

Irene Gerlach

Helmut Schneide

Betriebl

Familien

Kontexte, Messu
und Effekte

Familie und Familienwissenschaft

Herausgegeben von

S.-H. Filipp, Trier, Deutschland

I. Gerlach, Bochum, Deutschland

S. Keil, Marburg, Deutschland

N. Ott, Bochum, Deutschland

K. Scheiwe, Hildesheim, Deutschland

Herausgegeben von

Prof. Dr. Sigrun-Heide Filipp
Universität Trier

Prof. Dr. Notburga Ott
Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Irene Gerlach
Evangelische Fachhochschule Bochum

Prof. Dr. Kirsten Scheiwe
Universität Hildesheim

Prof. Dr. Siegfried Keil
Philipps-Universität Marburg

Irene Gerlach • Helmut Schneider (Hrsg.)

Betriebliche Familienpolitik

Kontexte, Messungen und Effekte

Herausgeber
Irene Gerlach
Bochum, Deutschland

Helmut Schneider
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-531-17740-3
DOI 10.1007/978-3-531-93330-6

ISBN 978-3-531-93330-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vs.de

Inhalt

Geleitwort der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend <i>Dr. Kristina Schröder</i>	7
Vorwort <i>Irene Gerlach und Helmut Schneider</i>	9
I. Einführung	
Unternehmen als familienpolitische Akteure – eine auch historische Einordnung <i>Irene Gerlach</i>	11
II. Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik	
Gesellschaftliche Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik <i>Irene Gerlach und Inga Laß</i>	29
Ökonomische Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik <i>Helmut Schneider</i>	45
Rechtliche Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik <i>David Juncke</i>	67
III. Betriebliche Familienpolitik im Spiegel bisheriger wissenschaftlicher Forschung	
Betriebliche Familienpolitik im Spiegel der politikwissenschaftlichen Diskussion <i>Irene Gerlach und David Juncke</i>	81
Betriebliche Familienpolitik im Spiegel der betriebswirtschaftlichen Diskussion <i>Helmut Schneider, Jana Heinze und Helen Wieners</i>	107
IV. Konzeptionelle Herleitung betrieblichen Familienbewusstseins	
Konzeptionelle Herleitung betrieblichen Familienbewusstseins <i>Helmut Schneider, Helen Wieners und Jana Heinze</i>	125

V. Empirische Befunde zum betrieblichen Familienbewusstsein

Status quo des betrieblichen Familienbewusstseins deutscher Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Erhebung <i>Irene Gerlach, Helmut Schneider, Helen Wieners, David Juncke und Jana Heinze</i>	139
Status quo des betrieblichen Familienbewusstseins in der Schweiz – eine empirische Analyse in zwei Kantonen <i>Irene Gerlach und Inga Laß</i>	153
Betriebliches Familienbewusstsein aus Mitarbeitendenperspektive – Ergebnisse einer Pilotstudie <i>Helen Wieners und Jana Heinze</i>	177
Betriebliches Familienbewusstsein aus der Sicht von Führungskräften – Ergebnisse einer Pilotstudie <i>Helmut Schneider</i>	191

VI. Effekte betrieblicher Familienpolitik

Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik <i>Helmut Schneider, Irene Gerlach, David Juncke und John Krieger</i>	209
Gesamtgesellschaftliche Effekte betrieblicher Familienpolitik <i>Irene Gerlach und Inga Laß</i>	241

VII. Blick in die Zukunft: Notwendige Rahmenbedingungen für eine familienbewusste Personalpolitik

Die Zukunft betrieblicher Familienpolitik aus betriebswirtschaftlicher Perspektive <i>Helmut Schneider</i>	261
Die Zukunft betrieblicher Familienpolitik aus politikwissenschaftlicher Perspektive <i>Irene Gerlach</i>	269

Autoren- und Herausgeberverzeichnis	277
--	-----

Geleitwort der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Dr. Kristina Schröder

Eine familienfreundliche Gesellschaft gibt Menschen die Unterstützung, die sie brauchen, um ihrer Verantwortung für ihre Familie gerecht zu werden. Dazu gehört zum einen eine Politik, die neben finanzieller Unterstützung und einer guten Infrastruktur auch Zeit für Verantwortung ermöglicht. Dazu gehört zum anderen auch eine Arbeitswelt, deren Kultur geprägt ist vom Respekt vor dem Familienleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Nicht nur die Familienpolitik, sondern auch die Arbeitgeber selbst können viel zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen. Familienbewusste Arbeitszeiten oder Teilzeitangebote auch für Führungskräfte sind beispielsweise eine große Hilfe im Familienalltag. In Zeiten des demografischen Wandels werden solche Themen auch aus personalpolitischen Gründen immer wichtiger. Unternehmen entdecken familienfreundliche Arbeitsbedingungen angesichts des drohenden Fachkräftemangels zunehmend als strategischen Vorteil im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit dem Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ will das Bundesfamilienministerium deshalb dazu beitragen, Familienfreundlichkeit zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft zu machen.

Die Bundesregierung hat darüber hinaus wichtige Maßnahmen auf den Weg gebracht, um Frauen und Männer in Deutschland bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Leistungen wie das mittlerweile auch bei den Vätern etablierte Elterngeld und der voranschreitende Ausbau der Kindertagesbetreuung unterstützen junge Eltern bei der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Kindererziehung. Mit Blick auf unsere alternde Gesellschaft kommt es außerdem zukünftig verstärkt darauf an, dass berufstätige Menschen für ihre Angehörigen da sein können. Die Einführung der Familienpflegezeit ab 1. Januar 2012 leistet dazu einen wichtigen Beitrag. Sie gibt Menschen Zeit für Verantwortung im Pflegefall – ohne dafür ihre Erwerbstätigkeit aufgeben zu müssen. Damit ist es der Bundesregierung gelungen, ein modernes, bedarfsgerechtes Modell zu entwickeln, von dem alle profitieren: Pflegebedürftige, pflegende Beschäftigte und Unternehmen.

Politik braucht für die Entwicklung solcher neuen Wege immer auch wissenschaftliche Beratung. Wissenschaftliche Expertise kann der Politik helfen, ihre Instrumente effektiver und effizienter auszugestalten. Das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik hat sich dabei in den vergangenen Jahren als das Kompetenzzentrum für betriebliche Familienpolitik etabliert. Der vorliegende Sammelband spiegelt die geleistete Arbeit wider und bildet für Politik, Wirtschaft und Wissenschaft eine wichtige Arbeitsgrundlage.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Kristina Schröder

Vorwort

Irene Gerlach und Helmut Schneider

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat sich in den vergangenen Jahrzehnten von einem randständigen Thema in der betrieblichen Praxis und Forschung zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor von Unternehmen in einem interdisziplinären wissenschaftlichen Diskurs entwickelt. Während zu Beginn primär Strategien der Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung mit besonderem Fokus auf der Leistungskomponente im Fokus standen, hat sich das Themengebiet über die Einbeziehung der betrieblichen Dialog- und Kulturkomponente sowie hinsichtlich der Berücksichtigung unterschiedlicher Anspruchsgruppen und Betreuungsarten (Bsp.: Alleinerziehende bzw. Pflege) kontinuierlich ausdifferenziert. Obgleich dies auf eine gestiegene gesellschaftspolitische wie betriebliche Relevanz des Themas hinweist, fehlte es lange an empirisch fundierten Analysen zum Familienbewusstsein deutscher Unternehmen. Seit der Gründung des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik im Jahr 2005 wurde mit der Konzeptualisierung des Konstruktes Familienbewusstsein sowie der empirischen Durchdringung des Themenfeldes entscheidend zur systematischen Erschließung des Themengebietes Beruf und Familie beigetragen. Anhand der Untersuchung betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik konnte zudem aufgezeigt werden, dass es sich für Unternehmen lohnt, in eine familienbewusste Personalpolitik zu investieren, in dem die Kosten einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie den potenziellen Erträgen gegenübergestellt wurden.

Der ökonomische Wirkungsnachweis familienbewusster Personalpolitik hat hierbei maßgeblich zur Verankerung und Diffusion des Themengebietes im öffentlichen Bewusstsein beigetragen. Familienbewusste Personalpolitik ist angesichts geringer Reproduktionsraten einerseits und Arbeitsmarktengpässen im Bereich Hochqualifizierter andererseits ein Zukunftsthema. Umso wichtiger erscheint es in diesem Kontext, die Genese eines gesellschaftspolitisch relevanten Themas anhand empirischer Forschung kontinuierlich zu begleiten. Durch die vorliegenden Beiträge möchten wir aus unterschiedlichen Blickwinkeln einen Anstoß für die wissenschaftliche und praktische Weiterentwicklung des Themenfeldes leisten.

Dieser Sammelband wendet sich an alle Praktiker und Praktikerinnen, die sich detailliert über die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Facetten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie informieren wollen, aber auch an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der unterschiedlichen Fachbereiche, die zur systematischen Schließung bestehender Forschungslücken beitragen. Die Herausgeber danken in diesem Kontext allen, die durch ihre finanzielle Unterstützung die wissenschaftliche Arbeit an dem Thema gefördert haben: der berufundfamilie gGmbH, der Gemeinnützigen Hertie Stiftung, dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, der DZ BANK AG sowie den beiden Fachstellen für Gleichstellung von

Frauen und Männern der Kantone Basel-Stadt und Zürich. Wir danken darüber hinaus den zahlreichen Unternehmensvertretern für die Zeit, die sie im Rahmen der empirischen Studien aufgebracht haben, sowie für die sehr hilfreichen Anregungen und Verbesserungsvorschläge. Ohne die von ihnen und weiteren Experten damit gezeigte Kooperationsbereitschaft wäre die aus unserer Sicht zentrale Verknüpfung von Theorie und Praxis im Themenfeld Beruf und Familie nicht möglich gewesen.

I. Einführung

Unternehmen als familienpolitische Akteure – eine auch historische Einordnung

Irene Gerlach

Einleitung

Familienpolitik wird zu allererst einmal mit dem Staat assoziiert. Zu ihren mittlerweile klassischen Beschreibungscharakteristika gehört jedoch einerseits, dass sie eine Querschnittspolitik ist, andererseits damit verbunden auch immer eine Multiakteurspolitik. Unternehmen waren und sind dabei in der Familienpolitik wichtige Akteure. Zum einen gab es familienwirksame Traditionen im Rahmen eines „paternalistischen“ Unternehmertums, die durch die Zurverfügungstellung von Betriebswohnungen, Sportstätten und Freizeitangeboten die Situation von Familien beeinflussten. Mit den strukturellen Änderungen der Wirtschaft, die sich im Laufe der späten 70er und frühen 80er Jahre des 20. Jahrhunderts unter dem Druck von Internationalisierung und Unternehmenskonzentration ergaben, ging die Bedeutung solcher Maßnahmen zurück. Die zunehmende Beteiligung der Frauen am Erwerbsleben und der für die ersten Jahrzehnte des dritten Jahrtausends abzusehende demografisch bedingte massive Fachkräftemangel schufen eine neue Motivlage für eine familienorientierte Unternehmens- und Personalpolitik. Zum einen geht es den Unternehmen zunehmend darum, Mitarbeitenden, in deren Aus- und Fortbildung u.U. kosten- und zeitintensiv investiert wurde, durch ein familienbedingtes Ausscheiden oder eine längerfristige, und damit das berufliche „Humanvermögen“ entwertende, Unterbrechung nicht zu verlieren. So zeigen betriebswirtschaftliche Untersuchungen auch, dass die Berücksichtigung von Mitarbeitendeninteressen nicht nur deren Motivation, sondern auch die Effizienz des Mitteleinsatzes steigert (Schneider u.a. 2008, Dilger u.a. 2007, Gerlach u.a. 2006, Juncke 2005). Die „Unternehmensmonitore Familienfreundlichkeit“ des Instituts der Deutschen Wirtschaft haben im Vergleich der Jahre 2003, 2006 und 2009 eine erhebliche Zunahme der Bedeutung sowie auch der Verbreitung familienorientierter Politik in deutschen Unternehmen nachgewiesen (für 2009 angesichts der Krise zumindest eine Stabilisierung auf dem hohen Niveau von 2006) und zugleich verdeutlicht, wie wichtig entsprechende Maßnahmen aus der Sicht von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen sind (BMFSFJ 2010). Ein weiterer – die Entwicklung einer familienorientierten Unternehmenskultur begünstigender – Aspekt dürfte die zunehmende Verknüpfung von betrieblicher Gleichstellungspolitik und Familienorientierung sein, die sich

aus der Erkenntnis entwickelt hat, dass eine wirkungsvolle Gleichstellungspolitik nur realisiert werden kann, wenn den Folgen geschlechtsbedingter Arbeitsbelastung durch Erwerbs- und Familienarbeit bzw. der Inkompatibilität doppelter Lebensentwürfe – und das bedeutet in der Regel bis heute der Mehrbelastung von Frauen – Rechnung getragen wird.

Im Blick zurück lassen sich einerseits die Motive zeigen, die Unternehmer schon im 19. Jahrhundert bewegten, sich mit betrieblichen sozialpolitischen Maßnahmen zu engagieren, andererseits aber auch, welche Wechselwirkungen zwischen der Entstehung und Entwicklung von Sozialstaatlichkeit und betrieblicher Sozialpolitik bestehen. Die Familienorientierung war – zwar nicht *expressis verbis*, aber dennoch als wichtiges Aktionsfeld – von Anfang an Teil der betrieblichen Sozialpolitik.

1 Betriebliche Sozialpolitik und frühes soziales Unternehmertum

Als nach dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ zu Beginn der 1990er Jahre die ehemaligen Ostblockgesellschaften einen beschleunigten Aufbruch in den Kapitalismus in z. T. „reiner“ Form probten, setzte v. a. in Europa eine Diskussion über das Verhältnis von Staat und Wirtschaft ein, insbesondere zu der Frage, ob die Steuerungsfähigkeit des Staates angesichts der Ausuferung eines allseitigen und globalen Kapitalismus’ überhaupt noch möglich sei (s. z. B. Agnoli 1990; Böhret/Wewer 1993; Club von Florenz 1996; Greven 1998; Guéhenno 1994; Meyer 1994; Voigt 1993; Wehner 1992). Auch das Konzept des „Dritten Weges“, von Anthony Giddens entwickelt und von den Regierungschefs Großbritanniens, Frankreichs und Deutschlands während der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts in der „Neuen Sozialdemokratie“ umgesetzt, war Indiz für die Suche nach einer Neugewichtung politischer Steuerung und Nutzung von Anreiz- bzw. Marktprinzipien nicht zuletzt in der Sozialpolitik. Marion Gräfin Dönhoff rief 1997 dazu auf, den Kapitalismus zu zähmen und erntete dafür die Replik des ehemaligen Bundeskanzlers Helmut Schmidt: „Tatsächlich hat in Deutschland immer eine Art ‚moralischer Kapitalismus‘ existiert. Dieser erstaunlich anmutende Begriff trifft z. B. auf jene Kapitalisten zu, welche die Erträge ihres Kapitals unwiderruflich ganz oder teilweise dem öffentlichen Wohl zugeordnet haben“ (Schmidt 2003, hier nach: Engelhardt 2005: 454).

In der Tat, blickt man auf die Praxis und die Ideengeschichte des Sozialstaates zurück, so finden sich unter den frühen Akteuren Unternehmen nicht nur in Einzelfällen. Bis in die frühindustrielle Zeit lassen sich Beispiele solcher unternehmerischen Sozialpolitik bzw. einer solchen für Teilgruppen der Belegschaft zurückverfolgen. Im älteren Schrifttum der Nationalökonomie firmieren entsprechende Beispiele unter dem Oberbegriff „betriebliches Wohlfahrtswesen“ bzw. „Fabrikwohlfahrtspflege“ oder „Industriewohlfahrtsarbeit“ (z.B. Mombert 1903: 519 ff.). Wengleich ein Teil dieser besonderen Wohlfahrtspflege patriarchalisch-humanitär oder philanthropisch motiviert war (Hilger 1996: 37), gesellten sich bald betriebsspezifische Intentionen hinzu, die im Kern auf die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenserfolges durch eine motivierte Belegschaft zielten (ebenda: 37). Nicht nur in Einzelfällen hatte sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass „teurere, ein höheres materielles und intellektuell-sittliches Bedürfnis kennende Arbeiter (...) privatwirtschaftlich vorteilhafter“ seien, „als armselige wohlfei-

le Löhner“ (Schäffle 1958: 493, hier nach Hilger 1996: 37/38). Diese frühe betriebliche Sozialpolitik fand ihre organisatorische Institutionalisierung u. a. in der „Concordia“, 1879 von 80 Unternehmern mit dem Ziel gegründet, „die geistig-sittliche Hebung des Arbeiters durch Fortbildungsschulen, Bildungsvereine, Beschaffung guter und billiger Lektüre und Einrichten von Lesezimmern [zu heben], wie für die Verbesserung seiner materiellen Lage durch Vermittlung guter und billiger Wohnungen, Errichtung von ‚Consumvereinen‘ und Fabrikmenagen, Gründung von Invaliden-, Witwen- und Waisenkassen“ zu sorgen (Gorges 1989: 31, hier nach Nieberding 2003: 129, Fßn. 91).

Als wissenschaftlicher Terminus setzt sich der Begriff der betrieblichen Sozialpolitik um die Jahrhundertwende vom 19. auf das 20. Jahrhundert in der Nationalökonomie und der Betriebssoziologie durch. Schon zu diesem Zeitpunkt wird sie nicht nur als „Pionierleistung“ bei der Entwicklung des deutschen Sozialstaates eingeordnet, sondern auch als Komplement der staatlichen Sozialpolitik begriffen (Geck 1935; Fischer 1978).

Während die frühe Form der patriarchalischen Betriebsführung nicht zuletzt auch von dem Ziel geleitet war, die Arbeitenden auf bestimmte sittliche, religiöse oder rechtliche Normen hin zu verpflichten und damit sowohl ihren „Arbeits- als auch Lebenskreis“ (letzterer war die Familie) einband und der Unternehmer sich in der Rolle des „Hausvaters“ im Gegenzug auch zur Fürsorge gegenüber seinen Beschäftigten verpflichtet sah (Hilger 1996: 40), trat im Verlauf der Industrialisierung ein neues Motiv für betriebliche Sozialpolitik hinzu. „Sie sollte in erster Linie der Anwerbung qualifizierter Arbeitskräfte und der Verringerung der Fluktuation dienen“ (ebenda: 42).

Betriebliche Sozialpolitik sah sich verstärkt im frühen 20. Jahrhundert wachsender Kritik insbesondere von gewerkschaftlicher Seite ausgesetzt. Sie mache die Mitarbeitenden und teilweise auch ihre Familien abhängig, verhindere die soziale Auseinandersetzung, schränke die Arbeitenden in ihrer Selbstbestimmung ein, so die Verwürfe in einem stark ideologisierten Diskurs (Hilger 1996: 44/45). „Diese [die Arbeiter, I.G.] sollten ihre ganze Person auf das Unternehmen ausrichten und betriebstreu, verlässlich, leistungsfreudig, ökonomisch denkend und gegen politische Agitation immun werden. Wer sich diesen Anforderungen an Mentalität und Verhalten unterwarf, erlangte ein hohes Maß an sozialer Sicherheit. Doch er bezahlte es damit, daß er über das Arbeitsverhältnis hinaus weite Lebensbereiche dem Zugriff des Unternehmens preisgab“ (Schulz 1991: 196 ff., hier nach Hilger 1996: 45).

Als Thema der Betriebswirtschaft wurde die betriebliche Sozialpolitik erst seit den 1950er Jahren des 20. Jahrhunderts vereinzelt Inhalt von Studien. Vergleichsweise vehement wurde hier die Auffassung vertreten, dass eine rein ethisch motivierte betriebliche Sozialpolitik verfehlt sei, dass ihr vorrangiges Ziel die „Erhaltung der Unternehmung“ sei und ihr Nutzen in der „Verhinderung oder Milderung staatlicher Eingriffe in die Unternehmenssphäre, Schaffung und Erhaltung von Stammpersonal und Unternehmenstradition, Pflege von Arbeitsfreude und Arbeitsmotiv beim Arbeitnehmer und Gewährleistung des Arbeitsfriedens“ läge (Baumgartner 1950: 8; nach ebenda 46). In einer Reihe von Arbeiten wird die Frage nach der direkten Zurechenbarkeit betrieblicher Sozialpolitik und ihrer Wirkungen im Rahmen der betrieblichen Kostenrechnung diskutiert. Dabei wurde bilanziert, dass es zum Problem werden könne, dass einem kostenmäßig erfassbaren Aufwand ein nicht eindeutig zurechenbarer, langfristiger Ertrag ge-

genüberstehe (Behler 1955: 154). Folge dieser Diskussion war u. a., dass zwischen direkten ökonomischen Motiven, die in unmittelbarem Zusammenhang mit Gewinnerzielungsabsichten stehen, und indirekten, die mittelbar auf eine Leistungserhöhung zielen, unterschieden wurde (Hax 1955: 77/78).

Zu den Maßnahmen betrieblicher Sozialpolitik gehörten teilweise schon vor dem Ersten Weltkrieg Kranken-, Unterstützungs- und Pensionskassen, Kuren oder Kurbeihilfen für Werksangehörige oder deren Kinder, Maßnahmen zum vergünstigten Warenbezug und Werkswohnungsbau, Unterstützung beim Eigenheimbau und bei der sonstigen Vermögensbildung (z. B. durch Betriebssparkassen oder Aktienvereine) sowie Jubiläumsaktionen und Freizeitvereine sowie Bildungs- und Unterhaltsangebote (vgl. genaue Darstellung bei Hilger 1996: 108 ff.).

Seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert zielte die „Werkfürsorge“ nicht nur auf die Mitarbeitenden, sondern auch auf deren Familien, da eine intakte Familie als Garantin einer soliden Lebensweise und als Stabilisationsfaktor und damit Basis von Leistungserbringung eingeordnet wurde. Mit dem verstärkten Eintritt der Frauen in die Erwerbsarbeit im Verlaufe des Ersten Weltkrieges traten diese als spezielle Zielgruppe für die Werkfürsorge hinzu. Neben erzieherischen, pflegerischen und gesundheitlichen Unterstützungen, vermittelte die Werksfürsorge auch finanzielle oder materielle Unterstützungen, half im Umgang mit Behörden, versuchte bei Konflikten in der Familie oder am Arbeitsplatz zu unterstützen. Die Zahl der Werkspflegerinnen, Jugendleiterinnen, Kinderfürsorgerinnen und Fabrikpflegerinnen nahm in den Folgejahren merklich zu (Hilger 1996: 222). Im Rahmen der betrieblichen Kinder- und Jugendfürsorge wurde z. B. das Schulgeld für Kinder bedürftiger Mitarbeitender übernommen. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts traten „Kinderbewahranstalten, Kleinkinderschulen oder Haushalts- und Handarbeitsunterricht“ als Teile der unternehmerischen Familienpflege hinzu, in unmittelbarer Werksnähe oder den Betriebskolonien untergebracht und oft durch Unternehmensstiftungen finanziert (ebenda: 230). Arbeiterinnen und Ehefrauen waren Adressantinnen der Wöchnerinnen- und Säuglingsfürsorge, in deren Zusammenhang nicht nur entsprechende Unterweisungen stattfanden, sondern auch Hauspflegerinnen vermittelt wurden, die den Frauen kurz vor und nach der Geburt im Haushalt und in der Kinderpflege halfen.

Mit der weiteren Entwicklung des Sozialstaates wurde ein Teil dieser Maßnahmen der Familienfürsorge später wieder gestrichen, z.B. als mit der Verabschiedung des Reichsjugendwohlfahrtsgesetzes 1924 kommunale Familienpflegerinnen institutionalisiert wurden.

Im Rahmen der Herausbildung des deutschen Sozialstaates waren Unternehmen nicht nur i. S. einer auf die Bedürfnisse ihres eigenen Betriebes ausgerichteten Sozialpolitik aktiv, sondern auch als kollektive bzw. interessenverbandliche Akteure. Beispielweise gab es insbesondere ein breites katholisches Aktionsfeld, in dem sich nicht nur die „Katholische Arbeitnehmer-Bewegung“ (KAB), das „Kolpingwerk“, der „Caritasverband“ und die „Katholiken in Wirtschaft und Verwaltung“ (KKV) bewegten, sondern auch der „Bund katholischer Unternehmer“ (BKU). Sie alle beteiligten sich an den Auseinandersetzungen um die entstehende Sozialpolitik im 19. Jahrhundert.

Nicht zuletzt waren Unternehmen je nach Wohlfahrtsstaatregime auch wesentliche Finanziers der Sozial- und Familienpolitik. In Frankreich finanzierten sie die Caisses Familiales zu zwei Dritteln, in der Schweiz bringen sie bis heute die Mittel für die Kinderzulagen (Kinder-

geld) für abhängig Beschäftigte auf und in Deutschland wurde bis zu deren Abschaffung im Jahr 1964 das Kindergeld zunächst vollständig, später für einen Teil der Kinder aus von den Arbeitgebern finanzierten Familienausgleichskassen bezahlt.

Welche quantitative Bedeutung betriebliche Sozialpolitik im frühen Sozialstaat einnahm, lässt sich schwer abschätzen, da es zwar eine Reihe exemplarischer Studien¹ gibt, die die Bandbreite von Maßnahmen aufzeigen, aber keine Untersuchungen, die einen Gesamtüberblick ermöglichen.

In jedem Fall kann aber davon ausgegangen werden, dass die betriebliche Sozialpolitik in mancherlei Weise Vorreiterfunktionen für die Entwicklung des Sozialstaates übernommen hat. Daneben gibt es deutliche Hinweise darauf, dass sie sich dort zurückzog, wo der Sozialstaat die Aufgaben übernommen hatte, wie am Beispiel der Einführung kommunaler Familienpflegerinnen durch das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz 1924 veranschaulicht werden kann.

2 Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung in der betrieblichen Familienpolitik

Fasst man die betrieblichen Aktivitäten in der Sozial- und Familienpolitik für die ersten annähernd 100 Jahre deutscher Sozialstaatlichkeit zusammen, so fällt auf, dass sich schon recht früh zu den paternalistisch-erzieherischen Motiven der Unternehmer solche hinzugesellten, die einen unmittelbaren Bezug zur betrieblichen Leistungs- bzw. Wettbewerbsfähigkeit aufwiesen.

Wie der entstehende Sozialstaat selbst, so war auch die betriebliche Sozialpolitik von dem Ziel geleitet, soziale Konflikte zu entschärfen und damit die „Anfälligkeit“ der Belegschaften für Ideologien zu schwächen. Dies brachte ihr v. a. von Seiten der Gewerkschaften und linken Parteien z. T. massive Kritik ein. Diese kritisch-abweisende Haltung der Gewerkschaften hielt sich z. T. bis in die späten 80er Jahre des 20. Jahrhunderts als sie mit der Bekämpfung von Computerheimarbeitsplätzen, die heute als Home-Offices ein wichtiges Instrument betrieblicher Familienpolitik geworden sind, einen letzten Höhepunkt erreichte (z. B. Bahl-Benker 1983).

Untersuchungen des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik deuten im Rückblick auf eine eher untergeordnete Rolle der Betriebsräte im Kontext einer familienbewussten Personalpolitik hin. So zeigen Untersuchungen auditierter Unternehmen und Non-Profit Organisationen, dass die Einführung familienbewusster Personalmaßnahmen mehrheitlich ‚top-down‘ erfolgte: In rund 72 % der befragten Unternehmen und 52 % der Organisationen initiierte sie die Leitungsebene, Personalvertretungen traten nur in rund 3 % als Initiatoren auf (Gerlach u.a. 2007: 17/18).²

Heute hat sich allerdings auch für die Gewerkschaften mit der Orientierung auf Frauen- und Familienpolitik ein neues Handlungsfeld ergeben. Mit einer vom DGB-Bundesvorstand finanzierten Vergleichsstudie zu Elementen der Gleichstellung in Tarifverträgen und Betriebs-

¹ Hier sei ausdrücklich auf die umfassende Studie über die betriebliche Sozialpolitik in der rheinisch-westfälischen Eisen- und Stahlindustrie von Susanne Hilger verwiesen (1996) ebenso auf diejenigen zum Siemenskonzern (Homburg 1991) und die Farbenfabriken, vormals Bayer Co. (Nieberding 2003)

² Zur Bedeutung familienbewusster Regelungen in Betriebsvereinbarungen siehe Absatz 2 des Beitrages von Juncke „Rechtliche Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik“ in diesem Band.

vereinbarungen wurde dazu eine erste Datenbasis geschaffen (Weiler 1998). Dort heißt es zusammenfassend: „In den späten 80er und frühen 90er Jahren bezog sich die Mehrheit der Vereinbarungen auf der Betriebs- oder Branchenebene auf Elternurlaub, Teilzeitarbeit aus familiären Gründen und Maßnahmen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Der Fokus der Regelungsgegenstände, die Ziele der Vereinbarungen und die Formulierungen haben sich verändert. Beispielsweise betonen einige neuere Vereinbarungen Erziehungsarbeit prinzipiell als Aufgabe von Müttern wie auch von Vätern“ (ebenda: 28). Die Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di hat z. B. im Februar 2002 eine Kampagne gestartet, um Erwerbsleben, Familienaufgaben und private Interessen besser vereinbaren zu können. In diesem Zusammenhang wurde auch die sehr weitgehende Verpflichtung von Wirtschaft, Verbänden und Arbeitgebern gefordert, bedarfsgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen, was im Einzelnen die Beteiligung an den Kinderbetreuungsbeiträgen, Arbeitszeitverkürzungen und variable Arbeitszeitmodelle sowie die Gewährleistung von Betreuungsangeboten für Kinder jeden Alters durch den Staat einschließt. Der DGB hat sich heute des Themas Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit vergleichsweise hoher Priorität angenommen und bietet dazu u. a. in seinem Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ (http://www.familie.dgb.de/index_html?-C=) Unterstützung an.

Insgesamt lässt sich zu Beginn des neuen Jahrtausends durchaus ein für Familienpolitik zunehmend sensibilisiertes Selbstverständnis der Tarifpartner nachweisen. In ihrer „Gemeinsamen Erklärung der Verbände anlässlich des Münchner Spitzengesprächs der deutschen Wirtschaft“ von März 2001 („Deutschland zukunftsfähig machen“) erklärten der Bundesverband der Deutschen Industrie, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Deutsche Industrie- und Handelskammertag sowie der Zentralverband des Deutschen Handwerks die soziale Sicherung und eine solidarische Familienpolitik zu einem von sechs Handlungsfeldern der Zukunftssicherung. Die Bundesvereinigung der Fachverbände des Deutschen Handwerks verabschiedete im November 2001 ein differenziertes Positionspapier zur Familien- und Frauenpolitik, das insbesondere den „neuen“, funktional orientierten Charakter von Familienpolitik im politischen Diskurs verdeutlicht. Damit ist der ausdrücklich genannte Bezug zwischen Familienleistungen und den entsprechenden Folgewirkungen in demografischer Hinsicht, aber auch in Bezug auf die familialen Funktionen in der Humanvermögensproduktion in einer wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft angesprochen, vor dessen Hintergrund in diesem Papier auch die in der deutschen Nachkriegsfamilienpolitik mittlerweile als klassisch zu bezeichnende Angst vor bevölkerungspolitischer Argumentation überwunden wird (Bundesvereinigung der Fachverbände des Deutschen Handwerks 2001: 3/4).

Für die Arbeitgeber ist das Thema betriebliche Familienpolitik in den letzten Jahren zu einem zunehmend zentralen geworden. Erstmals Erwähnung fand die betriebliche Familienpolitik 1959 im Jahresbericht des sozialpolitischen Spitzenverbandes der Deutschen Wirtschaft (Wingen 2003: 62). Familie wurde in den ersten Jahrzehnten einer solchen betrieblichen Familienpolitik in der Bundesrepublik Deutschland als einer „der wichtigsten außerbetrieblichen sozialen Faktoren“ begriffen, „die in ihrer Gesamtheit den ‚sozialen Hintergrund‘ des Betriebes ausmachen und die innerhalb der sozialen Einflüsse für das Verhalten des einzelnen von kaum zu überschätzender Bedeutung sind“ (ebenda: 17). Maßnahmen einer in dieser Weise die mög-

lichst optimale Entfaltung der Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern anstrebenden Familienpolitik konnten in familienbezogenen Einkommensbestandteilen bestehen, sie konnten in der Form von Sach- und Dienstleistungen angeboten werden (z. B. Kinderspeisungen, Babyausstattungen, Betriebshorte, Kinderverschickungen, Familienferien), sich in Hilfen für die Vermögens- und Wohneigentumsförderung äußern, betriebseigene Wohnungen oder die Berücksichtigung von Familieninteressen bei der Arbeitszeitgestaltung – etwa im Hinblick auf Schichtarbeit – umfassen (ebenda: 19/20).

Von dieser betrieblichen Familienpolitik der „frühen“ Bundesrepublik, die in der Unterstützung eines möglichst optimalen Familienlebens v. a. Möglichkeiten einer Sicherung der vollen Entfaltung der Leistungsfähigkeit von (männlichen) Mitarbeitern sah, ist die gegenwärtige betriebliche Familienpolitik abzusetzen, die von anderen Motiven geleitet wird. Zwar war die mütterliche Erwerbstätigkeit schon mit Grund für ganz frühe Angebote betrieblicher Kinder- und Jugendpflege³, diese bezog sich aber nur auf einen kleinen Anteil von Müttern, die meist aus ökonomischer Notwendigkeit erwerbstätig waren.

Ausgelöst durch die Entwicklungen der „Zweiten Moderne“, durch die tatsächliche Nutzung von Gleichheits- und Teilhaberechten durch die Frauen, stieg die Frauenerwerbstätigkeit seit den 1970er Jahren stetig an. Diejenige der Mütter erhöhte sich zwischen 1972 und 2004 von ca. 40 % auf deutlich über 60 %. Damit wurde das Problem der Vereinbarkeit zu einem zentralen allgemeinen Problem privater wie öffentlicher Lebensorganisation.⁴

Für Arbeitgeber stellen sich im Zusammenhang der Vereinbarkeitsproblematik heute Handlungserfordernisse unter zwei Perspektiven: Zum einen können aus Maßnahmen einer familienbewussten Betriebs- und Personalpolitik, die zur Verwirklichung einer „work-life-balance“ beitragen, positive betriebswirtschaftliche Effekte resultieren. Diese betreffen unmittelbar Mitarbeiterbindung und -rekrutierung und wirken sich beispielsweise mittelbar auf eine erhöhte Arbeitszufriedenheit und höhere Produktivität aus (Juncke 2005: 26).⁵

Mit den demografisch bedingten Änderungen des Erwerbspersonenpotenzials im kommenden Jahrzehnt kommt aber noch ein zweiter, wesentlicher Gesichtspunkt hinzu: „Nach dem Jahr 2010 wird aufgrund der Bevölkerungsentwicklung das Angebot an Arbeitskräften deutlich zurückgehen. Auch recht hohe Frauenerwerbsquoten und Zuwanderungen können diesen Trend nicht aufhalten“ (Statistisches Bundesamt 2009; Thon/Fuchs 2002: 36). Das Statistische Bundesamt geht in seinen Bevölkerungsvorausberechnungen – je nach Altersgruppe – von einem Minus von bis zu einem knappen Drittel an Erwerbspersonen aus.

Mit Blick auf die demografische Situation stellen Frauen also eine unverzichtbare „stille Reserve“ des Arbeitskräftepotenzials dar. Frauen als Mitarbeiterinnen auch während der Kin-

³ So zielten die Bestimmungen der Kleinkindschule des „Gutehoffnungshütte Aktienvereins“ von 1898 vor allem auf die „sich selbst überlassenen 3-6-jährige(n) Kinder unserer Werksangehörigen“, die zwischen 8.00 und 11.30 sowie 14.00 und 16.00 gegen ein einkommensabhängiges Entgelt die Einrichtung besuchen konnten (zit. nach Hilger 1996: 230).

⁴ Neben dieser auf die Biografieentwürfe der Menschen bezogenen Änderung, kann aber auch auf ein geändertes Selbstverständnis vieler Unternehmen hingewiesen werden, dass in Konzepten wie Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility zum Ausdruck kommt (dazu z. B. Beschoner 2010).

⁵ Die betriebswirtschaftlichen Effekte familienbewusster Personalpolitik sind ein Schwerpunktthema des vorliegenden Bandes.

dererziehung im Betrieb zu halten, ist darüber hinaus aber v. a. für Unternehmen und Branchen von großer Bedeutung, die in die Ausbildung der Belegschaft und deren „Humanvermögensbildung“ erheblich investieren. Dies gilt zum Beispiel für den Bankensektor, der darum auch zu den ersten Bereichen gehörte, der in die Entwicklung einer familienbewussten Betriebspolitik investierte (David 2000).

Eine familienbewusste Personalpolitik „umfasst alle freiwilligen Regelungen im Unternehmen, die formell oder informell getroffen werden, um die Kombination der Lebensbereiche Beruf und Familie zu ermöglichen oder zu fördern“ (Juncke 2005: 8). In diesem Kontext liegt keine Beschränkung einzig auf die regelmäßige und außergewöhnliche Kinderbetreuung vor, vielmehr ist – eingedenk der Alterung unserer Gesellschaft – ergänzend auch die Angehörigenpflege ein Teilelement der Vereinbarkeitsfrage.

Das Institut der deutschen Wirtschaft untersuchte im Rahmen empirischer Erhebungen für das Bundesfamilienministerium bisher drei Mal (2003, 2006 und 2009) im Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, welche Maßnahmen in welchem Ausmaß praktiziert werden. Dabei konnte gezeigt werden, dass die Anzahl angebotener familienbewusster Personalmaßnahmen im Vergleich der Jahre angestiegen ist, was als Indiz dafür dienen kann, dass Unternehmen in Deutschland zunehmend familienfreundlich aufgestellt sind. Auch der Einschätzung, dass Familienfreundlichkeit für die Beschäftigten wichtig sei, wird im Zeitablauf seitens der befragten Geschäftsführer/Personalverantwortlichen zunehmend zugestimmt: Im Jahr 2003 meinten dies rund 55 %, im Jahr 2006 schon rund 82 % (BMFSFJ 2006a: 10). Ausmaß und Charakter des Familienbewusstseins deutscher Unternehmen wurden 2007 erstmalig vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik erhoben.⁶ Zentrale Bedeutung im Zusammenhang der Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik haben solche zu einem für die Mitarbeitenden möglichst souveränen Zeitmanagement. Die Nutzung der Möglichkeiten flexibler Arbeitszeit und -ortsmodelle, von Arbeitszeitkonten, paralleler Familien- und Qualifizierungsphasen kommt dabei nicht nur Mitarbeitenden mit Familie und dem Betrieb in der Form positiver betriebswirtschaftlicher Effekte zugute, sondern sie bietet gleichzeitig die Chance von Synergien zwischen Beschäftigten- und Unternehmensinteresse: In konjunkturell schwachen Zeiten kann es für den Betrieb sinnvoll sein, die Produktion zurückzufahren, ohne Personal entlassen zu müssen. Flexible Arbeitszeiten sind per se jedoch keine Garanten für positive Wirkungen. Unterschiedliche Untersuchungen haben gezeigt, dass mit rein unternehmensorientierten Arbeitszeitflexibilisierungen – also Flexibilisierungen, die ausschließlich auf eine Steigerung der ökonomischen Effizienz ausgerichtet sind – verschiedene Risiken für die Arbeitnehmer einhergehen. Diese reichen von einer Störung des Gleichgewichts zwischen Beruf und Familie bis zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Eine Arbeitszeitgestaltung, welche dagegen eine unternehmensorientierte Flexibilisierung mit einer mitarbeiterorientierten Individualisierung verbindet, ermöglicht es im Rahmen einer ‚win-win-Situation‘, betriebliche Ziele und eine bessere Vereinbarkeit zu erzielen (Knauth 2007: 156).

⁶ Die Ergebnisse der Untersuchung zum Familienbewusstsein deutscher Unternehmen werden in dem Beitrag von Gerlach/Schneider/Wieners/Juncke/Heinze „Status quo des betrieblichen Familienbewusstseins deutscher Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Erhebung“ thematisiert.

Die betriebliche Familienpolitik kann auf eine rasante Themenkarriere verweisen. Auf Grundlage einer Auswertung des IAB-Betriebspanels von 2002 zeigte sich noch, dass hochgerechnet auf alle Betriebe in Deutschland nur 2 % von ihnen auf Basis von Tarifverträgen – bzw. 2,5 % bei betrieblichen Vereinbarungen – Vereinbarungen geschlossen hatten, um die Chancengleichheit zu fördern (Möller/Allmendinger 2003: 3).

Die Zunahme des Interesses der Arbeitgeber an familienbewusster Personalpolitik im Allgemeinen lässt sich über zwei betriebswirtschaftlich relevante Perspektiven begründen. Einerseits werden Arbeitgeber insbesondere im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel zunehmend mit Arbeitskräfteknappheit, vor allem im Bereich hoch Qualifizierter, konfrontiert. Andererseits unterstützen immer mehr wissenschaftliche Untersuchungen die ursprünglich theoretisch begründete Vermutung, dass eine familienbewusst ausgerichtete Personalpolitik positive betriebswirtschaftliche Effekte mit sich bringt und somit weit mehr als eine ‚Nettigkeit‘ den Beschäftigten gegenüber darstellt. Mit einer familienbewussten Personalpolitik werden aus Sicht der Arbeitgeber sowohl in gewinnorientierten Unternehmen als auch im Non-Profit-Bereich unterschiedliche betriebswirtschaftliche Ziele verfolgt, die einerseits auf vorhandene, andererseits auf potenzielle Mitarbeitende ausgerichtet sind. Die Arbeitszufriedenheit der aktuellen Mitarbeitenden soll erhöht und die Bindung zum Betrieb verstärkt werden. Aus einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit können positive Effekte im Hinblick auf Motivation und Fehlzeiten abgeleitet werden; eine starke Mitarbeiterbindung trägt zu Wissenserhalt und -aufbau sowie zur Senkung von Such- und Einarbeitungskosten, die beispielsweise durch lange Elternzeitdauern verursacht werden, bei. Alle positiven Effekte münden schließlich in eine erhöhte Mitarbeitendenproduktivität. Im Rahmen der Gewinnung potenzieller Mitarbeitender verschafft eine familienbewusste Personalpolitik Zugang zu Bewerbern, die aufgrund ihrer Familienpflichten dem Arbeitsmarkt sonst nicht zur Verfügung gestanden hätten. Eine vereinfachte Personalrekrutierung und eine erhöhte Bewerberqualität sind positive Folgen eines familienbewussten Images.

Im Auftrag des Bundesfamilienministeriums untersuchte die Prognos AG erstmalig im Jahr 2003 die betriebswirtschaftlichen Effekte familienbewusster Maßnahmen anhand von zehn „Modellbetrieben“ und geschätzter Kosten für Ersatzpersonal und Wiedereingliederung bei Erwerbsunterbrechung (Prognos 2003). Betriebswirtschaftliche Erfolge einer familienbewussten Personalpolitik konnten ebenfalls in ersten empirischen Untersuchungen vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik nachgewiesen werden. Mit Hilfe standardisierter Fragebögen wurden sowohl gewinnorientierte Unternehmen als auch Non-Profit Organisationen untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass in beiden Institutionsarten familienbewusste Personalpolitik signifikante positive Beiträge zur Senkung der Fluktuation, zur schnelleren Rückkehr aus der Elternzeit und zur Erhöhung der Zeitsouveränität der Mitarbeitenden liefert. Insbesondere in Unternehmen begünstigt sie die Reduzierung des Krankenstandes, die Beschleunigung der Reintegration von Elternzeiturlaubern in Arbeitsprozesse sowie die Vereinfachung der Personalrekrutierung. Im Speziellen im Non-Profit-Bereich trägt eine familienbewusste Personalpolitik zur Stärkung des Images bei (Gerlach u.a. 2007: 33). Erste Paneluntersuchungen zeigen zudem, dass betriebliches Familienbewusstsein im Zeitablauf seine Wirkung zunehmend entfaltet und dass „Unternehmen, die ihr Personalmanagement nachhaltig familienbewusst ausricht-

ten, langfristig von betrieblichen Vorteilen profitieren können“ (Forschungszentrum Familienorientierte Personalpolitik 2008: 11).

Die vorliegenden Untersuchungen machen den hohen Stellenwert deutlich, der gegenwärtig und in noch viel stärkerem Maße in der Zukunft der Wirtschaft, den Spitzenverbänden der Wirtschaft und den Gliederungen des Staates in Kooperation im Rahmen einer betrieblichen Familienpolitik zukommt. Dies führt noch einmal zu der Frage nach der Begründung von betrieblicher Familienpolitik.

Arbeitgeber, aber ebenso die Gewerkschaften, die Kirchen, die Wohlfahrtsverbände u. v. m. treten als Akteure von Familienpolitik im Zusammenhang eines subsidiären und aktivierenden Verständnisses von Sozial- und Familienpolitik auf, wie es das Grundgesetz u. a. mit der Formulierung von Art. 6 („unter dem besonderen Schutz der staatlichen Ordnung“) nahe legt. Sie können staatliche Familienpolitik allerdings nicht ersetzen, deren Grundrechtsbezug (Art. 3 GG, Art. 6 GG, Art. 20 GG) dem Staat nicht nur die Gewährleistungsverantwortung für viele Bereiche von Familienpolitik auferlegt, sondern auch die Durchführungsverantwortung. Das bedeutet, dass Familien fördernde Maßnahmen ohne Bezug zum Kriterium einer möglichst optimalen kooperativen Leistungserbringung im Betrieb Aufgabe von Staat und Gesellschaft sind, nicht von Unternehmen. Wo Unternehmen allerdings familienpolitisch ergänzend tätig werden, erfüllen sie Aufgaben, die auch der Allgemeinheit zugutekommen. Einen Ausgleich i. S. von Leistungsgerechtigkeit zu fordern, erscheint hier also gerechtfertigt. Geeignete Mittel zur Anreizbildung wären z. B. ein „family-mainstreaming“ in Verbindung mit Formen von „affirmative action“, das u. a. die Vergabe öffentlicher Aufträge an Unternehmen vom Familienbewusstsein des Unternehmens abhängig machen könnte.

Vor allem im Rückblick auf das Verhältnis des frühen Sozialstaates zur betrieblichen Sozialpolitik stellt sich die Frage nach der Bedeutung betrieblicher Familienpolitik im Verhältnis zur staatlichen Familienpolitik heute. Sie hat ohne Zweifel z.B. mit der Entwicklung des Audits berufundfamilie der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, seit 1998 eine Vorreiterfunktion übernommen; sie wird aber aus unterschiedlichen Gründen – dazu zählen nicht nur die Leistungsgrenzen des Staates, sondern auch das spezifische Eigeninteresse der Unternehmen – nicht von der staatlichen Politik abgelöst werden. Ein komplementäres Verhältnis, in dessen Zusammenhang Unternehmen durch politisch gesetzte Anreize und Rahmenbedingungen⁷ unterstützt werden, erscheint heute am wahrscheinlichsten. Auf die Frage, ob der Staat eine bedeutsamere Rolle im Kontext familienbewusster Personalpolitik übernehmen soll, artikulierten 84 % der vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik befragten Unternehmen, sie sähen den Staat vornehmlich als Anreizbieter, 90 % for-

⁷ Dazu zählt u. a. auch das Betriebsverfassungsgesetz, das in seinem § 80 unter 2. ausdrücklich die Vereinbarkeit als Inhalt der betrieblichen Mitbestimmung definiert: „2. Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber zu beantragen; 2a. die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg, zu fördern; 2b. die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern;“

dem die finanzielle Förderung familienbewusster Maßnahmen. Rund zwei Drittel sprechen sich für gesetzgeberisches Tätigwerden aus.⁸

Verhandlungstheoretisch hat sich der Schritt von der klassischen interessenpolitischen Konfrontation, die mit den ersten Versuchen der Umsetzung betrieblicher Sozialpolitik am Ende des 19. Jahrhunderts einsetzte und bis weit in die 80er Jahre des 20. Jahrhunderts reichte, hin zu einer spieltheoretischen win-win-Situation ergeben. Sowohl Unternehmen als auch Gewerkschaften sehen in der betrieblichen Familienpolitik Vorteile für sich: Unternehmen im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Effekte und ihre Wettbewerbssituation um Arbeitskräfte, Gewerkschaften bezüglich ihrer Funktion im Zusammenspiel zwischen Mitgliedschafts- und Einflusslogik⁹, indem sie in betrieblicher Familienpolitik eine Chance für die Mitarbeitenden erkannt haben und mit deren Unterstützung zugleich eine mögliche Stärkung ihrer Mitgliederbasis erwarten.

Für Männer wie Frauen, für Mütter wie Väter bedeutet betriebliche Familienpolitik aber v. a. die Lebbarkeit ganzheitlicher Lebensentwürfe und die Vermeidung hoher sozialer Risiken durch die Ablösung vom male-breadwinner-Modell.

3 Aufbau des Bandes

Der vorliegende Band soll als Fortführung des Herausgeberwerkes „Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht“ (Dilger u.a. 2007) fungieren. Während das im Jahr 2007 editierte Werk, das primär aus einer Fachtagung in Münster hervorging, überwiegend theoretisch-konzeptionell angelegt war, ist der vorliegende Band fokussierter und stärker empirisch geleitet. Betriebliche Familienpolitik wird einerseits im Kontext gesellschaftlicher, ökonomischer und rechtlicher Rahmenbedingungen thematisiert; andererseits werden die seit 2007 vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik erforschten Aspekte betrieblicher Familienpolitik gebündelt dargestellt.¹⁰

Auf diese Einleitung (Kapitel 1) folgt im zweiten Kapitel eine Darstellung der Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik. Der Beitrag „Gesellschaftliche Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik“ von *Irene Gerlach* und *Inga Laß* beleuchtet zunächst die sozialen Veränderungen seit den 1960er Jahren, die der Vereinbarkeit von Beruf und Familie einen wachsenden Stellenwert zugewiesen haben. Dabei wird der Blick einerseits auf den Wandel der privaten Lebensformen gelenkt. Andererseits steht das veränderte Erwerbsverhalten von Frauen und Männern im Fokus. Kennzeichnend sind diesbezüglich insbesondere eine Zunahme der

⁸ Zu weiteren Befunden hinsichtlich eines staatlichen Engagements in der betrieblichen Familienpolitik siehe Absatz 1.3 des Beitrags von Gerlach/Juncke „Betriebliche Familienpolitik im Spiegel der politikwissenschaftlichen Diskussion“ im vorliegenden Band.

⁹ Die Interessenverbandforschung unterscheidet bei Verbänden zwei zentrale Handlungslogiken: Die Mitgliederlogik, d. h. die Ausrichtung des verbandlichen Handelns auf die Interessen der Mitglieder einerseits, und die Einflusslogik, worunter die Funktion der Verbände im Zusammenhang der Interessenpolitik zu verstehen ist (dazu: Schmitter/Streek 1981).

¹⁰ Teile der im vorliegenden Sammelband vorgestellten Forschungsergebnisse des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik wurden bereits anderweitig, z.B. in FFP-Arbeitspapieren, veröffentlicht.

Berufsorientierung von Frauen sowie ein sich nur langsam vollziehender Wandel der gesellschaftlichen Rollenbilder von Männern und Frauen bezüglich der Aufteilung von Erwerbs- und Hausarbeit.

In dem Beitrag „Ökonomische Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik“ beleuchtet *Helmut Schneider* unterschiedliche Treiber der Folgekosten einer mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Er zeigt auf, dass sowohl aus makro- als auch aus mikroökonomischer Perspektive zahlreiche Indizien für ein Wachstum dieser Folgekosten auszumachen sind, das sich zukünftig fortsetzen wird. Vor diesem Hintergrund ist die Rendite von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie gestiegen und wird zukünftig weiter zunehmen.

Der Beitrag „Rechtliche Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik“ von *David Juncke* komplettiert das zweite Kapitel und stellt unter der Leitfrage, welche Formen von Vereinbarkeit durch rechtliche Regelungen gefördert werden, sowohl thematisch einschlägige Gesetze als auch tarifvertragliche bzw. betriebliche Vereinbarungen in den Fokus. Vornehmlich auf der Basis juristischer Literatur werden das Mutterschutzrecht, das Bundeselterngeld und Elternzeitgesetz, das Pflegezeitgesetz sowie das Teilzeit- und Befristungsgesetz auf die Folgen für sequenzielle bzw. simultane Vereinbarkeitsmuster analysiert. Die anschließende Untersuchung tarifvertraglicher und betrieblicher Regelungen zeigt, dass neben dem gesetzgebenden Staat Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter gemeinsam als Promotoren und Innovatoren im Kontext vereinbarkeitsfördernder Maßnahmen gelten können.

Im dritten Kapitel wird, in Anlehnung an die Disziplinen der im Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik tätigen Wissenschaftler, dargestellt, ob und inwiefern betriebliche Familienpolitik Gegenstand der politikwissenschaftlichen bzw. der betriebswirtschaftlichen Diskussion ist. *Irene Gerlach* und *David Juncke* stellen im ersten Beitrag die Hypothese auf, dass betriebliche Familienpolitik erst in jüngster Zeit zu einem politikwissenschaftlichen Untersuchungsgegenstand geworden ist. Ausgehend von einer Karte familienpolitischer Wegmarken des Bundes unter Berücksichtigung der betrieblichen Familienpolitik erfolgt eine umfassende Literaturanalyse. Diese stellt zunächst Veröffentlichungen des Bundesfamilienministeriums dar, anschließend werden originär politikwissenschaftliche Publikationen berücksichtigt. Der Beitrag endet mit einer Skizze möglicher Anknüpfungspunkte und Forschungsdesiderate für die Politikwissenschaft.

Der Beitrag von *Helmut Schneider*, *Jana Heinze* und *Helen Wieners* beleuchtet im betriebswirtschaftlichen Kontext das internationale Schrifttum hinsichtlich zentraler Dimensionen, Messansätze, Promotoren und betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Neben dem Ergebnis, dass eine familienbewusste Personalpolitik deutlich mehr beinhaltet, als die Bereitstellung familienbewusster Personalmaßnahmen, umfasst der Beitrag eine Darstellung betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, die sich unter anderem in einer hohen Bewerberattraktivität, niedrigen Fluktuationsrate und/oder hohen Motivation der Mitarbeitenden widerspiegeln können.

Nach Beschreibung der Kontexte sowie des Forschungsstandes hinsichtlich betrieblicher Familienpolitik fungiert das vierte Kapitel als Brücke zu den vom FFP erarbeiteten Befunden. Dazu werden in dem Beitrag „Konzeptionelle Herleitung betrieblichen Familienbewusstseins“

von *Helmut Schneider*, *Helen Wieners* und *Jana Heinze* Konzeptualisierung und Definition des Konstrukts Familienbewusstsein beschrieben. Ausgehend von einer konzeptionellen Dreiteilung des betrieblichen Familienbewusstseins in die Dimensionen Dialog, Leistung und Kultur wird die Entwicklung des berufundfamilie-Indexes, einem Messinstrument zur Quantifizierung des betrieblichen Familienbewusstseins dargestellt.

Das gesamte fünfte Kapitel besteht aus den seit 2007 vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik betriebenen empirischen Untersuchungen. Der erste Beitrag „Status quo des betrieblichen Familienbewusstseins deutscher Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Erhebung“ von *Irene Gerlach et al.* basiert auf den Forschungsergebnissen einer im Jahr 2007 durchgeführten repräsentativen Befragung von 1.001 deutschen Betriebsstätten. Besonderer Fokus liegt hierbei auf dem Status quo des Ausmaßes betrieblicher Familienpolitik, gemessen unter Zuhilfenahme des berufundfamilie-Indexes, sowie der Analyse zentraler Promotoren des betrieblichen Familienbewusstseins.

Im folgenden Beitrag von *Irene Gerlach* und *Inga Laß* wird eine internationale Perspektive eingenommen, indem Kernergebnisse einer im Jahr 2009 in den Kantonen Basel-Stadt und Zürich durchgeführten repräsentativen Betriebsstättenbefragung vorgestellt werden. Zur Einführung in die Thematik werden zentrale familienpolitische Charakteristika der Schweiz beleuchtet. Hieran schließt sich die Herleitung des in der Studie verwendeten Instrumentes zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins – der berufundfamilie-Index^{CH} – an. Anschließend werden das Untersuchungsdesign sowie zentrale Ergebnisse der Studie bezüglich des Familienbewusstseins Schweizer Unternehmen thematisiert. Es zeigt sich, dass in den beiden Kantonen die Vereinbarkeitsfrage als Unternehmensaufgabe erkannt wurde, bezüglich des Familienbewusstseins jedoch durchaus noch Entwicklungspotenzial besteht.

Während die beiden ersten Beiträge des fünften Kapitels die Perspektive von Unternehmens- bzw. Personalverantwortlichen behandelten, werden im weiteren Verlauf des Kapitels die Beschäftigten- sowie die Führungskräfteperspektive beleuchtet. Der Beitrag „Betriebliches Familienbewusstsein aus Mitarbeitendenperspektive – Ergebnisse einer Pilotstudie“ von *Helen Wieners* und *Jana Heinze* stellt exemplarische Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung bei der DZ BANK vor. Auf Basis des berufundfamilie-Indexes und literaturbasierter konzeptioneller Überlegungen wurde ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins aus Sicht der Mitarbeitenden entwickelt. Dieses wurde im Rahmen einer Onlinebefragung der Mitarbeitenden der DZ BANK erstmalig eingesetzt, um sowohl Daten zur Wahrnehmung des Familienbewusstseins zu generieren als auch Hinweise für die Gestaltung eines zukünftigen Ausbaus bzw. einer Spezifizierung familienbewusster Personalpolitik zu erhalten.

Der Beitrag „Betriebliches Familienbewusstsein aus der Sicht von Führungskräften – Ergebnisse einer Pilotstudie“ von *Helmut Schneider* befasst sich mit den spezifischen Anforderungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an Führungskräfte. Mit ihren Entscheidungen können sie die familienbewusste Personalpolitik der Gesamtorganisation maßgeblich unterstützen oder auch konterkarieren. Wenig beachtet wurde bisher, dass Führungskräfte gegebenenfalls selbst Eltern sind oder Angehörige pflegen und insofern mit der Vereinbarkeitsfrage konfrontiert sind. Vor dem Hintergrund hoher Arbeits- und Flexibilitätsanforderungen gestaltet sich für Führungskräfte die Vereinbarkeit möglicherweise besonders schwierig. Auf Basis einer im

Frühling 2010 durchgeführten Befragung von Führungskräften audierter Unternehmen und Non Profit-Organisationen wird aufgezeigt, inwieweit die Vereinbarkeitsfrage für Führungskräfte ein relevantes Thema ist und welche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit betroffener Führungskräfte beitragen.

Der Inhalt des sechsten Kapitels ist den Effekten betrieblicher Familienpolitik gewidmet, wobei zunächst in einem Beitrag von *Helmut Schneider et al.* die einzelwirtschaftliche Perspektive berücksichtigt wird. In ihrem Beitrag „Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik“ wird die Entwicklung eines Zielsystems familienbewusster Personalpolitik nachgezeichnet. Dazu werden theoretische Ansätze und metaanalytische Befunde konzentriert dargestellt. Darauf aufbauend wird im zweiten Teil der Arbeit ein empirisches Forschungsdesign entwickelt. Quantitative Datenanalysen zeigen einerseits, dass familienbewusste Personalpolitik bei allen beschriebenen Zielbereichen einen signifikant positiven Beitrag leistet. Andererseits führen Untersuchungen der Wirkungsintensität familienbewusster Personalpolitik zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit einem hohen betrieblichen Familienbewusstsein die beschriebenen Ziele zum Teil deutlich besser erreichen als die Vergleichsgruppe nicht familienbewusster Unternehmen.

An die Darstellung der betriebswirtschaftlichen Effekte schließt sich die Beleuchtung ausgewählter „Gesamtgesellschaftlicher Effekte betrieblicher Familienpolitik“ durch *Irene Gerlach* und *Inga Laß* an. Mit Blick auf vier verschiedene Handlungsfelder wird der Frage nachgegangen, welche positiven Effekte eine durch betriebliche Familienpolitik (mit-)veranlasste verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie zeitigen würde. Im Fokus stehen zunächst positive volkswirtschaftliche Effekte sowie die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit. Anschließend wird eine mögliche Verringerung von Familienarmut in den Blick genommen. Den Abschluss bildet die Untersuchung der Effekte auf das familiäre Pflegepotenzial.

Das letzte Kapitel des Bandes kann als dessen Fazit und Ausblick interpretiert werden; *Irene Gerlach* und *Helmut Schneider* skizzieren darin Rahmenbedingungen für die Zukunft einer familienbewussten Personalpolitik. Dafür nehmen sie die politikwissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Perspektive wieder auf und konstatieren, dass die Bedeutung betrieblicher Familienpolitik in Zukunft sowohl für die Wissenschaft als auch für die politische sowie in den Unternehmen stattfindende Praxisarbeit an Stellenwert gewinnen wird.

Literatur

- Agnoli, J. (1990): Die Transformation der Demokratie und andere Schriften zur Kritik der Politik. Freiburg.
- Bahl-Benker, A. (1983): Elektronische Heimarbeit – die „schöne neue Arbeitswelt? In: DGB-Baden-Württemberg (Hrsg.): Die Mitbestimmung. Heft 12/1983.
- Baumgartner, H. U. (1950): Die Sozialpolitik der industriellen Unternehmung, Unternehmung und Betrieb. Bd. 25. Bern.
- Behler, R. (1955): Die betriebswirtschaftliche Seite der betrieblichen Sozialpolitik. Dissertation. Bonn.
- Beschoner, T. (2010): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen. In: Beschoner, T. u.a. (2010): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden. S. 11-129.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006): Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik. 7. Familienbericht. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2003): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2003.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006a): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2010): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010. Berlin.
- Bundesvereinigung der Fachverbände des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2001): Positionspapier des deutschen Handwerks zur Familien- und Frauenpolitik. Berlin. 7. November 2001.
- Böhret, C., Wewer, G. (Hrsg.) (1993): Regieren im 21. Jahrhundert – zwischen Globalisierung und Regionalisierung. Opladen.
- Club von Florenz (Hrsg.) (1996): Europa: Der unmögliche Status quo. Baden-Baden.
- David, B. (2000): Chancengleichheit in der Commerzbank. Das Projekt Consens. In: Gerlach, I., Zimmer, A., Laubenthal, B. (Hrsg.) (2010): „It’s a Man’s World?“ Frauenförderung aktuell. Münster. S. 98-122.
- Dilger, A., Gerlach, I., Schneider, H. (2007): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden.
- Dönhoff, M. Gräfin von (1997): Zivilisiert den Kapitalismus. Grenzen der Freiheit. Stuttgart.
- Engelhardt, W. W. (2005): „Wider das Gesetz des Dschungels“: Johann Heinrich von Thürens Eintreten für moralisch fundierten Kapitalismus unter dem Einfluß von Adam Smith und Immanuel Kant. In: Althammer, J. (Hrsg.): Familienpolitik und soziale Sicherung. Festschrift für Heinz Lampert. Berlin u. a. S. 453-480.
- Fischer, H.-D. (1978): Die Pionierrolle der betrieblichen Sozialpolitik im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert. In: Pohl, H.: Betriebliche Sozialpolitik deutscher Unternehmer seit dem 10. Jahrhundert. Zeitschrift für Unternehmensgeschichte. Beiheft 12. S. 34-50. Wiesbaden.
- Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (2008): Erfolge familienbewusster Personalpolitik im Zeitablauf. Thesenpapier Nr. 2. Münster. Berlin.
- Geck, L., Heinrich, A. (1935): Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik. Schriften des Vereins für Sozialpolitik. Bd. 181. Leipzig.
- Gerlach, I., Schneider, H., Juncke, D. (2007): Betriebliche Familienpolitik in auditierten Unternehmen und Institutionen. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 3. Münster.

- Gorges, K.-H. (1989): Der christlich geführte Industriebetrieb im 19. Jahrhundert und das Modell Villeroy & Boch. Stuttgart.
- Greven, M. (Hrsg.) (1998): Demokratie - eine Kultur des Westens? 20. Wissenschaftlicher Kongreß der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft. Opladen.
- Guéhenno, J.-M. (1994): Das Ende der Demokratie. München und Zürich.
- Hax, H. (1955): Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmungspolitik. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. Heft 6. S. 1-21.
- Hilger, S. (1996): Sozialpolitik und Organisation. Formen betrieblicher Sozialpolitik in der rheinisch-westfälischen Eisen- und Stahlindustrie seit der Mitte des 19. Jahrhunderts bis 1933. Dissertation an der Universität Erlangen Nürnberg. Stuttgart.
- Homburg, H. (1991): Rationalisierung und Industriearbeit. Arbeitsmarkt – Management – Arbeiterschaft im Siemens-Konzern Berlin 1900 – 1939. Berlin.
- Juncke, D. (2005): Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik. Forschungsstand. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 1. Münster, Berlin.
- Knauth, P. (2007): Kombination von Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit. In: Dilger, A., Gerlach, I., Schneider, H.: Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden. S. 141-158.
- Meyer, T. (1994): Die Transformation des Politischen. Frankfurt am Main.
- Mombert, P. (1903): Wohlfahrtseinrichtungen der Arbeitgeber. In: Archiv für soziale Gesetzgebung und Statistik, Heft 18/1903.
- Möller, I., Allmendinger, J. (2003): Frauenförderung. Betriebe könnten noch mehr für die Chancengleichheit tun. IAB-Kurzbericht Nr. 12. Nürnberg.
- Niederding, A. (2003): Unternehmenskultur im Kaiserreich. J. M. Voith und die Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer Co. Dissertation. München.
- Voigt, R. (Hrsg.) (1993): Abschied vom Staat -Rückkehr zum Staat. Baden-Baden.
- Schmidt, H. (2003): Das Gesetz des Dschungels. In: DIE ZEIT, Nr. 50 v. 4.12.2003. S. 21.
- Schmitter, P. C., Streeck, W. (1981): The Organisation of Business Interests. A Research Design to Study the Associative Action of Business in the Advanced Industrial Societies of Western Europe. Discussion Paper. Wissenschaftszentrum Berlin.
- Schneider, H., Gerlach, I., Juncke, D., Krieger, J. (2008): Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 5. Münster, Berlin.
- Schulz, G. (1991): Betriebliche Sozialpolitik in Deutschland seit 1850. In: Pohl, H. (Hrsg.): Staatliche, städtische, betriebliche und kirchliche Sozialpolitik vom Mittelalter bis zur Gegenwart. Vierteljahresshefte für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Beiheft 95. S. 137-176. Stuttgart.
- Schäffle, A. (1958): Artikel „Fabrikwesen und Fabrikarbeiter. In: Deutsches Staatswörterbuch. Bd. 3. Stuttgart u. a. S. 493.
- Statistisches Bundesamt (2009): 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Berlin.
- Thon, M., Fuchs, J. (2002): Zur langfristigen Entwicklung des weiblichen Erwerbspersonenpotenzials. In: Engelbrech, G. (Hrsg.): Arbeitsmarktchancen für Frauen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 258. Nürnberg. S. 35-45.
- Wehner, B. (1992): Nationalstaat, Solidarstaat, Effizienzstaat. Neue Staatsgrenzen für neue Staatstypen. Darmstadt.
- Weiler, A. (1998): Gleichstellung in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – Analyse und Dokumentation. Düsseldorf.