

Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität

Band 2: Wirkungsmechanismen und volkswirtschaftliche Effekte

Ansprechpartner
Prognos AG:

Michael Astor,
Michael Steiner

Berlin / Basel, 27.06.2005
51-6050

Prognos AG

Geschäftsführer
Christian Böllhoff

Basel

Aeschenplatz 7
CH-4010 Basel
Telefon +41 61 32 73-200
Telefax +41 61 32 73-300
info@prognos.com
www.prognos.com

Berlin

Karl-Liebknecht-Straße 29
D-10178 Berlin
Telefon +49 30 52 00 59-200
Telefax +49 30 52 00 59-201
info@prognos.com

Düsseldorf

Kasernenstraße 36
D-40213 Düsseldorf
Telefon +49 211 887 31 31
Telefax +49 211 887 31 41
info@prognos.com

Bremen

Wilhelm-Herbst-Straße 5
D-28359 Bremen
Telefon +49 421 20 15-784
Telefax +49 421 20 15-789
info@prognos.com

Die Initiatoren des Projektes

BERTELSMANN
media worldwide



COMMERZBANK 



VOITH

Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund der Studie	1
2. Zusammenfassung der Ergebnisse	5
3. Wirkungsebene Unternehmen	8
3.1. Einleitung	8
3.2. Unternehmensinterne Effekte	10
3.2.1. Verbessertes Arrangement von Berufs- und Privatleben durch flexible Lösungen	11
3.2.2. Höhere Lern- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen mit Work-Life-Balance-Maßnahmen	14
3.2.3. Höhere Wettbewerbsfähigkeit durch Erschließung breiterer Beschäftigtenpotenziale und Kompetenzen	15
3.2.4. Work-Life-Balance als Grundlage einer Kultur gegenseitigen Vertrauens und Loyalität	19
3.3. Unternehmensexterne Effekte	21
3.3.1. Die Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Kundenbeziehungen	22
3.3.2. Die Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf Investorenbeziehungen	23
3.3.3. Die Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Wahrnehmung der Unternehmen in der Gesellschaft	25
3.3.4. Zwischenfazit	26
4. Wirkungsebene Individuum	27
4.1. Einleitung	27
4.2. Lebenslanges Lernen	29
4.3. Generationenbeziehungen / Wirkung auf die Entwicklung der sozialen Beziehungen	34
4.3.1. Generationenbeziehungen - eine Basis sozialer Beziehungen	34
4.3.2. Soziale und Generationenbeziehungen im Wandel	36
4.3.3. Die Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Entwicklung der sozialen Beziehungen	38
4.4. Wirkung auf die gesellschaftliche Teilhabe und das bürgerschaftliche Engagement	42
4.4.1. Gesellschaftliche Teilhabe und bürgerschaftliches Engagement	42
4.4.2. Bestimmungsfaktoren für gesellschaftliche Teilhabe und bürgerschaftliches Engagement	44
4.4.3. Die Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf gesellschaftliche Teilhabe und bürgerschaftliches Engagement	46

5.	Wirkungsebene Gesellschaft / Volkswirtschaft	50
5.1.	Einleitung	50
5.2.	Erwerbspersonenpotenzial	51
5.2.1.	Erwerbspersonen und Erwerbspersonenpotenzial	51
5.2.2.	Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials	58
5.3.	Entwicklung der Geburten	64
5.3.1.	Entwicklung der Geburtenrate in der Vergangenheit	64
5.3.2.	Hintergründe des Geburtenrückgangs	67
5.3.3.	Strukturelle Einflussfaktoren auf das Gebärverhalten	70
5.3.4.	Einflussfaktoren auf die Kinderlosigkeit bei Frauen	72
5.3.5.	Kinderlosigkeit bei Männern	75
5.3.6.	Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Entwicklung von Geburten	76
5.4.	Neue Dienstleistungen	79
5.4.1.	Personengebundene, soziale und medizinische Dienstleistungen	79
5.4.2.	Neue Dienstleistungen für Ältere	80
5.4.3.	Haushaltsnahe Dienstleistungen	83
5.4.4.	Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Entwicklung personenbezogener, sozialer und medizinischer Dienstleistungen	85
5.5.	Produktivität	88
5.5.1.	Arbeitsproduktivität – Definition, Problemstellung, Status-Quo-Analyse, zukünftige Entwicklungen	88
5.5.2.	Einflussfaktoren für die zukünftige Entwicklung der Arbeitsproduktivität	90
5.5.3.	Der Einfluss von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Produktivität	91
5.6.	Konsum, Einkommen, Vermögensverteilung	95
5.6.1.	Verfügbares Einkommen der privaten Haushalte	95
5.6.2.	Privater Konsum	97
5.6.3.	Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Entwicklung der verfügbaren Einkommen privater Haushalte und deren Konsum	101
5.7.	Gesetzliche Krankenversicherung / Gesundheit	103
5.7.1.	Umfang und Altersstruktur der Bevölkerung	104
5.7.2.	Einkommen der Bevölkerung	104
5.7.3.	Das Gesundheitswesen als Wachstumsfaktor	105
5.7.4.	Zusammenfassung	106
5.7.5.	Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die zukünftige Entwicklung	106
5.7.6.	Ausgabensenkung durch präventive Maßnahmen im Bereich betrieblicher Gesundheitsförderung	107
5.7.7.	Quantifizierung der Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen im Gesundheitswesen	109
5.8.	Pflege Angehöriger / Gesetzliche Pflegeversicherung	116
5.8.1.	Problemstellung	116
5.8.2.	Status-Quo-Analyse	116
5.8.3.	Trends	118

5.8.4.	Möglichkeiten von Work-Life-Balance-Maßnahmen zur Förderung der häuslichen Pflege	119
6.	Modellrechnungen	122
6.1.	Ausgangsüberlegungen	122
6.2.	Makroökonomische Modellrechnung	125
6.2.1.	Struktur des Modells	125
6.2.2.	Modellrechnung	126
6.2.3.	Erhöhtes Erwerbspersonenpotenzial	127
6.2.4.	Stärkung der haushaltsnahen Dienstleistungen	129
6.2.5.	Erhöhte Geburtenrate	130
6.2.6.	Erhöhte Produktivität der Erwerbstätigen	133
6.2.7.	Gesundheitskosten	134
6.2.8.	Integrierte Wirkung der Work-Life-Balance-Maßnahmen (Work-Life-Balance-Szenario)	135
6.3.	Effekte von Work-Life-Balance-Maßnahmen für die gesellschaftliche Entwicklung	141
6.4.	Ausblick auf längerfristig eintretende Wirkungen	142
7.	Fazit	143
	Literaturverzeichnis	145

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1	Work-Life-Balance-Maßnahmen im Zusammenspiel von Unternehmen, Gesellschaft und Beschäftigten	2
Abb. 3-1	Unternehmensinterne und –externe Effekte von Work-Life-Balance-Maßnahmen	9
Abb. 3-2	Service Profit Chain	16
Abb. 4-1	Generationenbeziehungen in der Quer- und Längsschnittbetrachtung	36
Abb. 4-2	Freiwilliges Engagement - Verteilung auf Handlungsfelder	43
Abb. 4-3	Ehrenamtliche Tätigkeiten und Erwerbsstatus in den alten Bundesländern 1985, 1992, 1999 (in % der Wohnbevölkerung über 16 Jahren)	46
Abb. 5-1	Erwerbsgrade nach Altersgruppen (Männer)	53
Abb. 5-2	Erwerbsgrade nach Altersgruppen (Frauen)	53
Abb. 5-3	Zusammengefasste Geburtenziffer (Lebendgeborene je 1 000 Frauen)	66
Abb. 5-4	Geschätzte endgültige Kinderzahl der 1940 bis 1965 geborenen Frauen in den alten Bundesländern	72
Abb. 5-5	Überdurchschnittliche Konsumbereiche	100
Abb. 5-6	Unterdurchschnittlich wachsende Konsumbereiche	101
Abb. 5-7	Gesundheits- und Sozialwesen: Wachstumsbranche	105
Abb. 5-8	Wirkungsmechanismen von Work-Life-Balance-Maßnahmen	108
Abb. 5-9	Einsparungspotenzial in der GKV und Kosten- bzw. Leistungsarten	111
Abb. 6-1	Erwerbspersonenpotenzial mit und ohne Work-Life-Balance-Maßnahmen	128
Abb. 6-2	Geburtenziffern in ausgewählten europäischen Staaten	131
Abb. 6-3	Bevölkerungsentwicklung bei steigender Geburtenzahl	132
Abb. 6-4	Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung mit und ohne Work-Life-Balance-Maßnahmen	135
Abb. 6-5	Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (real): Work-Life-Balance - gegenüber Referenzrechnung	137
Abb. 6-6	Effekte der Work-Life-Balance-Maßnahmen im Überblick: reales Bruttoinlandsprodukt und Erwerbspersonen	139
Abb. 6-7	Effekte der Work-Life-Balance-Maßnahmen im Überblick: Sozialversicherungsbeiträge	140

Tabellenverzeichnis

Tab. 4-1	Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf lebenslanges Lernen	33
Tab. 4-2	Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die sozialen Beziehungen	39
Tab. 4-3	Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf gesellschaftliche Teilhabe und bürgerschaftliches Engagement	47
Tab. 5-1	Altersspezifisches Erwerbspersonenpotenzial in % der Bevölkerung	55
Tab. 5-2	Erwerbspersonenpotenzial	57
Tab. 5-3	Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials	58
Tab. 5-4	Durchschnittliches Renteneintrittsalter von Männern und Frauen und die Gründe	59
Tab. 5-5	Übersicht: Wirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Erwerbsneigung unterschiedlicher Zielgruppen	62
Tab. 5-6	Geschätzte endgültige Kinderzahl der 1955 geborenen Frauen in Ländern der EU	71
Tab. 5-7	Haushalte von Akademikerinnen ohne Kinder	73
Tab. 5-8	Kinderzahl (Zahl der im Haushalt lebenden Kinder) von 35- bis 39-Jährigen Frauen nach höchstem Berufsabschluss	75
Tab. 5-9	Wirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Entwicklung von Geburten	77
Tab. 5-10	Erwartete Wirkungen gegenüber dem Status-Quo	78
Tab. 5-11	Konsumstruktur nach Alter des Haupteinkommensbeziehers	82
Tab. 5-12	Frauenerwerbstätigkeit und gesundheitliche/soziale Dienstleistungen	84
Tab. 5-13	Personenbezogene, soziale und medizinische Dienstleistungen	86
Tab. 5-14	BIP pro Arbeitsstunde	89
Tab. 5-15	Verfügbares Einkommen der privaten Haushalte	96
Tab. 5-16	Veränderung des verfügbaren Einkommens in % p.a.	97
Tab. 5-17	Privater Konsum	99
Tab. 5-18	Wirkung relevanter Trends auf die Beitragsentwicklung der Krankenkassen	106

Tab. 5-19	Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die GKV	107
Tab. 5-20	Einsparpotenziale nach Leistungsbereichen	112
Tab. 5-21	Kosten durch Gesundheitsbelastung im SV-System	113
Tab. 5-22	Kosten durch Gesundheitsbelastung in der GKV	113
Tab. 5-23	Kosten durch Gesundheitsbelastung	114
Tab. 5-24	Leistungen der sozialen Pflegeversicherung in Prozent	117
Tab. 5-25	Hauptpflegepersonen und Erwerbstätigkeit	118
Tab. 6-1	Work-Life-Balance-Verbreitungsgrad im Jahr 2020	124
Abb. 6-2	Geburtenziffern in ausgewählten europäischen Staaten	131

1. Hintergrund der Studie

Volkswirtschaft und Gesellschaft in Deutschland stehen zahlreiche Herausforderungen gegenüber: Ein hoher Innovationsdruck, ein sich verschärfender internationaler Preis- und Kostenwettbewerb, angesichts demografischer Entwicklung und fehlender Dynamik auf dem Arbeitsmarkt eine hohe Belastung in den Systemen der sozialen Sicherung sowie mittelfristig drohende Wettbewerbs- und Innovationsnachteile durch fehlende oder dem Arbeitsmarkt entzogene Hochqualifizierte für eine steigende Anzahl von Unternehmen. Die zukunftsorientierte Sicherung des Standortes ist derzeit stark fokussiert auf den Themenschwerpunkt „Innovation“. Dieser umfasst jedoch nicht nur Fragestellungen der Technologieentwicklung und des Wissenstransfers, sondern auch Fragen der Gestaltung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen, der optimalen Erschließung von Ressourcen sowie gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben („Work-Life-Balance“), die häufig ausschließlich als sozialpolitische oder individuelle Handlungsebene angesehen wird, muss jedoch aus Sicht der am Projekt beteiligten Unternehmen und Institutionen sowie der Autoren in diesem erweiterten innovationspolitischen Kontext betrachtet werden. Unter dieser Prämisse bietet die Implementierung und Etablierung von Work-Life-Balance-Maßnahmen zusätzliche ökonomische Chancen, die jedoch ein Umdenken in der Personalpolitik und Arbeitsorganisation einer Vielzahl von Unternehmen erfordern.

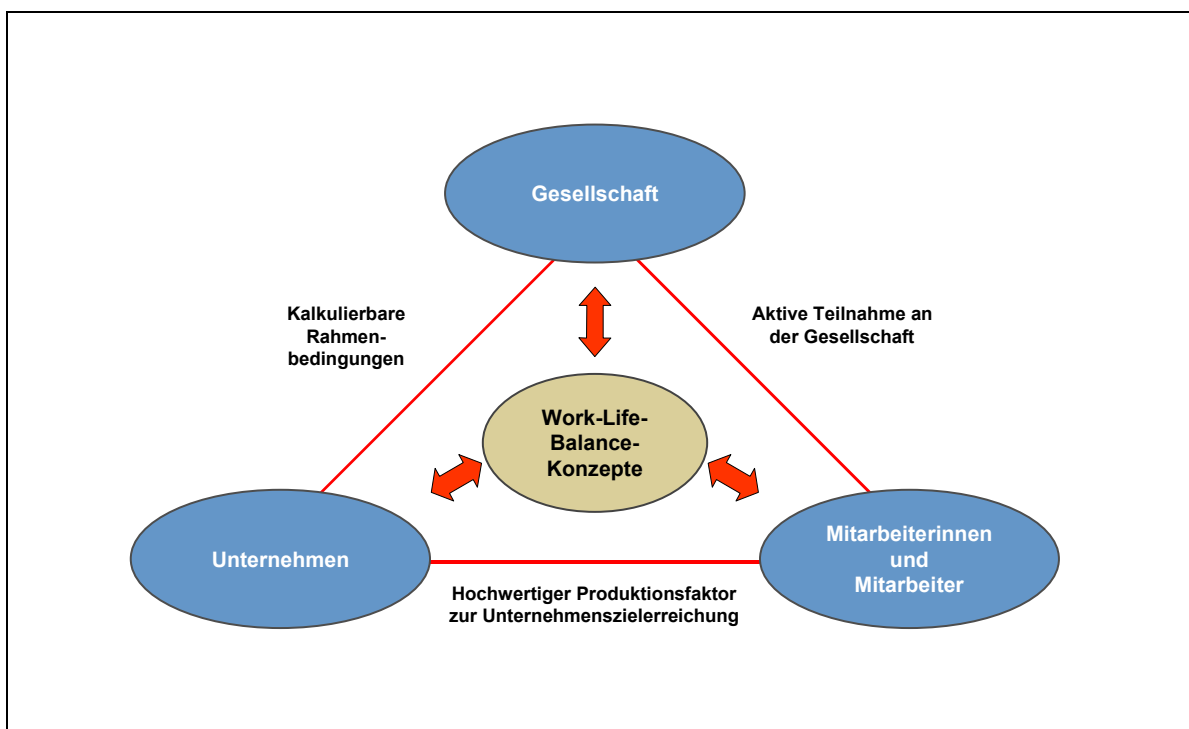
Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit zur Flexibilisierung in den Unternehmen, der wachsenden Bedeutung des Humankapitals für die Wettbewerbsposition und der drohenden „demografischen Lücke“ haben sich namhafte Vertreter aus der deutschen Wirtschaft und Politik zusammengefunden, um mit der Initiative „Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ diese Potenziale zu benennen. Im Auftrag der Projektinitiatoren Bertelsmann AG, Commerzbank AG, DaimlerChrysler AG, Deutsche Telekom, Fraport AG, Vattenfall Europe AG, Voith AG, zusammen mit der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte, dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit unter der Schirmherrschaft des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) hat die Prognos AG die vorliegende Studie durchgeführt. Diese zielte darauf ab, die volkswirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Effekte zu analysieren, um auf dieser Grundlage Work-Life-Balance-Maßnahmen in ihren Auswirkungen auf unterschiedliche Betrachtungsebenen zu profilieren und dem weiteren Einsatz eine zusätzliche Legitimationsgrundlage zu erschliessen. Neben der Analyse und Bewertung von Maßnahmen der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeitflexibilisierung oder flankierender Maßnahmen auf die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen wurden die ge-

samtwirtschaftlichen Effekte und Potenziale ermittelt sowie Entscheidungs- und Umsetzungshilfen für Unternehmen erarbeitet.

Eine stärkere Ausrichtung des Arbeitseinsatzes an Work-Life-Balance birgt unerschlossene Potenziale für Wirtschaftswachstum und die Sicherung von Wettbewerbs- und Innovationsvorteilen in den Unternehmen. So können z.B. Fluktuation und Ausstiegszeiten von Hochqualifizierten reduziert werden. Gesamtwirtschaftlich werden durch eine stärkere Erwerbsbeteiligung bei einer gleichzeitigen Ausweitung der Spielräume für die „private Fürsorge von Kindern und Älteren“ oder bürgerschaftliches Engagement die sozialen Sicherungssysteme entlastet.

Das Zusammenspiel von Unternehmen, Beschäftigten und gesellschaftlichen Akteuren und die jeweils zu erschließenden Potenziale veranschaulicht die folgende Abbildung.

Abb. 1-1 Work-Life-Balance-Maßnahmen im Zusammenspiel von Unternehmen, Gesellschaft und Beschäftigten



Quelle: Prognos 2005

Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance lassen sich einerseits auf einer betriebswirtschaftlichen Ebene bilanzieren, strahlen andererseits in ihren Wirkungen weit über die Unternehmensgrenzen hinaus. Nicht zuletzt deshalb, weil sowohl der Staat als Akteur, der die rechtlichen Rahmenbedingungen definiert und selbst in einzelnen Aufgabenbereichen, wie z.B. der Familienpolitik, eine gestaltende Rolle wahrnimmt, als auch die Unternehmen nicht in abgeschlossenen Handlungsräumen agieren. Die Verant-

wortlichen in Politik und Wirtschaft stehen in einem engen Austausch mit der sozialen Umwelt und dem gesellschaftlichen Klima, sind sowohl Gestalter und Impulsgeber als auch „Betroffene“ von gesellschaftlichen Entwicklungen.

Für die Zukunft zeichnen sich spezifische Problemlagen ab, die nach konstruktiven Lösungen suchen:

- Wie lässt sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf so verbessern, dass sich sowohl die Karrierechancen für Frauen erhöhen als auch die Möglichkeiten der Familiengründung und der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger weniger eingeschränkt sind als dies heute der Fall ist?
- Kann den Erwartungen leistungsorientierter und leistungsbereiter Beschäftigter an ihr Unternehmen im Hinblick auf die Anerkennung von Verpflichtungen in der privaten Lebenssphäre besser entsprochen werden?
- Welche Möglichkeiten bestehen, um durch eine wechselseitige Stärkung von Motivation und Commitment, Loyalität und Nutzung bzw. Ermöglichung von Freiräumen die Zufriedenheit der Beschäftigten und der Kunden zu erhöhen und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken?
- Lassen sich die Arbeitsbedingungen so flexibel gestalten, dass mehr Menschen ein soziales oder ehrenamtliches Engagement ermöglicht und damit auch ein positiver Beitrag zur sozialen Kohäsion unserer Gesellschaft geleistet wird?
- Wie wirken diese Maßnahmen in der Zusammenschau mit einem Blick auf die volkswirtschaftliche Ebene? Welche positiven Effekte sind festzustellen und wo zeichnen sich negative Rückkopplungsschleifen ab?

Die initiiierenden Unternehmen haben ihre Erfahrungen auf der betrieblichen Ebene in das Projekt eingebracht, so dass eine Analyse der Wirkungszusammenhänge und der Ausstrahlungseffekte auf die gesellschaftlich-volkswirtschaftliche Ebene durchgeführt werden konnte. Ergänzt wurden diese betrieblichen Quellen durch Literaturrecherchen und Workshops, so dass die skizzierten Wirkungsbeziehungen auf einer breiten empirischen Basis stehen.

Mit der erstmaligen Quantifizierung dieser Effekte in einem volkswirtschaftlichen Gesamtmodell wurde Neuland beschritten. Neben den sog. weichen Wirkungszusammenhängen werden sog. harte Wirkungszusammenhänge quantifiziert und beschrieben. Auf dieser Grundlage wurden auf der Basis von definierten Wirkungsketten vier Zielgrößen identifiziert, auf die sowohl die Unternehmen mit einer Work-Life orientierten Personalpolitik als

auch der Staat mit seinem familienpolitischen Engagement Einfluss nehmen können. Dies sind:

- das Erwerbspersonenpotenzial,
- die Geburtenrate,
- die individuelle Produktivität und
- die Gesundheit und damit die Ausgaben der Sozialversicherungen.

Diese vier Größen bilden das Scharnier zwischen den definierten Wirkungsketten und der makroökonomischen Modellrechnung, die auf der Grundlage eines etablierten und anerkannten Modells der Prognos AG durchgeführt wurde.

Die Wirkungsanalyse mit einem Gesamtmodell berücksichtigt sowohl die grundlegenden Rahmenbedingungen als auch die Beziehungen der Modellvariablen untereinander. Infolge dessen liefert eine Totalanalyse gesamtwirtschaftlich konsistente und belastbare Ergebnisse. Partialanalysen, die sich auf die Untersuchung eines Ausschnitts aus der Gesamtwirtschaft konzentrieren, führen oftmals zu eindrucksvolleren Resultaten. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass bei ihnen – anders in der Realität – Rückkopplungseffekte ausgeblendet werden, die die Ergebnisse relativieren würden.

Die Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse findet sich im Fazit des Textes, das die Wirkungen einer auf breiter Basis etablierten und zwischen den wirtschaftlichen und politischen Akteuren abgestimmten Work-Life-Balance-Politik beschreibt. Die Wirkungsrichtung für das wirtschaftliche Wachstum, zusätzliche Beschäftigungschancen, die Geburtenrate und eine Senkung der Sozialversicherungsbeiträge ist positiv. Die Stärke und Intensität der Wirkungen ist im Kontext der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zu bewerten. Die aktuellen Diskussionen um Wachstum und Beschäftigung verdeutlichen die Komplexität der Thematik und die Schwierigkeiten bei der isolierten Betrachtung einzelner Maßnahmenbereiche. Dies sollte bei den nachfolgenden Ausführungen berücksichtigt werden.

2. Zusammenfassung der Ergebnisse

Work-Life-Balance-Maßnahmen bieten nicht nur auf der betriebswirtschaftlichen sondern auch auf der volkswirtschaftlichen Ebene einen Ansatzpunkt, um in Deutschland neue Arbeitsplätze zu schaffen, die Unternehmen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, nachhaltige Impulse für eine Zunahme der Geburten zu setzen, Kosten insbesondere im Bereich der sozialen Sicherungssysteme zu dämpfen und damit insgesamt Wachstum zu fördern. Diese sowohl aus politischer als auch aus ökonomischer Sicht höchst wünschenswerten Effekte rechtfertigen somit ein stärkeres Engagement aller beteiligten Akteure im Hinblick auf

- eine Verbesserung kinder- und familienfreundlicher Maßnahmen, die ausgehend von einem breiteren und flächen-deckenden Angebot von Einrichtungen der Kinderbetreuung auch die Aufrechterhaltung unterschiedlicher Karriereoptionen für Mütter und Väter beinhaltet,
- die Reduzierung von individuellen Stressbelastungen, die darauf beruhen, dass unterschiedliche Anforderungen in der Wahrnehmung von Pflege- und Betreuungsleistungen für Ältere und Kinder, von ehrenamtlichen Tätigkeiten, einem sportlichen oder politischen Engagement und einer temporären Konzentration auf Aspekte der außerberuflichen Qualifikation mit der Erwerbstätigkeit in Einklang zu bringen sind,
- eine langfristig und ganzheitlich ausgerichtete Politik der Gesundheitsprävention, die physische und psychische Belastungen innerhalb und außerhalb der Erwerbstätigkeit sowie in ihren Wechselwirkungen berücksichtigt,
- die Flexibilisierung der Arbeitsarrangements unter Einbeziehung der individuellen Qualifikationshintergründe und Lebensziele, wobei im Sinne einer umfassenden Personalentwicklungsplanung berufliche und private Ziele nicht zwangsläufig in Konkurrenz stehen müssen,
- die Entwicklung einer breiten Palette von Maßnahmen, die einzelne private und öffentliche Unternehmen in ihrer Attraktivität als Arbeitgeber steigert und damit die Personalrekrutierungspolitik wirksam unterstützt und
- insgesamt in einem Bekenntnis zur Familie, die nicht als Einschränkung des beruflichen Erfolgs bzw. in Konkurrenz zur (weiblichen) Erwerbsarbeit tritt. Solange die viel zitierte „gläserne Decke“ nach wie vor Frauen an der Wahrnehmung ihrer Berufsrolle hindert, wird einerseits durch die Unternehmen ein wichtiges Potenzial verschenkt und werden andererseits Frauen an der Verwirklichung ihrer Lebensplanung gehindert.

Die Verbreitung und Umsetzung von integrierten Work-Life-Balance-Konzepten bei privaten und öffentlichen Arbeitgebern kann in Deutschland bis zum Jahre 2020 folgende Wirkungen erzielen:

- die Schaffung von rund **221.000 zusätzlichen Arbeitsplätzen**,
- knapp **1 Millionen zusätzlicher Geburten**, damit kann die **Bevölkerungszahl bis 2020 konstant** gehalten werden, so dass der drohenden Bevölkerungsabnahme wirksam begegnet werden kann,
- aus beiden Faktoren resultiert im Bereich des **Privaten Konsums** eine **zusätzliche kumulierte Nachfrage** im Zeitraum von 2006 bis 2020 **von insgesamt 191 Mrd. €**, so dass auch die Binnennachfrage erfolgreich stimuliert wird,
- eine **Steigerung der Produktivität** pro Erwerbstätigenstunde **um 1,6 % gegenüber Referenz**, d.h. die Unternehmen können ihre Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich wesentlich verbessern,
- kumulierte **Einsparungseffekte bei den Gesetzlichen Krankenkassen in Höhe von 152 Mrd. €**, hieraus resultiert ein um 0,8 Prozentpunkte niedrigerer Krankenversicherungsbeitrag,
- kumulierte **Einsparungseffekte in der Arbeitslosenversicherung in Höhe von 54 Mrd. €**, so dass eine positiv stabilisierende Wirkung in der Arbeitslosen- und der Gesetzlichen Pflegeversicherung zu verzeichnen ist sowie
- insgesamt für die **Arbeitgeber ein kumuliertes Einsparungspotenzial bei den Sozialversicherungsbeiträgen in Höhe von 114 Mrd. €** und dies trotz eines Beschäftigungsanstiegs. D.h. bei einem Angestelltenentgelt von brutto 2.500,- € monatlich sparen Arbeitgeber und Arbeitnehmer je 11,75 € an Lohnnebenkosten.

Hieraus resultiert **im Jahr 2020 ein zusätzliches Wachstum von 1,3 %**, dies entspricht **rund 32 Mrd. €** in Preisen von 1995. Insgesamt kann die Volkswirtschaft kumuliert über die Jahre **2006 bis 2020** hinweg ein Plus im **Bruttoinlandsprodukt von 248 Mrd. €** verzeichnen. D.h. auch aus Sicht der volkswirtschaftlichen Perspektive sind Maßnahmen und Investitionen zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance gerechtfertigt und notwendig. Hierzu sollten sich die Verantwortlichen aus Politik und Wirtschaft bekennen. Gefordert sind jedoch nicht allgemeingültige Regelungen, sondern individuell und betriebsspezifisch angepasste Lösungen. Dabei ist eine koordinierte Zusammenarbeit unterschiedlicher Träger und Akteure auf der lokalen und kommunalen

Ebene, wie sie sich in den lokalen Bündnissen für die Familie manifestiert, ebenso erforderlich wie die Gestaltung überbetrieblicher Leistungsangebote.¹

¹ Hier ist aktuell insbesondere das „Gesetz zum qualitätsorientierten und bedarfsgerechten Ausbau der Tagesbetreuung für Kinder (Tagesbetreuungsausbaugesetz – TAG vom 27.12.2004), Bundesgesetzblatt Nr. 76/04 vom 31.12.2004.

3. Wirkungsebene Unternehmen

3.1. Einleitung

Die Wirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen reichen über eine unmittelbare Verbesserung von Prozessen und die Synchronisierung arbeitsbedingter und aus der Organisation des Privatlebens resultierender Anforderungen hinaus. Unternehmen, die sich in diesem Feld profilieren können, tragen auch zu einer positiven Imagebildung der eigenen Organisation und der Wirtschaft insgesamt bei. Im folgenden Kapitel werden diese Effekte in der Außen- und Innenwahrnehmung der Unternehmen nachgezeichnet.

Neben Veränderungen hinsichtlich einer stärkeren Erwerbsarbeitsorientierung von Frauen, der Internationalisierung und ethnischen Mischung von Belegschaften, dem Trend zur Höherqualifizierung und vergleichsweise langen Ausbildungs- und Studienzeiten, die für die Zusammensetzung des aktuellen Arbeitskräfteangebots verantwortlich sind, unterliegen auch die jeweiligen Anforderungen an Flexibilität einerseits und Handlungsautonomie andererseits einem dynamischen Veränderungsprozess. D.h. die Unternehmen agieren mit ihren personalpolitischen Strategien in enger Wechselwirkung mit den Akteuren aus Gesellschaft und Politik.

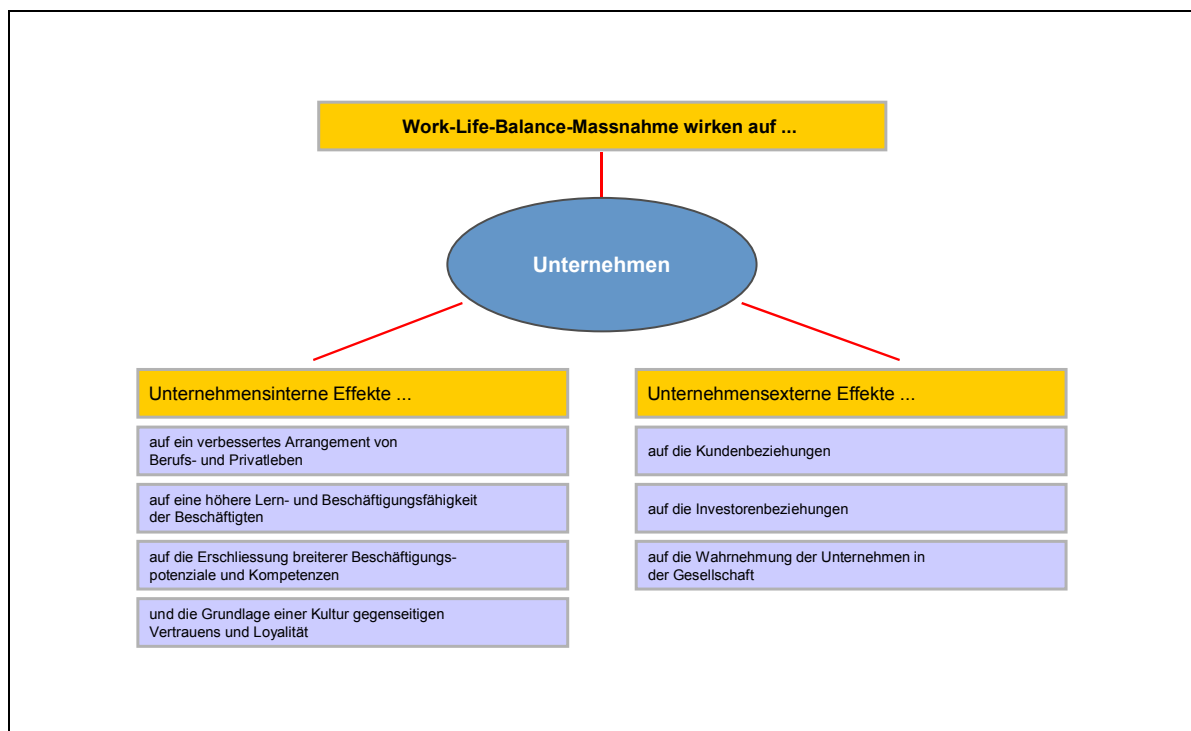
Die untersuchungsleitende These lautet, dass die Einführung und Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen sowohl auf der betriebswirtschaftlichen als auch auf der volkswirtschaftlichen Ebene positive Effekte zeigt. Im Hinblick auf die Unternehmen ist dabei zwischen der Binnen- und der Außenwahrnehmung zu unterscheiden.

Die unternehmensinternen Effekte beziehen sich in erster Linie auf die unmittelbaren und mittelbaren Auswirkungen, die eine neue bzw. veränderte Wertschätzung des „Faktors Arbeit“ und entsprechende individuelle und organisatorische Maßnahmen nach sich ziehen. Diese reichen sehr konkret von niedrigeren Fehlzeiten auf Grund präventiver und stressreduzierender Programme bis hin zu einer geänderten Unternehmenskultur, die sich durch Flexibilität, Spontaneität und hohe Arbeitszufriedenheit auszeichnet und insbesondere an der Schnittstelle zum Kunden auch ein spontanes Feedback hervorrufen kann.

In der externen Wahrnehmung kommt der Glaubwürdigkeit des unternehmerischen Handelns und der Einbettung der Work-Life-Balance-Strategie in die gesamte Unternehmenspolitik ein herausragender Stellenwert zu. In Zeiten eines verschärften Beleg-

schaftsabbaus, der kritischen Wahrnehmung einzelner Produktlinien oder kontrovers beurteilter Managemententscheidungen kann eine Work-Life orientierte Personalpolitik leicht unter dem Aspekt „Feigenblatt“ verortet werden. Da sich Produkt- und Dienstleistungsangebote z.T. von unterschiedlichen Anbietern stark annähern, erhält neben dem Preis das Unternehmensimage einen zentralen Stellenwert für Kaufentscheidungen. Auch auf dem Kapitalmarkt zeichnen sich Entwicklungslinien ab, die z.B. in Ratingverfahren das unternehmerische Handeln unter einem erweiterten Nachhaltigkeitsbegriff betrachten. Im Überblick stellen sich die Effekte wie folgt dar:

Abb. 3-1 Unternehmensinterne und –externe Effekte von Work-Life-Balance-Maßnahmen



Quelle: Prognos 2005

Diese unternehmensinternen und –externen Effekte werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt und diskutiert, wobei verabredungsgemäß keine Bewertung der einzelbetrieblichen Maßnahmen erfolgt. Diese sind einer individuellen betriebsspezifischen Bilanzierung vorbehalten.

3.2. Unternehmensinterne Effekte

Work-Life-Balance-Strategien zielen im Kern darauf ab, durch einen verbesserten Ausgleich unterschiedlicher Interessen betriebliche Abläufe zu optimieren und ein stärkeres Engagement bzw. eine engere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen hervorzurufen. Hiervon versprechen sich die Unternehmen insgesamt eine verbesserte Wettbewerbsposition, die sich darauf begründet, dass z.B. Krankenstand und unerwünschte Fluktuation sich verringern und Arbeitszufriedenheit, -qualität und -motivation sich verbessern. Dabei werden unterschiedliche Handlungsebenen tangiert: Von der individuellen Ebene, z.B. durch die Stressentlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Alltag, über die organisationale Ebene, durch einen optimierten Personaleinsatz, bis zur kulturellen Ebene, durch die Förderung einer Vertrauenskultur im Unternehmen. Die positive Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen stellt sich grundsätzlich dadurch ein, dass ein Ausgleich zwischen den Interessen und Anforderungen der Unternehmen und den Interessen und Bedarfen der Arbeitskräfte erzielt wird und sich dieser Schritt als ein dynamischer Veränderungsprozess versteht, der beiderseits Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet.

Die Anforderungen an die Balance von Beruf und Privatleben haben sich in den vergangenen Jahren verändert da sich ein tiefgreifender Entwicklungsprozess in der Arbeitswelt und in der Lebenswelt vollzogen hat, der sich unter den Leitüberschriften „Flexibilisierung“ und „veränderte Rollenerwartungen“ zusammenfassen lässt:

Zum einen haben sich für die Unternehmen die Wettbewerbsbedingungen drastisch verschärft, so dass sie an ihre Belegschaftsmitglieder immer höhere Ansprüche an Flexibilität, Kreativität, Innovationsfähigkeit, Loyalität, das Selbstmanagement und die Fähigkeit und Bereitschaft zum lebenslangen Lernen stellen.

Zum anderen ist innerhalb der Gesellschaft ein Aufbrechen traditioneller gesellschaftlicher Strukturen und Institutionen sowie der traditionellen geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung zu beobachten. Damit verändern sich auch die Erwartungen an den Arbeitgeber bzgl. größerer Handlungsspielräume und Autonomie, die sowohl im beruflichen als auch im privaten Alltag eingefordert werden und sich wechselseitig bedingen.

Insbesondere im Hinblick auf die Verfügbarkeit der Ressource „Zeit“ zeichnen sich mögliche Konfliktlinien zwischen beruflichen und privaten Erfordernissen ab. Die Auflösung starrer Arbeitszeitarrangements und die Hinwendung zu leistungs- und ergebnisorientierten Zielvereinbarungen können dazu führen, dass gesellschaftlich notwendige und erwünschte Aufgaben im familiären, ehrenamtlichen und Freizeitbereich nicht mehr in vollem Umfang

wahrgenommen werden können. In jedem Fall wirken derartige Interessenskonflikte von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sofern sie ungelöst bleiben, negativ auf die Arbeitsleistung und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen zurück.

Work-Life-Balance-Strategien bieten für Unternehmen die Möglichkeit, auf die geänderten Anforderungen in Arbeitswelt und Lebenswelt nicht nur adäquat zu reagieren und sich abzeichnende Konflikte zu entschärfen, sondern den Wandel der Arbeitsbedingungen und des Mitarbeitereinsatzes aktiv zu gestalten und zu fördern. Dies kann beispielsweise durch individuell gestaltete Arbeitszeitmodelle oder eine Flexibilisierung des Arbeitsortes, aber auch durch gezielte Unterstützungsangebote erfolgen. Studien zeigen, dass derart gestaltete Work-Life-Balance-Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen für Unternehmen profitabel wirken:²

- Vereinfachte Rekrutierung: Befragte Unternehmen geben an, dass die Zahl der Bewerbungen steigt, wenn Work-Life-Balance-Maßnahmen angeboten werden
- Geringere Fluktuation: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verbleiben aufgrund der Angebote länger im Unternehmen, das Commitment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist deutlich höher
- Besseres Betriebsklima und erhöhte Einsatzbereitschaft: Gerade Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen zeigen verstärkte Einsatzbereitschaft, wenn individuelle Lösungen zur Gestaltung von Arbeits- und Privatleben möglich sind
- Weniger Fehlzeiten: Der Krankenstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinkt
- Erhöhte Produktivität: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitszeiten sind deutlich produktiver

Im Folgenden sollen diese und weitere potenzielle Wirkungen, die sich durch den Einsatz von Work-Life-Balance-Strategien auf der unternehmensinternen Ebene erwarten lassen, skizziert werden.

3.2.1. Verbessertes Arrangement von Berufs- und Privatleben durch flexible Lösungen

Ein Kernbereich der Work-Life-Balance-Maßnahmen zielt darauf ab, vor allem zeitliche Konflikte zwischen beruflichen und privaten Erfordernissen aufzulösen. Die unmittelbaren Wirkungen auf be-

2 Institute for Employment Studies (IES) 1999 Family Friendly Employment.

trieblicher Ebene sind vielfältig und in Abhängigkeit der Situation der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der jeweiligen Arbeitskontexte unterschiedlich.³ Regelungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten können von den Unternehmen dazu genutzt werden, „Win-Win-Situationen“ zu schaffen, in denen sowohl die Erfordernisse der betrieblichen Abläufe als auch die Anforderungen aus der Organisation des Privatlebens der Arbeitskräfte aufgegriffen werden.

Eine Erhöhung der Souveränität bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort ist gekoppelt mit einer stärkeren Verankerung der Ergebnisorientierung anstelle einer Arbeitszeitorientierung. Hierdurch wird die Verantwortung aller Beschäftigten für das individuelle Arbeitsergebnis gestärkt. Zahlreiche Unternehmensbeispiele belegen, dass hierdurch eine deutliche Effizienzsteigerung⁴ bei den Beschäftigten erzielt werden kann.

Bei der Festlegung betrieblicher Arbeitszeiten führt die Vereinbarung von Kernarbeitszeiten einerseits und erweiterten Öffnungs-, Service- bzw. Maschinenlaufzeiten andererseits zu einem deutlich verbesserten Leistungsangebot der Unternehmen. Die Ausweitung der betrieblichen Öffnungs- bzw. Ansprechzeiten ermöglicht eine erhöhte Kunden- und Dienstleistungsorientierung bei gleich bleibendem Personalbestand. Zugleich eröffnen sich für die Beschäftigten Perspektiven, sich in diesem flexibilisierten Zeitrahmen zu verorten und dort wiederum Anforderungen, die sich aus der Wahrnehmung familiärer Verpflichtungen, sportlicher oder Qualifizierungsinteressen oder einer ehrenamtlichen Tätigkeit ableiten, zu berücksichtigen. Insbesondere bei der Sicherstellung eines 24-Stunden-Services für Kunden sind jedoch Konfliktregelungsmechanismen zu etablieren, die den berechtigten Interessen beider Seiten gerecht werden.

Im Kontext der Work-Life-Balance gewinnen Job-Sharing-Modelle ein zusätzliches Potenzial der arbeitnehmer- und betriebsorientierten Flexibilisierung, die dazu dient, z.B. auch urlaubs- und krankheitsbedingte Fehlzeiten mit einem vergleichsweise geringen Regelungsaufwand zu kompensieren. Hierbei werden die Anforderungen an die Arbeitszeitorganisation an die Job-Sharing-Partner übertragen und mit einer ergebnisorientierten Leistungsbemessung kombiniert. Gerade bei längeren Abwesenheitszeiten, Erziehungszeit oder Sabbatical zur beruflichen Weiterqualifizierung, bieten kombinierte Instrumente mit Teilzeit-, Sharing- und spezifischen Wiedereinstiegsprogrammen die Möglichkeit zu einem reibungsloseren Wiedereinstieg.

3 Eine detaillierte Darstellung der unmittelbaren Wirkungen einzelner Maßnahmen auf Unternehmen findet sich in Band I.

4 Nach mehreren unternehmensinternen Studien zu Telearbeitsmodellen bewegen sich die Effizienzsteigerungen der Telearbeitenden in einem zweistelligen Prozentbereich.

Die Notwendigkeit einer flexiblen Personaleinsatzplanung, wie sich im Leitbild der atmenden Fabrik manifestiert hat, leitet sich häufig aus stark schwankenden Auslastungssituationen ab, die nicht nur in den Produktionsbereichen sondern auch in unterschiedlichen Dienstleistungsfunktionen auftreten. Verkürzte Innovations- und Produktzyklen, sich wandelnde Absatzmärkte und eine ausdifferenzierte, schnelllebigere Nachfrage seitens der Konsumenten stellen folglich erhöhte Anforderungen an die flexible Verfügbarkeit der betrieblichen Ressourcen.

Angesichts dieser Flexibilisierungsanforderungen und der Notwendigkeit, sich im Zieldreieck von Qualität, Zeit und Preis positiv zu positionieren, geraten Unternehmen in eine Situation, die einerseits die Bedeutung des Faktors Arbeit eindeutig stärkt, andererseits diesen Faktor vor allem unter Kostengesichtspunkten bewerten lässt:

- Für die Entwicklung ihres betriebsinternen Know-hows, die Suche und Nutzung von Innovationsmöglichkeiten sowie die Erschließung neuer Märkte oder die laufende Kundenbetreuung benötigen sie Arbeitskräfte, die über einschlägige betriebsspezifische Erfahrungen verfügen, sich für den Erfolg des Unternehmens engagieren und daher nur schwer nach jeweils aktuellem Bedarf über den allgemeinen Arbeitsmarkt beschafft werden können.
- Der Stamm von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhöht jedoch die Fixkosten. Der vorhandene Mitarbeiterstab wird auf den unbedingt notwendigen Kern reduziert, mit möglichen negativen Wirkungen im Hinblick auf die Motivationslage, Einsatzbereitschaft und Loyalität der Gesamtbelegschaft.

Work-Life-Balance-Maßnahmen eröffnen Alternativen zum Personalabbau durch „Pufferstrategien“, bei denen insbesondere durch flexible Arbeitszeitmodelle Auslastungsschwankungen bei gleichzeitiger Mitarbeiterbindung ausgeglichen werden können. Kennzeichnend für Work-Life orientierte Pufferstrategien wie beispielsweise Personalpools, ist dabei, dass die Einsatzgestaltung den Beschäftigten Mitgestaltungsmöglichkeiten einräumt. In der Unternehmenspraxis existieren Modelle, bei denen marktabhängige Auslastungsschwankungen abgedeckt werden und gleichzeitig ein Spielraum für Zeitsouveränität auf Seiten der Beschäftigten verbleibt. Dies führt im Ergebnis nicht nur zu mehr Arbeitsplatzsicherheit, sondern auch zu einer nachweislich höheren Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Anforderungen der Flexibilisierung von Arbeitszeit und –ort stellen nicht nur in der zeitlichen Organisation des Alltags eine Herausforderung dar, sondern führen auch hinsichtlich der Kinderbetreuung und Versorgung des Haushalts zu einem erhöhten Koordinationsaufwand auf Seiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeit-

nehmer. In diesem Punkt greifen betriebliche und öffentliche Angebote zur Regel-Kinderbetreuung, die den Eltern eine frühzeitige Rückkehr in die Beschäftigung und bei Inanspruchnahme der Elternzeit eine Reduzierung des Überbrückungs- und Wiedereingliederungsaufwands ermöglichen. Gleiches gilt für Notfallbetreuungseinrichtungen, die für unvorhergesehene, kurzfristig veranlasste Arbeitsaufgaben ein Sicherheitsnetz bieten bzw. auch bei familiären Ausnahmefällen zur Verfügung stehen.

Eine weitere Entlastungsfunktion übernehmen betriebliche oder betrieblich vermittelte flankierende Angebote, wie z.B. ein Haushaltsservice, der Hausmeister-, Bügel-, oder Einkaufstätigkeiten ausführt. Auch wenn dieses Feld nach einem kurzen Zwischenhoch in der New Economy und vor allem mit einer Nachfrage aus dem (groß-) städtischen Lebensmilieu derzeit eine untergeordnete Rolle spielt, sollte es in den weiteren Überlegungen zur Ausgestaltung flankierender Work-Life-Balance-Maßnahmen nicht vernachlässigt werden. Die Wirkung ist unter dem Aspekt der Vermeidung außerbetrieblicher Stressquellen zu sehen, die wiederum eine Rückwirkung auf die Arbeitskonzentration und -zufriedenheit innehaben.

3.2.2. Höhere Lern- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen mit Work-Life-Balance-Maßnahmen

Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft erfolgt nicht nur eine exponentielle Vermehrung des Fachwissens, sondern auch eine stetige Abnahme der Halbwertszeit des Wissens. Nach Expertenschätzungen ist derzeit bei fachlichen Tätigkeiten von Halbwertszeiten zwischen drei und sechs, maximal aber zehn Jahren auszugehen. D.h. die Unternehmen haben einen kontinuierlich steigenden Bedarf an Arbeitskräften mit aktuellem Spezialwissen. Lösungsstrategien bieten sich entweder durch die Know-how-Sicherung und –Entwicklung der vorhandenen Belegschaften oder eine verstärkte und strategisch orientierte Personalrekrutierungspolitik. Zumindest in den europäischen Staaten erschwert sich die Rekrutierungssituation insbesondere von hochqualifizierten Fachkräften vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

Neben den im Zeitverlauf veraltenden Wissens- und Qualifikationsanteilen der Belegschaftsmitglieder werden die arbeitsplatz- und aufgabenbezogenen Tätigkeitsdauern aber auch durch die jeweils spezifischen Belastungssituationen begrenzt. Dies gilt sowohl für physische als auch in einem stark anwachsenden Ausmaß für psychische Belastungen.

D.h. Maßnahmen zur Verbesserung der Lern- und Beschäftigungsfähigkeit sollten möglichst umfassend konzipiert sein, um die Flexibilität im betrieblichen Einsatz zu erhöhen, verschiedene Lernkulturen und Qualifikationsvoraussetzungen zu berücksichti-

gen und vor allem Dequalifizierungsrisiken zu minimieren. Im Hinblick auf eine langfristige Mitarbeiterbindung ist es von entscheidender Bedeutung, den Beschäftigten glaubwürdig die Möglichkeit zu einer längerfristig gestaltbaren Erwerbsbiografie anbieten zu können. Angesichts des sich abzeichnenden Fachkräftemangels besteht ansonsten die Gefahr, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit gefragten Qualifikationen und geringen persönlichen Entwicklungschancen das Unternehmen verlassen.

Im Rahmen von Work-Life-Balance-Strategien existieren mehrere Maßnahmenbereiche zum Erhalt und zur Förderung der Lern- und Beschäftigungsfähigkeit. Vordringlich zu nennen sind zunächst alle Programme der Gesundheitsprävention, die als Voraussetzung des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit anzusehen sind. Grundsätzlich werden die Anforderungen des lebenslangen Lernens durch Work-Life-Balance-Maßnahmen unterstützt. Bezogen auf die physischen und v.a. psychischen Belastungen der Tätigkeiten sind Maßnahmen zur Arbeitszeitreduzierung sowie Unterbrechungen der Arbeitstätigkeit (Sabbaticals), die sowohl ein Lernen am Block als auch die Möglichkeit zur Sicherstellung von Erholungsphasen zur Vermeidung von Burn-Out-Phänomenen beinhalten, als zielführend anzusehen. Für eine ausführliche Beschreibung der Wirkungsweisen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Beschäftigungs- und Lernfähigkeit sei auch auf die Kapitel 3.2 (Lebenslanges Lernen) und 4.7 (Gesundheit) verwiesen.

Eine Förderung der Beschäftigungs- und Lernfähigkeit bringt für Unternehmen neben der Sicherung einer leistungsfähigen Belegschaft weitere Vorteile. Beschäftigungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen kürzere Einarbeitungszeiten bei neuen Aufgaben, Widerstände gegen Veränderungen der Arbeitsinhalte, des Arbeitsablaufs, der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsortes sind geringer ausgeprägt, wenn die Beschäftigten über das Selbstvertrauen und die Kompetenzen verfügen, sich den neuen Herausforderungen zu stellen. Durch die bessere Einsetzbarkeit in verschiedenen Tätigkeiten wird für Unternehmen ein flexiblerer Personaleinsatz und eine Entschärfung der Konflikte bei Personalanpassungs-Prozessen möglich.⁵

3.2.3. Höhere Wettbewerbsfähigkeit durch Erschließung breiterer Beschäftigtenpotenziale und Kompetenzen

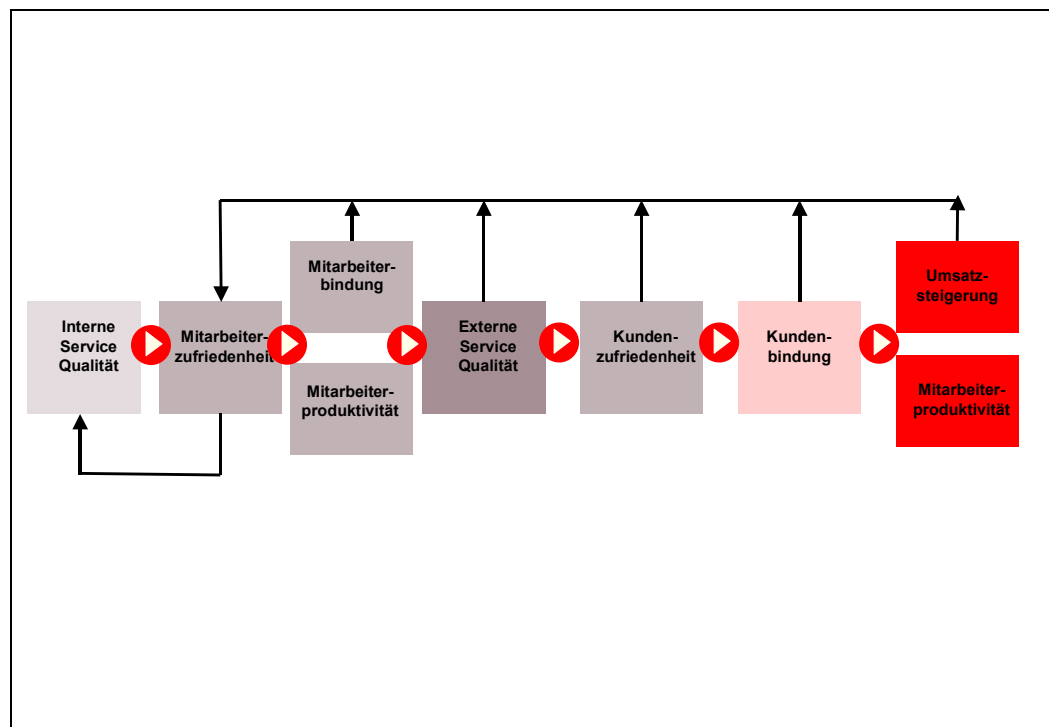
Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verbessert sich durch eine Work-Life orientierte Personalpolitik in wesentlichen Aspekten. Work-Life-Balance-Maßnahmen verändern positiv das Arbeitsklima und die Mitarbeiterzufriedenheit, sie erleichtern Un-

5 Rump, Jutta / Schmidt, Silke: „Employability und Employability-Management“ / Nutzen muss sich entwickeln können, Personalwirtschaft 2/2005.

ternehmen die Integration von Arbeitskräften innerhalb gemischt zusammengesetzten Belegschaften, ermöglichen die Nutzung außerberuflich erworbener und trainierter Kompetenzen und erhöhen die Attraktivität als Arbeitgeber.

Den positiven Zusammenhang zwischen einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und den Wirkungen nach innen und außen beschreibt die unten abgebildete *Service Profit Chain*. Dabei wirkt die Zufriedenheit zunächst auf die interne Service Qualität und über entsprechende Rückkopplungsmechanismen auf die individuelle Produktivität, eine positive Identifikation mit dem Unternehmen, die wiederum die Bindung an das Unternehmen erhöht, so dass sich auch der Leistungsoutput an der Schnittstelle zum Kunden verbessert.

Abb. 3-2 Service Profit Chain



Quelle: Swiss Forex AG 2005

Über den daraus resultierenden ökonomischen Erfolg verbessert sich wiederum die Arbeitsplatzsicherheit, so dass auch in diesem Punkt ein positiver Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit zu konstatieren ist. Work-Life-Balance-Maßnahmen insgesamt können wiederum eine positive Wirkung im Hinblick auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeschrieben werden, so dass hier ein wesentlicher Impuls in dieser Wirkungskette gesetzt werden kann. Daneben sind sicherlich weitere Faktoren, wie z.B. eine als gerecht empfundene Entlohnung, die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Kongruenz von Qualifikationshintergrund und

Leistungsanforderungen, als wesentliche Elemente der Mitarbeiterzufriedenheit zu nennen.

Eine Work-Life orientierte Personalpolitik trägt zu einem der Entwicklung Rechnung, dass der traditionelle männliche Vollzeitmitarbeiter, welcher das typische Erwerbsarbeitsmodell der Industriegesellschaft verkörperte, immer weniger der Realität des Arbeitsmarktes entspricht. Zum anderen eröffnen sich damit Möglichkeiten, dem Unternehmen eine optimale Vielfalt an Know-how und Kompetenzen zu erschließen. Durch die gezielte Mischung von Belegschaften und Teams, die dann sowohl Frauen als auch Männer, unterschiedliche Altersgruppen, Qualifikationshintergründe, Nationalitäten und Ethnien repräsentieren, wird die Qualität der Arbeit erhöht und die Wissens- und Erfahrungsbasis innerhalb der Belegschaft verbreitert, so dass Innovationen und Kreativität gefördert werden. Die Kombination von Work-Life-Balance-Maßnahmen und Diversity-Strategien bietet den Rahmen für Ansätze und Lösungsmöglichkeiten, wie Unternehmen die Voraussetzungen für die Erschließung neuer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterpotenziale und die Integration neuer Talente schaffen können.

Unternehmen, die ihren Beschäftigten Freiräume für das Engagement neben der Erwerbstätigkeit bieten, profitieren intern wiederum durch die Nutzung der außerberuflich erworbenen und kontinuierlich trainierten Kompetenzen. Dies betrifft insbesondere die sogenannte „soft skills“, also personale und soziale Kompetenzen, die nur schwer innerhalb formaler Bildungsangebote erworben werden bzw. werden können. Im Zuge der Automatisierung von Produktionsabläufen, zum Teil auch durch die Verlagerung von personalintensiven Produktionstätigkeiten in Länder mit geringeren Arbeitskosten, konzentriert sich der Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer stärker auf Tätigkeiten im Produktionsumfeld, d.h. auf Aufgaben in Forschung und Entwicklung, Management und Organisation, Verkauf und Einkauf sowie auf alle Tätigkeiten, deren Erfüllung unmittelbare persönlich menschliche Kontakte voraussetzt. Hieraus erklärt sich die zunehmend größere Bedeutung der personalen und sozialen Kompetenzen als Voraussetzungen für die effektive und effiziente Bewältigung von Arbeitsanforderungen.

Die personale Kompetenz umfassen Persönlichkeitselemente wie Selbstbewusstsein, Selbstwahrnehmung, Handlungskompetenz und das Wissen um unterschiedliche Rollenwahrnehmungen und Rollenkonflikte. Dazu gehören ebenso Kompetenzen, die unter dem Stichwort „Selbstmanagement“ zusammengefasst werden können: Problemlösungsfähigkeit, Zeiteinteilung, Umgang mit Risiken sowie die Formulierung realistischer Ziele als Grundvoraussetzung für eigenverantwortliches Handeln.

Kernelemente der - eng mit den personalen Fähigkeiten verbundenen - sozialen Kompetenzen bilden die Gebiete Kommunikation und Interaktion sowie die soziale Orientierung. Innerhalb des Bereichs Kommunikation und Interaktion liegen Grundfähigkeiten wie persönliche Gesprächsführung und Ausdrucksfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und auch das Management von sozialen Beziehungen. Mit dem Bereich der sozialen Orientierung werden Fähigkeiten wie interkulturelles Lernen, Toleranz und das Verhalten gegenüber Fremden umrissen.

Die personalen und sozialen Kompetenzen, deren Grundlagen sicherlich innerhalb der gesamten Sozialisations- und Bildungsbiografien gelegt werden, können in außerberuflichen Kontexten zu einem wesentlichen Teil weiterentwickelt und kontinuierlich trainiert werden. Hervorzuheben sind hierbei die Chancen für den Kompetenzerwerb innerhalb eines bürgerschaftlichen oder politischen Engagements sowie durch die Übernahme von Erziehungsverantwortung innerhalb der Familie. Im Bereich der sogenannten Familienkompetenzen weisen neuere Forschungsergebnisse auf eine hohe Anwendbarkeit und Übertragbarkeit der durch familiäres Engagement gewonnenen Kompetenzen auf Arbeitsplatzanforderungen hin, wobei als wesentliches Element die Fähigkeit zur Entwicklung von ganzheitlichen Problemlösungsansätzen genannt wird.⁶

Als Instrument der Messung erweiterter Kompetenzen ist beispielsweise vom Deutschen Jugendinstitut (DJI) in Zusammenarbeit mit Personalverantwortlichen eine „Kompetenzbilanz“ entwickelt worden. Diese dient der Dokumentation derjenigen Kompetenzen, die an informellen Lernorten wie beispielsweise innerhalb der familiären Betreuungs- und Erziehungsarbeit erworben und gestärkt werden.⁷

Das Instrument der Kompetenzbilanz ist im Ausland bereits deutlich stärker etabliert als dies in Deutschland der Fall ist (Frankreich, Norwegen, Dänemark, Schweiz). In diesen Ländern ist erkannt worden, dass traditionelle Zeugnisse und Zertifikate als Nachweis von Lernergebnissen nur unzureichend sind, da sie relevante Kompetenzen nicht oder nicht ausreichend einbeziehen. Kompetenzbilanzen erfassen neben fachlichen Qualifikationen gerade diejenigen Handlungskompetenzen, die für den heutigen Arbeitsalltag von besonderer Bedeutung sind, wie beispielsweise Fähigkeiten der Organisation, Delegation, Selbststeuerung und Interaktion.

Das Verständnis von Work-Life-Balance-Maßnahmen als Angebot zur Unterstützung von Lernzeiten und Kompetenzentwicklung trägt

6 Schmidt-Wenzel, A.. (2005): Arbeitsgruppe „Kompetenzerwerb in der Familie“, Technische Universität Berlin.

7 Deutsches Jugendinstitut (2001): Die Kompetenzbilanz. Ein Instrument zur Optimierung betrieblicher Personalarbeit.

somit entscheidend zu einer modernen Lernkultur im Unternehmen bei. Nur Unternehmen, die Freiräume für selbstorganisiertes Lernen in formellen und informellen Lernräumen schaffen, werden auch von flexiblen und lernbereiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern profitieren können, die sich proaktiv entwickeln sowie neuen Anforderungen anpassen und sich darin vom passiven Angestellten unterscheiden, der vom Unternehmen entwickelt werden muss.

Eine erfolgreich betriebene Work-Life-Balance-Personalpolitik erhöht schließlich die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber und stärkt somit die Identifikation der Belegschaft mit ihrem Unternehmen sowie die Chancen bei der Personalrekrutierung. Nach der Erfahrung von Personalverantwortlichen sind daher insbesondere diejenigen Unternehmen stark im Work-Life-Bereich engagiert, die aufgrund von Standortnachteilen mit erschwerten Voraussetzungen für die Personalgewinnung konfrontiert sind. Wurden hier in der Vergangenheit überwiegend finanzielle Anreize zur Anwerbung gesetzt, zeichnet sich für die Zukunft ein Bedeutungsgewinn von Work-Life-Balance-Angeboten ab.

3.2.4. Work-Life-Balance als Grundlage einer Kultur gegenseitigen Vertrauens und Loyalität

Work-Life-Balance-Strategien dienen dem Ausgleich zwischen den Interessen und Anforderungen seitens der Unternehmen und den Interessen und Bedarfen der Beschäftigten. Diesen Ausgleich herzustellen und eine für beide Seiten befriedigende Lösung zu finden, ist als eine Voraussetzung dafür anzusehen, um die Loyalität, Einsatzbereitschaft und Motivation der Beschäftigten dauerhaft zu erhalten. Von dem Engagement und damit zusammenhängend von dem Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das eigene Unternehmen hängt die Nutzung der Mitarbeiterpotenziale und der Unternehmenserfolg in entscheidender Weise ab.

Wenn Loyalitätsbeziehungen nachhaltig wirksam werden sollen, dann müssen sie eine symmetrische Beziehung beschreiben. Wenn in wirtschaftlich schwierigen bzw. durch Umbrüche und Unsicherheiten gekennzeichneten Phasen die Bereitschaft zur Akzeptanz von unangenehmen Schritten eingefordert wird, muss von Seiten des Unternehmens deutlich werden, dass gleichzeitig auch die Situation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit reflektiert wird, so dass keine einseitige, „asymmetrische Loyalität“ eingefordert wird. Das Vertrauen in die Integrität des Unternehmens wird dann nachhaltig beeinträchtigt, wenn die Loyalitätsbeziehung nicht von allen Partnern als ein „Geben und Nehmen“ anerkannt wird.

Für den Erhalt des Vertrauens ist notwendig, dass den unternehmensseitigen Forderungen nach Flexibilität, Mobilität und Einsatzbereitschaft auch Gegenleistungen gegenüberstehen. Insbesondere die sozialen und familiären Belange der Beschäftigten müs-

sen hierbei Berücksichtigung finden. Dieser Prozess wird nicht immer die Bedürfnisse aller Beteiligten in gleichem Maße berücksichtigen können. Bei ungelösten Konfliktfällen besteht die Gefahr, dass Beschäftigte ihre Leistungsbereitschaft einschränken, ihr Engagement für das Unternehmen reduzieren, um die familiär bedingten oder privaten Interessen wahrnehmen zu können, oder einen günstigen Zeitpunkt zum Wechsel des Arbeitgebers nutzen.

Die Bedeutung einer im Unternehmensalltag sichtbaren symmetrischen Loyalität wird beispielsweise an dem engen Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung und einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik deutlich. Die Kernelemente der Kundenorientierung – Flexibilität, Kreativität, Kompetenz und Verantwortung – sind keine Qualifikationen, welche in formalen Ausbildungsgängen vermittelt werden können, sondern Grundhaltungen, die ihr Pendant im Unternehmensalltag und damit auch im Umgang der Führungskräfte mit den Beschäftigten finden müssen.⁸

Besonders nachdrücklich zeigt sich die Bedeutung einer durch Vertrauen geprägten Unternehmenskultur bei Unternehmen, deren Erfolg von einem freien und effizienten internen Wissensaustausch abhängt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich einseitig belastet oder verunsichert fühlen, neigen dazu, ihr Wissen zu monopolisieren, d.h. für sich zu behalten, um ihre eigene Position zu sichern. Hierdurch kann die betriebliche Innovationsfähigkeit entscheidend geschwächt werden.

Eine von gegenseitigem Vertrauen geprägte Kultur trägt zudem dazu bei, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlichen Umstrukturierungen und Neuausrichtungen, Versetzungen oder Änderungen ihrer Einsatzgebiete weniger ablehnend gegenüberstehen. Hierdurch werden innerbetriebliche Konflikte und Missstimmungen abgeschwächt.

Work-Life-Balance-Strategien entfalten eine prägende Wirkung auf die Kultur eines Unternehmens und tragen dazu bei, dass sich Beschäftigte von ihrem Arbeitgeber nicht nur als Arbeitskraft, sondern als Mensch mit einem anerkannten außerberuflichen Lebensbereich wahrgenommen fühlen. Entscheidend ist hierbei nicht nur, dass konkrete Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben entschärft werden, sondern ebenfalls das Signal, dass der Arbeitgeber seine Verantwortlichkeiten für eine gelingende Balance wahrnimmt. In diesem Sinne bildet eine Work-Life orientierte Personalpolitik die Voraussetzung für die gemeinsame Bewältigung des notwendigen Anpassungsprozesses an veränderte Rahmenbedingungen und schafft damit die Basis eines nachhaltigen Vertrauensverhältnisses zwischen Unternehmen und Belegschaft.

8 Hierzu ausführlich: Gemeinnützige Hertie-Stiftung / Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik. Leitfaden für mittelständische Unternehmen. 2001.

3.3. Unternehmensexterne Effekte

Im Vordergrund der unternehmerischen Tätigkeit stehen die Sicherung und der Ausbau der Marktposition, die Generierung von Kundennutzen durch das vorhandene Leistungsportfolio und die Erwirtschaftung von Gewinnen. Diese bieten wiederum den Spielraum für Investitionen und tragen damit zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen bei. Die gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung der Unternehmen ist einerseits vom Image der Produkte und des Unternehmens sowie der ökonomischen Leistungsfähigkeit, andererseits jedoch von weiteren Faktoren abhängig. Das Prinzip der Nachhaltigkeit, das zunächst mit einem ökologischen Schwerpunkt in die (unternehmens-) politische Debatte Einzug hielt, wird zunehmend auch unter dem Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit des Handelns und somit auch unter dem Gesichtspunkt der Verteilungsgerechtigkeit diskutiert. Dazu gehören:

- die Verteilung von Arbeit und Arbeitslosigkeit,
- Fragen der Chancengleichheit,
- die Rollenverteilung in der Gesellschaft und
- die Verteilung gesellschaftlicher Belastungen.

Folglich sind auch in diesem erweiterten Bezugsrahmen eindeutige unternehmerische Positionen und zukunftsweisende Praktiken zu entwickeln. Ob Unternehmen ihre Verantwortung im Hinblick auf die Anforderungen einer intergenerativen, intragenerativen und internationalen Gerechtigkeit wahrnehmen und die Partizipationschancen der gesellschaftlichen Akteure erhöhen, nimmt in der Außenwahrnehmung somit eine ständig wachsende Bedeutung ein. Die kontroversen Diskussionen um Shareholder Value und die Höhe der Manager-Gehälter einerseits sowie Arbeitsplatzabbau und Standortverlagerung andererseits zeigen die Sensibilität einer kritischen Öffentlichkeit.

Die Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen von Unternehmen ist somit nicht nur in einer unternehmensinternen Perspektive zu diskutieren, sondern auch hinsichtlich einer unternehmensexternen Öffentlichkeit zu thematisieren. Im Rahmen einer repräsentativen Studie zur Fragestellung „Was Bürger von der Wirtschaft erwarten?“ kommt Lunau⁹ zu dem Fazit, dass die Menschen für ökonomische Notwendigkeiten ihres Handelns Ver-

9 Lunau, Y. und Wettstein, F. (2004): Die soziale Verantwortung der Wirtschaft – was Bürger von Unternehmen erwarten, Bern.

ständnis zeigen. Für unsoziales Verhalten von Unternehmen jedoch nicht.

Um Work-Life-Balance-Maßnahmen in einen übergeordneten strategischen Gesamtkontext einzubetten, bietet sich das Unternehmenskonzept der Corporate Social Responsibility (CSR) an. Nicht nur eine kritische Öffentlichkeit sondern auch Investoren nehmen in einem zunehmend stärkeren Ausmaß wahr, in wie weit Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden. Das heißt für die Unternehmen, dass diese mit glaubwürdigen und in der Öffentlichkeit vermittelbaren Schritten auch daran arbeiten müssen, diesen Anforderungen gerecht zu werden und sich auf dieser Grundlage ein positives Image aufzubauen bzw. dieses zu bewahren. Diese Erkenntnis findet auch bei Top-Managern weitgehend Anerkennung. Bei einer Umfrage unter den Teilnehmenden des World Economic Forum im Jahr 2004 schätzte die Mehrheit, dass mehr als 40 % der Marktkapitalisierung eines Unternehmens auf dessen Reputation zurückgeht.¹⁰

3.3.1. Die Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Kundenbeziehungen

Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten durch Work-Life-Balance-Maßnahmen sowie die Erschließung zusätzlicher Personalkapazitäten und -ressourcen kann auch im Hinblick auf die Gestaltung der Kundenbeziehungen positive Effekte zeigen. Angesichts einer voranschreitenden Internationalisierung der Geschäftsbeziehungen nicht nur von Großunternehmen und sich ausdifferenzierenden Kundenprofilen bieten Work-Life-Balance-Maßnahmen auch einen Ansatzpunkt, um die Umsetzung und Etablierung eines Diversity Managements im Unternehmen zu stärken. Hier verzahnen sich unterschiedliche innovative Konzepte zu einer übergeordneten mitarbeiter- und kundenorientierten Personalstrategie.

Z.B. ermöglicht die Ausrichtung der Struktur der Kundenbetreuer nach der soziodemografischen Zusammensetzung der Kunden eine flexiblere und adressatenorientierte Kundenansprache. Die zunehmende Heterogenität und Segmentierung der Kundenbedürfnisse und Märkte führt auch bei der Konzeption und Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen dazu, dass unterschiedliche Sichtweisen und Nutzungsmuster in den Entwicklungsprozess zu integrieren sind. Eine heterogene Mitarbeiterstruktur, die unterschiedliche Nationalitäten und Qualifikationen aber auch verschiedene Lebensstile und geschlechterspezifische Perspektiven verkörpert, bietet eine verbesserte Chance, um den Bedarf der Kunden zielgerichtet aufzuspüren und in der Gestaltung

10 Lunau, Y. (2004): Gute Firma = gute Bürger; in BRANDEINS 10/04, S. 75.

der Produkte und Dienstleistungen aufzugreifen. Die Erschließung neuer, vor allem internationaler, Märkte erfordert entsprechende Kenntnisse der Verhaltensweise und der Kultur dieser Regionen, die auch mit umfassenden Qualifizierungsmaßnahmen nur schwer zu vermitteln sind. Um solche Kompetenzen für das Unternehmen verfügbar zu machen, ist auch eine Internationalisierung der Belegschaft erforderlich, so dass sich im Unternehmen unterschiedliche Kulturen und Lebensstile mischen. Work-Life-Balance-Maßnahmen bergen wiederum das Potenzial, um auf individuelle Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen und damit auch Beschäftigte aus unterschiedlichen Kulturen an das Unternehmen zu binden.

Insbesondere für Unternehmen mit Produkten aus dem Konsumbereich bzw. mit einem Dienstleistungsschwerpunkt stellt die optimierte Kundenansprache und die Entwicklung von kundenspezifischen Produkten und Lösungen die zentrale Herausforderung für die Sicherung bestehender und Erschließung neuer Marktanteile dar. Auch bei Unternehmen mit einem hohen Exportanteil kommt der interkulturellen Kompetenz eine hohe Bedeutung im Umgang mit Kunden zu. Positive Wirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Kundenbeziehungen lassen sich somit wie folgt zusammenfassen:

Work-Life-Balance-Maßnahmen

- unterstützen die Erstellung von innovativen zielgruppenspezifischen Produkten,
- unterstützen das Marketing und den Verkauf der Produkte,
- erhöhen die Akzeptanz beim Kunden durch die Stärkung des positiven Unternehmensimages.

Dass sich in einem umfassenderen Blickwinkel ethisches Verhalten nicht nur im Ansehen, sondern auch in der Wertschöpfung manifestieren kann, zeigen sowohl Kaufpräferenzen spezifischer Kundensegmente als auch Umfragen. Ein Teil der Konsumenten ist bspw. bereit für Marken wie „Fair Trade“ fast doppelt so viel zu zahlen wie für herkömmliche Produkte. Zwischen 75 und 85 % der Konsumenten beurteilen Unternehmen als sympathisch, die sich für Soziales, die Umwelt und Menschenrechte engagieren. Diese Sympathie fließt zusammen mit anderen Faktoren auch in die Kaufentscheidung ein.

3.3.2. Die Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf Investorenbeziehungen

Eine nachhaltige und ethisch verantwortliche Unternehmenspolitik und damit auch der Einsatz von Work-Life-Balance-Konzepten in der Personalpolitik, werden als Anforderung der Stakeholder an die Unternehmensführung herangetragen und beeinflussen somit

die Handlungsspielräume des Unternehmens. Fondsmanager greifen neben der Finanzanalyse auf diese zusätzlichen Eckdaten zurück, die auch eine Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen berücksichtigen.

Die Europäische Kommission¹¹ sieht im Konzept der CSR ein wichtiges Element, mit dem Unternehmen u.a. auf folgende Veränderungen reagieren können:

- Die finanziellen Stakeholder fordern Informationen, die über die herkömmliche Finanzberichterstattung hinausgehen, um sich von den Erfolgsaussichten und Risiken für ein Unternehmen und dessen Image in der Öffentlichkeit ein besseres Bild machen zu können.
- Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wird zunehmend determiniert durch deren Wissensbasis und Innovationsleistung. Angesichts immer anspruchsvollerer Produkte und der wachsenden Bedeutung von kundenorientierten Lösungen erhält die Bindung hochqualifizierter und kompetenter Beschäftigten einen herausragenden Stellenwert.

Die Europäische Kommission unterstützt das CSR-bezogene Monitoring und Benchmarking von Rentenfonds und Investmentfonds. Voraussetzung dafür, dass sozial verantwortliches Investieren (SRI) zur CSR-Förderung beiträgt, ist, dass Rating-Organisationen Kriterien und Indikatoren entwickeln, mit deren Hilfe sich der Wettbewerbsvorteil und Unternehmenserfolg sozial verantwortlich handelnder Unternehmen ermitteln lässt. Eine Reihe von EU-Mitgliedsstaaten haben bereits Rechtsvorschriften erlassen, die es Rentenfonds zur Auflage machen, offen zu legen, ob und auf welche Weise sie sich bei Ihren Investitionsentscheidungen u.a. von sozialen Faktoren leiten lassen. Diese Einschätzung teilen führende CEOs, die auf dem World Economic Forum in Davos im Jahr 2004 zusammenkamen. Socially Responsible Investment (SRI) nimmt aus Ihrer Sicht derzeit noch eine eher untergeordnete Rolle ein, wird aber hinsichtlich des Umfangs, der Durchdringung, der geografischen Ausdehnung und des Einflusses auf die Unternehmen stark zunehmen.¹²

Unter dem Titel „Tue Gutes und profitiere davon“ nimmt sich auch das Manager-Magazin in seiner Ausgabe 2/2005 der Thematik der Bedeutung eines CSR-Rankings von Unternehmen an. Für das Ranking hat ein Expertengremium 80 europäische Grossunternehmen analysiert. Unter Berücksichtigung von fünf Bereichen sind die Bereiche zum Engagement für Beschäftigte und die Gesellschaft mit einer Gewichtung von jeweils 25 % in die Bewertung

11 Mitteilung der Kommission (2002): „Soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“ vom 02.07.2002 (KOM 347).

12 <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf>.

eingeflossen. Beim Engagement für die Beschäftigten bilden Aspekte wie Personalentwicklung, Potenzilausschöpfung, Ethik und Management einen zentralen Maßstab. Beim Engagement für die Gesellschaft wird u.a. der Innovationsgrad des sozialen Engagements, die Verankerung von CSR-Programmen im Unternehmen sowie die gesellschaftliche Sensibilisierung für die CSR-Programme berücksichtigt. Die Relevanz eines solchen Rankings für die Stakeholder im Unternehmen und außerhalb des Unternehmens ist sicherlich nicht zu unterschätzen.¹³

Im Rahmen der Sozial- und Umweltanalyse können somit auch Work-Life-Balance-Konzepte einbezogen werden und ergänzen damit die klassischen Elemente der Finanzanalyse. Damit wird ein Beitrag zur zunehmend eingeforderten Transparenz unternehmerischer Aktivitäten geleistet. Die Sozialanalyse der Bank Sarasin (Basel) beruht bspw. auf dem so genannten „Anspruchsgruppenkonzept“, bei dem untersucht wird, wie gut das Management des Unternehmens die Beziehungen zu denjenigen Anspruchsgruppen gestaltet, die für den langfristigen Erfolg entscheidend sind: Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber sowie Öffentlichkeit und Staat.¹⁴

3.3.3. Die Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Wahrnehmung der Unternehmen in der Gesellschaft

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility) ist weltweit zu einem Top-Thema geworden. Internationale Organisationen wie die Vereinten Nationen, Weltbank, OECD, IAO und die Europäische Kommission nehmen sich verstärkt des Themas an.

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmen im Rahmen der Umsetzung von Work-Life-Balance-Konzepten spiegelt sich auch in der öffentlichen Wahrnehmung der Unternehmen wider. Neben den bereits vorgestellten Wirkungen auf die Stakeholder, die Bürger, die Kunden und die Investoren lassen sich die Wirkungen auch in der Wahrnehmung der Unternehmen in der Gesellschaft messen.

Während das Bonner Institut für Mittelstandsforschung zu dem Ergebnis kommt, dass acht von zehn Unternehmen in Deutschland sich für soziale Belange einsetzen, ist dies nur wenigen Bürger bewusst. Vielmehr haben die Skandale im Rahmen des Absturzes

13 Arbeitgeberpräsident Dr. Dieter Hundt betonte anlässlich des CSR-Rankings am 19.01.05 in Berlin, dass das gesellschaftliche Engagement zunehmend an Bedeutung gewinnt – für die Gesellschaft als Ganzes und auch für das einzelne Unternehmen. Dabei können alle Seiten von einem freiwilligen Engagement der Wirtschaft profitieren.

14 Die Beschreibung ausgewählter international verbreiteter Rating-Systeme zur Erfassung von Corporate Social Responsibility findet sich in: Schäfer, Henry; Hauser-Ditz, A. und Preller, E. C. (2004) i.A. der Bertelsmann-Stiftung: Transparenzstudie, 2004.

der New Economy, die öffentliche Debatte um vermeintlich überzogene Managersaläre in Verbindung mit dem neuen Corporate-Governance-Kodex zu einer Verschlechterung des Images der Führungskräfte und der Politik deutscher Unternehmen insgesamt geführt. Das Image der Gesamtheit „großer deutscher Unternehmen“ in Sachen gesellschaftlicher Verantwortung ist überwiegend positiv und hat auch unter den intensiven Diskussionen in der Bevölkerung in den letzten beiden Jahren nur geringfügig gelitten. Von der Mehrheit der deutschen Bevölkerung werden die Unternehmen diesbezüglich als „sehr gut“ oder „gut“ beurteilt.¹⁵

Eine Befragung von 100 Meinungsbildnern in Frankreich, Großbritannien und Deutschland bestätigt, dass sich Unternehmen intensiv mit Fragen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auseinandersetzen müssen. Diese Ergebnisse verdeutlichen auch die Bedeutung eines verantwortungsvollen Umgangs mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Rund 50 % der Befragten äußern sich entsprechend (in Deutschland 75 %).¹⁶ Noch bis vor wenigen Jahren wurden Unternehmen im Rahmen der Nachhaltigkeitsdebatte vor allem unter ökologischen Gesichtspunkten in die Verantwortung genommen. Mittlerweile erhält die Glaubwürdigkeit der Unternehmen und das interne Verhalten sowie der Umgang mit der Ressource „Mensch“ einen deutlich höheren Stellenwert. In diesen Kontext lässt sich die Realisierung von Work-Life-Balance-Konzepten einbetten.

3.3.4. Zwischenfazit

Die Betrachtung des Unternehmens als guter „Bürger“, als Corporate Citizen, signalisiert einen Wandel in der Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit. Unternehmen, die am Markt erfolgreich sein wollen, berücksichtigen die Gestaltung eines positiven Bildes in der Öffentlichkeit in ihrer Unternehmenspolitik. Formen und Aktionsfelder, in denen sich die Unternehmen sozial, ökologisch oder kulturell engagieren, müssen konsequent zum Image passen und dienen langfristig auch dazu, ihre Wettbewerbsposition durch die Übernahme einer umfassenden gesellschaftlichen Verantwortung zu verbessern.

Corporate Social Responsibility hat sich zu einem Kernkriterium bei der Bewertung von Unternehmen entwickelt. Insbesondere bei den Meinungsbildnern spielt „die Achtung, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegengebracht wird“ eine große Rolle. Ein guter Ruf zieht Investoren und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, unterstützt die Kundenbindung und sichert damit langfristig den Geschäftserfolg.

15 Infratest-Emnid 2002.

16 Wimmer, T. (2001): Gesellschaftliche Verantwortung als Zukunftsinvestition – eine Meinungsbildner-Studie in Frankreich, Grossbritannien und Deutschland, in: Stiftung&Sponsoring 5/2001, <http://www.pwblf.org>.

4. Wirkungsebene Individuum

4.1. Einleitung

Neben den Effekten auf der Unternehmensebene eröffnen Work-Life-Balance-Maßnahmen zusätzliche Handlungsmöglichkeiten in der individuellen Lebensführung. Eine verbesserte Vereinbarkeit von privater Lebensplanung und Erwerbstätigkeit erhöht zunächst einmal die Chance zu einer Verstetigung von Erwerbsverläufen, die zur Wahrnehmung anderer Verpflichtungen und Interessen nicht mehr notwendigerweise vollständig oder längerfristig unterbrochen werden müssen. D.h. die Anforderungen, die sich aus nicht-beruflichen Zielsetzungen ableiten, führen nicht mehr zwangsläufig zu „Entweder-Oder-Entscheidungen“, sondern ermöglichen ein „Sowohl-Als-Auch“. Eine Bewertung dieser Effekte im Sinne einer höheren Lebenszufriedenheit, die größere Bereitschaft zur Übernahme familiärer oder sozialer Versorgungsaufgaben, ein gesteigertes bürgerschaftliches Engagement sowie deren Rückwirkungen auf die Qualität der Arbeitsleistungen, Anerkennung durch Kolleginnen, Kollegen und Führungskräfte und die Entwicklung von Kompetenzen zur Übernahme von Verantwortung und Führungsaufgaben im Betrieb lässt sich jedoch nur schwer quantifizieren.

Angesichts unterschiedlicher Lebensentwürfe, die im biografischen Verlauf auch noch einem Wandel unterzogen sein können, wird sich einerseits kein „one-best-way“ der Auswahl von Work-Life-Balance-Maßnahmen formulieren lassen. Andererseits müssten die daraus resultierenden Effekte ebenfalls eine Dynamisierung erfahren, da z.B. die Wahrnehmung ehrenamtlicher Aufgaben in den einzelnen Lebensphasen auch eine unterschiedliche Bedeutung gewinnen kann. Das Wissen um diese wechselseitigen Wirkungsmechanismen soll in diesem Abschnitt unter drei Perspektiven betrachtet werden:

Welchen Einfluss haben Work-Life-Balance-Maßnahmen auf

- die Entwicklung und Umsetzung des Leitbilds „lebenslanges Lernen“?
- die Gestaltung sozialer Beziehungen und hier besonders der Beziehung zwischen den Generationen?
- das bürgerschaftliche Engagement und die Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Teilhabe?

Der unmittelbare Effekt vom Einsatz der Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die individuelle Lebensplanung liegt in der einleitend angesprochenen Sicherung des Arbeitsplatzes auch in außeror-

dentlichen Belastungssituationen. Hierdurch wird sowohl ein wichtiger Beitrag zur individuellen Einkommenssicherung geleistet als auch dem drohenden Know-how-Verlust durch lange Abwesenheitszeiten vorgebeugt. Eine erhöhte Kontinuität, insbesondere der weiblichen Berufsbiografie, führt auch zu einer Sicherung der individuellen beruflichen Kompetenzen, die nicht in längeren Nicht-Erwerbsphasen entwertet werden, sondern ständig im Prozess der Arbeit einzubringen und weiter zu entwickeln sind. Aus Sicht der Erwerbstätigen kann das erworbene Qualifikationsprofil somit ständig aktualisiert werden, so dass ein weitgehend reibungsloser Übergang zwischen Phasen, in denen der Beruf den Lebensmittelpunkt bildet und Phasen, in denen vordringlich andere Schwerpunkte gesetzt werden, ermöglicht wird.

Damit kann ein Gegenwicht zum Trend der sog. „Patchwork-Biografie“ gesetzt werden, die von temporären Beschäftigungsverhältnissen mit unterschiedlichen Anforderungen und Einsatzorten bei wechselnden Arbeitgebern ausgeht. In diesem Punkt ergänzen sich die Interessen der Unternehmen zur langfristigen Bindung von Fachkräften und die aus Sicht der Erwerbstätigen wünschenswerte langfristige Beschäftigungsperspektive und -sicherheit.

Insbesondere für Frauen eröffnen sich hieraus verbesserte Beschäftigungs- und Aufstiegsperspektiven. Nach wie vor wird lediglich jede zehnte Position im mittleren Management und nur jede fünfzehnte Position im Topmanagement in deutschen Großunternehmen von einer Frau besetzt, wobei sich diese Zahlen in den letzten zehn Jahren bereits verdoppelt haben.¹⁷

Die Wahrnehmung verantwortungsvoller Aufgaben neben der Erwerbsarbeit wirkt sich auch positiv auf die Entwicklung extra-funktionaler Kompetenzen aus. Hierzu werden vor allem soziale und kommunikative Kompetenzen, aber auch die Fähigkeiten zur Selbststeuerung und Verantwortungsübernahme gerechnet. Auszugehen ist von einer wechselseitigen Stimulierung zwischen Arbeitsprozess und privatem Lebensbereich, so dass letztendlich beide Seiten von einem Engagement auch außerhalb der Arbeitswelt profitieren.

17 Hoppenstedt Firmeninformation, zit. nach Frankfurter Rundschau vom 19.1.2005, Nr. 15, S. 25.

4.2. Lebenslanges Lernen

Die demografische Entwicklung in Deutschland und der sich gleichzeitig vollziehende Wandel der Arbeitswelt mit einem zunehmenden Fokus auf Dienstleistungen und wissensbasierte Tätigkeiten stellen Unternehmen und Beschäftigte vor neue Herausforderungen. Da auch die **Kontinuität der Erwerbsbiografie** immer weiter abnimmt, wird eine langfristig orientierte Personalentwicklungsplanung erschwert. Wechsel von Arbeitgebern und Einsatzorten sowie die Variabilität der Arbeitszeit und –belastung haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen und werden auch in Zukunft erhöhte Anforderungen an die Anpassungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen.

Im Verlauf ihres Erwerbslebens werden immer mehr Menschen ganz unterschiedliche, mal abhängige, mal selbständige Tätigkeiten ausüben. Die benötigten fachlichen Inhalte und geforderten Qualifikationen wandeln sich sowohl in den neuen Aufgaben als auch am jeweils aktuellen Arbeitsplatz immer schneller. Betriebs- und Tätigkeitswechsel, Arbeit, Arbeitslosigkeit und Umschulung werden sich in der Erwerbsbiografie der Zukunft häufiger ergänzen. Die Verweildauer in einem Betrieb wird deutlich kürzer, ein Trend der schon heute insbesondere bei jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu beobachten ist. Dies stellt künftige Erwerbstätige vor neue Herausforderungen: Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Kooperationsfähigkeit treten immer mehr an die Stelle der herkömmlichen Einordnung in extern und durch starre Arbeitsorganisation festgelegte Kontrollstrukturen.

Berufswechsel finden häufiger statt und zwar aus zwei Gründen: zum einen suchen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach besseren Karriereperspektiven bei neuen Arbeitgebern, zum anderen finden unfreiwillige Wechsel aufgrund von Kündigungen und Insolvenzen statt. Die Hälfte der an- und ungelerten Arbeiter gibt an, dass sich die berufliche Situation aufgrund des beruflichen Wechsels nicht verbessert, sondern sogar eher verschlechtert hat. Andererseits berichten Selbständige, leitende Angestellte und Beamte, dass sie mit dem letzten Berufswechsel eine deutliche Verbesserung erzielen konnten.¹⁸

In den ersten Berufsjahren haben vor allem Männer anteilig häufiger befristete Arbeitsverträge. So sind 35,5 % der männlichen Erwerbstätigen zwischen 20 und 25 Jahren in einem befristeten Arbeitsverhältnis tätig, aber nur 19,9 % der Frauen. Dieses Verhältnis kehrt sich später um: Bei den 35- bis 50-Jährigen sind es vor allem die Frauen, die befristete Arbeitsverträge haben. Dies ist ei-

18 Bundesanstalt für Arbeit, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2002.

ne Konsequenz der Babypause und dem erneuten Einstieg in den Arbeitsmarkt. In den neuen Bundesländern ist der Anteil der Erwerbstätigen mit befristetem Arbeitsvertrag mit 13,5 % fast doppelt so hoch wie in den alten Bundesländern (7,8 %). Ursache hierfür dürfte vor allem der schwierige Arbeitsmarkt in den neuen Bundesländern sein.¹⁹

Die "Halbwertszeit" des Fachwissens hat sich bereits in der Vergangenheit verkürzt: Einmal erlernte Berufsinhalte verlieren in vielen Tätigkeitsfeldern immer schneller ihre Verwendbarkeit. Hier schlägt der Innovationsdruck unmittelbar auf den Einsatz der Arbeitskräfte durch.

Mit der zunehmenden Erkenntnis, dass Ausbildung und Qualifizierung keine zeitlich befristete Aufgabe einer spezifischen Lebensphase sind, sondern lebenslange und lebensbegleitende Notwendigkeit, haben sich auch die Anforderungen an die Fort- und Weiterbildung grundlegend geändert. Während sich die Anstrengungen der Unternehmen bislang auf vermeintlich „lernfähige“ junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzentrieren, wird die Herausforderung der Zukunft sein, auch die Innovations- und Lernpotenziale der Älteren optimal zu fördern. Weiterbildung und Qualifizierung bleiben nicht länger auf die Phasen der Jugend und des frühen und mittleren Erwachsenenalters beschränkt, sondern werden bis in das Alter andauern und einen deutlich höheren zeitlichen Umfang als bisher einnehmen. Dies gilt sowohl für Lernprozesse innerhalb der Arbeit als auch außerhalb der beruflichen Tätigkeit.

Der VIII. Weiterbildungsbericht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zeigt, dass die Teilnahme an Weiterbildungen zwar seit den siebziger Jahren in weiten Kreisen der Bevölkerung deutlich zugenommen hat.²⁰ Dennoch ist die Weiterbildungsquote in Deutschland im internationalen Vergleich unterdurchschnittlich. So nahmen 1997 nur 30 % der Erwerbstätigen im Alter von 25 bis 64 Jahren an beruflicher Weiterbildung teil. Erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen sogar in noch geringerem Umfang an Weiterbildungsmaßnahmen teil, sei es, dass die Angebote sie nicht ansprechen oder sie durch eingetragene Arbeitsabläufe das Lernen verlernt haben. So stellen Erhebungen des Statistischen Bundesamtes der Weiterbildung ein schlechtes Zeugnis aus. Die Weiterbildungsquote der 35- bis 50-Jährigen liegt bei gerade einmal 9 %, bei den über 50-Jährigen liegt sie bei gerade noch 5 %.

19 Statistisches Bundesamt 2002.

20 BMBF (2000): Berichtssystem Weiterbildung. 8. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland, S. 321.

Gleichzeitig tritt an die Stelle der häufig unspezifischen und praxisfernen klassischen Weiterbildung in Form von Abend- und Wochenendkursen die Weiterentwicklung individueller und organisationaler Kompetenzen im Rahmen von arbeitsgebundenen und arbeitsimmanenten Lernformen. Damit rückt Lernen stärker in den Verantwortungsbereich des Unternehmens und seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichzeitig gewinnen **übergreifende Meta-Kompetenzen** wie die Fähigkeit der Teamarbeit und Kooperation deutlich an Bedeutung.

Der **Fachkräftemangel** wird in Deutschland in den nächsten Jahren deutlich zunehmen. Die Suche und Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird für die Unternehmen zunehmend zu einem ernstem Problem, da trotz weiter anhaltender Arbeitslosigkeit viele Stellen nicht besetzt werden können.

Die engere Verzahnung von Lernen und Arbeit erfordert eine höhere Flexibilität auf Seiten der Arbeitgeber sowie der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: Die Bereitstellung von Lernangeboten durch Arbeitgeber und die Nutzung derselben durch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird zur entscheidenden Einflussgröße des wirtschaftlichen Erfolgs. Nur Unternehmen, die in der Lage sind Arbeitsplätze zu gestalten, mit denen sich Privat- und Arbeitsleben in Einklang bringen lassen, werden letztlich in der Lage sein, im Wettbewerb um Köpfe zu bestehen. Für die qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet dies, dass das Vorhandensein von Angeboten der flexiblen Arbeitsgestaltung und Work-Life-Balance-Maßnahmen immer mehr zu entscheidenden Kriterien bei der Auswahl von Arbeitgebern werden.

Die abnehmende Halbwertszeit von Wissen führt zu zunehmend höheren Anforderungen an die Kontinuität der Lernprozesse. Längerfristige Unterbrechungen der beruflichen Tätigkeit gehen immer stärker mit einem ernstzunehmenden Risiko der Dequalifikation einher. Dennoch werden zumindest partielle Auszeiten im Rahmen von Eltern- oder Pflegezeit auch in Zukunft notwendig sein. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden daher flexible Arbeitsformen wie Teilzeit, Job-Sharing und Telearbeit immer stärker nachfragen, um längerfristige Unterbrechungen der Erwerbsarbeit zu vermeiden. Sollten Unterbrechungen nicht zu verhindern sein, werden flankierende Maßnahmen zur Wiedereingliederung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von beiden Seiten noch weitaus mehr nachgefragt werden als dies heute schon der Fall ist.

Eine Ausnahme bilden Unterbrechungen oder Reduzierungen der Erwerbstätigkeit, die explizit der Qualifizierung gewidmet werden. Die Weiterqualifizierung zum Handwerksmeister, die Aufnahme eines Erststudiums oder die Qualifizierung im Rahmen von Master- und Aufbaustudiengängen sind Beispiele des lebenslangen Lernens, die immer bedeutsamer werden. Insbesondere mit der Neueinführung der getrennten Bachelor und Masterstudiengänge in

den meisten gängigen Studienfächern werden immer mehr Berufserfahrene mit einem Bachelor-Abschluss im Verlaufe ihres Berufslebens ein Masterstudium anhängen. Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich derzeit bei den MBA-Studiengängen (Master of Business Administration), die jedoch vor allem von hochqualifizierten Fach- und Führungskräften belegt werden. Innerhalb von 2-4 Jahren werden berufsbegleitend oder Vollzeit Management- und betriebswirtschaftliche Kompetenzen erworben, die für Führungspositionen benötigt werden. In Zukunft werden auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anderer Bereiche und auf Ebene der Fachkräfte verstärkt auf derartige Modelle zurückgreifen um ihre Qualifikation zu ergänzen oder zu aktualisieren.

Eine flexible Arbeitsorganisation ermöglicht einen bedarfsgerechten Umgang mit derartigen Qualifizierungsbedürfnissen. Neben der Bereitstellung organisatorischer Rahmenbedingungen und zeitlicher Flexibilität für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist insbesondere die Existenz einer Unternehmens- und Lernkultur von Bedeutung, die Lernzeiten nicht als Auszeiten sondern als Entwicklungschancen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begreift. Umgekehrt wird von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Zukunft deutlich stärkeres Engagement im Hinblick auf ihre persönliche Qualifizierung erwartet: nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereit sind Lernphasen als integralen Bestandteil ihrer Erwerbsbiografie zu begreifen, werden auf dem Arbeitsmarkt bestehen können.

Die Anforderungen des lebenslangen Lernens an die Gestaltung der Arbeitsprozesse und die Selbstorganisationskompetenzen im privaten Bereich werden in weiten Teilen durch Work-Life-Balance-Maßnahmen im betrieblichen Kontext positiv unterstützt. Eine Einschätzung der Wirkungsmechanismen zeigt aber auch, dass Flexibilisierung und zunehmende Autonomie bei den einzelnen Akteuren zu Überforderungssituationen führen können. Insbesondere die Gewährung von zeitlichen Freiräumen eröffnet zusätzliche Perspektiven der Qualifizierung, die vom Einzelnen im Sinne einer Erweiterung individueller Kompetenzen genutzt werden können. Auch der Betrieb kann diese neuen Qualifikationen im beruflichen und außerberuflichen Bereich ggf. für sich produktiv nutzen. Das Konzept des lebenslangen Lernens setzt in seinem umfassenden Sinn ein hohes Maß an Eigeninitiative voraus, die durch eine Flankierung mit betrieblichen Maßnahmen wirksam geweckt und unterstützt werden kann.

Tab. 4-1: Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf lebenslanges Lernen

WLB-Maßnahme	Wirkungsketten	Bewertung
Arbeitszeitflexibilisierung <ul style="list-style-type: none"> • Teilzeit • Gleitzeit • Arbeitszeitkonten • Sabbatical 	Zeitgewinn für die Wahrnehmung von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten Erleichterung des Wiedereinstiegs nach Auszeiten, Vermeidung von Dequalifizierung Überbrückung biografischer Lern- und Lebensphasen	Tendenziell positiv Kompetenzgewinn für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Berufs- und Privatleben
Arbeitsorganisation <ul style="list-style-type: none"> • Job-Sharing • teilautonome Teams • Personaleinsatzpools 	Zeitgewinn für die Wahrnehmung von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten Kompetenzentwicklung durch wechselnde Tätigkeiten Förderung der Sozialkompetenz	Uneinheitlich <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzgewinn aber auch Gefahr der Überforderung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Arbeitsortflexibilität <ul style="list-style-type: none"> • Telearbeit • mobile Arbeit 	persönliche Kompetenzentwicklung durch mehr Eigenverantwortung und höhere Anforderungen an die Selbstorganisation	Uneinheitlich <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzgewinn aber auch Gefahr der Überforderung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Personalentwicklung und -führung <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung der Führungskräfte • Mentoring-Programm • Wiedereinstiegsprogramme 	Kompetenzerwerb durch Modelllernen Anerkennung individueller persönlicher Leistungen Wahrung beruflicher Kontinuität	Positiv <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten in der Lebens- und Berufsplanung
Flankierende Services <ul style="list-style-type: none"> • Haushaltsnahe Dienste • Qualifizierungsangebote • Sozialberatung • Hilfe bei der Kinderbetreuung 	Erhalt von Lernbereitschaft und Beschäftigungsfähigkeit Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Positiv <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten in der Lebens- und Berufsplanung • Vermeidung von Dequalifikation
Gesundheitsförderung <ul style="list-style-type: none"> • Sport, Fitness • Förderung gesundheitlicher Kompetenz • Gesundheitschecks 	Förderung der Sozialkompetenz	Positiv <ul style="list-style-type: none"> • Transfer Sozialkompetenzen in Privat- und Berufsleben

4.3. Generationenbeziehungen / Wirkung auf die Entwicklung der sozialen Beziehungen

4.3.1. Generationenbeziehungen - eine Basis sozialer Beziehungen

Work-Life-Balance-Maßnahmen eröffnen größere Handlungsspielräume in der privaten Lebensführung. In diesem Abschnitt werden Fragen nach der Veränderung der sozialen Beziehungen und den Beziehungen zwischen den Generationen und Altersgruppen aufgegriffen. Dabei geht es um ein besseres Verständnis derjenigen **sozialen Prozesse und derjenigen persönlichen, oft emotionalen Bindungen und Trennungen**, die jedes Individuum sehr viel mehr unbewusst als bewusst prägen. Hierbei nehmen die Familie, die soziale und räumliche Umgebung und damit auch die Arbeitswelt, oder die Zugehörigkeit zu einer Gesellschaft eine herausragende Stellung ein.

In der privaten und beruflichen Lebenswelt erfährt jeder Mensch soziales Mit- und Gegeneinander, entwickelt Vertrauen und Misstrauen gegenüber Menschen und Institutionen, ihren Interessen und Spielregeln. Die sozialen Beziehungen bilden mit jeder neuen Generation das Fundament, auf dem sich die modernen Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen entwickeln können. Von ihnen hängt daher nicht zuletzt deren Stabilität ebenso ab wie die Lern- und Innovationsfähigkeit.

Die ökonomische Bedeutung der sozialen Prozesse ist zwar groß, entzieht sich aber weitgehend allen makro-ökonomischen Beobachtungen und Berechnungen. Diese Prozesse sind vielmehr durch das individuelle Mit- und Nebeneinander von Menschen in **Familienverbänden, Freundschaften, regionalen Gemeinschaften oder Interessengruppen** gekennzeichnet, in denen praktische Handreichungen, soziale und emotionale Bildungs- und Dienstleistungen erbracht und ausgetauscht werden.

Sie sind für die Beteiligten meist selbstverständlich und werden in aller Regel weder als ökonomische Leistungen noch als deren gesellschaftliches Fundament wahrgenommen. Dies geschieht meist erst dann, wenn sich Defizite etwa in Erziehung und Bildung, durch Zunahme psychischer Erkrankungen oder in der Pflege kranker und älterer Menschen häufen. Opaschowski²¹ nennt hinsichtlich der Alterssicherung die „erlebte und gelebte“ „soziale Altersvorsorge“ nicht zu Unrecht die dritte Säule seines Modells für das 21. Jahrhundert, selbst wenn auch er dabei übersieht, dass es historisch und traditionell eigentlich die erste Säule ist und war.

21 Opaschowski, H. W. (2004): Der Generationenpakt – Das soziale Netz der Zukunft. Darmstadt.

Ambivalente Funktionalität der Generationenbeziehungen

Insbesondere die Generationenbeziehungen zwischen Alt und Jung innerhalb wie außerhalb der Familien haben dabei eine durchaus **ambivalente Funktionalität** für die individuelle und - über Aggregation und Meinungsbildung - für die gesamtwirtschaftliche und -gesellschaftliche Entwicklung:

- Zwischen den Generationen erfolgt (oder unterbleibt) die Weitergabe bisherigen Wissens (gebunden an Traditionen, Religionen, praktische Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnisse) und materieller Güter (z.B. Versorgungsleistungen, Geschenke, Erbschaften). Dies bindet emotional, intellektuell und materiell aneinander, lässt Solidarität entstehen und wirkt stabilisierend auf die Gesellschaft.
- In der Auseinandersetzung zwischen den Generationen entwickelt sich aber auch die Individualität und Eigenständigkeit einer jeden Generation, mit der sie das Übernommene und Tradierte (bzw. auch das Fremde oder Neue) nach eigenen Vorstellungen nutzt, in Frage stellt, weiterentwickelt oder auch über Bord wirft. Dies wieder ist die Voraussetzung für die Innovations- und Anpassungsfähigkeit einer Gesellschaft, ohne die sie zu erstarren und unterzugehen droht.

Das Bindeglied in dieser Ambivalenz ist die gelebte Solidarität, d.h. das Bewusstsein einer Zusammengehörigkeit,²² die ihren Ausdruck im konkreten Miteinander der Menschen unterschiedlicher Generationen und Herkunft auch jenseits der unmittelbaren ökonomischen Zweckmäßigkeit findet. Sie erwächst gleichermaßen

- aus positiven individuellen Erfahrungen der sozialen und emotionalen Abhängigkeit von der Familie, Gruppe oder Gesellschaft zu welcher der Mensch gehört und
- aus positiven individuellen Erfahrungen im Umgang mit Konflikten, in denen stets auch die Chancen für konstruktive evolutionäre Innovationen und damit für eine individuelle wie gesellschaftliche Entwicklung liegen.

Die Anforderungen der modernen Arbeitsorganisation erfordern jedoch eine stetig steigende Flexibilität und Mobilität. Hieraus resultieren nicht nur für berufstätige Paare, die zwei unterschiedliche Erwerbsbiografien in Einklang bringen müssen, aufwendige Abstimmungsprozesse, Gleiches gilt auch für die Gestaltung der Generationenbeziehungen. Mehrgenerationenfamilien in einem Haushalt geraten selbst in ländlichen Räumen zum Ausnahmefall

22 Lüscher, K. und Liegle, L. (2003): Generationenbeziehungen in Familie und Gesellschaft, S. 264ff.

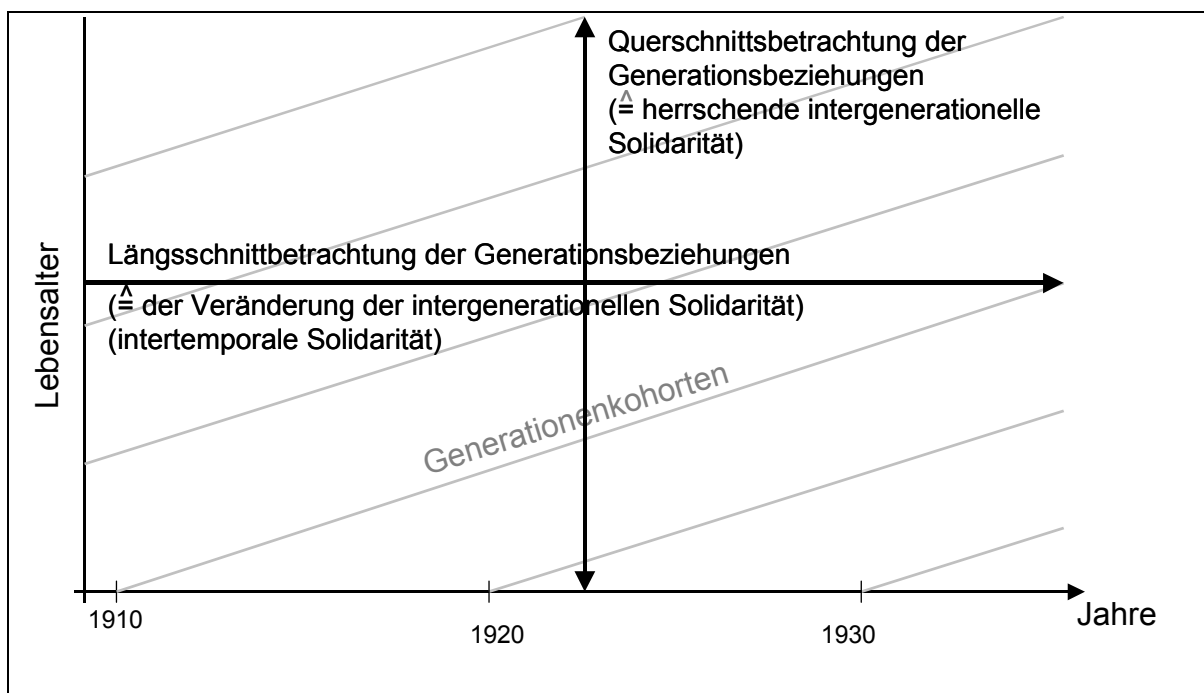
und die wechselseitigen Versorgungsmöglichkeiten und –ansprüche wandeln sich.

4.3.2. Soziale und Generationenbeziehungen im Wandel

Veränderungen in den Generationen- wie in den sozialen Beziehungen sind damit **systemimmanent** (vgl. Abb. 4-1)

- Sie ergeben sich im Zeitverlauf nicht nur, wenn sich die sozialen oder wirtschaftlichen Gewichte zwischen den Mitgliedern verschiedener Generationen und Gruppen gewissermaßen im Querschnitt verlagern bspw. durch politische Maßnahmen oder exogen kumulierende Entwicklungen wie die Folgen des demografischen Wandels, der Globalisierung oder des technischen Fortschritts (Querschnittsbetrachtung).
- Sie sind zugleich Folge der Tatsache, dass die objektiven wie subjektiven Bedingungen in die nachfolgende Generationen hinein wachsen, nicht gleich bleiben. Dies führt im Längsschnitt dazu, dass die jeweils jüngere Generation andere, eigene Erfahrungen mit ihrem physischen wie sozialen und wirtschaftlichen Umfeld macht und ihr Verhalten entsprechend verändert (Längsschnittbetrachtung).

Abb. 4-1 Generationenbeziehungen in der Quer- und Längsschnittbetrachtung



Quelle: Prognos 2005

So offensichtlich einerseits die Bedeutung der sozialen Beziehungen und der Solidarität für das aktuelle Zusammenleben und die

Entwicklung der Individuen wie auch der Gesellschaft ist, so **gering** sind auf der anderen Seite die konkreten **Kenntnisse über deren Einflussfaktoren**. Unklar ist insbesondere, ob und vor allem auf welchem Weg und in welchem Ausmaß singuläre Maßnahmen gewachsene soziale und Generationenbeziehungen unmittelbar beeinflussen (Querschnittsbetrachtung) oder in ihrer Dynamik verändern (Längsschnittbetrachtung). Dies gilt auch für Work-Life-Balance-Maßnahmen:

- Unmittelbar ändert sich durch sie nur der Handlungs- und Gestaltungsspielraum für die erwerbswilligen und -fähigen Personen, ihr Einfluss auf die sozialen Beziehungen hängt daher entscheidend davon ab, wie sie mit diesen Handlungsspielräumen gegenüber (ihren) Kindern, Freunden, Älteren umgehen.
- Zum anderen machen sich die nicht unmittelbar betroffenen Kinder, Freunde und Älteren ihre eigenen Vorstellungen von der erhofften bzw. künftig möglichen Nutzung solcher Gestaltungsspielräume und entwickeln daraus ihr eigenes (Anspruchs-) Verhalten und ihr Verständnis von Solidarität.

Erschwert wird die Wirkungsanalyse nicht zuletzt dadurch, dass die sozialen Beziehungen (in Familien, Lebensräumen, Gruppen, Betrieben, Staaten etc.) in erster Linie durch **individuelle, auch emotionale Faktoren und persönliche Erfahrungen** in der Familie bzw. im engeren sozialen Bezugskreis geprägt sind. Selbst übergreifende Großgruppen (z.B. Religionsgemeinschaften, Volksgruppen, Staaten) entwickeln und stabilisieren ihren Einfluss meist auf diesem Weg. Entsprechend vielfältig sind die Einflussfaktoren, in denen sich allgemeine demografische Veränderungen mit der spezifischen familiären Situation, allgemeine kulturelle Faktoren mit eigenständigen Familientraditionen oder politische und gesamtwirtschaftliche Entwicklungen mit konkreten Wohn- und Lebensbedingungen überlagern.

Einflussfaktoren auf der familiären Ebene

Auf der **familiären Ebene** stehen die ganz persönlichen, stark emotional geprägten zwischenmenschlichen Beziehungen im Vordergrund. Sie finden ihren Ausdruck etwa

- im Ausmaß der praktischen bzw. finanziellen gegenseitigen Hilfeleistungen,
- in der erwarteten bzw. akzeptierten latenten Bereitschaft zu einer ggf. notwendig werdenden gegenseitigen Hilfe,
- in den Kommunikationsbeziehungen zwischen den Mitgliedern der engeren (Eltern/Kinder) oder weiteren Familie (Verwandte 2. und höheren Grades) ,

- in den Formen des Zusammenlebens bzw. Zusammenkommens innerhalb der engeren und weiteren Familie,
- in der Bedeutung von Familientraditionen im täglichen Leben etwa hinsichtlich der faktischen Rechte und Pflichten gegenüber anderen Familienmitgliedern und Generationen,
- im Umgang mit Meinungs- und Interessenunterschieden und der Bereitschaft bzw. Fähigkeit zur Suche nach gemeinsam gangbaren Wegen innerhalb der Familien (Konfliktfähigkeit).

Einflussfaktoren auf der überfamiliären Ebene

Jenseits der Familien entwickeln sich die sozialen Beziehungen zum einen aufgrund von mehr oder minder zufälligen **persönlichen Kontakten und Begegnungen**, wie sie den Alltag der Menschen im Arbeits- und Privatleben prägen. Zum anderen hängen sie stark von **Wertvorstellungen, Traditionen und institutionellen Strukturen** ab, über die Menschen Beziehungen zu- (oder gegen-) einander aufbauen. Die emotional-persönlichen Beziehungen sind dabei zunächst eher lose und können besonders in großen Gruppen (z.B. in Religionsgemeinschaften, Parteien, Vereine, Betriebe) sogar in Widerspruch zur Gruppensolidarität geraten. Kennzeichnend sind hier die folgenden Deskriptoren:

- die Altersstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Mitglieder einer Gruppe/Gesellschaft und ihre Veränderung durch Ein- und Austritte,
- die Form und Intensität von Kommunikationsbeziehungen,
- die Beteiligung an der Meinungsbildung, am politischen Engagement und an Wahlen,
- der Umgang mit Meinungsunterschieden/Konflikten, kulturell tradierten Verhaltensregeln oder alternativen Organisations- und Entscheidungsmustern,
- das Gewicht von Solidarität innerhalb der Gruppen und deren öffentliche Wahrnehmung einschließlich der Akzeptanz von übergreifenden Regelungen zur Streitschlichtung.

4.3.3. Die Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Entwicklung der sozialen Beziehungen

Für die Wirkungsanalyse von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die sozialen Beziehungen **sind die Einflüsse auf die familiären bzw. die direkten persönlichen Beziehungen entscheidend**. Work-Life-Balance-Maßnahmen setzen unmittelbar bei dem täglichen Zusammenspiel von Arbeit und Privatleben an und können sich nur darüber auch auf die überfamiliären Beziehungen auswirken. Dabei erscheint es notwendig, zwischen den kurzfristigen

Wirkungen der Maßnahmen und den eher langfristigen Wirkungen zu unterscheiden. Erstere beschreiben die Wirkung auf die **Situation im Beziehungsgefüge** (Querschnittsbetrachtung), während es bei Letzteren vor allem um die Wirkung auf die Dynamik, d.h. die **Entwicklung der Beziehungen** geht (Längsschnittbetrachtung).

Insgesamt und über alle Work-Life-Balance-Maßnahmen hinweg gesehen ist von überwiegend positiven Wirkungen der Maßnahmen auf die sozialen Beziehungen der Menschen auszugehen. Sie **stärken tendenziell die Solidarität** und **begünstigen den konstruktiven Umgang mit der generationsspezifischen Ambivalenz** zwischen Stabilität und Innovation. Tabelle 4-2 gibt eine Übersicht über die verschiedenen Maßnahmen und deren Einschätzung.

Tab. 4-2 Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die sozialen Beziehungen

WLB-Maßnahme	Wirkungsketten	erwartete Wirkung
Arbeitszeitflexibilisierung <ul style="list-style-type: none"> • Teilzeit • Gleitzeit • Arbeitszeitkonten • Sabbatical 	Zeitgewinn für Pflege der persönlichen Beziehungen; Erhöhung der individuellen Gestaltungsspielräume Reduzierung des Stresses durch Doppelbelastungen Überbrückung biografischer Lern- und Lebensphasen	Tendenziell positiv, persönlichkeitsbedingt: <ul style="list-style-type: none"> • Erfolg versprechende Lebensplanung • Mehr Zeit für Pflege der Beziehungen • Schwierigkeiten in der Rollenfindung • Mehr Zeit für das Miteinander • Konfliktfähigkeit
Arbeitsorganisation <ul style="list-style-type: none"> • Job-Sharing • teilautonome Teams • Personaleinsatzpools 	Erhöhung der individuellen Zeitsouveränität Arbeitsplatzsicherung Förderung der Sozialkompetenz	Tendenziell positiv: <ul style="list-style-type: none"> • Reagibilität auf Anforderungen • Wirtschaftliche Sicherheit • Erhöhung der Konfliktfähigkeit • Problemgerechtere Versorgung • Kalkulierbarere Entwicklung • Friedlicheres privates Umfeld

WLB-Maßnahme	Wirkungsketten	erwartete Wirkung
Arbeitsortflexibilität <ul style="list-style-type: none"> • Telearbeit • mobile Arbeit 	Steigerung der Motivation Mehr Eigenverantwortung Höhere Anforderungen an die Selbstorganisation	Uneinheitlich, sehr persönlichkeitsbedingt <ul style="list-style-type: none"> • mehr Gestaltungsmöglichkeiten • schwierigere Selbstorganisation • Gefahr von "Flucht in die Arbeit" bei privatem Stress • praktische Vernetzung von Leben und Arbeit • Überforderung der Erwerbsgeneration • Gefahr durch Verlust des "Heims"
Personalentwicklung und -führung <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung der Führungskräfte • Mentoring-Programm • Wiedereinstiegsprogramme 	Persönliche Hilfe bei der Lebens- und Berufsplanung Anerkennung individueller persönlicher Leistungen Wahrung beruflicher Kontinuität	Positiv: <ul style="list-style-type: none"> • Leichtere Lebens- und Berufsplanung • Mehr Sicherheit im Selbst- und Rollenverständnis • Hilfe in Generationenkonflikten • Mehr Selbstbewusstsein im Umgang mit anderen Generationen • Verlässlichkeit bei Generationenkonflikten
Flankierende Services <ul style="list-style-type: none"> • Haushaltsnahe Dienste • Qualifizierungsangebote • Sozialberatung • Hilfe bei der Kinderbetreuung 	Praktische Entlastung und Stressabbau Erhalt von Lernbereitschaft u. Beschäftigungsfähigkeit Persönliche Hilfe bei der Lebens- und Berufsplanung Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Tendenziell positiv, persönlichkeitsbedingt <ul style="list-style-type: none"> • Mehr Sicherheit in der Lebens- und Berufsplanung • Mehr Sicherheit zur Verknüpfung von Familie und Beruf • Mehr Lebensqualität durch Stressabbau • Größere Verlässlichkeit der Bezugspersonen • Geringerer Zwang zur Selbstorganisation • Hilfe in Generationenkonflikten
Gesundheitsförderung <ul style="list-style-type: none"> • Sport, Fitness • Förderung gesundheitlicher Kompetenz • Gesundheitschecks 	Förderung der Sozialkompetenz Stressbewältigung und -reduktion Training gesundheitsfördernder Verhaltensweisen Erhalt von Wohlbefinden und Lebensqualität	Tendenziell positiv, persönlichkeitsbedingt <ul style="list-style-type: none"> • Ausgeglichene Lebensformen • Geringere Belastung für andere Generationen • Mehr Wohlbefinden und Lebensqualität • Höheres Potenzial für entwicklungsförderndes Umfeld • Chance für konstruktiven Umgang mit Generationenkonflikten

Die Wirkung der verschiedenen Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die sozialen und die Generationenbeziehungen hängt in starkem Maße davon ab, inwieweit die Maßnahmen neben einer vergrößerten zeitlichen und räumlichen Flexibilität selbst zu einer **Stärkung der Persönlichkeit, der sozialen Kompetenz und der individuellen Team- bzw. Konfliktfähigkeit** beitragen. Vor diesem Hintergrund lassen sich die Work-Life-Balance-Maßnahmen in drei Gruppen unterteilen:

1. Maßnahmen, deren Ziel bzw. deren Nebeneffekt die Entwicklung und das Training der sozialen Kompetenz durch Stärkung der Persönlichkeit und der Team- und Konfliktfähigkeit ist. Dazu gehören vor allem die **Maßnahmen zur Personalentwicklung und -führung sowie zur Arbeitsorganisation**. Diese Maßnahmen - auch wenn sie primär unter betriebswirtschaftlichen Aspekten verfolgt werden - helfen unmittelbar Verhaltensweisen zu entwickeln, die für soziale Beziehungen (inner- wie außerbetrieblich) gleichermaßen ausschlaggebend sind.
2. Maßnahmen, deren Ziel oder Nebeneffekt die Steigerung bzw. Erhaltung der aktuellen wie anhaltenden Leistungsfähigkeit ist. Hiervon hängt wiederum die Bereitschaft und Fähigkeit der Individuen ab, sich den unterschiedlichen Anforderungen im Beruf wie im Privatleben neben- und miteinander möglichst stressarm zu stellen und so zu einer konstruktiven Ergänzung zu bringen. Dabei ist das Ausmaß des Erfolges stark abhängig von der Persönlichkeit der Individuen und ihrer Bereitschaft zur Inanspruchnahme der Hilfsangebote. Hierzu gehören vor allem **Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und die Angebote für flankierende Dienstleistungen** der verschiedensten Art.
3. Maßnahmen, deren Ziel oder Nebeneffekt die **Erweiterung der individuellen zeitlichen und räumlichen Handlungs- und Gestaltungsspielräume** ist. Sie erleichtern es grundsätzlich den Individuen, Privatleben und Beruf miteinander zu verbinden und im Idealfall in Einklang zu bringen. Dabei hängt der Erfolg jedoch entscheidend von der individuell durchaus unterschiedlichen Fähigkeit der Einzelnen zur Nutzung dieser Spielräume ab. Dies verlangt die Fähigkeit zur Selbstorganisation und zur Suche nach einem geeigneten Rollenverständnis in den persönlichen Beziehungen, zwischen den Geschlechtern ebenso wie zwischen den Generationen.

4.4. Wirkung auf die gesellschaftliche Teilhabe und das bürgerschaftliche Engagement

4.4.1. Gesellschaftliche Teilhabe und bürgerschaftliches Engagement

Gesellschaftliche Teilhabe und bürgerschaftliches Engagement sind in Deutschland in der Vergangenheit vor allem aus zwei Gründen zu einem Thema in der gesellschaftspolitischen Diskussion geworden. Zum einen bedingte die Öffnung und Flexibilisierung der Betriebs- und Arbeitszeiten eine Neuorientierung der traditionellen Zeitfenster für außerberufliche und -familiäre Aktivitäten und erschwerte die in festgefühten Zeitstrukturen planbare gesellschaftliche Teilhabe bei vielen Erwerbstätigen. Zum anderen gewann das bürgerschaftliche Engagement angesichts der Überforderung des Sozialstaats und als Ausdruck der Entwicklung eines neuen Demokratieverständnisses an wachsendem politischen Interesse.

Für beide, die gesellschaftliche Teilhabe wie das bürgerschaftliche Engagement, gibt es weder eine eindeutige Begriffsbestimmung noch eine klare Abgrenzung. In beiden Fällen handelt es sich um Tätigkeiten, die als Freizeitaktivitäten weder dem Berufs- noch dem Familienleben zugeordnet werden können. Entscheidend ist in beiden Fällen ein **freiwilliges Handeln im privaten Bereich**. Der Unterschied dürfte allein in dem **Grad der damit verbundenen Selbstverpflichtung** zu sehen sein:

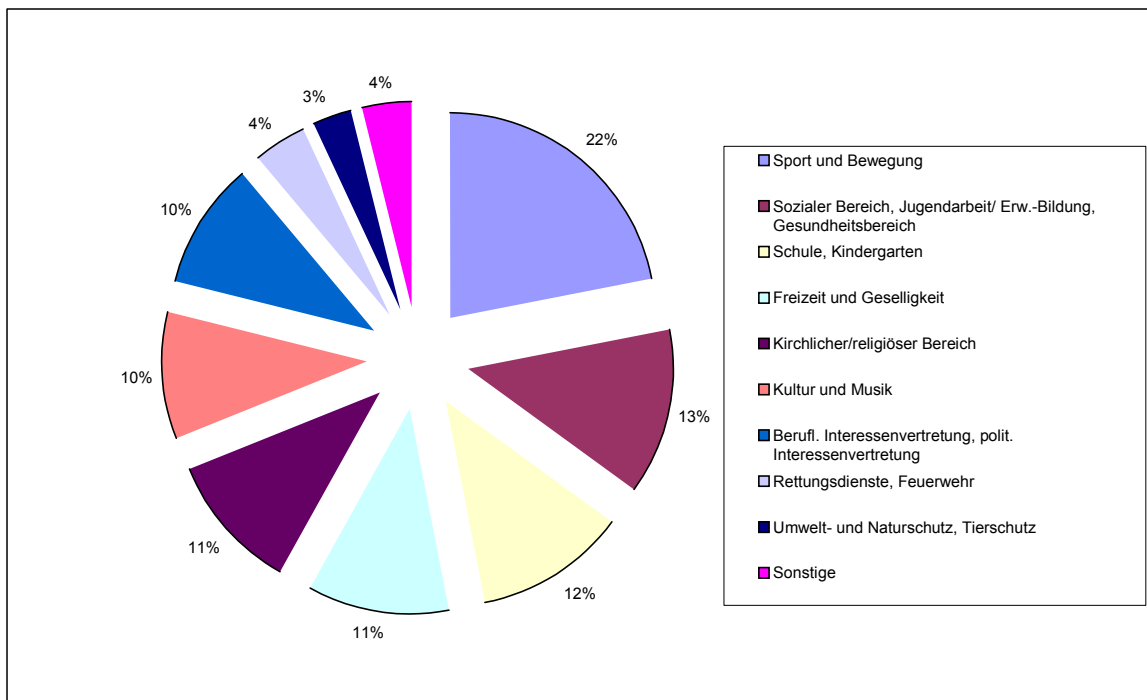
- Unter der gesellschaftlichen Teilhabe seien daher hier alle Freizeitaktivitäten im gesellschaftlichen und öffentlichen Raum verstanden, an denen der Einzelne mit und ohne Entgelt teilnehmen oder Teilnahmerechte erwerben kann, ohne sich damit jedoch für ein bestimmtes und ggf. sogar dauerhaftes Engagement zu verpflichten.
- Bürgerschaftliches Engagement geht dagegen stets mit einer Selbstverpflichtung in oder gegenüber einer wie auch immer organisierten Gemeinschaft einher etwa durch formalen Beitritt, regelmäßige Beitragszahlungen, freiwillige Spenden und Arbeitseinsätze oder die Bereitschaft zur Übernahme von Ehrenämtern.

In der Realität hängen gesellschaftliche Teilhabe und bürgerschaftliches Engagement vielfach eng zusammen. Beide dienen der Befriedigung von Bedürfnissen im sozialen Raum. Nicht selten wird mit bürgerschaftlichem Engagement ein öffentliches Angebot geschaffen oder initiiert, das dann weiteren Bevölkerungskreisen eine gesellschaftliche Teilhabe im räumlichen Umfeld erst ermöglicht (z.B. Freizeitgestaltung, soziale und religiöse Dienste, politische Mitwirkung).

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Tätigkeiten haben in beiden Fällen ein **außerordentlich breites Spektrum** und spiegeln die **unterschiedlichsten Interessen** wider. Dabei dürfte sich der Unterschied zwischen der gesellschaftlichen Teilhabe und dem bürgerschaftlichen Engagement vor allem in der quantitativen Zusammensetzung der relevanten Themen, sehr viel weniger aber im Tätigkeitsspektrum selbst, niederschlagen. Insoweit lassen sich die Ergebnisse des Freiwilligensurveys als ein weitgehend verlässlicher Anhaltspunkt für das Spektrum dieser Tätigkeiten nutzen.

Die folgende Übersicht zeigt, wie sich das Engagement („Fälle“ freiwilligen Engagements) auf verschiedene Handlungsfelder verteilt. Die Daten sind dem Freiwilligensurvey 1999²³ entnommen, einzelne Handlungsfelder wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit zusammengefasst.

Abb. 4-2 *Freiwilliges Engagement - Verteilung auf Handlungsfelder*



Quelle: Freiwilligensurvey 1999

Die meisten der hier genannten Aktivitätsfelder stehen in einer mehr oder minder starken Konkurrenz bzw. Wechselbeziehung zu privatwirtschaftlichen (z. B. Sport und Freizeit) oder institutionellen Angeboten (z.B. der Kirchen, Gemeinden oder Wohlfahrtsvereini-

23 Bundesregierung (1999): Freiwilligensurvey.

gungen), die gesellschaftliche Teilhabe auch ohne ein verpflichtendes bürgerschaftliches Engagement erlauben.

Im Freiwilligensurvey 1999 erfasst wurden dabei insgesamt 35,7 Mio. Fälle freiwilligen Engagements, das entspricht unter Berücksichtigung von Mehrfachengagements vieler Personen einem Anteil von knapp 31 % der in Deutschland lebenden Wohnbevölkerung. Die gesellschaftliche Teilhabe geht weit darüber hinaus und sollte idealiter die gesamte relevante Wohnbevölkerung umfassen. Tatsächlich dürften gerade bei den Jahrgängen mit starken beruflichen und familiären Verpflichtungen einerseits und solchen mit hohen gesundheitlichen Belastungen im Alter andererseits vielen hierfür Zeit und Möglichkeit fehlen. Hinzu kommen Begrenzungen aufgrund der räumlichen Versorgungsstruktur mit entsprechenden Dienstleistungsangeboten.

4.4.2. Bestimmungsfaktoren für gesellschaftliche Teilhabe und bürgerschaftliches Engagement

Beide, gesellschaftliche Teilhabe wie bürgerschaftliches Engagement, finden ihren Ursprung und ihre Begründung in der **Zugehörigkeit von Menschen zu sozialen Gruppen**, in denen sie gemeinsame Interessen teilen, sich aus räumlichen, sozialen oder sonstigen Gründen heimisch fühlen und mit denen sie sich solidarisieren. Entsprechend breit gestreut sind die Motive für die gesellschaftliche Teilhabe und ggf. auch für ein darüber hinaus gehendes bürgerschaftliches Engagement. Sie lassen sich im wesentlichen in fünf **Motivbündel** zusammenfassen, die sich gegenseitig ergänzen und in denen sich typischerweise **persönliche mit altruistischen Interessen verbinden und überlagern**:²⁴

- Die Suche nach Gelegenheiten zu Kommunikation, sozialer Interaktion und sinngebender Beschäftigung mit Menschen (z.B. Besuch und Engagement in Sport-, Freizeit- oder Kultureinrichtungen, kirchlichen und karitativen Organisationen).
- Wünsche, eigene Probleme zu lösen oder Missstände zu lindern, die sich nur durch Zusammenarbeit mit anderen angehen und lösen lassen (z.B. Mitarbeit und Engagement in Kindergärten, Schulen, Selbsthilfeorganisationen).
- Die Möglichkeit, sich in einem interessanten Kontext weiter zu entwickeln, zu lernen und zu profilieren (z.B. Teilnahme an Bildungs- oder Gesundheitsangeboten und Engagement in Vereinen, Parteien oder Wirtschaftsorganisationen).

24 Hackett, A.; Mutz, G. (2002): Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B. 9/2002.

- Der Wunsch zur aktiven Partizipation, Mitgestaltung und Durchsetzung politischer Ziele in der öffentlichen Meinungs- und Entscheidungsfindung (z.B. durch Mitarbeit oder Engagement in Kirchen, Parteien oder Bürgerinitiativen).
- Das Bedürfnis, sich für Fragen und humanitäre Aufgaben einzusetzen, die in der Gesellschaft bisher vernachlässigt werden und deren Missachtung zu einer Hypothek für die künftige Entwicklung gesehen wird (z.B. das Engagement für Randgruppen, Zuwanderer oder Umweltfragen).

Charakteristisch für alle diese außerberuflichen und -familiären Tätigkeiten ist stets eine Kombination aus **persönlichen, geistigen und sozialen Interessen**, eine gewisse **räumliche Beweglichkeit** sowie die **verfügbaren zeitlichen und ggf. finanziellen Ressourcen**. Damit sind bereits die entscheidenden Einflussfaktoren in ihren Grundzügen charakterisiert:

- Gesellschaftliche Teilhabe wie bürgerschaftliches Engagement leben von der Bereitschaft der Bürger, die Gemeinschaft mit anderen zu suchen, sich für Entwicklungen im eigenen näheren und weiteren Umfeld zu interessieren und dafür ihre Zeit und ggf. auch eigene Anstrengungen und finanzielle Mittel einzusetzen. Dies ist im Wesentlichen eine Frage der Persönlichkeit, des kulturellen Hintergrunds und der emotionalen Einbindung in den Alltag außerhalb von Beruf und Familie.
- Je größer dabei das für sie individuell erreichbare räumliche Angebot an Dienstleistungen oder Gelegenheiten ist, umso leichter finden sie Gemeinschaften und inhaltliche Anknüpfungspunkte, mit und in denen sie sich jenseits von Beruf und Familie engagieren und ihre verfügbare Zeit verbringen können. Wichtig ist dafür neben der individuellen sozialen Kompetenz und Bildung, die Existenz und Qualität eines erreichbaren privaten und öffentlichen Dienstleistungs- und Verkehrsangebots, auf das die Einzelnen zurückgreifen bzw. das sie für ihr Engagement nutzen können.
- Gesellschaftliche Teilhabe und bürgerschaftliches Engagement setzen schließlich ausreichende zeitliche und je nach Aktivität auch gewisse finanzielle Gestaltungs- und Handlungsspielräume voraus. Hinsichtlich der zeitlichen Voraussetzungen geht es dabei nicht nur um freie Zeit an sich, sondern ebenso wichtig ist die Lage der Freizeit im Tages-, Wochen- und u.U. auch Jahresrhythmus, um andere Menschen bzw. externe Angebote zu erreichen und die notwendige Koordination mit ihnen zu erlauben.

4.4.3. Die Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf gesellschaftliche Teilhabe und bürgerschaftliches Engagement

Allein die Tatsache, dass gesellschaftliche Teilhabe und bürgerschaftliches Engagement voraussetzen, dass Menschen ihren Lebensunterhalt auf anderem Wege und überwiegend durch parallele Erwerbsarbeit sichern, führt zu einer engen faktischen Verflechtung mit der Erwerbstätigkeit. Dabei bestehen sowohl komplementäre als auch konkurrierende Beziehungen, je nachdem, ob und wie freiwillige Aktivitäten sich mit den beruflichen zeitlich und inhaltlich ergänzen oder aber behindern. Die starken Wechselbeziehung zwischen Erwerbstätigkeit und bürgerschaftlichem Engagement zeigen sich deutlich in den Angaben des Sozioökonomischen Panels zum Engagement der Wohnbevölkerung, wenn man diese nach dem Erwerbsstatus der Betroffenen auswertet (vgl. Abb. 4-3):

- Die Engagementquote ist in den vergangenen Jahren insgesamt deutlich angestiegen.
- Sie liegt bei allen Erwerbstätigen über dem Durchschnitt und ist auch hier angestiegen, allerdings relativ weniger stark.
- Die Engagementquote ist am höchsten bei den Teilzeit- bzw. geringfügig oder unregelmäßig Beschäftigten.

Abb. 4-3 Ehrenamtliche Tätigkeiten und Erwerbsstatus in den alten Bundesländern 1985, 1992, 1999 (in % der Wohnbevölkerung über 16 Jahren)

Erwerbsstatus	1985	1992	1999
■ Erwerbstätig	27,6	28,0	34,9
■ Voll erwerbstätig	28,8	29,1	32,9
■ Teilzeitbeschäftigt	22,3	27,5	40,3
■ Geringfügig/unregelm. beschäftigt	27,3	39,6	43,1
■ Nicht erwerbstätig	16,7	20,9	25,7
■ Arbeitslos gemeldet	13,6	13,4	21,8
Insgesamt	22,7	25,5	30,8

Quelle: Dathe/Kistler 2002, Berechnungen nach SOEP²⁵

Angesichts der gegenseitigen starken Abhängigkeit zwischen Erwerbstätigkeit und privater Teilhabe am Geschehen in der Gesellschaft ist auch mit deutlich positiven Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Möglichkeit und, in Abstufung auch auf die Bereitschaft, zur gesellschaftlichen Teilhabe und zum bürgerschaftlichen Engagement zu rechnen, wobei die Maßnahmen im Einzelnen durchaus unterschiedlich einzuschätzen sind (vgl. Tab. 4-3).

Tab. 4-3 Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf gesellschaftliche Teilhabe und bürgerschaftliches Engagement

WLB-Maßnahme	Wirkungsketten	Erwartete Wirkungen	
		Gesellschaftliche Teilhabe	Bürgerschaftliches Engagement
Arbeitszeitflexibilisierung <ul style="list-style-type: none"> • Teilzeit • Gleitzeit • Arbeitszeitkonten • Sabbatical 	Zeitgewinn für die Pflege außerberuflicher und -familiärer Kontakte Erhöhung der individuellen Gestaltungsspielräume Überbrückung biografischer Lern- und Lebensphasen	Deutlich positiv <ul style="list-style-type: none"> • Mehr Zeit für selbst-bestimmte Formen der Beschäftigung • Leichtere Anpassung an externe Angebote 	Überwiegend positiv <ul style="list-style-type: none"> • Mehr verfügbare Zeit für BE • Evtl. verstärkte Koordinationsprobleme für Gemeinschaftsinitiativen
Arbeitsorganisation <ul style="list-style-type: none"> • Job-Sharing • teilautonome Teams • Personaleinsatzpools 	Erhöhung der individuellen Zeitsouveränität Arbeitsplatzsicherung Förderung der Sozialkompetenz	Positiv <ul style="list-style-type: none"> • Mehr Zeit für selbst-bestimmte Formen der Beschäftigung • Leichtere Anpassung an externe Angebote 	Überwiegend positiv <ul style="list-style-type: none"> • Mehr verfügbare Zeit für BE • Evtl. verstärkte Koordinationsprobleme für Gemeinschaftsinitiativen
Arbeitsortflexibilität <ul style="list-style-type: none"> • Telearbeit • mobile Arbeit 	Steigerung der Motivation Mehr Eigenverantwortung Höhere Anforderungen an die Selbstorganisation	Uneinheitlich, stark situationsabhängig <ul style="list-style-type: none"> • mehr Gestaltungsmöglichkeiten • schwierigere Selbstorganisation 	Uneinheitlich, stark situationsabhängig <ul style="list-style-type: none"> • mehr Gestaltungsmöglichkeiten • steigende Anforderungen an Koordination und Selbstorganisation
Personalentwicklung und -führung <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung der Führungskräfte • Mentoring-Programm • Wiedereinstiegsprogramme 	Persönliche Hilfe bei der Lebens- und Berufsplanung Erkennung individueller persönlicher Leistungspotenziale Wahrung beruflicher Kontinuität	Tendenziell positiv <ul style="list-style-type: none"> • Bessere Einschätzung der eigenen Interessen u. Handlungsmöglichkeiten • Erkenntnis ggf. bestehenden Ausgleichsbedarfs 	Tendenziell positiv <ul style="list-style-type: none"> • Bessere Einschätzung der eigenen Interessen und Handlungsmöglichkeiten • Erkenntnis paralleler oder alternativer Entwicklungsmöglichkeiten

WLB-Maßnahme	Wirkungsketten	Erwartete Wirkungen	
		Gesellschaftliche Teilhabe	Bürgerschaftliches Engagement
Flankierende Services <ul style="list-style-type: none"> • Haushaltsnahe Dienste • Qualifizierungsangebote • Sozialberatung • Hilfe bei der Kinderbetreuung 	Praktische Entlastung von familiären Aufgaben Erhalt von Lernbereitschaft u. Beschäftigungsfähigkeit Persönliche Hilfe bei der Lebens- und Berufsplanung Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	Uneinheitlich je nach Ausgestaltung der Services <ul style="list-style-type: none"> • Mehr Gestaltungsspielräume bei nicht nur betriebsorientierter Ausgestaltung • Erkenntnis ggf. bestehenden Ausgleichsbedarfs • Zeitliche Konkurrenz zu anderen Aktivitäten 	Uneinheitlich je nach Ausgestaltung der Services <ul style="list-style-type: none"> • Mehr Gestaltungsspielräume bei nicht nur betriebsorientierter Ausgestaltung • Nutzung erworbener Qualifikationen • Erkenntnis alternativer Entwicklungsmöglichkeiten
Gesundheitsförderung <ul style="list-style-type: none"> • Sport, Fitness • Förderung gesundheitlicher Kompetenz Gesundheitschecks	Förderung der Sozialkompetenz Stressbewältigung und -reduktion durch Training gesundheitsfördernder Verhaltensweisen Angebot konkurrierender Dienstleistungen	Tendenziell positiv, abhängig von der Ausgestaltung der Förderung <ul style="list-style-type: none"> • "More fit for fun" • Konkurrenz zu Alternativangeboten 	Evtl. positiv <ul style="list-style-type: none"> • Weniger Stress durch Mehrfachbelastungen

Die Wirkung der verschiedenen Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die gesellschaftliche Teilhabe und das bürgerschaftliche Engagement hängt in starkem Maße davon ab, inwieweit sie zu allererst die zeitlichen und danach auch die persönlichen Handlungs- und Gestaltungsspielräume so zu vergrößern erlauben, dass dadurch die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben in den dort geltenden Zeitrhythmen nachhaltig erleichtert wird. Vor diesem Hintergrund lassen sich die unterschiedlichen Maßnahmen in ihrer vermutlichen Wirkung nach drei Gruppen trennen:

1. Maßnahmen, deren Ziel oder Nebeneffekt die **Erweiterung der individuellen zeitlichen Handlungs- und Gestaltungsspielräume** ist, d.h. alle **Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsorganisation** erleichtern es den Individuen deutlich, freiwillige Aktivitäten mit ihren beruflichen und familiären Verpflichtungen zu verbinden und im Idealfall in Einklang zu bringen. Damit hängt der Erfolg vor allem von der Bereitschaft des Einzelnen, seiner Fähigkeit zur Selbstorganisation und den sich ihm im Umfeld bietenden Möglichkeiten und Gelegenheiten ab. Bei einer Flexibilisierung von Arbeitszeit und -organisation, die lediglich der Optimierung von Betriebszeiten dient, sind solche Effekte dagegen nicht zu erwarten.

ten, sie wirken in konkreten Fällen sogar einem überbetrieblichen Engagement entgegen.

2. Maßnahmen, deren Ziel oder Nebeneffekt die Förderung bzw. Erhaltung der Persönlichkeit und der individuellen Leistungsfähigkeit ist, stärken tendenziell auch die individuelle Bereitschaft und Fähigkeit, sich außerhalb von Beruf und Familie zu engagieren. Hierzu gehören vor allem **Maßnahmen zur Personalentwicklung und -führung sowie zur Gesundheitsförderung**, soweit sie nicht nur bewusst auf die betrieblichen Belange ausgerichtet sind und insbesondere letztere nicht selbst zur Konkurrenz für außerbetriebliche Engagements (z.B. in Sportvereinen) werden.
3. Uneinheitlich und relativ stark von den jeweils gegebenen Bedingungen abhängig ist die Wirkung von Maßnahmen, die entweder die **räumliche Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** (z.B. durch Telearbeit) lockern oder ihnen durch **flankierende Dienstleistungsangebote** familiäre Aufgaben abnehmen und Qualifizierungsmöglichkeiten bieten. Im ersten Fall besteht latent die Gefahr, dass die größere räumliche und damit verbundene zeitliche Beweglichkeit vor allem bei hohen familiären und beruflichen Anforderungen tendenziell zu Lasten möglicher Gemeinschaftszeiten geht. Die flankierenden Maßnahmen beziehen sich dagegen in der Regel allein auf die Kombinierbarkeit von Beruf und Familie und nehmen im Fall von Qualifizierungsangeboten selbst vorhandene Freizeit in Anspruch.

5. Wirkungsebene Gesellschaft / Volkswirtschaft

5.1. Einleitung

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die sozialen und volkswirtschaftlichen Effekte von Work-Life-Balance-Maßnahmen. Damit wird die betriebliche Ebene verlassen und eine Makroperspektive eingenommen, die vorhandene Wirkungsmechanismen aufgreift und in einen größeren Gesamtzusammenhang einordnet. Diese Form der Bilanzierung beschreitet wissenschaftlich Neuland und wird methodisch an das etablierte Prognos-Makromodell zur volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung angekoppelt. Folglich kann keine eindeutige Beweisführung durchgeführt werden, sondern vielmehr eine stringente Plausibilisierung der Wirkungsketten und –mechanismen. Über die oben beschriebenen qualitativen Effekte hinaus werden also mittelbare oder unmittelbare Wirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen aufgegriffen und quantifiziert. Diese Schätzwerte bilden den Ausgangspunkt für die Neuberechnungen des Modells. Als mögliche Stellhebel mit volkswirtschaftlichen Ausstrahlungseffekten wurden vor allem die folgenden Positionen identifiziert:

- die Erschließung der Stillen Reserve und damit die Ausweitung des Erwerbspersonenpotenzials,
- eine Vorverlagerung der Erstgeburten im biografischen Zeitverlauf und positive Effekte in der Geburtenrate,
- eine Steigerung der Produktivität pro Kopf dank eines besseren Ausgleichs von Kompetenzen und Anforderungen einerseits, privaten und beruflichen Belastungssituationen andererseits,
- verbesserte Gesundheitssituation und ihre Auswirkungen auf die Beiträge zur Gesetzlichen Krankenversicherung,
- größere Autonomie in der Versorgung Pflegebedürftiger und damit ein Entlastungspotenzial auf Seiten der Erwerbstätigen.

Darüber hinaus werden auch die Felder der Einkommens- und Vermögensverteilung, des Konsums und der Entwicklung von Dienstleistungen insoweit diskutiert, als ein unmittelbarer Zusammenhang mit der Implementation von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf der betrieblichen Ebene zu erkennen ist.

Auf der gesellschaftlichen Ebene ist eine veränderte Work-Life-Balance sicher nicht auf rein ökonomische Wirkungen zu reduzieren, sondern muss auch einen Wandel von Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen mit berücksichtigen. Inwieweit hieraus wie-

derum Einsparungseffekte auf einer übergeordneten kommunalen oder staatlichen Ebene resultieren, entzieht sich jedoch einer weiteren Quantifizierung. Hier würde eine Definition der Wirkungsketten, z.B. im Sinne einer umfassenden Verantwortungsübernahme im sozialen Bereich und im Beruf, mit dem Ziel der Benennung einer operationalisierbaren Rechengröße auf einem weitgehend spekulativen Boden stehen.

5.2. Erwerbspersonenpotenzial

5.2.1. Erwerbspersonen und Erwerbspersonenpotenzial

Das Erwerbspersonenpotenzial umfasst Personen, die dem Arbeitsmarkt aktuell oder zukünftig zur Verfügung stehen können oder wollen. In der Arbeitsmarktforschung werden dabei folgende Gruppierungen unterschieden:

- Erwerbstätige, d.h. alle erwerbstätigen Personen, auch solche, die nur eine geringfügige, stundenweise Beschäftigung ausüben,
- Erwerbslose, die eine auf Erwerb gerichtete Tätigkeit suchen, und die
- Stille Reserve, dazu gehören Personen, die gegenwärtig nicht erwerbstätig sind und aufgrund einer ungünstigen Arbeitsmarktlage oder anderer Ursachen keine Arbeit suchen, die jedoch unter anderen Rahmenbedingungen die Suche nach Arbeit aufnehmen würden.

Hinzu kommen in dem hier vorliegenden Zusammenhang zwei weitere Gruppen. Sie umfassen Personen, die bei einer Befragung in der Regel nicht angegeben werden, künftig eine Erwerbstätigkeit aufnehmen zu wollen. Dazu gehören

- Personen, die aus gesundheitlichen oder aus Gründen des Arbeitsmarktes vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden,
- Personen, die aus familiären oder anderen Gründen ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen oder unterbrechen müssen.

Beide Personengruppen können dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, wenn die Umstände entsprechend geartet sind. Bei der erstgenannten Gruppe handelt es sich vorrangig um ältere Männer, zunehmend aber auch um ältere Frauen, und bei der zweiten Gruppe handelt es sich vorwiegend um Frauen in der Familienphase.

Die ersten beiden Gruppen bilden die so genannten Erwerbspersonen, nimmt man die weiteren Gruppen mit hinzu, dann wird vom Erwerbspersonenpotenzial gesprochen. Die ersten beiden

Gruppen sind durch verschiedene Statistiken vergleichsweise gut erfasst, während die anderen Gruppen in ihrem Umfang und in ihrer Zusammensetzung nur indirekt erschlossen werden können. Dabei sind zwei Methoden gebräuchlich. Zum einen wird auf einen in der Vergangenheit bei günstigeren Arbeitsmarktbedingungen erreichten Erwerbsgrad abgestellt und zugleich unterstellt, dass dieser Erwerbsgrad auch künftig bei besserer Arbeitsmarktsituation wieder erreicht werden kann. Unter Erwerbsgrad ist das Verhältnis der Erwerbstätigen und der Erwerbslosen zur altersgleichen Bevölkerung zu verstehen. Zum anderen stützt man sich auf Befragungsergebnisse zur künftig beabsichtigten Aufnahme von Erwerbsarbeit. Mit dieser Methode kann vor allem die Stille Reserve im engeren Sinne erfasst werden.

Der Erwerbsgrad wird von vielen institutionellen Faktoren beeinflusst, die sich nur langsam verändern. Dazu gehören im Wesentlichen

- die Ausgestaltung des Bildungssystems und der Bildungsbeteiligung,
- die Ermutigung, die von bestehenden Erwerbsmöglichkeiten ausgeht,
- die Kinderfreundlichkeit der Gesellschaft einschließlich der Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit und der familieninternen Arbeitsteilung,
- das Angebot an Teilzeitarbeit,
- die Ausgestaltung des Übergangs von der Erwerbstätigkeit in die Nichterwerbstätigkeit am Ende des Erwerbslebens und
- die Entmutigung, die von fehlenden Erwerbsmöglichkeiten ausgeht.

Erwerbsgrade nach Altersgruppen und Geschlecht sind in den beiden folgenden Abbildungen dargestellt. Sie zeigen einerseits die historische Entwicklung im Vergleich der Zustände von 1963 und 2003 für das frühere Bundesgebiet, und andererseits die im Jahr 2003 bestehenden Unterschiede zwischen dem früheren Bundesgebiet und den neuen Bundesländern.

Abb. 5-1 Erwerbsgrade nach Altersgruppen (Männer)

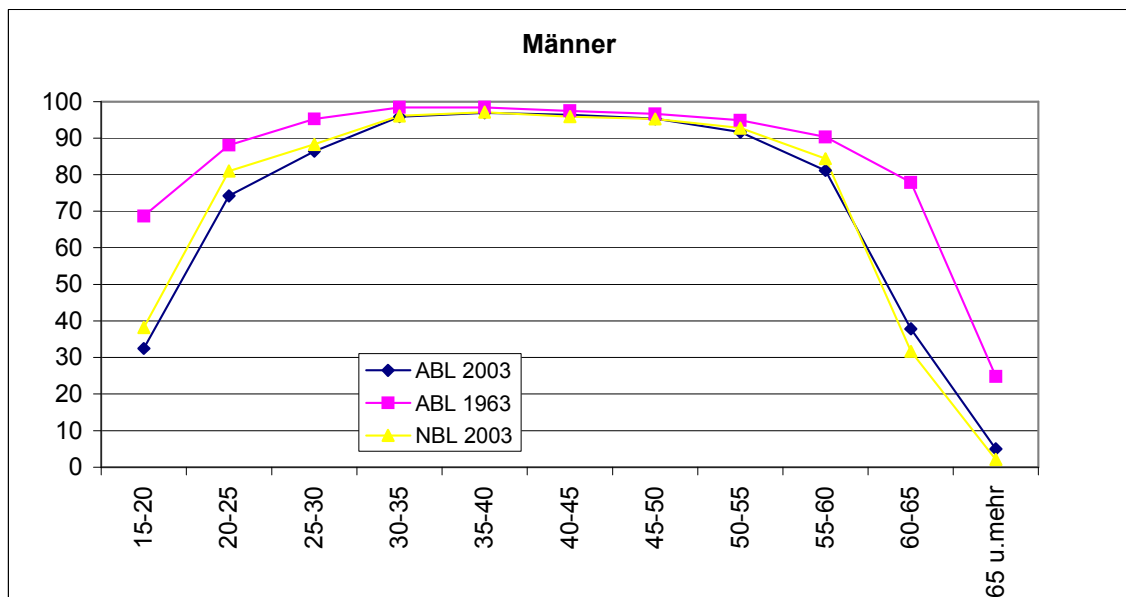
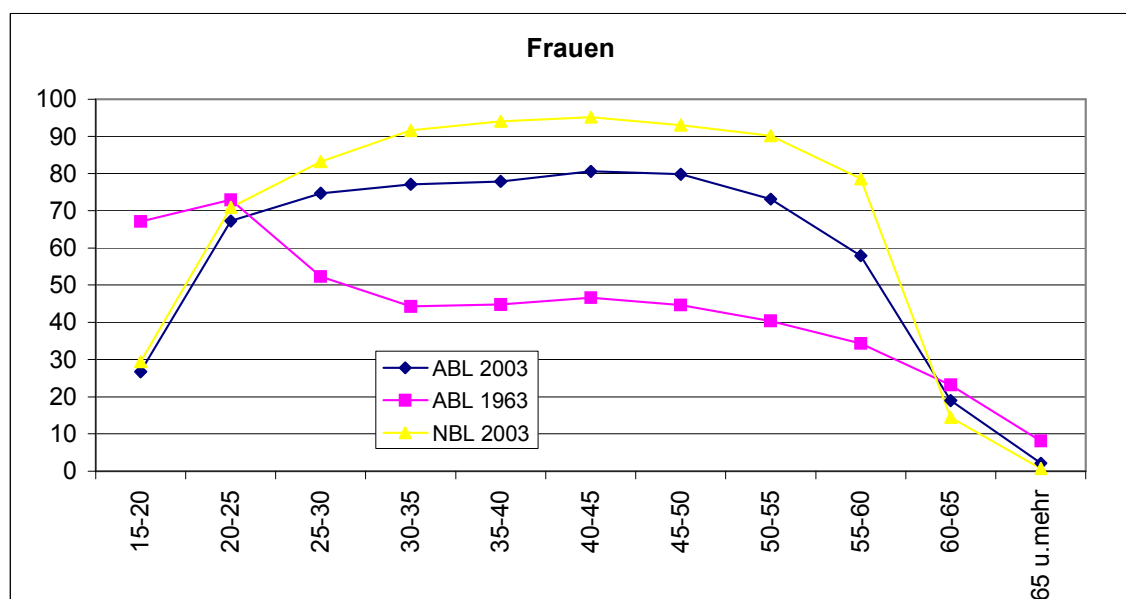


Abb. 5-2 Erwerbsgrade nach Altersgruppen (Frauen)



Quelle: Prognos 2005

Bei den Männern ist im zeitlichen Vergleich besonders der starke Rückgang der Erwerbsquoten in den jüngeren und den älteren Altersgruppen bemerkenswert. In den mittleren Altersgruppen liegt die Erwerbsbeteiligung nahe bei 100 %. Die im Jahr 2003 zwischen dem früheren Bundesgebiet und den neuen Bundesländern bestehenden Unterschiede sind gering. Während bei den Männern die Erwerbsbeteiligung in allen Altersgruppen gegenwärtig geringer ist als vor 40 Jahren, verhält es sich bei den Frauen umge-

kehrt. Bei ihnen ist die Erwerbsbeteiligung in den mittleren Altersgruppen gegenwärtig deutlich höher als vor 40 Jahren. Der weitere Unterschied gegenüber den Männern besteht darin, dass die Erwerbsbeteiligung der Frauen im früheren Bundesgebiet sich von der in den neuen Bundesländern deutlich unterscheidet. Die Erwerbsbeteiligung der Frauen in den neuen Bundesländern ist deutlich höher und liegt nahe bei der Erwerbsbeteiligung der Männer.

Der Anteil des Erwerbspersonenpotenzials an der entsprechenden Bevölkerungsgruppe wird Potenzialerwerbsquote genannt. Sie wird hier aus statistischen Angaben über die Erwerbsquote aus dem Mikrozensus abgeleitet. Letztere enthält, wie bereits erwähnt, im Zähler nur die Erwerbstätigen und die Erwerbslosen, aber nicht die Stille Reserve. Für den Übergang von den Erwerbsquoten auf die Potenzialerwerbsquoten werden die historischen, nach Geschlecht und Altersgruppen differenzierten Erwerbsquoten um konjunkturelle Einflüsse bereinigt und in ihrem Niveau auf ein potenzielles Niveau angehoben.

Die so gewonnenen Annahmen über die stille Reserve und das aktuelle Erwerbspersonenpotenzial können durch Befragungsergebnisse ergänzt und abgerundet werden.²⁶ Die Befragungsergebnisse stützen sich auf Angaben weder erwerbstätiger noch arbeitslos gemeldeter Personen zur Absicht, bald oder in fernerer Zukunft eine Erwerbsarbeit aufnehmen zu wollen. Danach spielt die Stille Reserve nur in Westdeutschland eine wesentliche Rolle. In Ostdeutschland melden sich die meisten erwerbsorientierten Nichterwerbstätigen arbeitslos. In Westdeutschland stellen die Frauen mit knapp 70% der Stillen Reserve den größten Anteil. Davon gehören etwa 40 % zur stark arbeitsmarktnahen und etwa 60 % zur gemäßigt arbeitsmarktnahen Stillen Reserve. In absoluten Zahlen ausgedrückt handelt es sich bei der stark arbeitsmarktnahen weiblichen Stillen Reserve in Westdeutschland um 475.000 und bei der gemäßigt arbeitsmarktnahen Stillen Reserve der Frauen in Westdeutschland um 650.000 Personen. Die Angaben beziehen sich auf das Jahr 1998.

Annahmen zur langfristigen Veränderung der Potenzialerwerbsquote

Die Annahmen zur langfristigen Veränderung der Potenzialerwerbsquote leiten sich aus den Veränderungen des altersspezifischen Erwerbsverhaltens in der Vergangenheit sowie Annahmen zur Entwicklung der Geburtenziffern und institutioneller Rahmenbedingungen, wie etwa Veränderungen im Rentenrecht, ab.

26 Elke Holst und Jürgen Schupp: Stille Reserve wichtig für die Arbeitsmarktflexibilität in Deutschland. Wochenbericht des DIW 29/2000

In den jüngeren Altersgruppen der **Männer** im Alter zwischen 15 und 30 Jahren werden insgesamt keine wesentlichen Veränderungen erwartet. Hier wirken gegenläufige Einflüsse. Zum einen dürfte angesichts der demografischen Entwicklung und dem damit verbundenen Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter die Erwerbsneigung grundsätzlich steigen. In diese Richtung wirken zum Beispiel Bestrebungen, die Schul- und Studienzeiten zu verkürzen. Auf der anderen Seite steigen die Anforderungen an die Ausbildung und die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften, so dass zum Beispiel ein Rückgang der Abiturientenquote oder der Anteil der Hochschulabsolventen wenig wahrscheinlich erscheint, sondern eher das Gegenteil der Fall sein wird. Im Ergebnis rechnen wir nur bei den 25- bis 30-Jährigen mit einer leichten Zunahme der Erwerbsbeteiligung.

Tab. 5-1 Altersspezifisches Erwerbspersonenpotenzial in % der Bevölkerung

in %	2000	2015	2050	2000	2015	2050
Männer	alte Bundesländer			neue Bundesländer		
15- 19	36.9	36.9	36.9	44.9	42.5	36.9
20- 24	80.9	81.1	81.4	88.9	86.6	81.4
25- 29	92.3	93.4	94.3	96.2	95.6	94.3
30- 34	97.9	97.9	98.1	98.8	98.6	98.1
35- 39	98.5	98.5	98.5	99.1	98.9	98.5
40- 44	98.5	98.5	98.5	99.2	99.0	98.5
45- 49	96.9	96.9	96.9	98.6	98.1	96.9
50- 54	93.5	94.6	95.6	95.3	95.4	95.6
55- 59	83.3	88.3	89.5	87.9	88.4	89.5
60- 64	35.6	58.7	61.0	24.9	46.9	61.0
65-70	8.3	9.1	9.2	4.0	5.6	9.2
Frauen	alte Bundesländer			neue Bundesländer		
15- 19	30.0	30.2	31.0	32.8	31.8	31.0
20- 24	71.9	72.3	74.1	77.9	75.7	74.1
25- 29	78.5	80.8	85.1	92.0	88.0	85.1
30- 34	78.7	81.7	87.8	97.6	91.9	87.8
35- 39	79.9	82.7	90.9	98.6	94.1	90.9
40- 44	83.2	86.1	94.1	99.2	96.2	94.1
45- 49	81.8	85.2	94.3	97.9	95.8	94.3
50- 54	73.0	78.2	89.7	93.9	91.5	89.7
55- 59	56.5	63.8	73.1	80.6	76.3	73.1
60- 64	15.7	30.6	37.0	7.0	35.5	37.0
65-70	4.4	4.4	4.8	1.6	2.0	4.8

Quelle: Prognos 2003

In den mittleren Altersklassen der Männer zwischen 30 und 55 Jahren wird entsprechend den bisherigen Entwicklungslinien ein weiterhin stabiles Erwerbsverhalten erwartet. Die Erwerbsquoten verändern sich kaum und bleiben deutlich über 90 %. Der steigende Umschulungs- und Fortbildungsbedarf schlägt sich nicht in den Erwerbsquoten nieder. Es ist weniger mit diesbezüglichen Unterbrechungen der Erwerbskarriere zu rechnen, sondern vielmehr werden Qualifizierung und Weiterbildung mehr noch als heute Bestandteil des Erwerbslebens sein.

Mit den größten Veränderungen ist bei den höheren Altersklassen zu rechnen. Hier dürfte es zu einer Trendumkehr der in der Vergangenheit rückläufigen Erwerbsquoten kommen. Bereits vor längerer Zeit verabschiedete Veränderungen im Rentenrecht sehen Rentenabschläge bei vorzeitigem Bezug einer Altersrente vor, deren Wirkung sich bis zum Jahr 2012 voll entfaltet. Der Bezug einer Altersrente vor der Altersgrenze wird dann mit einem Abschlag von bis zu 18 % belegt. Nach 2012 wird der Rentenzugang über eine Altersrente – mit Ausnahme der Altersrente für Schwerbehinderte – vor dem Alter 62 Jahren überhaupt nicht mehr möglich sein. Auch im Bereich der Erwerbsminderungsrenten sind erhebliche Einschnitte bereits implementiert. Hinzu kommt die Wirkung der Rentenreform 2001, die wegen der neuen Anpassungsformel und in der Folge vergleichsweise geringeren Rentenzahlungen eine tendenzielle Ausweitung der Lebensarbeitszeit erwarten lässt. Darüber hinaus wird sich auch der längerfristige Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter positiv auf die Erwerbsneigung der Älteren auswirken. Bei den Personen im Alter zwischen 60 und 65 Jahren rechnen wir daher mit einem Anstieg der Erwerbsquote um gut 20 Prozentpunkte. Wegen der rentenrechtlichen Regelungen wird der Anstieg überwiegend in den Zeitraum bis 2010 fallen. Bei den 55- bis 60-Jährigen wird der Anstieg der Erwerbsneigung weniger deutlich ausfallen.

Bei den **Frauen** in den unteren und oberen Altersklassen wirken die gleichen Einflüsse wie bei den Männern. In den unteren Altersklassen gehen wir von im Wesentlichen unveränderten Erwerbsquoten aus, in den höheren von einer Zunahme, die bei den über 55-Jährigen besonders deutlich ausfällt.

Bei den übrigen Altersgruppen der Frauen in den alten Bundesländern wird eine weiterhin zunehmende Erwerbsbeteiligung unterstellt. Das auch in den letzten 20 Jahren weiter gestiegene Bildungsniveau der jüngeren Frauen wird sich in einer höheren Erwerbsneigung in den mittleren Altersklassen niederschlagen. Daneben fördert eine weitere Ausweitung der Möglichkeiten zur Teilzeitbeschäftigung, auch in Zusammenhang mit dem wachsenden Anteil der Dienstleistungsarbeitsplätze, die steigende Erwerbsbeteiligung. Die angenommene Erhöhung der Erwerbsneigung fällt bei den über 40-Jährigen Frauen relativ gesehen am stärksten aus. Bei ihnen ist zunehmend mit dem Wunsch nach ei-

nem Wiedereinstieg in das Erwerbsleben nach einer durch Kindererziehung bedingten Pause zu rechnen.

Mit Werten von 90 % und darüber im Jahr 2050 liegen die angenommenen Erwerbsquoten der Frauen zum Teil deutlich über dem heutigen Niveau. Verglichen mit den heutigen Erwerbsquoten in anderen europäischen Ländern – insbesondere in den skandinavischen Ländern, in Portugal oder auch in der Schweiz – erscheint die projizierte Entwicklung aber keineswegs übertrieben. Weitere Verbesserungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorausgesetzt, wäre auch ein noch stärkerer Anstieg realistisch.

Für das Erwerbsverhalten der **Frauen und Männer in den neuen Bundesländern** wird eine tendenzielle Angleichung an das westdeutsche Niveau unterstellt. Bei den Männern wird sie bis 2020 weitgehend vollzogen sein. Die Frage der Konvergenz ist vor allem für die Erwerbsquoten der Frauen von Bedeutung. In den vergangenen 10 Jahren war bei ihnen nur in den unteren Altersgruppen eine Angleichung festzustellen. Die trotz Arbeitslosigkeit weiterhin hohe Erwerbsneigung der Frauen mittleren Alters deutet darauf hin, dass sich – abgesehen von regionalen Unterschieden bezüglich der gesellschaftlichen Stellung der Frauen – Veränderungen in der Erwerbsneigung nur sehr langsam vollziehen. Wir rechnen daher damit, dass eine Angleichung der Erwerbsneigung der Frauen in den neuen Bundesländern sich vor allem über den Kohorteneffekt, d. h. über das Altern von Geburtsjahrganggruppen, vollzieht.

Das künftige Erwerbspersonenpotenzial errechnet sich aus der nach Geschlecht, Alter und Region gegliederten Bevölkerungsprognose und den entsprechenden Erwerbspersonenpotenzialquoten. Wie die Bevölkerung erhöht sich das Erwerbspersonenpotenzial im nächsten Jahrzehnt noch und geht anschließend zurück.

Tab. 5-2 Erwerbspersonenpotenzial

in Tsd	2000	2010	2020	2030	2040	2050
15-25	5'224	5'347	4'645	4'315	4'186	3'875
25-35	10'331	8'850	8'915	8'293	7'846	7'618
35-45	12'508	10'877	9'422	9'757	8'965	8'501
45-55	9'448	12'005	10'587	9'463	9'537	8'785
55-65	4'892	6'030	8'072	7'009	6'318	6'266
65+	356	427	457	617	520	469
Summe	42'759	43'536	42'098	39'454	37'372	35'514

Quelle: Prognos 2003

Trotz der erhöhten Erwerbsneigung und des positiven Einflusses der Altersstruktur der Zu- und Abwanderung auf die durchschnittliche Erwerbsneigung geht das Erwerbspersonenpotenzial im Vergleich 2050 gegenüber 2000 stärker zurück als die Bevölkerung, weil starke Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Der stärkste Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials ist im Jahrzehnt von 2020 bis 2030 zu verzeichnen, wenn die große Gruppe der heute 35- bis 45-Jährigen weitgehend aus dem Erwerbsleben ausscheidet.

Der Altersaufbau des Erwerbspersonenpotenzials ändert sich im Zeitablauf erheblich. Im Jahr 2010 wird der Anteil der Erwerbspersonen im Alter von 25 bis 35 Jahren um rund vier Prozentpunkte geringer sein als im Jahr 2000 und der Anteil der 45- bis 55-Jährigen um 5,5 Prozentpunkte höher. Im darauf folgenden Jahrzehnt wird sich der Anteil der 55- bis 65-Jährigen um 5,3 Prozentpunkte erhöhen und auch in den folgenden Jahrzehnten höher bleiben als in der Ausgangssituation.

Tab. 5-3 Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials

in %	2000	2010	2020	2030	2040	2050
15-25	12.2	12.3	11.0	10.9	11.2	10.9
25-35	24.2	20.3	21.2	21.0	21.0	21.4
35-45	29.3	25.0	22.4	24.7	24.0	23.9
45-55	22.1	27.6	25.1	24.0	25.5	24.7
55-65	11.4	13.9	19.2	17.8	16.9	17.6
65+	0.8	1.0	1.1	1.6	1.4	1.3
Summe	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Quelle: Prognos 2003

5.2.2. Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials

Folgende Personengruppen können besonders von Work-Life-Balance-Maßnahmen profitieren und damit das Erwerbspersonenpotenzial positiv beeinflussen:

1. Ältere Erwerbstätige, die länger erwerbstätig bleiben

Work-Life-Balance-Maßnahmen wirken weniger darauf, erwerbslose ältere Beschäftigte wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren, sondern vielmehr, den längeren Verbleib im Erwerbsleben zu unterstützen. Die größten Wirkungen können sich insbesondere bei Beschäftigten zeigen, die ein erhöhtes Risiko haben, aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus dem Berufsleben auszuschneiden.

Die Alterung unserer Gesellschaft und sinkende Geburtenzahlen lassen befürchten, dass die Produktivität in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern weniger stark wachsen wird. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken und die Produktivität der Bevölkerung zu fördern, bildet die Investition in die Gesundheit der Erwerbstätigen sowie der gesamten Bevölkerung einen wichtigen Handlungsansatz. Gesundere, die länger leben, verursachen auf ihr ganzes Leben bezogen - entgegen häufiger Behauptungen - keine höheren durchschnittlichen volkswirtschaftlichen Kosten²⁷ (Lauterbach 2003; Schwartz 2003). Das derzeitige durchschnittliche Renteneintrittsalter von 60.4 Jahren kann nur dann angehoben werden, wenn die Beschäftigten den gesundheitlichen und qualifikatorischen Anforderungen des Erwerbslebens so lange wie möglich gewachsen sind und sich in den Unternehmen eine Abkehr von einer altersselektiven Personalpolitik vollzieht.

Zum Zeitpunkt 2001 betrug die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen lediglich 36.8 %, wobei die Mehrheit der Erwerbstätigen aus Krankheitsgründen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheidet. Um langfristig positive Wirkungen auf die Rentenfinanzierung zu erzielen, ist eine drastische Steigerung der Erwerbsquote von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erforderlich, wobei im internationalen Vergleich zumindest ein Wert von 50 % anzustreben ist.

Tab. 5-4 Durchschnittliches Renteneintrittsalter von Männern und Frauen und die Gründe²⁸

Gründe	Männer	Frauen	Alle
vorzeitig aus gesundheitlichen Gründen	57.1	55.4	56.6
freiwillig vorzeitig in Ruhestand	59.2	58.7	59.3
Altershalber in den Ruhestand	62.3	60.4	60.9

Quelle: Roloff 2004

Anzumerken ist, dass im Referenzmodell bereits davon ausgegangen wird, dass, bedingt durch die Rentenreform, die Lebensarbeitszeit ausgeweitet wird und der Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zu einer höheren Erwerbsneigung der Älteren führt.

27 Lauterbach K. (2003): Wie viel Prävention ist ökonomisch vertretbar? Vortrag beim Expertengespräch Gesundheitsvorsorge und Präventionsgesetz, 15.10.2003 in Münster.

28 Roloff, J. (2004): Der Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand und Veränderungen des Gesundheitszustandes. BiB Heft 102e. Wiesbaden, S. 15.

Input-Größen für das Makro-Modell:

- Beschäftigte im Ruhestand, aber im erwerbsfähigen Alter bis 65 Jahre, die ihre letzte Beschäftigung aus gesundheitlichen Gründen oder vorzeitig nach Vorruhestandsregelungen oder Arbeitslosigkeit beendet haben.

2. Mobilisierung der Stillen Reserve²⁹

Als Stille Reserve werden unter anderem jene Personen bezeichnet, die gegenwärtig nicht erwerbstätig sind und keine Arbeit suchen, die jedoch unter anderen Rahmenbedingungen die Suche nach Arbeit aufnehmen würden. Dazu zählen beispielsweise entmutigte Personen, die bei einer ungünstigen Arbeitsmarktlage die Arbeitssuche aufgeben. Beispielhaft dafür sind Frauen, die ihre Familienpause verlängern, weil sie sich auf dem Arbeitsmarkt keine Chancen ausrechnen. Ähnliches gilt für Schüler und Studenten in den Warteschleifen des Bildungssystems. Hier wird versucht den bevorstehenden Abschluss hinauszuzögern, bis sich die Arbeitsmarktlage verbessert hat.

Die Anbindung der verschiedenen Gruppen nicht Erwerbstätiger an den Arbeitsmarkt unterscheiden sich. Nach einer Untersuchung des DIW über die Stille Reserve³⁰ hat die Gruppe der „Attached“ (das sind nicht Erwerbstätige auf Arbeitssuche, die dem Arbeitsmarkt nicht in Kürze zur Verfügung stehen oder entmutigte Arbeitskräfte, die nicht aktiv Arbeit suchen, da sie davon ausgehen, dass keine adäquate Position verfügbar ist) nach den Erwerbslosen (aktiv Arbeitssuchende, die innerhalb der nächsten 2 Wochen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen) die höchste Bindung an den Arbeitsmarkt, gefolgt von den Personen, die aufgrund von Aus- oder Weiterbildungen, persönlicher oder familiärer Verpflichtungen oder sonstiger Gründe nicht erwerbstätig sind.

Work-Life-Balance-Maßnahmen, welche die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und persönlichen oder familiären Verpflichtungen ermöglichen, erleichtern den Zugang auf den Arbeitsmarkt. Hiervon dürften entsprechend folgende Beschäftigtengruppen profitieren: Teile der Stillen Reserve und die Nichtarbeitssuchenden, die als Grund hierfür persönliche oder familiäre Verpflichtungen angeben, sowie Arbeitssuchende, die eine Teilzeittätigkeit favorisieren.

29 Anmerkung: Erwerbstätige, Erwerbslose und die Stille Reserve ergeben zusammen das sog. „Konjunkturelle Erwerbspersonenpotenzial“. Mit dem Attribut „konjunkturell“ soll auf die Abhängigkeit der drei Komponenten Erwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit und Stille Reserve von der Arbeitsmarktkonjunktur hingewiesen werden. Da sich die konjunkturellen Schwankungen dieser Komponenten weitgehend gegenseitig kompensieren, ist das Erwerbspersonenpotenzial selbst von Konjunkturschwankungen bereinigt (Fuchs, J. (2002): Erwerbspersonenpotenzial und Stille Reserve – Konzeption und Berechnungsweise. BeitrAB 250.).

30 Holst, E., Spieß, K. (2004): The transition into work – specialities for the hidden labour force in comparison to other economically inactive persons. DIW discussion paper no. 428. Berlin.

Die Maßnahmen dürften sich vor allem auf das Erwerbspersonenpotenzial der Frauen auswirken. So ist die Wahrscheinlichkeit des Übergangs in das Erwerbsleben in der Regel bei Frauen geringer als bei Männern. Hierfür sind geschlechtsspezifische Rollenzuschreibungen verantwortlich, bspw. haben der Familienstand „Zusammenleben mit einem Partner“ und der Aspekt, dass jüngere Kinder im Haushalt leben, negative Effekte auf die Erwerbsbeteiligung von Frauen, aber positive Effekte bei den Männern.

Daneben geben Frauen der mittleren Jahrgänge (40 bis 65 Jahre) ihre Berufstätigkeit oft vollständig auf oder unterbrechen sie, wenn eine pflegebedürftige Person im Haushalt lebt bzw. versorgt wird. So ist zwar von einer erheblichen Ausweitung des Anteils professionell versorgter hilfs- und pflegebedürftiger älterer Menschen auszugehen, aber durch die nachhaltige familiäre Bindung wird weiterhin familiäre Unterstützung geleistet werden (WSI 10/2004, Cirkel u.a.). Damit wächst die Belastung der mittleren Altersgruppen, die zunächst für ihre Kinder sorgen und dann später für ihre Eltern.

Input-Größen für das Makro-Modell:

- Nichterwerbstätige, die keine Erwerbstätigkeit suchen aber gerne arbeiten würden, die Tätigkeit jedoch aufgrund persönlicher oder familiärer Verpflichtungen nicht innerhalb von 2 Wochen aufnehmen könnten,
- Nichterwerbstätige, die nicht arbeitslos gemeldet sind und keine Tätigkeit suchen und als Grund hierfür persönliche oder familiäre Verpflichtungen angeben,
- Arbeitsuchende, die eine Tätigkeit aufgrund persönlicher oder familiärer Verpflichtungen nicht innerhalb von 2 Wochen aufnehmen könnten.

3. Beschäftigte, die Erwerbsunterbrechungen vermeiden sondern kontinuierlich im Erwerbsleben bleiben

Insbesondere bei Frauen ist die Erwerbsbeteiligung durch Unterbrechungen des Erwerbsverlaufs gekennzeichnet, vor allem aufgrund mangelnder Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung. So kehren bspw. mehr als 40 % der Frauen nach der Geburt ihres Kindes/ihrer Kinder innerhalb von 3 Jahren nicht an ihren Arbeitsplatz zurück. Dies trifft vor allem für Frauen im jungen und mittleren Erwachsenenalter zu.

Work-Life-Balance-Maßnahmen wirken hier weniger auf eine höhere Erwerbsbeteiligung (da Beschäftigte, die in Elternzeit sind, zu den Erwerbstätigen gezählt werden) als auf die Kontinuität der Erwerbsbeteiligung. Dadurch verringert sich auch die Gefahr der Dequalifikation.

Tab. 5-5 Übersicht: Wirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Erwerbsneigung unterschiedlicher Zielgruppen

WLB-Maßnahme	Wirkungsketten	Bewertung
<p>Arbeitszeitflexibilisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teilzeit • Gleitzeit • Arbeitszeitkonten • Sabbatical 	<p>Unterstützung eines längeren Verbleibs in Erwerbstätigkeit durch zeitliche Entlastung (die wiederum zu gesundheitlicher Entlastung beiträgt)</p> <p>Unterstützung der Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen und Erwerbsarbeit durch zeitlich geringeren Stundenumfang der Erwerbstätigkeit (ggf. in Kombination mit Hilfe bei der Kinderbetreuung oder Pflege Dritter), durch zeitlich flexibel einteilbaren Arbeitseinsatz</p> <p>Möglichkeit für einen befristeten zeitlichen Freiraum in besonderen Situationen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • positiv
<p>Arbeitsorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Job-Sharing • teilautonome Teams • Personaleinsatzpools 	<p>Unterstützung eines längeren Verbleibs in Erwerbstätigkeit durch zeitliche, physische und psychische Entlastung (vgl. Teilzeitarbeit, altersgemischte Teams), geringeren Arbeitsumfang bzw. Flexibilisierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • positiv
<p>Arbeitsortflexibilität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telearbeit • mobile Arbeit 	<p>Unterstützung der Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen und Erwerbsarbeit durch zeitlich flexibel einteilbaren Arbeitseinsatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • positiv
<p>Personalentwicklung und -führung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung der Führungskräfte • Mentoring-Programm • Wiedereinstiegsprogramme 	<p>Indirekte Unterstützung durch Sensibilisierung:</p> <p>hinsichtlich der Bedürfnisse spezifischer Arbeitnehmergruppen (Gesundheitsschutz, Qualifikationsbedarfe)</p> <p>hinsichtlich der Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die außerberuflich stark belastet sind, Akzeptanz von diskontinuierlichen Erwerbsbiografien</p> <p>Förderung des Wiedereinstiegs in Erwerbstätigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • positiv
<p>Flankierende Services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haushaltsnahe Dienste • Qualifizierungsangebote • Sozialberatung • Hilfe bei der Kinderbetreuung 	<p>Unterstützung eines längeren Verbleibs in Erwerbstätigkeit:</p> <p>durch Stressreduktion</p> <p>durch Anregung der Weiterbildungsbereitschaft und Optionen zur Umorientierung: Vergrößerung der betrieblichen Einsatzmöglichkeiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • positiv
<p>Gesundheitsförderung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sport, Fitness • Förderung gesundheitlicher Kompetenz • Gesundheitschecks 	<p>Unterstützung eines längeren Verbleibs in Erwerbstätigkeit durch Prävention und Reduktion gesundheitlicher Beschwerden / Vermeidung von Fehlzeiten, Frühverrentungen und Berufsunfähigkeit (alle Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • positiv

Für die Modellrechnung wird davon ausgegangen, dass die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gegenüber dem Referenzmodell unverändert sind und das zusätzlich erschließbare Erwerbspersonenpotenzial nicht zwangsläufig auf eine höhere Nachfrage am Arbeitsmarkt trifft, so dass die beschriebenen Mechanismen der Entmutigung und des Rückzugs nicht vollständig aufgehoben werden können. Die potenzielle Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt sagt noch nichts aus über die Realisierungschancen der erwünschten Erwerbstätigkeit. Im Gegensatz zur DIW-Studie³¹, die eine Ermöglichung des Erwerbswunsches von Müttern auf Grund einer flächendeckenden Versorgung mit Kinderbetreuungseinrichtungen als Arbeitshypothese formuliert und daran anschließend entsprechende Beschäftigungseffekte errechnet, gehen wir nicht von einer höheren Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes aus.

31 Spiess, K. et al. (2002): Abschätzung der Brutto-Einnahmeeffekte öffentlicher Haushalte und der Sozialversicherungen bei einem Ausbau von Kindertageseinrichtungen, Berlin, BMFSFJ Schriftenband 233.

5.3. Entwicklung der Geburten

Eine Work-Life orientierte Arbeitswelt kann sich einerseits positiv auf die Erwerbschancen von Personen aus Haushalten mit Kindern auswirken, andererseits auch die Voraussetzungen dafür verbessern, dass (doppelt) erwerbstätige Paare ihren Kinderwunsch früher bzw. überhaupt realisieren. Die unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und (Familien-)Leben gilt als Hauptgrund dafür, dass in Deutschland nicht nur die Frauenerwerbsbeteiligung, sondern auch die Geburtenrate im Vergleich mit anderen Industrieländern auf einem niedrigen Niveau liegt. Der Vergleich mit anderen Nationen sowie der in Befragungsstudien³² geäußerte Kinderwunsch von Männern und Frauen – der typischerweise weit über der tatsächlichen Realisierung des Kinderwunsches liegt – lässt den Schluss zu, dass eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch zu einer Steigerung der Geburtenraten führen würde.

Um mögliche Wirkungen einer Work-Life orientierten Arbeitswelt auf das Reproduktionsverhalten von Frauen und Männern darlegen und quantitativ abschätzen zu können, ist eine differenzierte Analyse des Geburtenverhaltens notwendig. Hierbei ist es sinnvoll, den Fokus insbesondere auf die Gründe, die Frauen und Männer an der Realisierung des Kinderwunsches hindern, zu setzen. Das heißt, vor allem diejenigen Bevölkerungsgruppen zu betrachten, die keine oder unterdurchschnittlich wenig Kinder bekommen.

5.3.1. Entwicklung der Geburtenrate in der Vergangenheit

Die zusammengefasste Geburtenziffer liegt in Gesamtdeutschland gegenwärtig zwischen 1,3 und 1,4 Geburten je Frau. Damit liegt Deutschland im unteren Drittel der industrialisierten Länder; in Europa weisen nur die Mittelmeerländer Griechenland, Spanien und Italien sowie viele osteuropäische Länder geringere Geburtenziffern auf. Für die Bestandserhaltung der Bevölkerung (ohne Wanderungen) wäre eine Geburtenziffer von etwa 2,1 Kindern je Frau erforderlich. Generell ist in den industrialisierten Ländern das gesamte 20. Jahrhundert hindurch ein Geburtenrückgang zu beobachten. Seit dem Jahr 1972 übersteigt in Deutschland die Sterbeziffer die Geburtenzahl. Gegenwärtig nimmt jede Generation gegenüber der folgenden um ein Drittel ab. Die Folgen des Geburtenrückgangs äußern sich nicht nur in einer schrumpfenden Bevölkerung – eine eher langfristige Entwicklung, die erst ungefähr 2020

32 Aus jüngerer Zeit sind als Studien bzw. Umfragen zu nennen: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hg) (2000): Frauen leben. Eine Studie zu Lebensläufen und Familienplanung; Perspektive Deutschland (2004): Projektbericht 2003/04; Institut für Demoskopie Allensbach (2004): Einflussfaktoren auf die Geburtenrate. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung der 18- bis 44-Jährigen Bevölkerung.

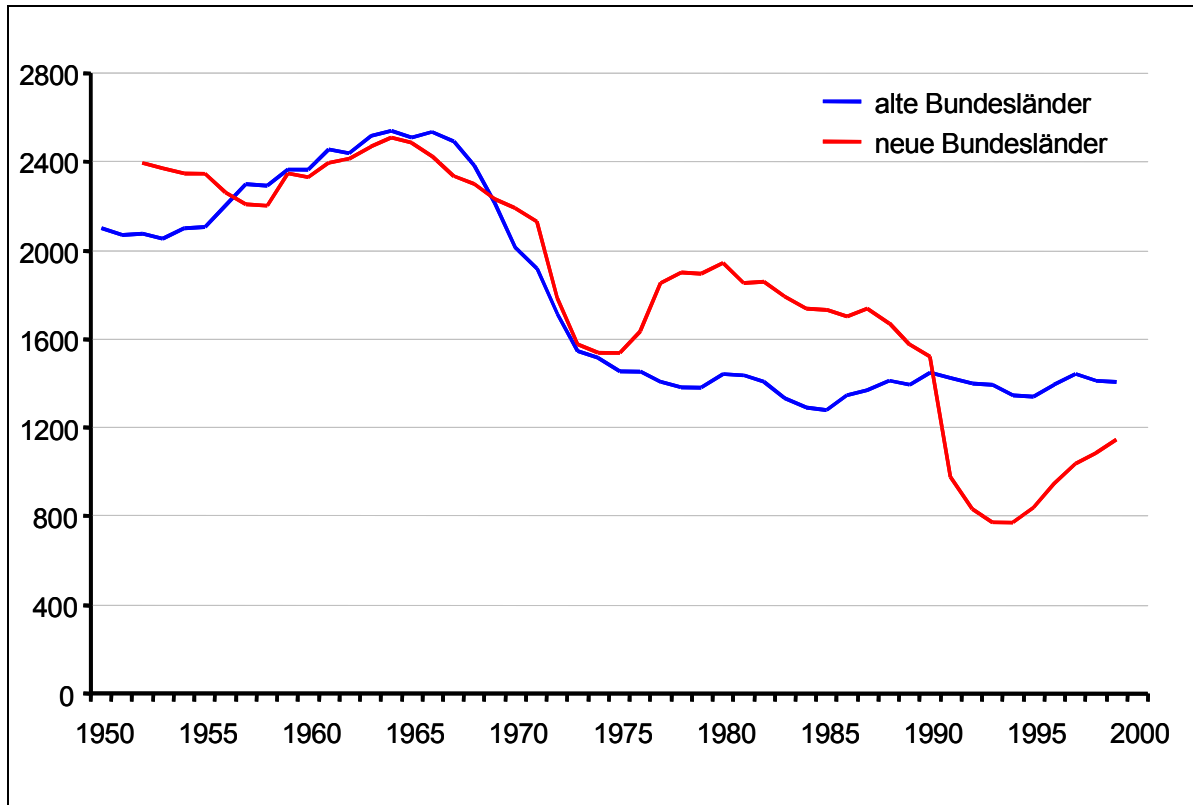
beginnen wird³³ – sondern auch in einer gegenwärtig bereits stattfindenden Alterung der Gesellschaft. Vor allem aufgrund des zweiten Effektes ist die niedrige Geburtenrate im Zusammenhang mit der Diskussion um die Systeme der Sozialen Sicherung in jüngster Vergangenheit in den Blickpunkt gerückt.

Die zusammengefasste Geburtenziffer (oder Total Fertility Rate / TFR) ist die übliche Maßzahl für das Geburtenverhalten. Es ist darauf hinzuweisen, dass die zusammengefasste Geburtenziffer eine hypothetische Maßzahl ist: Sie bezeichnet die durchschnittliche Zahl der Lebendgeborenen, die eine Frau im Laufe ihres Lebens – unter den Rahmenbedingungen des jeweiligen Jahrgangs – zur Welt gebracht hat bzw. haben wird. Grundlage der Berechnung bildet die Addition der altersspezifischen Geburtenraten innerhalb eines Kalenderjahres. Die zusammengefasste Geburtenziffer hat den Vorteil der Anschaulichkeit und der Aktualität, lässt aber nur mittelbare Rückschlüsse auf das tatsächliche (künftige) Geburtenverhalten von Kohorten zu.

In einer langfristigen retrospektiven Betrachtung der Entwicklung der Geburtenziffern lassen sich zwei wesentliche Einflüsse ausmachen: ein deutlicher Anstieg zu Beginn der 60er Jahre („Babyboom“) und ein starker Abfall nach 1967 („Pillenknick“). In den alten Bundesländern herrscht seit Mitte der 70er Jahre ein stabiler Trend vor. Im Durchschnitt werden derzeit rund 1400 Kinder von 1000 Frauen geboren.

33 Eine Schrumpfung der Bevölkerung wird gegenwärtig noch durch Zuwanderung und durch die steigende Lebenserwartung verhindert.

Abb. 5-3 Zusammengefasste Geburtenziffer (Lebendgeborene je 1 000 Frauen)



Quelle: Deutschland-Report 2002-2020, Prognos AG

In der DDR lief die Entwicklung der Geburtenziffern bis in die 70er Jahre parallel zur Entwicklung in Westdeutschland. Ab Mitte der 70er Jahre setzte ein Anstieg der Geburtenhäufigkeit ein, der zum Teil auf die damaligen Kriterien für die Vergabe von Wohnraum zurückzuführen ist. Nach dem Fall der Mauer sank die Geburtenrate dramatisch von fast 1,6 Geburten pro Frau in 1989 auf einen Tiefpunkt von unter 0,8 im Jahr 1994. Zu erklären ist dieser Einbruch mit der Verunsicherung im Zuge des gesellschaftlichen und ökonomischen Umbruchs, der gerade bei den Frauen einen kräftigen Anstieg der Arbeitslosigkeit und eine damit einhergehende gravierende Verschlechterung der Einkommenssituation mit sich brachte. Seit Mitte der 90er Jahre ist ein kontinuierlicher Anstieg der Geburtenhäufigkeit und eine sukzessive Angleichung an das Geburtenverhalten in den alten Bundesländern zu beobachten. Bis 2010 wird mit einer vollständigen Angleichung gerechnet.³⁴

34 Statistisches Bundesamt (2003): 10te koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.

5.3.2. Hintergründe des Geburtenrückgangs

- Die Hintergründe für den Geburtenrückgang sind vielschichtig. Eine wesentliche Voraussetzung, deren Wirkung sich deutlich anhand der Geburtsstatistiken zeigen lässt, stellte die Entwicklung – und Nutzung – zuverlässiger Antikonceptiva seit Ende der 60er Jahre dar. Allerdings ist zu betonen, wie auch im 5. Familienbericht zusammenfassend festgehalten wird, dass „es sich bei der Beschränkung der Kinderzahl in der Familie um ein multifaktorielles Bedingungsgeflecht handelt und dass demzufolge monokausale Argumentationen den vielfältigen Entscheidungsprozess nicht ausreichend erklären können“.³⁵ Die am häufigsten genannten soziologischen und ökonomischen Gründe, die sich vielfach gegenseitig bedingen und verstärken, werden im Folgenden überblicksartig genannt:
- Im Zuge der gesellschaftlichen Individualisierung und Pluralisierung von Lebensformen und Werten verfügen Individuen – ermöglicht durch ökonomische Wohlstandssteigerungen und sozialstaatliche Absicherung – in höherem Maße über individuelle Wahlfreiheiten, wodurch traditionelle Sozialformen weniger notwendig und weniger verbindlich werden oder durchaus auch nur auf Zeit angelegt sein können. In diesem Zusammenhang wurde auch die Familiengründung von einem unhinterfragten Lebensmuster zu einer erklärungsbedürftigen Option, die mit alternativen Lebensstilen und Zielen konkurriert. Die Sicherheit von dauerhaften, verlässlichen Partnerschaften, die von der Mehrzahl der Frauen und Männer als Voraussetzung für die Realisierung des Kinderwunsches genannt werden, nimmt ab. Vor dem Hintergrund einer gesellschaftlichen Multioptionalität – die sich in Flexibilitätsanforderungen an Individuen äußert – bedeuten Kinder eine Festlegung, die sich unter Umständen negativ auf das Erreichen anderer biografische Ziele auswirken kann.
- Gegenüber der Vergangenheit zeigt sich ein Funktionswandel von Familie und Kindern. Mit Kindern werden weniger materielle Werte und Sicherheit beispielsweise bei der Versorgung im Alter verbunden als in der Vergangenheit, sondern stärker immaterielle, emotionale Werte; innerhalb der Familie ist ein Wandel von der Aufgabenorientierung hin zu einer Beziehungsorientierung erfolgt. Für emotionale, beziehungsorientierte Funktionen reichen innerhalb einer Familie weniger Kinder aus, als sie zur Erfüllung der materiellen Funktion notwendig gewesen sind. Hierbei können gerade die höhere Wertschätzung von Kindern und die gestiegenen Ansprüche an die Elternrolle zu einem

35 Bundesministerium für Familie und Senioren (1994): Fünfter Familienbericht, S. 74.

auf den ersten Blick paradoxen Effekt führen: Aufgrund der hohen Wertschätzung von Kindern kann – sofern nicht alle Rahmenbedingungen als optimal für das Kind gesehen werden – die Entscheidung gerade gegen Kinder fallen. Auch die zunehmende Selbstdefinition von Männern als „Erzieher“ und nicht mehr als reine „Ernährer“ ihrer Kinder kann so möglicherweise zu einer Entscheidung gegen Kinder führen.³⁶

- Als zentrale Entwicklung im Hintergrund des Geburtenrückgangs ist die gestiegene und weiter steigende soziale und materielle Unabhängigkeit und damit verbunden, die zunehmende Erwerbsorientierung und Qualifikation der Frauen zu sehen. Dieser – historisch betrachtet – fundamentale Wandel der Rolle der Frau, der sich sowohl im Selbstverständnis der Frauen als auch in den extern an sie herangetragenen Erwartungen und Chancen äußert, lässt eine traditionelle Familienstruktur mit einem männlichen Alleinverdiener und einer im Wesentlichen oder ausschließlich für die Pflege und Erziehung der Kinder zuständigen Frau zu einer immer weniger akzeptierten Lebensform werden. Gleichzeitig hat sich allerdings noch kein dauerhaft stabiles Alternativmodell zur herkömmlichen Familie etablieren können. Somit ist in der Diskrepanz zwischen den neuen Anforderungen an Frauen bzw. ihre Lebensentwürfe und der „strukturellen Rücksichtslosigkeit“³⁷ – der Betrachtung der Reproduktion als Privatangelegenheit und –problem – gegenüber Eltern seitens des Staates und der Wirtschaft ein Motiv für die Entscheidung gegen Kinder zu sehen.
- In diesem Zusammenhang stellt sich als zentrales Problem die nicht gewährleistete Vereinbarkeit von Beruf und Familie dar. Familienbedingte Erwerbsunterbrechungen, die Reduzierung der Arbeitszeit etc. bedrohen den Erfolg von Erwerbsbiografien. Hierdurch steigen die „Opportunitätskosten“³⁸ für Kinder – und zwar keineswegs nur in einem engeren mikroökonomischen, sondern auch in einem soziologischen Sinn. Lebensentwürfe und –ziele im außerfamiliären Bereich, deren identitätskonstituierende Bedeutung im Zuge der Individualisierung zugenommen haben, lassen sich schwerer realisieren.
- Insbesondere mit Blick auf Alleinerziehende gelten Kinder als Armutsrisiko. Angesichts der steigenden Zahl Alleinerziehender erhält dieses Problem eine besondere gesell-

36 Fthenakis, W. E. (2002): Die Rolle des Vaters in der Familie, Berlin i.A. des BMFSFJ.

37 Bundesministerium für Familie und Senioren (1994): Fünfter Familienbericht.

38 Ein Opportunitätskostenansatz wurde in jüngerer Zeit von Rürup und Gruescu (2003) entwickelt. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg) (2003): Die Familie im Spiegel der amtlichen Statistik. Rürup, B. / Gruescu, S.: Nachhaltige Familienpolitik im Interesse einer aktiven Bevölkerungspolitik. Gutachten im Auftrag des BMFSFJ.

schaftliche Bedeutung, wobei auch hier die zum Teil nicht gegebene Vereinbarkeit von Beruf und Familie problemverstärkend wirkt.

- Ein weiterer Grund für die niedrigen Geburtenzahlen ist bei der in der Vergangenheit gestiegenen gesellschaftlichen Akzeptanz von Kinderlosigkeit zu sehen, wodurch der externe Druck auf Paare und Frauen, sich für Kinder zu entscheiden, verringert wurde.
- In Befragungen zur Kinderlosigkeit wird häufig das Fehlen eines geeigneten Partners als wesentlicher Grund angegeben.³⁹ In einer individualisierten Gesellschaft scheint sich hier ein strukturelles Problem abzuzeichnen, auf das im Folgenden jedoch nicht weiter eingegangen werden soll.

Zusammenfassend kann als Hintergrund der niedrigen Geburtenzahlen festgehalten werden, dass zum einen Familie und Kinder zu einer wählbaren Option geworden sind, zum anderen die Vorstellung von einem gelungenen Leben bzw. Ansprüche an ein gelungenes Leben innerhalb wie außerhalb der Familie stark gewachsen sind, die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aber nur bedingt Möglichkeiten für in beiden Bereichen erfolgreiche Biografien zulassen.

Während der Wandel der Frauenrollen, ihre gewachsene Selbständigkeit und der Funktionswandel der Familie durchaus als gesellschaftliche und sozialpolitische Errungenschaften zu betrachten sind, stellt die geringe Geburtenrate eine gesellschaftliche Herausforderung dar. Die gegenwärtige Diskussion wird weniger mit Blick auf die sozialen und psychologischen Folgen unerfüllter Kinderwünsche als vielmehr mit Blick auf die langfristige Funktionsfähigkeit der Systeme der Sozialen Sicherung geführt. Ein zentraler Ansatzpunkt zur Minderung der Problematik besteht in der verbesserten Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Kinderpflege und -erziehung. Hierdurch können nicht nur die ökonomischen Opportunitätskosten für Kinder gesenkt werden, sondern auch die Verwirklichung von Lebensentwürfen innerhalb und außerhalb der Familie ermöglicht werden. Das Ziel der folgenden Ausführungen ist es demnach, genauer zu untersuchen, wie, bei wem und in welchem Maße eine Work-Life orientierte Arbeitswelt, die zu einem wesentlichen Teil eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie einschließt, Wirkungen auf die Entscheidung für Kinder haben kann.

39 Allensbach, Helfferich, (2004): Perspektive Deutschland.

5.3.3. Strukturelle Einflussfaktoren auf das Gebärverhalten

Eine detaillierte Analyse, unter welchen Rahmenbedingungen welche Personen sich gegen Kinder bzw. für nur ein Kind entscheiden, wird durch die Spezifika des Untersuchungsgegenstandes stark eingeschränkt. Statistische Auswertungen und Berechnungen zu Geburtenzahlen müssen immer Zeitverläufe berücksichtigen. Endgültige Kinderzahlen von Kohorten können entweder nur geschätzt oder mit erheblicher zeitlicher Verzögerung gemessen werden. In amtlichen statistischen Erhebungen wie dem Mikrozensus wird zudem nicht die Zahl der leiblichen Kinder, sondern die Zahl der gegenwärtig im selben Haushalt lebenden Kinder erfasst. Somit können sich hinter dem Begriff „kinderlos“ nicht nur tatsächlich dauerhaft kinderlos bleibende Eltern verbergen, sondern sowohl Frauen, die noch nicht geboren haben, als auch Frauen, deren Kinder den Haushalt bereits verlassen haben. Diese statistischen Probleme treten gleichermaßen bei der Untersuchung der endgültigen Kinderzahl auf sowie bei der Benennung der Kinderzahl von Vätern, bei denen im Falle von Trennungen nur in einer Minderzahl der Fälle die Kinder im Haushalt verbleiben.

Als Entwicklung, welche die Geburtenzahlen wesentlich beeinflusst, ist die gestiegene Erwerbstätigkeit der Frauen zu sehen. Allerdings ist im internationalen Vergleich kein eindeutiger bzw. direkter Zusammenhang zwischen Fertilität und Frauenerwerbstätigkeit zu erkennen. Hingegen kann unter Berücksichtigung der landesspezifischen Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – unter anderem gemessen an der Betreuungsquote der Kleinkinder und der Nutzung flexibler Arbeitszeiten – der internationale Geburtenunterschied zumindest zu einem Teil statistisch erklärt werden.⁴⁰

Wie in jüngeren Untersuchungen⁴¹ gezeigt werden konnte, ist die im internationalen Vergleich niedrige Geburtenrate in Deutschland zu einem bedeutenden Teil auf den hohen Anteil dauerhaft kinderloser Frauen zurückzuführen. Innerhalb der Kohorte der 1955 geborenen Frauen blieben 22 % kinderlos – im EU-Vergleich der mit Abstand höchste Wert und weit über dem Durchschnitt von 13,4 % kinderloser Frauen. Für die Geburtenkohorte des Jahres 1965 wird von einem Anteil von 31 % dauerhaft kinderloser Frauen ausgegangen.⁴²

40 Seyda, S. (2003): Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenverhalten. iw-trends 2/2003.

41 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg) (2003): Die Familie im Spiegel der amtlichen Statistik. Rürup, B. / Gruescu, S. (2003): Nachhaltige Familienpolitik im Interesse einer aktiven Bevölkerungspolitik. Gutachten im Auftrag des BMFSFJ.

42 BMFSFJ (2003) a.a.O.: S.74.

Tab. 5-6 Geschätzte endgültige Kinderzahl der 1955 geborenen Frauen in Ländern der EU

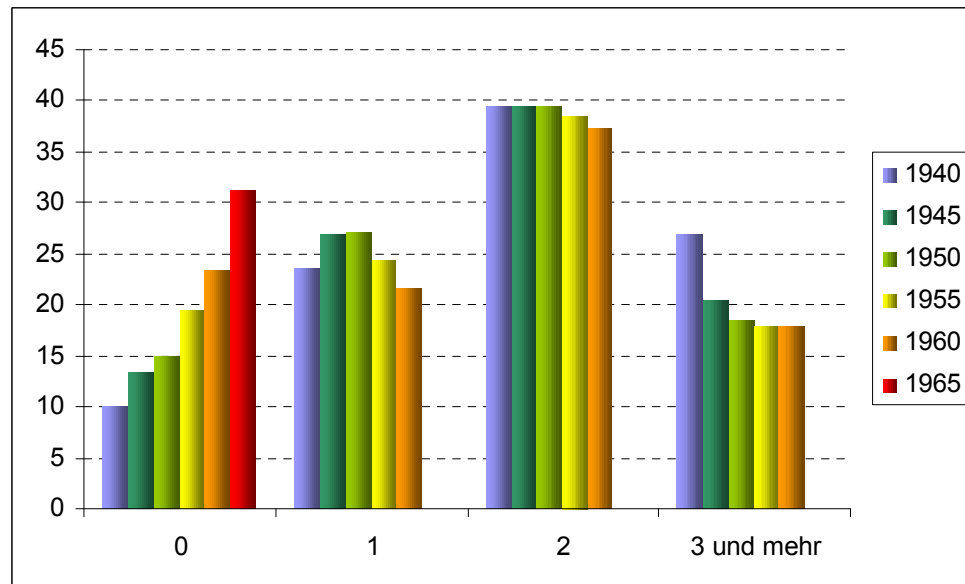
Land (absteigend Sortiert nach dem Anteil der Frauen Ohne Kinder)	Zahl lebend geborener Kinder					Mittlere Kinderzahl je Frau
	0	1	2	3	4 und mehr	
	%					
1955 geborene Frauen						
Westdeutschland	22	25	33	13	6	1,67
Finnland	18	16	37	19	9	1,89
Niederlande	17	15	43	17	8	1,87
Vereintes Königreich	17	12	40	20	11	2,02
Dänemark	13	19	45	17	5	1,84
Irland	13	9	22	27	28	2,67
Schweden	13	16	41	22	9	2,03
Belgien	11	32	35	15	7	1,83
Spanien	11	22	44	16	7	1,90
Italien	11	24	43	20	2	1,78
Frankreich	8	20	39	22	10	2,13
Portugal	7	26	44	13	9	1,97
Durchschnitt	13,42	19,67	38,83	18,42	9,25	1,97

Quelle: BMFSFJ (2003), a.a.O., Tabelle 26, 90. (Datenbasis: Eurostat 2001)

In Deutschland ist in der Vergangenheit zudem eine „Polarisierungstendenz“ erkennbar: Familien tendieren dahin, entweder keine oder zwei Kinder zu bekommen. Während der Anteil der dauerhaft kinderlosen Frauen zwischen den Geburtsjahrgängen 1940 und 1965 von 10 % auf über 30 % gestiegen und der Anteil der Frauen mit drei und mehr Kindern von 27 % (Kohorte 1940) auf 18 % (Kohorte 1960) gesunken ist, blieb der Anteil der Frauen mit zwei Kindern relativ stabil (vgl. Abb. 5-4). Auch der Anteil der Frauen mit einem Kind ist tendenziell zurückgegangen: Aktuell bekommen fast 80 % der Frauen mit einem Kind nach einer Auswertung des Familien-Surveys auch ein zweites.⁴³ Ein in der Familiensurvey-Auswertung diskutierter Trend hin zu einer Ein-Kind-Familie kann mit den gegenwärtig vorliegenden Daten noch nicht untermauert werden.

43 Kreyenfeld, M. und J. Huinink (2003), Der Übergang vom ersten zum zweiten Kind, in: Bien, W. und J. H. Marbach (Hg) (2003): Partnerschaft und Familiengründung, Opladen.

Abb. 5-4 Geschätzte endgültige Kinderzahl der 1940 bis 1965 geborenen Frauen in den alten Bundesländern



Quelle: BMFSFJ (2003) a.a.O.: S. 74, Tabelle 14.

Der steigende Anteil dauerhaft kinderloser Frauen sowie die Polarisierungstendenz lassen den Schluss zu, dass sich eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor allem dann positiv auf die Geburtenrate auswirken würde, wenn sie bislang kinderlos gebliebene Frauen und Familien als Zielgruppen der Maßnahmen definieren würde.

5.3.4. Einflussfaktoren auf die Kinderlosigkeit bei Frauen

Bei der Verteilung der Kinderlosigkeit bei Frauen zeigen sich insbesondere nach den eng miteinander zusammenhängenden Faktoren Bildung, Qualifikation und Einkommen deutliche strukturelle Unterschiede. Insbesondere in Westdeutschland, aber zunehmend auch in den neuen Bundesländern, bleiben vor allem hochqualifizierte Frauen dauerhaft kinderlos. Während in den alten Ländern die Kinderlosigkeit bei Akademikerinnen keineswegs eine neue Entwicklung darstellt,⁴⁴ ist die starke Abhängigkeit der Reproduktion vom Bildungsstand in den neuen Ländern ein neues Phänomen, wobei mittelfristig eine Angleichung der Werte der neuen Länder an die alten Länder zu erwarten ist.

Die im Rahmen der vorliegenden Work-Life-Balance-Studie durchgeführte Mikrozensus-Auswertung ergibt ohne Berücksichtigung der Qualifikation einen Anteil von 26 % kinderloser Frauen im Alter

44 Wirth, H; Dümmler (2004): Zunehmende Tendenz zu späteren Geburten und Kinderlosigkeit bei Akademikerinnen. In: ISI Informationsdienst Soziale Indikatoren N. 32. Hg. v. Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) e.V.

von 35 und 39 Jahren. Dagegen zeigt sich bei den 35- bis 39-Jährigen Fachhochschul- und Ingenieurschulabsolventinnen ein Anteil von 36 % kinderloser Frauen, bei den gleichaltrigen Universitätsabsolventinnen 38 % und 47 % bei den promovierten Frauen. (vgl. Tabelle 5-7). In den alten Ländern liegen die Anteile der kinderlos gebliebenen jeweils deutlich über den Anteilen in den neuen Ländern; allerdings zeigen sich in der Zeitreihenbetrachtung deutliche Tendenzen der Angleichung.

Tab. 5-7: Haushalte von Akademikerinnen ohne Kinder

Anteil der Frauen ohne Kinder im Haushalt unter den 35- bis 39-Jährigen deutschen Akademikerinnen mit höchstem Abschluss, 2001			
	Alte Länder	Neue Länder	Deutschland gesamt
Fachhochschule / Ingenieurschule	39 %	25 %	36 %
Universität	41 %	27 %	38 %
Promotion	48 %	43 %	47 %

Quelle: Mikrozensus eigene Auswertung, Prognos AG 2005

Als Hintergründe der Kinderlosigkeit ist die lange Ausbildungsdauer, das hohe Alter bei der beruflichen Etablierung sowie die angesichts der durch die Qualifikation erworbenen beruflichen Chancen hohen Opportunitätskosten bei einer Entscheidung für Kinder zu sehen. Ein Trend zu späteren Erstgeburten ab 40 Jahren, welcher in der Statistik zu einer tendenziellen Überschätzung der dauerhaften Kinderlosigkeit führt, ist bei der Interpretation der Daten sicherlich relativierend zu berücksichtigen, verändert das Analyseergebnis jedoch nicht in entscheidendem Umfang.

Zur Erklärung des Zusammenhangs von Qualifikation bzw. Bildung und Geburtenhäufigkeit kann zu einem gewissen Grade ein ökonomisches Opportunitätskosten-Konzept herangezogen werden.⁴⁵ Der entgangene Nutzen aufgrund einer geburts- und familienbedingten Erwerbsunterbrechung ist im Rahmen dieses Erklärungsansatzes für die gut ausgebildeten und damit gut verdienenden Frauen zu hoch, um den Wunsch nach einem Kind zu realisieren. Neben dieser ökonomischen Betrachtung kann die Reproduktionsstruktur auch mit dem soziologischen Ansatz der – in hohem Maße bildungsabhängigen – „reproduktiven Kulturen“⁴⁶ begründet werden. Insbesondere gesellschaftliche Gruppen mit hoher Bildung meiden zur Bewahrung der Lebenslaufoptionen in der Tendenz biografische Festlegungen, wie sie auch die Entscheidung für ein

45 Rürup / Gruescu (2003), a.a.O.

46 Helferich, C. (2000): Reproduktive Kulturen in Ost und West – Kontinuität und Wandel. In: BZgA (Hg)(2000), Familienplanung und Lebensläufe von Frauen. Kontinuitäten und Wandel. S. 25.

Kind darstellt. Der Kinderwunsch wird hierbei sehr stark in Abhängigkeit der konkreten Situation und der Lebensumstände geäußert bzw. verwirklicht. Die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die erwartete Beteiligung der männlichen Partner an der Pflege und Erziehung der Kinder bestimmen dabei wesentlich die Entscheidung für Kinder.

Die niedrige Gesamtgeburtenrate in Deutschland kann allerdings nur zu einem geringen Teil auf die Kinderlosigkeit von Akademikerinnen zurückgeführt werden. Durch die insgesamt geringen Anteile der hoch- und höchstqualifizierten Frauen an der weiblichen Bevölkerung – der Anteil der Akademikerinnen in der entsprechenden Altersgruppe beträgt knapp 16 % - würde sich eine Änderung der gruppenspezifischen Geburtenrate nur unwesentlich auf die gesamte Geburtenziffer auswirken. Beispielsweise hätte eine Angleichung der Geburtenzahlen der Akademikerinnen an den Durchschnitt eine Erhöhung der zusammengefassten Geburtenziffer von lediglich 0.03 zur Folge (in unseren Berechnungen eine Steigerung von 1.34 auf 1.37). Auch wenn der hohe Anteil der kinderlosen Frauen unter den Akademikerinnen sicherlich als Problemindikator gewertet werden kann, sind von einer Konzentration betrieblicher oder familienpolitischer Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf diese Gruppe keine wesentlichen demografischen Effekte für die Gesamtbevölkerung zu erwarten. Innerhalb der Gruppe der Akademikerinnen erscheinen unter entscheidend geänderten Rahmenbedingungen allerdings deutliche Änderungen des Geburtenverhaltens möglich.

Wesentliche Auswirkungen auf die Gesamtzahl der Geburten sind dagegen von Änderungen der Rahmenbedingungen für bzw. Verhaltensänderungen bei quantitativ bedeutenderen Gruppen zu erwarten. Mit annähernd zwei Drittel aller Frauen in der Altersgruppe der 35- bis 39-Jährigen stellen die Frauen mit abgeschlossener Lehrausbildung die bei weitem stärkste Gruppe dar. Im Durchschnitt sind Frauen dieser Gruppe deutlich seltener kinderlos als in den meisten Gruppen mit anderen Abschlüssen. Es ist daher zu vermuten, dass die Effekte einer verbesserten Work-Life-Balance auf das Geburtenverhalten geringer als in anderen Gruppen ausfallen wird, auch wenn sich auf Ebene der Fachtätigkeiten mit Lehrausbildung viele entsprechende Maßnahmen vergleichsweise einfach und effektiv umsetzen lassen.

Tab. 5-8 Kinderzahl (Zahl der im Haushalt lebenden Kinder) von 35- bis 39-Jährigen Frauen nach höchstem Berufsabschluss

höchste abgeschlossene Berufsausbildung	Zahl der Kinder unter 18 Jahren im Haushalt				Relative Gruppenstärke (Prozent)
	0	1	2	3 und mehr	
Anlernausbildung oder berufliche Praktika	31 %	29 %	28 %	12 %	1.7 %
Berufsvorbereitungsjahr	19 %	21 %	48 %	12 %	0.2 %
Lehrausbildung; Vorbereitungsdienst	22 %	29 %	37 %	12 %	63.6 %
Berufsqualifizierender Abschluss einer Berufsfachschule	30 %	27 %	33 %	11 %	5.5 %
Meister-/Techniker- oder gleichwertiger Abschluss	32 %	22 %	33 %	13 %	7.2 %
Abschluss der Fachschule in der DDR	12 %	41 %	40 %	6 %	3.9 %
Fachhochschulabschluss auch Ingenieurschulabschluss	36 %	27 %	29 %	9 %	5.8 %
Hochschulabschluss	38 %	25 %	28 %	8 %	8.7 %
Promotion	47 %	20 %	22 %	12 %	1.1 %
keine Angabe	37 %	23 %	32 %	7 %	2.2 %
Gesamt	26 %	28 %	35 %	11 %	100.0 %

Quelle: Mikrozensus, eigene Auswertung

5.3.5. Kinderlosigkeit bei Männern

Der Forschungsstand und die Datenlage zur Kinderlosigkeit bei Vätern ist weitaus weniger detailliert. Amtliche Statistiken über die Kinderzahl von Vätern liegen nicht vor. Verschiedene Befragungen haben ergeben, dass Männer häufiger als Frauen kinderlos bleiben. Der 1992 erhobene "Family and Fertility Survey" des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung kommt zu dem Ergebnis, dass zum Zeitpunkt der Erhebung 36 % der 1960 geborenen Männer (noch) nicht Vater geworden waren – gegenüber 24 % kinderlosen Frauen im gleichen Alter.

Laut dem Alterssurvey von 1996 waren 15,8 % der 40- bis 54-Jährigen Männer (Geburtsjahrgänge 1942 und 1956) gegenüber 9,7 % der gleichaltrigen Frauen kinderlos.⁴⁷

Eine Studie, die die Determinanten des Übergangs zur Vaterschaft für westdeutsche Männer bis 35 Jahre und für ostdeutsche Männer bis 30 Jahre untersucht, kommt dabei zu folgenden Ergebnissen:⁴⁸ Erwerbsunterbrechungen, vor allem aufgrund von Arbeitslosigkeit, verringern die Wahrscheinlichkeit der Familiengründung für Männer sowohl in den neuen als auch in den alten Bundesländern. Für westdeutsche Männer ist die Wahrscheinlichkeit der Vaterschaft ebenfalls geringer, wenn die Erwerbsbiografie ausschließlich durch berufliche Aufstiege gekennzeichnet ist. Trotz vorhandener Ressourcen ist mutmaßlich die Zeit neben den beruflichen Verpflichtungen sehr gering. Vor allem, wenn das Paar eine egalitäre Partnerschaft anstrebt, können diese konkurrierenden beruflichen Verpflichtungen zu Hindernissen bei der Entscheidung zur Familiengründung führen. Eine eher gleichmäßige Karriere ohne steile Auf- und Abstiege fördert dagegen den Übergang zur Vaterschaft.

5.3.6. Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Entwicklung von Geburten

Aufgrund der beschriebenen Strukturen der Reproduktionsmuster kann davon ausgegangen werden, dass sich eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Rahmen einer Work-Life orientierten Arbeitswelt vor allem auf die Geburtenzahlen bei kinderlosen Paaren und Frauen – insbesondere bei höherqualifizierten und bei nicht qualifizierten Frauen – auswirkt. In diesen Gruppen ist mit deutlichen Steigerungen zu rechnen. Gerade bei den hochqualifizierten Frauen – die zumeist Paarbeziehungen mit ebenfalls hoch qualifizierten Männern eingehen, kommt den Möglichkeiten der Vereinbarkeit von familiärem Engagement mit der beruflichen Entwicklung eine besondere Bedeutung zu. Väterfreundlichkeit seitens der Betriebe, insbesondere gegenüber hochqualifizierten Beschäftigten, kann hierbei bedeutend zur vermehrten Realisierung von Kinderwünschen beitragen. Zudem kann bezogen auf Männer jeglicher Qualifikation eine höhere Beschäftigungssicherheit – beispielsweise durch den Einsatz flexibler Arbeitsmodelle – die berufsbiografischen Risiken mindern und hierdurch dazu beitragen, ein Hemmnis für die Verwirklichung des Kinderwunsches bei Männern abzubauen.

47 Vergleiche BMFSFJ (2003b), a.a.O., 74.

48 Tölke, A. und Diewald, M. (2003): Berufsbiographische Unsicherheiten und der Übergang zur Elternschaft. In: Bien, W. und Marbach, J.H. (Hg): Partnerschaft und Familiengründung, Opladen.

Tab. 5-9 Wirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Entwicklung von Geburten

Maßnahme	Wirkungskette	Zielgruppe
<p>Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von qualifizierter Erwerbstätigkeit und Familie</p> <p>Unterstützung bei der Auslagerung reproductiver Arbeit auf Dritte</p>	<p>Minderung der berufsbiografischen Brüche und Unsicherheiten bei familienbedingten Auszeiten;</p> <p>Reduktion der ökonomischen und sozialen Opportunitätskosten;</p> <p>Aufrechterhaltung von Biografiechancen außerhalb der Familie</p>	<p>insbesondere höher qualifizierte Frauen</p>
<p>Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von qualifizierter Erwerbstätigkeit und Familie</p>	<p>Sicherung eines ausreichenden Einkommens, Senkung der ökonomischen Opportunitätskosten</p>	<p>gering / nicht qualifizierte Frauen</p>
<p>Gewährleistung einer höheren wirtschaftlichen Sicherheit</p>	<p>Abbau von Reproduktionshemmnissen bei Männern</p>	<p>Männer</p>
<p>Förderung partnerschaftlicher Verteilung der bezahlten und unbezahlten Arbeit durch Einräumung von Spielräumen für Väter</p>	<p>Unterstützung der Verwirklichung der angestrebten reproduktiven Kultur / partnerschaftlichen Aufgabenteilung bei Paaren mit hochqualifizierten Frauen</p>	<p>Männer mit hochqualifizierten Frauen, i.d.R. selbst hoch qualifiziert</p>

Ein insgesamt familienfreundlicheres gesellschaftliches Klima, das auf der konkreten betrieblichen Handlungsebene unterstützt wird durch verbesserte Rahmenbedingungen, einen Mentalitätswandel und immer noch geburtenstarke Jahrgänge im gebärfähigen Alter können aus Sicht der Autoren auch in einer kurzfristigeren Perspektive wieder zu einem Geburtenanstieg führen. Aktuelle Zahlen aus der Bevölkerungsstatistik bestätigen diesen Trend.

Tab. 5-10 Erwartete Wirkungen gegenüber dem Status-Quo

Work-Life-Balance-Szenario				
Kinderzahl (Zahl der im Haushalt lebenden Kinder) von 35- bis 39-Jährigen Frauen nach höchstem Berufsabschluss				
	Zahl der Kinder unter 18 Jahren im Haushalt			
höchste abgeschlossene Berufsausbildung	0	1	2	3 und mehr
Anlernausbildung oder berufliche Praktika	24 %	32 %	31 %	13 %
Berufsvorbereitungsjahr	16 %	21 %	50 %	13 %
Vorbereitungsdienst; Abschluss einer Lehrausbildung	12 %	31 %	42 %	15 %
Berufsfachschule (Berufsqualifizierender Abschluss einer Berufsfachschule)	18 %	30 %	38 %	14 %
Meister-/Techniker- oder gleichwertige Abschluss	21 %	25 %	38 %	16 %
Abschluss der Fachschule in der DDR	5 %	41 %	45 %	9 %
Fachhochschulabschluss auch Ingenieurschulabschluss	19 %	31 %	40 %	10 %
Hochschulabschluss	20 %	32 %	39 %	9 %
Promotion	30 %	24 %	33 %	13 %

Differenz Work-Life-Balance-Szenario gegenüber Status Quo:				
Kinderzahl (Zahl der im Haushalt lebenden Kinder) von 35- bis 39-Jährigen Frauen nach höchstem Berufsabschluss				
	Zahl der Kinder unter 18 Jahren im Haushalt			
	0	1	2	3 und mehr
Anlernausbildung oder berufliche Praktika	-7 %	3 %	3 %	1 %
Berufsvorbereitungsjahr	-3 %	0 %	2 %	1 %
Vorbereitungsdienst; Abschluss einer Lehrausbildung	-10 %	2 %	5 %	3 %
Berufsfachschule (Berufsqualifizierender Abschluss einer Berufsfachschule)	-12 %	3 %	5 %	3 %
Meister-/Techniker- oder gleichwertige Abschluss	-11 %	3 %	5 %	3 %
Abschluss der Fachschule in der DDR	-7 %	0 %	5 %	3 %
Fachhochschulabschluss auch Ingenieurschulabschluss	-17 %	4 %	11 %	1 %
Hochschulabschluss	-18 %	7 %	11 %	1 %
Promotion	-17 %	4 %	11 %	1 %

5.4. Neue Dienstleistungen

5.4.1. Personengebundene, soziale und medizinische Dienstleistungen

Das Feld der modernen personengebundenen, sozialen und medizinischen Dienstleistungen zeigt eine besondere Wachstumsdynamik und gilt als wichtiger Impulsgeber für die weitere Entwicklung von Wirtschaft, Berufsbildung und Arbeitsmarkt. Denn sowohl das Bedürfnis nach Gesundheit, Wellness und Wohlbefinden als auch der Bedarf an Unterstützung im Haushalt und bei der Betreuung wird die Nachfrage nach personenbezogenen Dienstleistungen stärken. In diesem Zusammenhang kommen zwei sozialstrukturelle Veränderungsprozesse als beeinflussende Größen zum Tragen:

- Durch den demografischen Wandel und die Zunahme der älteren Bevölkerung ist auch eine steigende Nachfrage nach personen- und haushaltsbezogenen Dienstleistungen zu erwarten. Somit kann der Alterungsprozess der Gesellschaft nicht nur als Risiko verstanden werden, sondern auch als Chance für zusätzliche Beschäftigungsimpulse.
- Durch die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen wird die Zeit, die in Doppelverdienerhaushalten für die Erledigung von Haushalts- und Betreuungsarbeiten zur Verfügung steht geringer, wodurch die Nachfrage nach unterstützenden Dienstleistungen stimuliert werden könnte.

Durch die Dynamik im Bereich der sozialen Dienstleistungen befinden sich auch die beruflichen Anforderungen und die Qualifikationen in diesem Berufsfeld in einem tiefgreifenden Wandlungsprozess. Das ist beispielsweise daran abzulesen, dass seit Mitte der 90er Jahre die bestehenden Berufsbilder durch die Entstehung neuer Aus- und Weiterbildungs-Berufsprofile auf den Gebieten der sogenannten Assistenzberufe differenziert wurden. Darüber hinaus können neue Berufs- und Tätigkeitsprofile in den gesundheitsbezogenen und sozialen Dienstleistungsbranchen beobachtet werden.

Diese Tätigkeitsfelder umfassen vielfältige Berufsbereiche. Dazu zählen unter anderem

- die Prävention: Gesundheitsaufseher oder Diätassistent,
- die Primärversorgung: Arzthelfer oder Rettungsassistent,
- die Pflege: Altenpfleger und Haus- bzw. Familienpfleger,

- die Erziehung: Fachkraft Sozialpflege, Kinderpfleger oder Sozialhelfer,
- die Rehabilitation: Physiotherapeut, Masseur oder Heilpädagoge,
- die Medizintechnik: unterschiedliche medizinisch-technische Assistenzberufe,
- die Hauswirtschaft : Hauswirtschaftsassistent oder Fachkraft für Hauswirtschaft und Ernährungsberatung
- und schließlich das breite Feld der Körperpflege.

Diese Berufsfelder besitzen je nach Zielgruppe unterschiedliche Entwicklungsdynamiken, die im Folgenden separat diskutiert werden sollen.

5.4.2. Neue Dienstleistungen für Ältere

Der demografische Wandel bietet durch die zunehmende Bedeutung Älterer als Wirtschaftsfaktor auch die Chance, die oft beklagte Dienstleistungslücke in Deutschland zu verringern. Sollten ältere Menschen mit ihren berechtigten, aber häufig vernachlässigten, Interessen und Bedürfnissen als Kunden auf den Dienstleistungsmärkten ernst genommen werden, so kann sich daraus mehr Beschäftigungsdynamik entwickeln als es in vielen der klassischen Wirtschaftsbereiche möglich ist. Es profitieren bereits momentan zahlreiche Segmente im Gesundheitsbereich und in der Freizeitindustrie hauptsächlich von der Inanspruchnahme von Dienstleistungen durch ältere Menschen.⁴⁹

Neben der bekannten rein quantitativen Bevölkerungsentwicklung in Deutschland sind vor allem auch qualitative Trends zu beobachten, die besonders für die Wirtschaft und Beschäftigung von Interesse sein werden. Dazu zählen unter anderem

- die Singularisierung des Alters durch den Anstieg des Anteils der allein lebenden Menschen; hierdurch erhalten selbständigkeitsfördernde und -erhaltende soziale Dienste sowie gemeinschaftsfördernde Wohnformen und Kontaktangebote eine steigende Bedeutung,
- die Ausdehnung der Altersphase durch den früheren Eintritt in den Ruhestand und die Zunahme der Hochaltrigkeit,

49 Barkholdt et al. (1999): Das Altern der Gesellschaft und neue Dienstleistungen für Ältere. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 32. Jg./1999, IAB, Nürnberg.

- die Feminisierung des Alters, die sich auch auf die Dienstleistungsnachfrage auswirkt: So haben ältere Frauen ein deutlich höheres Interesse an kommunikativen Angeboten und Bildungsveranstaltungen als Männer,
- die Differenzierung von Altersgruppen, die durch die Ausdehnung der Altersphase bezüglich der beruflichen Sozialisation und der Konsum- und Technikerfahrungen unterschiedliche Generationen umfassen,
- die Ausdifferenzierung der unterschiedlichen Lebensstile, die auf lange Sicht auch bei der älteren Bevölkerung zu beobachten sein wird und eine entsprechende Gestaltung und Ausrichtung wirtschaftlicher und sozialer Aktivitäten auf bestimmte Kundengruppen erfordert.

Der primär demografisch bedingte Strukturwandel wird durch soziale und ökonomische Erscheinungen überlagert. Denn auf lange Sicht werden die Anteile der geschiedenen und getrennt lebenden Älteren sowie der kinderlosen älteren Bevölkerung steigen. D.h. die Familienstrukturen und die Netzwerke der Älteren dünne sich im Vergleich zu heute entscheidend aus. Der Bedarf an organisierten Dienstleistungen wird entsprechend steigen. Gleichzeitig ist eine Steigerung des immateriellen Niveaus zu erwarten. Dadurch, dass ältere Menschen über höhere Bildungs- und Berufsqualifikationen verfügen werden und insgesamt in einem besseren Gesundheitszustand das Alter erleben, wird auch die grundsätzliche Bereitschaft steigen, Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen.

Die für die ältere Bevölkerung zentralen Unterstützungsbereiche umfassen die wohnungsnahen Dienstleistungen und das Alltagsmanagement sowie die gesundheitsbezogenen Dienstleistungen. Die wohnungsnahen Dienstleistungen beziehen sich nicht nur auf die Unterstützungspotenziale im Fall nachlassender individueller Fähigkeiten, sondern auch auf Waren- und Dienstleistungsangebote zur Verbesserung der Infrastruktur des täglichen Bedarfs, allgemein zugängliche Fahrt- und Transportmöglichkeiten sowie Freizeit- und Kultureinrichtungen.⁵⁰ Zu den gesundheitsbezogenen Dienstleistungen zählt hingegen nicht nur die medizinische Versorgung der hilfe- und pflegebedürftigen Personen, sondern vor allem präventive Maßnahmen wie Ernährungsberatung, altersgerechte Fitness-, Sport- und Wellnessangebote.

Dass die Konsumstruktur der älteren Bevölkerung einer auffälligen Entwicklungsdynamik unterliegt, wird dadurch deutlich, dass sich in den letzten 20 Jahren die Ausgaben der 65-Jährigen und Älte-

50 Deutscher Bundestag (1994): Erster Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik“. Bundesdrucksache 12/7876.

ren insbesondere für Dienstleistungen um das achtfache, für Verkehr und Nachrichtenübermittlung sogar um das zwölfwache erhöht haben.⁵¹

Bereits heute, zu Beginn der demografischen Veränderungen, zeigt sich, dass nicht nur der Anteil, sondern auch die absolute Höhe der privaten Ausgaben für die Gesundheitspflege (also über das hinaus, was durch Kassenleistungen abgedeckt wird) mit dem Alter deutlich zunimmt. Selbst ohne Berücksichtigung der beschriebenen Veränderungen in der Verwendungsstruktur im Lebenslauf steigt mit steigendem Altenanteil in der Bevölkerung die Bedeutung dieser Ausgabenkategorie.⁵²

Tab. 5-11 Konsumstruktur nach Alter des Haupteinkommensbeziehers

Anteil am Konsum in %	<25	25-35	35-45	45-55	55-65	65-70	70-80	80 und mehr
Nahrungs- und Genussmittel	13,8	13,2	14,9	14,7	13,3	13,3	13,5	13
Bekleidung	5,8	5,4	5,5	5,2	4,7	4,5	4,4	3,8
Wohnung inkl. Energie	31,3	30,7	31,6	30,9	32,3	33,7	37,2	41,1
Möbel, Haushaltsgeräte	4,3	5,7	5,7	5,7	6,1	5,5	5,7	5
Gesundheitspflege	1,6	2,1	2,5	3,2	4,5	5,4	5,7	6,3
Verkehr	15,9	17,4	14,9	15,7	15	13,6	8,8	5,8
Nachrichtenübermittlung	6,1	4,1	3,3	3,3	2,6	2,3	2,4	2,4
Freizeit, Unterhaltung und Kultur	10,5	11	11,6	11,5	11,8	12,5	12,8	11,3
Bildungswesen	1,5	1,4	1,6	0,9	0,5	0,3	0,2	0,1
Beherbergung und Verpflegung	4,6	4,6	4,3	4,2	4,4	4,2	4,4	4,1
Sonstige Waren und Dienstleistungen	4,6	4,4	4,2	4,6	4,7	4,7	5	7
Konsumausgaben insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100

Quelle: Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 2003 (Statistisches Bundesamt)

Aus der Tabelle 5-11 ist abzulesen, dass die Ausgaben für die Gesundheitspflege mit steigendem Lebensalter einen wachsenden Anteil am Gesamtkonsum ausmachen. Darüber hinaus ist festzustellen, dass diese Ausgaben im Laufe der unterschiedlichen Altersphasen weiter ansteigen.

51 Deutscher Bundestag (1998): Zweiter Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel - Herausforderungen unserer älter werden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik“. Bundesdrucksache 13/11460.

52 Schmähl, Winfried (2004): Einkommen und Einkommensverwendung Älterer. Vortrag gehalten auf der Tagung „Wirtschaftliche Potenziale des Alters“, Berlin 5.7.2004.

5.4.3. Haushaltsnahe Dienstleistungen

Trotz einer steigenden Erwerbsbeteiligung von Frauen ist keine grundsätzliche Neuverteilung der Haushalts- und Betreuungsarbeit zwischen den Geschlechtern zu beobachten. Das bedeutet, dass erwerbstätige Frauen oftmals einer Doppelbelastung durch bezahlte Erwerbsarbeit und unbezahlte Haushaltsarbeit ausgesetzt sind. Die Zeitaufwendung für Haushaltsarbeit von Männern steigt in Doppelverdienerhaushalten nur geringfügig an. Zwar ist zu berücksichtigen, dass die Summe der bezahlten wie unbezahlten Arbeiten wegen der durchschnittlich längeren Erwerbsarbeitszeit der Männer zwischen den Geschlechtern in einem Haushalt etwa ausgeglichen ist. Sind jedoch Kinder im Haushalt, so wächst wegen der nach wie vor prekären Betreuungsinfrastruktur gerade für Frauen die Belastung.

Die weitere Verbreitung dieser Konstellation innerhalb privater Haushalte könnte ein Impuls sein für die Stimulierung der Nachfrage nach einfachen haushaltsnahen Dienstleistungen. Auf lange Sicht gibt es eine Reihe von Gründen, die für die vermehrte Nachfrage nach Haushaltshilfen sprechen. Dazu zählen unter anderem⁵³

- die auf lange Sicht steigenden Haushaltseinkommen,
- der sich erhöhende Anteil der Rentner an den Haushalten,
- die weiterhin lückenhafte institutionelle Betreuung von Kindern,
- die zunehmende Erwerbsbereitschaft der Frauen,
- die steigenden steuerlichen Anreize für verheiratete Frauen erwerbstätig zu sein,
- sowie das sinkende Niveau der sozialen Sicherung für erwerbsfähige Arbeitslose.

Somit kann die steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen insofern als Chance für den Dienstleistungsmarkt begriffen werden, als das durch sinkende Zeitbudgets für unbezahlte Haushaltsarbeit die Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen gesteigert wird. Dieses Argument wird durch eine internationale Perspektive unterstrichen: In Ländern wie Dänemark oder Schweden, die sich im Vergleich zur Bundesrepublik durch eine hohe Frauenerwerbs-

53 Zum Folgenden DIW-Wochenbericht 23/02: Förderung von Agenturen für haushaltsnahe Dienstleistungen schafft Arbeitsplätze für Geringqualifizierte.

beteiligung auszeichnen, ist auch der Anteil an gesundheitlichen und sozialen Dienstleistungen deutlich höher (vgl. Tab. 5-12).

Tab. 5-12 Frauenerwerbstätigkeit und gesundheitliche/soziale Dienstleistungen

	Deutschland	Dänemark	Schweden
Frauenerwerbsquote	65,1 %	75,1 %	75,4 %
Gesundheitliche und soziale Dienstleistungen (Anteil an der Gesamtbeschäftigung)	10,9 %	18,3 %	16,0 %

Quelle: Eurostat

Doch alleine durch die Steigerung der Frauenerwerbsbeteiligung ist die Schaffung neuer sozialversicherungspflichtiger Stellen nicht gewährleistet. Denn in der Vergangenheit haben die hohen Lohnnebenkosten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer die legale Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen behindert. Denn auf der einen Seite empfinden private Haushalte Kosten von mehr als 10 € pro Stunde für Reinigungs- und Hausarbeit überteuert. Auf der anderen Seite sind Arbeitnehmer selten bereit, gesellschaftlich wenig anerkannte Arbeiten für weniger als 7 € Nettolohn in der Stunde zu verrichten. Aus diesem Grund überwogen in diesem Segment die illegalen Beschäftigungen bzw. die potenzielle Nachfrage wurde gar nicht gedeckt.⁵⁴

Mit dem Inkrafttreten des Ersten und Zweiten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, am 1. Januar 2003, wurde u.a. auch der Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen durch die Einführung von Minijobs neu geregelt. Ziel der besonderen Förderung von haushaltsnahen Minijobs ist die Bekämpfung von Schwarzarbeit in Privathaushalten. Deswegen zahlen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für geringfügige Beschäftigungsverhältnisse bis 400 € keine Abgaben. Ansonsten beträgt die Höhe der Pauschalabgaben bei haushaltsnahen Dienstleistungen 12 %, wovon die Renten- und die Krankenversicherung je 5 % ausmachen. Darüber hinaus wird die Inanspruchnahme solcher Dienstleistungen auch für die Haushalte steuerlich gefördert. Wer einen Arbeitnehmer als Minijobber im haushaltsnahen Bereich beschäftigt, kann 10 % seiner Aufwendungen, maximal jedoch 510 € im Jahr von der Steuerschuld abziehen. Ob diese Regelungen jedoch ausreichend sind, um die legale Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen zu stimulieren, ist nach der kurzen Laufzeit der Gesetze noch nicht zu beurteilen.

54 DIW-Wochenbericht 23/02: Förderung von Agenturen für haushaltsnahe Dienstleistungen schafft Arbeitsplätze für Geringqualifizierte.

5.4.4. Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Entwicklung personenbezogener, sozialer und medizinischer Dienstleistungen

Work-Life-Balance-Maßnahmen können auf die Inanspruchnahme von Dienstleistungen für die ältere Bevölkerung keinen direkten Einfluss ausüben, da dieser Teil der Bevölkerung nicht mehr durch betriebliche Maßnahmen erreicht wird. Es kann jedoch ein indirekter Einfluss ausgeübt werden, indem die Erwerbspersonen schon frühzeitig für die Inanspruchnahme von gesundheitlichen und sozialen Dienstleistungen sensibilisiert werden. Das kann am ehesten durch das Anbieten von gesundheitsfördernden Maßnahmen für ältere Beschäftigte erreicht werden. Diese Beschäftigten werden schließlich auch nach dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben entsprechende Dienstleistungen nachfragen, auch wenn sie nicht der unmittelbaren Behandlung akuter Erkrankungen dienen, sondern durch Wellness- und Erholungsprogramme eher einen vorbeugenden Charakter haben.

Bezüglich der haushaltsnahen Dienstleistungen sind unterschiedliche Ansätze für Work-Life-Balance-Maßnahmen denkbar. Zum einen spielen jene Maßnahmen eine große Rolle, die den Arbeitsmarkt aufnahmefähiger machen für die beruflichen Ambitionen der weiblichen Beschäftigten. Denn haushaltsnahe Dienstleistungen werden vor allem dann nachgefragt, wenn Frauen hauptsächlich einer bezahlten Beschäftigung außerhalb der Haushalte nachgehen. Um aus dieser Nachfragesituation schließlich sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse entstehen zu lassen, müssen vielleicht ähnliche Modelle angedacht werden, wie sie aus der betrieblichen Unterstützung der Kinderbetreuung bekannt sind. Betrieblich unterstützte Agenturen für haushaltsnahe Dienstleistungen würden die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und privaten Verpflichtungen erhöhen und ein Abwandern von diesbezüglich nachgefragten Unterstützungsleistungen in die Schwarzarbeit verhindern.

Tab. 5-13 Personenbezogene, soziale und medizinische Dienstleistungen

Work-Life-Balance-Maßnahmen	Wirkungskette personenbezogene, soziale und medizinische Dienstleistungen	erwartete Wirkungen
Flexibilisierung Arbeitszeit		
Teilzeitarbeit, vollzeitnah	Unterstützung der Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen und dadurch Stimulierung der Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen.	Inanspruchnahme von Dienstleistungen tendenziell steigend
Arbeitseinsatzplanung		
Job-Sharing Teilautonome Arbeitsteams Personaleinsatzpool	Unterstützung der Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen und Erwerbsarbeit und dadurch Stimulierung der Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen.	neutral
Flexibilisierung Arbeitsort		
Telearbeit / mobile Arbeit	Unterstützung der Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen und Erwerbsarbeit und dadurch Stimulierung der Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen.	Inanspruchnahme von Dienstleistungen tendenziell steigend
Flankierender Service		
Haushaltsnahe Dienstleistungen Unterstützung bei der Kinderbetreuung / Notfallbetreuung	Betrieblich unterstützter Service erleichtert die Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen und Erwerbsarbeit und verhindert ein Abwandern dieser Unterstützungsleistungen in die Schwarzarbeit.	Vermittlung von Dienstleistungen auch durch den Arbeitgeber: steigendes Angebot
Betriebliche Gesundheitsförderung		
Fitnessangebote und Betriebs-sport Programme zur Förderung gesundheitlicher Kompetenzen Gesundheits-Checks Aktionstage zum Thema Gesundheit	Indirekte Förderung der Nachfrage nach gesundheitlichen und sozialen Dienstleistungen der älteren Bevölkerung durch die frühzeitige Sensibilisierung älterer Beschäftigter.	neutral

Aus Sicht der privaten Haushalte bedeutet eine stärkere Inanspruchnahme personen- und haushaltsbezogener Dienstleistungen lediglich eine Neuverteilung der Ausgaben im individuell zur Verfügung stehenden Finanzbudget. Zusätzliche Veränderungen, z.B. im Sinne einer sich verringernden Sparquote, werden nicht berücksichtigt, da hierdurch der Vergleichsmaßstab zum Referenzmodell verloren ginge.

5.5. Produktivität

Unternehmen können durch die mangelnde Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhebliche Mehrkosten entstehen. Durch eine entsprechende Personalpolitik, die sich an der besseren Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben orientiert, können laut Berechnungen der Prognos in mittelgroßen Unternehmen erhebliche Einsparpotenziale in Höhe von mehreren 100.000 € erzielt werden (Prognos 2003). Neben Kosteneinsparungen besteht auch zwischen Produktivitätssteigerungen und Work-Life-Balance-Maßnahmen ein – zumindest qualitativ – nachgewiesener Zusammenhang.⁵⁵

Neben höherer Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und einer niedrigeren Fluktuations- und Krankheitsquote, zählen Fachkräftebindung, leichtere Personalrekrutierung und vor allem auch eine verbesserte Arbeitsleistung und damit eine gesteigerte Produktivität zu den Gründen der Unternehmen für ein Engagement im Bereich Work-Life-Balance.

5.5.1. Arbeitsproduktivität – Definition, Problemstellung, Status-Quo-Analyse, zukünftige Entwicklungen

Die Arbeitsproduktivität als volkswirtschaftliche Größe zeigt an, wie hoch der produktive Beitrag eines jeden Beschäftigten ist, setzt also die eingesetzte Arbeitsmenge zum Produktionsergebnis ins Verhältnis. Die Produktivität setzt anhand eines Quotienten einen Output und einen Produktionsfaktor, der zur Generierung des Outputs beigetragen hat, in Beziehung. Die Arbeitsproduktivität pro Erwerbstätigem bezifferte sich in Deutschland auf einen Wert von 52.500 € im Jahr 2004.

Pro Arbeitsstunde betrug das Bruttoinlandsprodukt (in Preisen von 1995) im Jahr 2003 knapp 40 €. Seit 1970, dem ersten Jahr, für das gesamtwirtschaftliche Daten zum in Stunden gemessenen Arbeitsvolumen vorliegen, hat sich dieser Wert mehr als verdoppelt.

55 So gaben in der „Second Work-Life Balance Study“ in Großbritannien 49 % der Befragten an, dass das Angebot von Work-Life Balance-Maßnahmen positive Effekte auf die Produktivität hätten. (National Centre for Social Research 2003: The Second Work-Life balance Study: Results from the Employers' Survey).

Tab. 5-14 BIP pro Arbeitsstunde

	BIP in Preisen von 1995	Geleistete Arbeits- stunden im Inland	BIP pro Arbeitsstunde	
	Mrd. Euro	Mill. Stunden	Euro	1970 = 100
1970	897.00	52 075	17.23	100.00
1971	926.70	51 428	18.02	104.61
1972	964.80	51 029	18.91	109.76
1973	1 008.80	50 800	19.86	115.29
1974	1 013.40	49 402	20.51	119.09
1975	1 002.80	47 122	21.28	123.55
1976	1 052.90	47 271	22.27	129.31
1977	1 084.90	46 959	23.10	134.12
1978	1 117.40	46 837	23.86	138.50
1979	1 163.90	47 368	24.57	142.65
1980	1 178.70	47 611	24.76	143.73
1981	1 180.00	47 047	25.08	145.61
1982	1 170.70	46 268	25.30	146.89
1983	1 188.90	45 572	26.09	151.46
1984	1 222.50	45 642	26.78	155.50
1985	1 249.30	45 663	27.36	158.83
1986	1 279.50	46 001	27.81	161.48
1987	1 298.30	45 987	28.23	163.90
1988	1 346.80	46 474	28.98	168.24
1989	1 399.50	46 645	30.00	174.18
1990	1 479.60	47 412	31.21	181.17
1991	1 710.80	59 254	28.87	167.62
1992	1 749.10	58 976	29.66	172.18
1993	1 730.10	57 426	30.13	174.90
1994	1 770.70	57 288	30.91	179.44
1995	1 801.30	56 836	31.69	183.99
1996	1 815.10	55 994	32.42	188.19
1997	1 840.40	55 656	33.07	191.97
1998	1 876.40	56 010	33.50	194.49
1999	1 914.80	56 315	34.00	197.40
2000	1 969.50	56 704	34.73	201.64
2001	1 986.00	56 433	35.19	204.31
2002	1 987.60	55 664	35.71	207.30
2003	1 985.20	55 226	35.95	208.69

Vor 1991 früheres Bundesgebiet

Quelle: eigene Auswertungen, Basisdaten: Statistisches Bundesamt

Bei langfristiger Betrachtung werden die folgenden Faktoren als maßgeblich für die Erhöhung der Arbeitsproduktivität angesehen:⁵⁶

- technischer Wandel
- organisatorischer Wandel
- Wandel der Finanzmärkte
- Akkumulation von Humankapital

5.5.2. Einflussfaktoren für die zukünftige Entwicklung der Arbeitsproduktivität

Für die ökonomischen Aspekte der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sind vor allem die Auswirkungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels auf den Arbeitsmarkt von Bedeutung. Die Frage des Einflusses von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Produktivität betreffen dabei sowohl das Arbeitskräfteangebot als auch die -nachfrage.

Aufgrund des demografischen Wandels und der Veränderungen in den gesellschaftlichen Strukturen wird das Erwerbspersonenpotenzial in den kommenden Jahrzehnten abnehmen und die Erwerbspersonenstruktur durch zunehmende Alterung, eine Stagnation des Qualifikationsniveaus sowie einen steigenden Anteil weiblicher Erwerbspersonen gekennzeichnet sein. Der Korridor des Arbeitskräfteangebots wird durch diese Entwicklung zielgruppenspezifisch enger. Parallel zu der zunehmenden Differenzierung nach Zielgruppen wird die Differenzierung der Qualifikationen zunehmen.

Angesichts der steigenden Internationalisierung der Märkte und des entsprechend wachsenden globalen Wettbewerbs gewinnen Innovationsfähigkeit und Flexibilität für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bzw. für die gesamte Volkswirtschaft an Bedeutung. Im Zuge der EU-Osterweiterung verschärft sich der Konkurrenzdruck durch Länder mit niedrigeren Arbeitskosten. Zusätzlich zu den skizzierten Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen vollzieht sich der wirtschaftliche Strukturwandel hin zu einer wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft mit Auswirkungen auf die qualifikatorischen Anforderungen an die Arbeitskräfte. Die Wettbewerbsfähigkeit hängt folglich in hohem Maß von der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten ab.

56 Roger W. Ferguson Jr. und William L. Wascher: Lessons from Past Productivity Booms. Journal of Economic Perspectives, Spring 2004 (Volume 18 No. 2) Seiten 3 - 28

Die moderne Arbeitswelt setzt Beschäftigte und Unternehmen durch die geschilderten Veränderungen inhaltlich und zeitlich unter einen enormen Anpassungsdruck. Das Matching von Arbeitsangebot und –nachfrage wird auf Grund der oben beschriebenen Entwicklung zukünftig schwieriger werden. Die Wettbewerbsfähigkeit erfordert eine Personalpolitik, die zwischen den Rahmenbedingungen des Marktes, der Gesellschaft und den betrieblichen Anforderungen sowie den Bedürfnissen und Wertvorstellungen der Arbeitskräfte und deren privatem Lebensumfeld optimal vermittelt. Ziel ist, im Sinne von wirtschaftlichen Interessen und ökonomischer Effizienz, mit Work-Life-Balance-Maßnahmen die Produktivität der Humanressourcen nicht nur zu erhalten sondern weiter auszubauen.

5.5.3. Der Einfluss von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Produktivität

Der Wirkungszusammenhang zwischen Work-Life-Balance-Maßnahmen und der individuellen bzw. organisationalen Produktivität ist ein vermittelter und lässt sich nicht in einem einfachen Ursache-Wirkungs-Mechanismus abbilden. Wie die im Folgenden skizzierten Studien zeigen, stehen die Work-Life-Balance-Maßnahmen darüber hinaus häufig in einem Kontext umfassender organisatorischer und struktureller Veränderungen in den Unternehmen, so dass wir nicht nur bei der Betrachtung der Output-Seite einen komplexen Wirkungszusammenhang betrachten müssen, sondern auch auf der Input-Seite die Work-Life-Balance-Maßnahmen nur selten isoliert betrachtet werden können.

In der Literatur lassen sich einzelne Aufstellungen über Nutzeffekte finden (z.B. Reduktion von Fehlzeiten, Erhöhung der Flexibilität, Verbesserung von Planbarkeit etc.), unter denen auch die Produktivitätssteigerung genannt wird. Eine übergreifende Kennziffer, die eine mögliche individuelle Leistungssteigerung beschreibt und damit eine Quantifizierung auf einer betrieblichen Ebene ermöglicht, ist bisher auf einer verallgemeinerbaren Ebene noch nicht errechnet worden.

Direkte und messbare Zusammenhänge zwischen der Einführung von Work-Life-Balance-Maßnahmen und positiven Spill-Over-Effekten auf die Produktivität werden zwar als Untersuchungshypothesen formuliert und in Einzelfällen auch nachgewiesen. Gleichwohl sind die individuellen betriebsspezifischen Rahmenbedingungen, die jeweils initiierten Maßnahmen, die Inanspruchnahme durch die einzelnen Belegschaftssegmente und der Leistungsgewinn bzw. die Reduktion von leistungsmindernden Faktoren als Output-Indikatoren von zahlreichen Interdependenzen abhängig. Eine Reihe der in der Literatur beschriebenen Wirkungszusammenhänge beschreiben auch indirekte Argumentationsketten, so dass die Zuschreibung positiver Entwicklungstendenzen

auf einzelne Faktoren / Maßnahmenbündel nicht eindeutig nachvollzogen werden kann.

Die Erkenntnisse über den direkten Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance-Maßnahmen und einer veränderten Produktivität stützen sich zumeist auf einzelbetriebliche Untersuchungen im angelsächsischen Raum und basieren häufig auf einer geringen Fallzahl.⁵⁷ Die Generalisierung der Ergebnisse steht folglich vor der Frage der Repräsentativität der jeweiligen Unternehmensstichprobe, der Berücksichtigung von spezifischen inner- und außerbetrieblichen Motiven und Umfeldfaktoren und der eingesetzten Methoden und Instrumente zur Bilanzierung. Häufig beziehen sich die Studien grundsätzlich auf einen spezifischen Wirkungsmechanismus, wie z.B. den Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße/-organisation⁵⁸ und der Einführung von Work-Life-Balance-Maßnahmen. D.h. die Untersuchungsperspektive lautet: Wie wirken Work-Life-Balance-Maßnahmen in unterschiedlichen Unternehmensgrößenklassen und verschiedenen Organisationsformen der Arbeitsprozesse? Neben der thematischen Eingrenzung beziehen sich die meisten Studien auf einen recht geringen Stichprobenumfang, so dass jede Verallgemeinerung sich nach wie vor lediglich auf eine schmale empirische Basis stützen kann.

Als Beispiele, vor allem aber auch als Anknüpfungspunkte für die Quantifizierung von Wirkungszusammenhängen zwischen Work-Life-Balance-Maßnahmen und der Entwicklung der Arbeitsproduktivität werden im Folgenden einige Studien aus dem englischsprachigen Raum diskutiert:

- Susan Eaton (2001) hat für US-amerikanische Biotechnologie-Unternehmen⁵⁹ einen Zusammenhang zwischen der Bereitstellung und uneingeschränkten Nutzbarkeit von Work-Life-Balance-Maßnahmen („perceived availability of work-family policies (useable)“) und der Produktivität festgestellt: Work-Life-Balance-Maßnahmen, für deren Nutzung sich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer frei und ohne die Befürchtung von negativen Konsequenzen (Spannungen im Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnis, Auswirkungen auf die weitere Karriere etc.) entscheiden können, führen in den einbezogenen Unternehmen zu einer Produktivitätssteigerung von 4,4 %. Eaton betont, dass die Wahrnehmung der Work-Life-Balance-Maßnahmen durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer als ein An-

57 Yasbeck, P. (2004): The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature, Wellington, S.13.

58 Dex/Scheibl (2001): Business Performance and family friendly policies, in: Journal of general management 24 (4), S. 22-37.

59 Stichprobenumfang: ein US-amerikanischer Bundesstaat, sieben Unternehmen mit unterschiedlichen Größenstrukturen. Eaton, S. (2003): If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance, in: Industrial Relations, Vol. 42, No. 2, S. 145-167

gebot, das die Arbeits- und Lebensbedingungen verbessert, um wiederum das Engagement am Arbeitsplatz zu verstärken, eine wesentliche Voraussetzung dafür bildet, dass die erzielten Effekte ganz unmittelbar als positiv bewertet werden.

- Etwas allgemeiner identifiziert eine vom Department of Labour in Neuseeland durchgeführte Literaturstudie verschiedene Wege und theoretische Modelle der Messung bzw. Quantifizierung von Work-Life-Balance-Maßnahmen.⁶⁰ Auf der Grundlage der oben beschriebenen indirekten Argumentationsketten wurden die Einflüsse von Work-Life-Balance-Maßnahmen unter Hinzuziehung einer Zwischenvariable gemessen. Mittels einer Korrelationsanalyse wurden die Wirkungsmechanismen quantifiziert, wobei sich der Ergebnishorizont zum einen auf die Unternehmensebene insgesamt, zum anderen auf das spezifische Arbeitnehmer-Arbeitgeberverhältnis bezog.

Auf der Unternehmensebene wurde die Wirkungskette eindimensional betrachtet, d.h. ohne weitere Rückkopplungs- und Verstärkungseffekte, die einzelne Maßnahmen wiederum untereinander ausüben können. Der Einfluss von Work-Life-Balance-Maßnahmen wurde im Hinblick auf andere betriebswirtschaftliche Variablen wie bspw. Jobzufriedenheit, Bindung an das Unternehmen etc. analysiert und hieraus die Auswirkungen auf die Produktivität abgeleitet.⁶¹ Insgesamt kommen diese Untersuchungen zu einer positiven Gesamtbewertung für die Zielgröße „Arbeitsproduktivität“, die sich auf der Grundlage der Verbesserungen in den intervenierenden Variablen ebenfalls positiv entwickelt. Allerdings werden keine überprüf-baren Kennzahlen benannt.

Die zweite Analyseebene berücksichtigt das Arbeitnehmer-Arbeitgeberverhältnis. Hier werden Wechselwirkungen zwischen zusätzlichen Leistungsanreizen seitens der Arbeitgeber und einem verstärkten Engagement bzw. einer effizienteren Leistungserbringung durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betrachtet. Auch in diesem Wirkungsmechanismus wird in den analysierten Studien ein positiver Zusammenhang mit der Produktivität der einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abgeleitet.

- Ein weiterer Untersuchungsansatz nimmt mögliche negative Wirkungszusammenhänge als Ausgangspunkt der Überlegungen. Die Grundthese lautet, dass den Unternehmen negative Folgen drohen, wenn sie sich *nicht* im Bereich der Work-Life-Balance-Maßnahmen engagieren. Als Beispiel kann hier

60 Yasbeck (2004), a.a.O..

61 Rucci, A. J., Kirn, S. P., Quinn, R. T. (1998): The Employee-Customer-Profit Chain at Sears, Harvard Business Review, January – February 1998, 82-97

die einseitige Veränderung der Arbeitszeiten nach den Anforderungen der betrieblichen Organisation genannt werden. Eine kontinuierliche Ausweitung z.B. in der täglichen Arbeitszeiten führt häufig nicht zu einem entsprechend höheren Leistungsausput. D.h. die Verlängerung der Arbeitszeiten z.B. im Schichtbetrieb um 20 % sorgt nicht für einen gleich hohen Zuwachs im Arbeitsergebnis. Als Gründe für diesen Wirkungszusammenhang können einerseits das Erreichen der physischen und psychischen Leistungsgrenzen genannt werden, andererseits aber auch mögliche Probleme in der Organisation des privaten Alltags. Diese führen zu einer Konzentration auf nicht-arbeitsbezogene Fragestellungen und tragen damit zu einer Leistungsminderung bei. Die Ausgangsthese behauptet folglich einen negativen Wirkungsmechanismus im Hinblick auf drohende Produktivitätseinbußen bei nicht realisierten Work-Life-Balance-Maßnahmen.

Die vorliegenden Studien betrachten zumeist entweder thematisch eng begrenzte Zusammenhänge oder aber komplexe, eine Vielzahl von Faktoren einbeziehende organisatorische Veränderungsprozesse, so dass eine unmittelbare oder auch mittelbare Kausalität zwischen den eingesetzten Work-Life-Balance-Maßnahmen und Veränderungen in der Arbeitsproduktivität nur schwer nachvollzogen werden kann. Die Studien zielen häufig darauf ab, einen positiven Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance-Maßnahmen und verschiedenen betrieblichen Output-Kategorien nachzuweisen, streben jedoch nur in seltenen Fällen eine Quantifizierung an. Die Untersuchungen weisen darüber hinaus niedrige Fallzahlen auf und beziehen sich überwiegend auf Unternehmen im englischsprachigen Raum. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der qualitativ abgesicherten Bestätigung der positiven Wirkungen der Work-Life-Balance-Maßnahmen bis heute eine fehlende Quantifizierung der Effekte gegenüber steht.

Die Veränderungen der individuellen Produktivitätskennziffer im Prognos Makromodell beziehen sich immer auf alle Beschäftigten, da eine Differenzierung in Bezug auf einzelne Branchen, Qualifikations- und Arbeitnehmergruppen oder andere Merkmale nur über hypothetische Zusatzannahmen durchgeführt werden kann. Folglich muss eine Steuerung dieser Variable berücksichtigen, dass alle Unternehmen und Organisationen mit allen Beschäftigungsformen und Arbeitsinhalten eingeschlossen sind.

5.6. Konsum, Einkommen, Vermögensverteilung

In diesem Abschnitt werden einige Basisannahmen, die auch die Grundlage für das Referenzszenario bilden, auf Basis des Prognos Deutschlandreports referiert. Damit werden einige ökonomische Kennziffern im Überblick und in absoluten Größen dargestellt, so dass die Gegenüberstellung der unterschiedlichen Modellrechnungen in Kapitel 5 hieran anknüpfen kann.

5.6.1. Verfügbares Einkommen der privaten Haushalte

Das verfügbare Einkommen der privaten Haushalte entspricht den finanziellen Mitteln, die nach Abschluss sämtlicher Umverteilungsvorgänge den Haushalten letztlich verbleiben. Die verfügbaren Einkommen werden zum größten Teil für Konsumzwecke verwendet, der nicht in den Konsum wandernde Anteil wird gespart. Die Nettolöhne und -gehälter der abhängig Beschäftigten stellen den bedeutendsten Posten bei den Komponenten der verfügbaren Einkommen dar. Ihr Anteil liegt im Zeitverlauf unverändert bei knapp 45 %. Daneben bilden die monetären Sozialleistungen des Staates und der Unternehmen die zweitwichtigste Einnahmequelle der Haushalte. Bezogen auf die verfügbaren Einkommen machen sie fast ein Drittel aus.

Eine neben dem verfügbaren Einkommen weitere wichtige statistische Einkommensgröße bei den privaten Haushalten ist das sogenannte Masseneinkommen. Es bildet sich aus den Nettolöhnen und -gehältern sowie den monetären Sozialleistungen und unter Abzug der Abgaben auf soziale Leistungen und der verbrauchsnahe Steuern.

Im Vergleich zum Masseneinkommen steigen die Abgaben auf soziale Leistungen und die verbrauchsnahe Steuern langfristig stärker an. Im Wesentlichen handelt es sich bei dieser Position um Beiträge an die Sozialversicherung für die Empfänger sozialer Leistungen. Hierunter fallen zum Beispiel die Beiträge an die Kranken- und Pflegeversicherung der Rentner sowie Sozialversicherungsbeiträge für die Empfänger von Lohnersatzleistungen. Sie werden einerseits vom Staat und andererseits von den Empfängern der sozialen Leistungen in Form von Eigenbeiträgen erbracht. Deren Anstieg ist auf steigende Beitragssätze zur Sozialversicherung zurückzuführen. Ebenfalls hier enthalten sind weitere laufende Transfers an den Staat wie etwa Lohnsteuer auf Pensionen, verbrauchsnahe Steuern und Verwaltungsgebühren.

Tab. 5-15 *Verfügbare Einkommen der privaten Haushalte*

in Mrd	2001	2005	2010	2015	2020
Nettolöhne und	590	663	785	930	1099
Monetäre	417	467	541	646	773
der	278	311	359	431	516
der	72	80	86	93	100
der Arbeitgeber/priv.	67	77	95	122	157
Private	28	33	41	53	70
Beamtenpension	33	38	48	62	79
Übrige	5	5	6	7	8
Abgaben auf Soziale					
und verbrauchsnahe	71	77	90	110	132
Masseneinkommen	935	1053	1235	1466	1740
Betriebsüberschuss/Selbstän	457	532	653	770	898
einkommen	237	270	329	388	453
Vermögenseinkomme	221	262	325	382	444
Weitere geleistete	117	128	151	175	207
Weitere empfangene	70	79	95	112	133
Verfügbares Einkommen	1346	1536	1832	2173	2563
Konsumausgaben	1218	1390	1654	1967	2317
Zunahme					
Versorgungsansprüche	10	19	31	33	33
Sparen (12=9-	138	165	209	240	279
Sparquote in %	10.2	10.6	11.2	10.9	10.7

Quelle: Prognos 2002

In der Perspektive bis zum Jahr 2020 wird ein durchschnittliches Wachstum der real verfügbaren Einkommen von 1,7 % p.a. erwartet (bereinigt um den Einfluss der Preissteigerung). Über den Zeitverlauf schwächt sich die anfängliche Dynamik leicht ab. Während das Wachstum bis zum Jahr 2010 noch bei rund 1,9 % p.a. liegt, werden langfristig nur noch Zuwächse von rund 1,5 % realisiert. Dies ist nicht in erster Linie Folge steigender Sozialabgaben, da die durch sie finanzierten sozialen Leistungen in den verfügbaren Einkommen überwiegend enthalten sind, sondern die Konsequenz des Rückgangs der Erwerbstätigenzahl. Trotz weiterhin hoher Produktivitäts- und Lohnsteigerungen verlangsamt sich das reale Lohnsummenwachstum, was sich auch bei den verfügbaren Einkommen niederschlägt.

Tab. 5-16 Veränderung des verfügbaren Einkommens in % p.a.

Veränderung in % p.a.	01 - 20	01 - 05	05 - 10	10 - 15	15 - 20
Nettolöhne und Gehälter (1)	3.3	3.0	3.4	3.5	3.4
Monetäre Sozialleistungen (2)	3.3	2.9	3.0	3.6	3.7
Abgaben auf Soziale Leistungen und verbrauchsnahe Steuern (3)	3.3	2.0	3.2	3.9	3.8
Masseneinkommen (4=1+2-3)	3.3	3.0	3.2	3.5	3.5
Betriebsüberschuss/Selbständigen- einkommen (5)	3.5	3.3	4.0	3.4	3.2
Vermögenseinkommen (6)	3.8	4.4	4.4	3.3	3.1
Weitere geleistete Transfers (7)	3.1	2.3	3.4	3.0	3.4
Weitere empfangene Transfers (8)	3.4	2.8	3.7	3.5	3.4
Verfügbares Einkommen (9=4+5+6-7+8)	3.4	3.3	3.6	3.5	3.4
nachrichtl.:					
Verfügbares Einkommen pro Kopf	3.5	3.3	3.6	3.6	3.5
Verf. Eink. pro Kopf in Preisen von 1995	1.7	1.8	1.9	1.6	1.6
Volkseinkommen	3.5	3.2	3.8	3.6	3.5

prognos 2002

Die Bedeutung der monetären Sozialleistungen für die Haushaltseinkommen nehmen in der zweiten Dekade zu. Hinter dieser Entwicklung stehen größere Verschiebungen bezüglich der Bezugsquellen der Leistungen. Es dominieren die monetären Sozialleistungen der Sozialversicherung, deren Anteilentwicklung wesentlich von der steigenden Zahl der Rentenempfänger bestimmt wird. Mit der alternden Bevölkerung steigt jedoch auch die Bedeutung der Sozialleistungen der Arbeitgeber und der privaten Sicherungssysteme.

5.6.2. Privater Konsum

Das verfügbare Einkommen der privaten Haushalte steht in direktem Zusammenhang mit dem Konsum dieser Haushalte. Dabei stellt der private Konsum quantitativ das bedeutendste Aggregat in der Verwendung des Bruttoinlandsprodukts dar. In jeweiligen Preisen gerechnet entfallen rund 60 % der Wirtschaftsleistung auf diese Komponente. Aufgrund dieses hohen Gewichts hat die Entwicklung des privaten Konsums wesentlichen Einfluss auf das Wirtschaftswachstums.

Die langfristige Entwicklung des privaten Konsums wird im Wesentlichen durch die verfügbaren Einkommen der privaten Haushalte und deren Sparneigung bestimmt. Im Aggregat folgt der private Konsum in unserer Projektion relativ eng der Entwicklung der verfügbaren Einkommen der privaten Haushalte. Wir gehen nicht davon aus, dass zukünftig größere Veränderungen der Sparquote, dem Anteil des Sparens an den verfügbaren Einkommen, auftreten werden.

Seit der Wiedervereinigung ist die Sparquote in Deutschland kontinuierlich gesunken. Im Jahr 2001 konnte zum ersten Mal seit 10 Jahren wieder ein leichter Anstieg festgestellt werden. Für die Folgejahre gehen wir zunächst von weiteren Zunahmen aus, da im Zusammenhang mit der Rentenreform 2001 die Notwendigkeit der privaten Altersvorsorge gestiegen ist und ab 2002 steuerlich gefördert wird. Allerdings dürfte es sich bei den in die neuen Altersvorsorgeprodukte fließenden Einkommen nicht nur um zusätzliche Ersparnisse handeln, da einerseits die Sparfähigkeit bei vielen Haushalten mit niedrigen und mittleren Einkommen eingeschränkt ist und andererseits davon ausgegangen werden kann, dass bereits bestehende Sparformen in entsprechende steuerlich geförderte Produkte umgeschichtet werden.

Neben der Sparneigung wird die Entwicklung des privaten Konsums durch eine Vielzahl von nicht nur ökonomischen, sondern auch sozialen und kulturellen Faktoren beeinflusst. Zwar ist die Relation von Konsum bzw. Sparen zum verfügbaren Einkommen relativ konstant. Dennoch ist nicht nur das Volumen, sondern auch die Aufteilung, der für den Konsum zur Verfügung stehenden Mittel in einem hohen Maße abhängig von gesellschaftlichen, technologischen und anderen Einflüssen. Dazu gehören im Wesentlichen

- der technologische Fortschritt, der die Konsumlandschaft in den kommenden 20 Jahren weiter verändern und für eine anhaltende Dynamik sorgen wird,
- die Internationalisierung der Absatzmärkte, durch die der weltweite Konkurrenz- und Innovationsdruck gesteigert wird und Produktzyklen verkürzt werden,
- das steigende Wohlstandsniveau bei höheren Einkommensdisparitäten, in deren Folge die Markspaltung in hoch- und niedrigpreisige Produkte verstärkt wird,
- die anhaltende Zuwanderung nach Deutschland mit den Haushalten Nichtdeutscher, die aufgrund der geringeren Frauenerwerbstätigkeit und tendenziell geringerer Qualifikationen über ein geringeres Einkommen verfügen als der Durchschnitt der bundesrepublikanischen Haushalte,
- die postmoderne Wertpluralität, die sich beispielweise durch die Implementierung ökologischer Forderungen in die Märkte zeigt.

Einen weiteren Einflussfaktor auf den zukünftigen Konsum werden die gesellschaftliche Alterung zusammen mit den sich verkürzenden Produkt- und Innovationszyklen darstellen. Verlaufen gegenwärtige Marktsegmentierungen noch entlang der Milieugrenzen, bei denen das Lebensalter lediglich als ein Faktor unter anderen einfließt, entwickeln sich die Generationsgrenzen zum ent-

scheidenden Kriterium. Dabei werden jedoch in erster Linie unterschiedliche Konsumstile zu beobachten sein, die letztlich die konkrete Produktgestaltung beeinflussen werden. Die tatsächliche strukturelle Verteilung des privaten Konsums wird durch die anstehenden demografischen Änderungen weit weniger beeinflusst sein.⁶²

Ausgehend von den beschriebenen Annahmen zur Entwicklung der verfügbaren Einkommen der privaten Haushalte und deren Sparneigung ergibt sich für den zukünftigen Verlauf des privaten Konsums folgendes Bild.

Tab. 5-17 Privater Konsum

	2001	2005	2010	2015	2020
in Preisen von 1995					
Privater Konsum (Mrd €)	1121	1207	1320	1427	1534
pro Kopf (Tsd €)	13.6	14.6	16.0	17.4	18.9
in % des Bruttoinlandsprodukts	56.6	56.3	55.5	54.8	54.3
in jeweiligen Preisen					
Privater Konsum (Mrd €)	1218	1390	1654	1967	2317
pro Kopf (Tsd €)	14.8	16.8	20.1	24.0	28.5
in % des Bruttoinlandsprodukts	59.0	59.4	58.9	58.4	58.0
Deflator Privater Konsum (1995=100)	108.7	115.1	125.3	137.8	151.0
Veränderung in % p.a.	01 - 20	01 - 05	05 - 10	10 - 15	15 - 20
in Preisen von 1995					
Privater Konsum (Mrd €)	1.7	1.9	1.8	1.6	1.5
pro Kopf (Tsd €)	1.7	1.8	1.8	1.7	1.6
in jeweiligen Preisen					
Privater Konsum (Mrd €)	3.4	3.3	3.6	3.5	3.3
pro Kopf (Tsd €)	3.5	3.3	3.6	3.6	3.5
Deflator Privater Konsum (1995=100)	1.7	1.5	1.7	1.9	1.9

prognos 2002

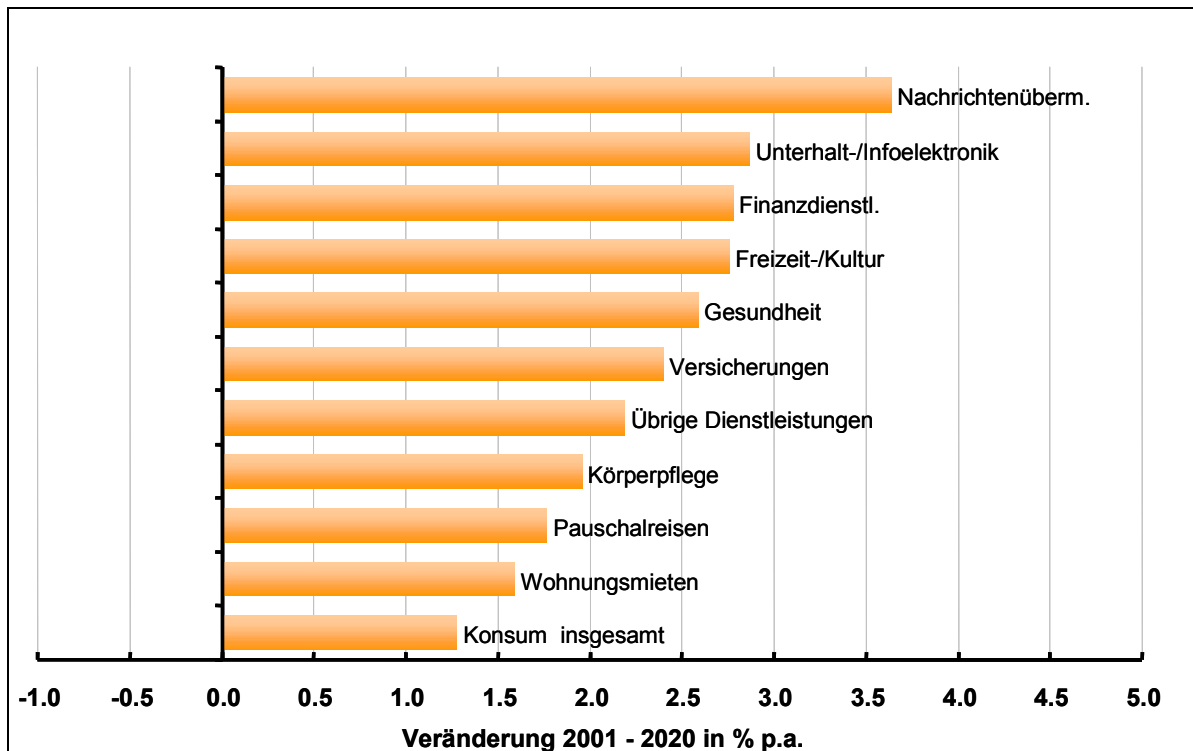
Bis 2005 ist mit realen Zuwächsen in Höhe von durchschnittlich 1,9 % p.a. zu rechnen. Trotz steigender Sparquote werden die ausstehenden Stufen der Steuerreform die Ausweitung der Konsumausgaben ermöglichen und damit einen wichtigen Beitrag zum Wirtschaftswachstum liefern. Auch in den Folgejahren kommt es zu weiteren Zuwächsen des privaten Konsums, die jedoch im Vergleich zur Entwicklung bis 2005 zunehmend kleiner ausfallen. Hierzu trägt auch der leichte Anstieg der Sparquote im Verlauf der ersten Dekade bei. Langfristig wächst der Private Konsum von 2001 bis 2020 mit durchschnittlich 1,7 % p.a. Pro Kopf betrachtet

62 Lehmann, Harald (2004): Demographie und Konsumstruktur in Deutschland – eine Entwicklungsanalyse bis 2050. In: Wirtschaft und Wandel 16/2004, Institut für Wirtschaftsforschung Halle.

steigt der reale Konsum im gleichen Zeitraum von knapp 15 Tsd. € in 2001 auf fast den doppelten Wert in 2020.

Für den hier beobachteten Zeitraum bis 2020 lassen sich einige Konsumbereiche identifizieren, für die ein überdurchschnittliches Wachstum erwartet wird. Als besonders erfolgreiche Branchen erweisen sich die technologisch fortschrittlichen Bereiche der Nachrichtenübermittlung und der Unterhaltungs- / Informations-elektronik. Ebenfalls ein deutlich überdurchschnittliches Wachstum wird für die Branchen der Finanzdienstleistungen, Freizeit- / Kulturdienstleistungen, Gesundheitspflege und die Versicherungsdienstleistungen erwartet.

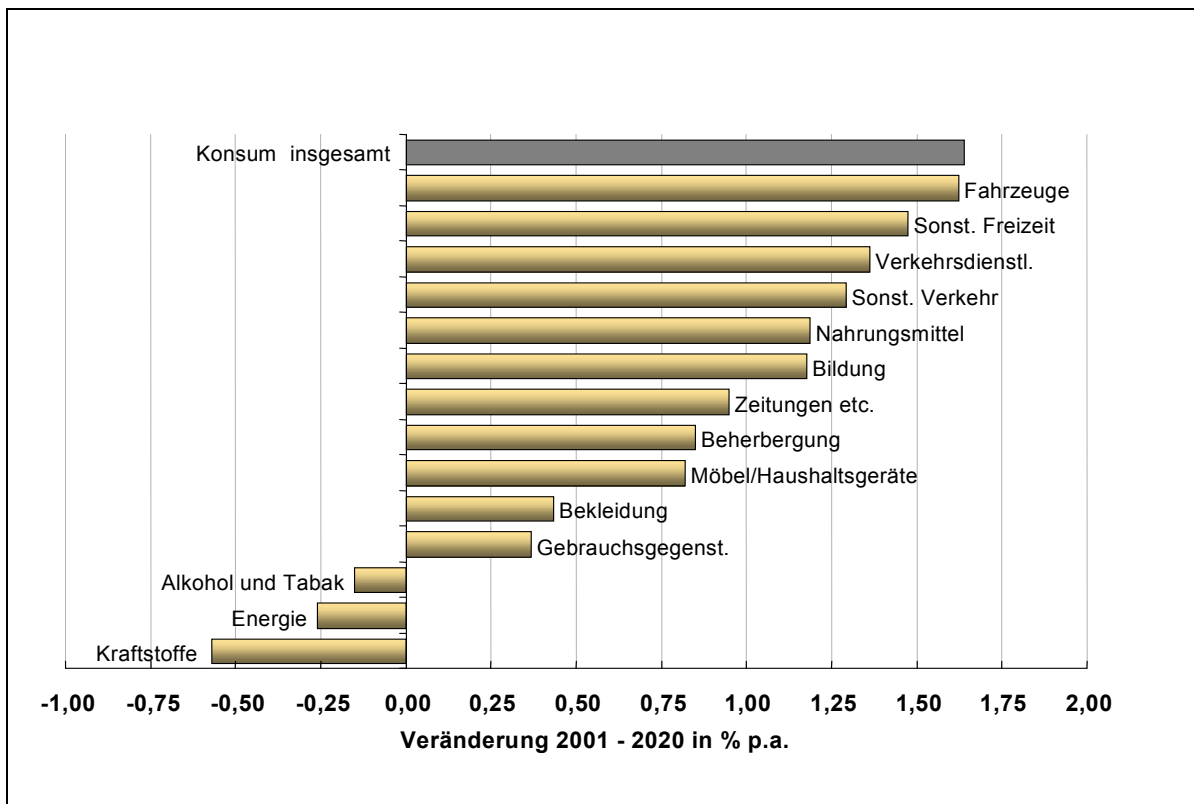
Abb. 5-5 Überdurchschnittliche Konsumbereiche



Quelle: Prognos 2002

Demgegenüber gibt es eine Reihe von Konsumbereichen, für die sich im hier untersuchten Zeitraum ein unterdurchschnittliches Wachstum abzeichnet. Dazu zählen unter anderem die Mobilität betreffende Bereiche wie etwa die Fahrzeugbranche, Verkehrsdienstleistungen und der Bereich Kraftstoffe, für den eine rückläufige Entwicklung prognostiziert wird. Daneben wird ein unterdurchschnittliches Wachstum unter anderem für die Konsumbereiche Nahrungsmittel, Bildung, Beherbergung und Bekleidung vorhergesagt.

Abb. 5-6 Unterdurchschnittlich wachsende Konsumbereiche



Quelle: Prognos 2002

5.6.3. Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die Entwicklung der verfügbaren Einkommen privater Haushalte und deren Konsum

Das Einkommen und somit auch der Konsum können hier als abgeleitete Größen verstanden werden. Sie stehen im ursächlichen Zusammenhang mit der Möglichkeit, einer Erwerbstätigkeit nachgehen zu können, da die Nettolöhne und –gehälter den bedeutendsten Posten bei den Komponenten der verfügbaren Einkommen darstellen. Work-Life-Balance-Maßnahmen sollten daher jene Gruppen des Erwerbspersonenpotenzials anvisieren, die aus unterschiedlichen Gründen keinen oder keinen kontinuierlichen Zugang auf den Arbeitsmarkt finden können.

Dazu zählen unter anderem ältere Erwerbstätige, die bereits vor Erreichen des Rentenalters den Arbeitsmarkt verlassen. Ziel von Work-Life-Balance-Maßnahmen sollte es sein, die Erwerbsneigung und Beschäftigungsfähigkeit von Männern und Frauen zwischen 55 und 65 Jahren zu steigern und somit den längeren Verbleib in der Erwerbstätigkeit zu unterstützen.

Neben den älteren Erwerbstätigen, die längere Zeit im Erwerbsleben verweilen sollen, betreffen Work-Life-Balance-Maßnahmen im Zusammenhang mit Einkommen und Konsum auch Teile der

sogenannten Stillen Reserve. Damit sind hier folgende Gruppen gemeint: Gegenwärtig nicht Erwerbstätige, die aufgrund einer ungünstigen Arbeitsmarktlage oder anderer Ursachen keine Arbeit suchen und Nichterwerbstätige, die aufgrund familiärer oder privater Gründe keine Arbeitstätigkeit aufnehmen.

Letztlich sind durch Work-Life-Balance-Maßnahmen im Zusammenhang mit Einkommen und Konsum auch Personen mit einer diskontinuierlichen Erwerbsbiografie angesprochen. Das betrifft vor allem Erwerbstätige, die aufgrund der Inanspruchnahme von Elternzeit phasenweise aus dem Erwerbsleben aussteigen, insbesondere Frauen zwischen 25 und 45 Jahren.

5.7. Gesetzliche Krankenversicherung / Gesundheit

Die Gesetzliche Krankenversicherung (GKV) ist nach der Rentenversicherung (GRV) der zweitgrößte Zweig der Sozialversicherung. GKV und GRV stellen zusammen rund 80 % der gesamten Ausgaben der Sozialversicherung. Die Gesamtausgaben der GKV betragen nach der Abgrenzung der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung im Jahr 2003 mit rund 145 Mrd. € 6,7 % des Bruttoinlandproduktes. Pro Kopf der GKV-Versicherten lagen die GKV-Ausgaben damit bei rund 2.050 €.

Die Dynamik des Anstieges der Ausgaben der GKV für Sachleistungen in Form von Krankenhausaufenthalten, ambulanter Behandlung, Arzneimitteln, Hilfsmitteln usw. konnte in der Vergangenheit trotz mehrerer Kostendämpfungsgesetze kaum gebremst werden. Die Beitragssätze in der GKV sind im langfristigen Trend von 8.2 % (1970) auf rund 14 % (2004) gestiegen.

Auch in der Zukunft wird die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen weiter ansteigen. Treibende Kraft ist einerseits der technische Fortschritt, der zu neuen, wirksamen, aber auch teureren Arzneimitteln und Behandlungsmethoden führt, andererseits die Veränderung im Altersaufbau der Bevölkerung in Kombination mit der Verteilung der Ausgaben für Gesundheitsleistungen nach Altersgruppen. Dennoch gilt die angestrebte Beitragssatzstabilität (§ 71 SGB V) nach wie vor als prioritäres Ziel. Die Erreichung dieses Ziels droht angesichts der zu erwartenden einnahmen- und ausgabenseitigen Effekte des demografischen Wandels ohne grundlegende Veränderungen der sozialen Sicherungssysteme zu scheitern. Neue Worst Case Szenarien gehen von Beitragssatzsteigerungen auf 39,5 % bis zum Jahr 2050 aus, der durchschnittliche Beitragssatz im Jahr 2040 liegt je nach Modell zwischen 20,5 und 34 %.⁶³ Die derzeitige Diskussion um die Umstellung der Finanzierung der GKV zeigt, dass die Problematik erkannt ist.

Für die künftige Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben der GKV ist anzunehmen, dass diese im Wesentlichen von der allgemeinen Preisentwicklung, der Altersstruktur der Bevölkerung, dem Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung und der Entwicklung der Reallöhne je Beschäftigten bestimmt wird. Weitere Einflussfaktoren ergeben sich aus Reformansätzen zur Neugestaltung der Finanzierung der Gesetzlichen Krankenversicherung, die hier jedoch nur insofern berücksichtigt werden, als sie derzeit bereits ab-

63 Cassel, D., Die Notwendigkeit ergänzender Alterungsreserven und höherer Rentner-Beiträge in der GKV. Optionen einer nachhaltigen Finanzierung des Gesundheitswesens. In: Wirtschaftsdienst 2003/II.

sehbar sind. Im Folgenden werden die wesentlichen Einflussfaktoren für die zukünftigen Entwicklungen im Bereich Gesundheit kurz dargestellt.

5.7.1. Umfang und Altersstruktur der Bevölkerung

Der demografische Wandel wird Umfang und Altersstruktur der Bevölkerung in den kommenden Jahren entscheidend verändern. Für die Gesetzliche Krankenversicherung kann der demografische Wandel auf zweierlei Weise betragsatzsteigernd wirken:⁶⁴

1. Aufgrund der Umlagefinanzierung in der GKV werden bei einem Anstieg des Rentnerquotienten die Erwerbstätigen stärker zur Finanzierung der Gesundheitsausgaben für die betagten Menschen in der Gesellschaft herangezogen, weil die beitragspflichtigen Einnahmen der Rentner im Durchschnitt deutlich unter denen der Erwerbstätigen liegen (Finanzierungseffekt).
2. Aufgrund der mit dem Alter zunehmenden Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen, beschleunigt durch typische Alterskrankheiten und den längerfristigen Verlauf von Heilungsprozessen im Alter, führen die steigende Lebenserwartung und ein wachsender Anteil von Rentnern an der Gesamtbevölkerung zu progressiv steigenden Gesundheitsausgaben (Ausgabeneffekt).

5.7.2. Einkommen der Bevölkerung

Die Einnahmen der GKV bestehen fast ausschließlich aus Sozialbeiträgen. Die Sozialbeiträge umfassen neben den Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträgen sowie freiwilligen Beiträgen von Selbständigen auch Beiträge für die Empfänger sozialer Leistungen. Hauptsächlich handelt es sich hierbei um Beiträge für Rentempfänger. Daneben spielen auch Beiträge für die Empfänger von Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe eine Rolle. Der Anteil der Sozialbeiträge für die Empfänger sozialer Leistungen geht längerfristig leicht zurück. Zum einen ist dies auf eine im Vergleich insgesamt stärkere Ausgabendynamik in der GRV zurückzuführen, zum anderen auf die mittelfristig sinkende Zahl der Arbeitslosen.

Einnahmenseitig wird u.a. diskutiert, ob die Änderung des Erwerbsverhaltens zu einer Erosion der Normalarbeitsverhältnisse⁶⁵

64 Cassel, D., Demografischer Wandel – Folgen für die gesetzliche Krankenversicherung, in Wirtschaftsdienst 2001/II.

65 Charakteristika eines Normalarbeitsverhältnisses sind u.a.: wirtschaftliche Abhängigkeit und damit weitgehende Sicherheit vor unternehmerischem Risiko, Stabilität hinsichtlich sowohl der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses, der Arbeitszeit als auch des Einkommens sowie der obligatorischen sozialen Absicherung. Kress, U (1998): Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes – Ein Literaturbericht, in: Mitteilungen aus Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31, 1998.

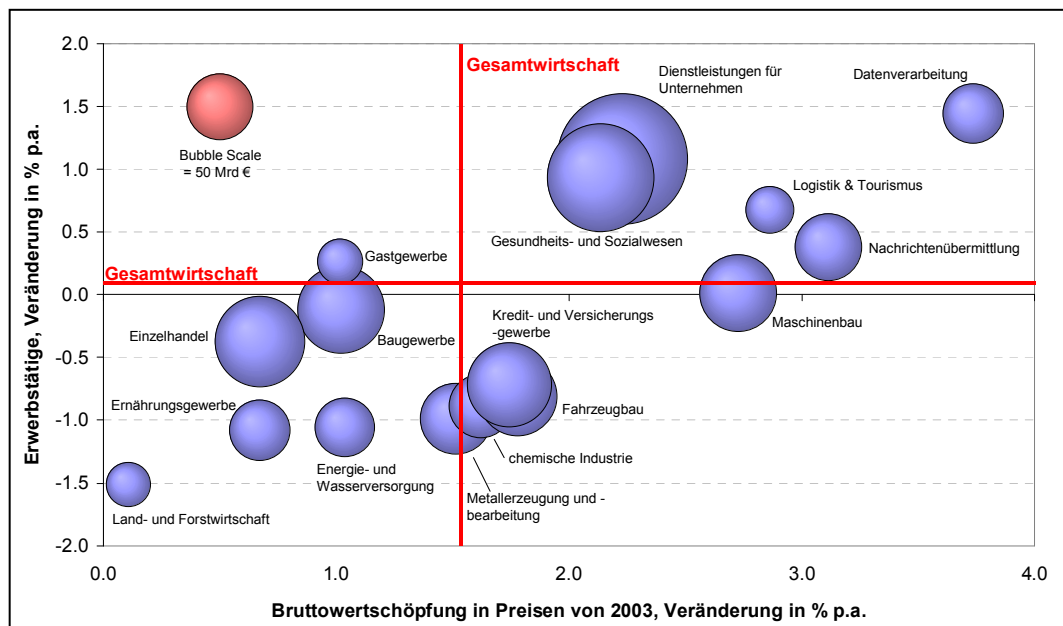
führt und mit einer Erosion der Beitragsgrundlagen einhergeht.⁶⁶ Die Befürchtung, dass die Änderung des Erwerbsverhaltens durch eine Abnahme der Normalarbeitsverhältnisse zu einer Erosion der Beitragsgrundlagen führt, hält der Empirie jedoch nicht stand.

5.7.3. Das Gesundheitswesen als Wachstumsfaktor

Die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen im privaten Bereich lässt sich über die Konsumausgaben abbilden. So wird der Anteil an den Konsumausgaben von 3.1 % in Jahre 1991 auf rund 5.6 % im Jahre 2020 steigen. Prognos legt dabei eine Wachstumsrate von rund 2.8 % p.a. zugrunde. Neben den Ausgaben für Wohnung, Energie und Kommunikation ist der Gesundheitsbereich der am dynamisch wachsendste Bereich.

Die nachfolgende Grafik stellt die Wachstumsdynamik von Dienstleistungen im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens im Vergleich zu anderen Branchen und der Gesamtwirtschaft dar. In absoluten Zahlen ausgedrückt steigt das Beschäftigungsvolumen von rund 4 Millionen Erwerbstätigen im Jahr 2003 auf rund 4.7 Millionen Erwerbstätige im Jahr 2020.

Abb. 5-7 Gesundheits- und Sozialwesen: Wachstumsbranche



Quelle: Prognos, Deutschlandreport 2020 aktualisiert 2004

66 Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (1996): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland – Entwicklungen, Ursachen und Maßnahmen, Bonn.

Die genannten Entwicklungen zeigen, dass die Nachfrage nach Gesundheit als superiorem Gut deutlich steigen und somit die Ausgabendruck in der GKV weiter verstärken wird.

5.7.4. Zusammenfassung

Nachfolgend werden die zentralen Trends und deren Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und auf die Entwicklung der Krankenkassenbeiträge noch einmal zusammengefasst.

Tab. 5-18 Wirkung relevanter Trends auf die Beitragsentwicklung der Krankenkassen

Trend	Wirkungszusammenhang	Wirkung
Demografie	Alterung => Nachfrage nach medizinischen Leistungen steigt => Ausgabensteigerung	Negativ
Demografie	Erwerbsquote sinkt => sinkende Einnahmen	Negativ
Medizintechnischer Fortschritt	Neue Technik => Ausgabensteigerung; Optimierte Versorgung => Ausgabensenkung	Ausgeglichen
Gesundheit als superiores Gut	Nachfrage steigt => Ausgabensteigernd	Negativ
Beschäftigungsverhältnisse	Atypische Beschäftigungsverhältnisse => keine Auswirkungen	Ausgeglichen
Dienstleistungscharakter	Erhöhung der Beschäftigungsvolumens => Stärkung der Beitragsgrundlage	Positiv
Prävention	Langfristige Verbesserung der Morbidität => Ausgabensenkung; kurzfristig Ausgabensteigerung	Kurzfristig negativ; Mittelfristig positiv
Zunehmende Frauenerwerbstätigkeit	Stärkung des Beitragsgrundlage	positiv
System der Grund- und Zusatzversicherung	Ausgabensenkung	positiv

5.7.5. Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die zukünftige Entwicklung

Maßnahmen der Work-Life-Balance haben vor allem Einfluss auf zwei Bedingungen für die Einnahmen und Ausgabensituation der gesetzlichen Krankenkassen:

1. die Zahl der Erwerbstätigen, insbesondere die Erhöhung der Frauenerwerbsquote sowie
2. die Senkung der Ausgaben für Fehlzeiten und Krankheiten durch die Stärkung der Prävention im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung.

In der folgenden Übersicht sind die Work-Life-Balance-Maßnahmen und ihre Auswirkungen noch einmal im Detail aufgelistet.

Tab. 5-19 Auswirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die GKV

WLB-Maßnahme	Wirkungskette Gesundheitswesen	Wirkung auf GKV
Betriebliches Gesundheitsmanagement	Fehlzeiten und Krankheitsvermeidung => Inanspruchnahme von GKV-Leistungen sinkt => Ausgaben sinken => Beitragssatzsenkungspotenzial	Beitragssatzsenkungspotenzial
	Neue Dienstleistungs- (DL)-Bereiche => Nachfrage nach DL steigt => Nachfrage nach Arbeitskräften steigt => Arbeitslosigkeit sinkt => Beitragsbasis gestärkt	Beitragssatzsenkungspotenzial
	Neue DL-Bereich => ...=> BIP-Wachstum	Beitragssatzsenkungspotenzial
Flexibilisierung von Lage und/ oder Dauer der Arbeitszeit	Individuelle Gestaltung Arbeitsumfeld => reduzierte arbeitsbedingte Krankheitsfälle => weniger Fehlzeiten	Beitragssatzsenkungspotenzial
Flexibilisierung des Arbeitsortes	Individuelle Gestaltung Arbeitsumfeld => reduzierte arbeitsbedingte Krankheitsfälle => weniger Fehlzeiten	Beitragssatzsenkungspotenzial
Atypische Beschäftigungsverhältnisse	Beschäftigtenpotenzial wird erschlossen => Stärkung der Beitragsbasis	Beitragssatzsenkungspotenzial

5.7.6. Ausgabensenkung durch präventive Maßnahmen im Bereich betrieblicher Gesundheitsförderung

Die betriebliche Gesundheitsförderung wirkt vor allem als ein Element der Prävention. Neben Kosteneinsparungen für die Unternehmen selbst entstehen hierdurch auch volkswirtschaftliche Effekte durch Nettoersparnisse aufgrund verringerter Krankheits- und Folgekosten. Zusätzlich zeigen sich die Auswirkungen effektiver Prävention in verbesserter Lebensqualität, gewonnenen gesunden Lebensjahren, erhöhter Leistungsfähigkeit und Produktivität.⁶⁷

Derzeit werden nur 4,5 % aller öffentlichen und privaten Gesundheitsausgaben im Bereich der Gesundheitsförderung und Prävention getätigt, während für die Rehabilitation im Rahmen der Rentenversicherungen ein Vielfaches ausgegeben wird. Investitionen in die Prävention wirken demnach nicht nur auf die Beitragssätze der gesetzlichen Krankenversicherung sondern ebenfalls auf die Beitragssätze der Renten- und Pflegeversicherung.

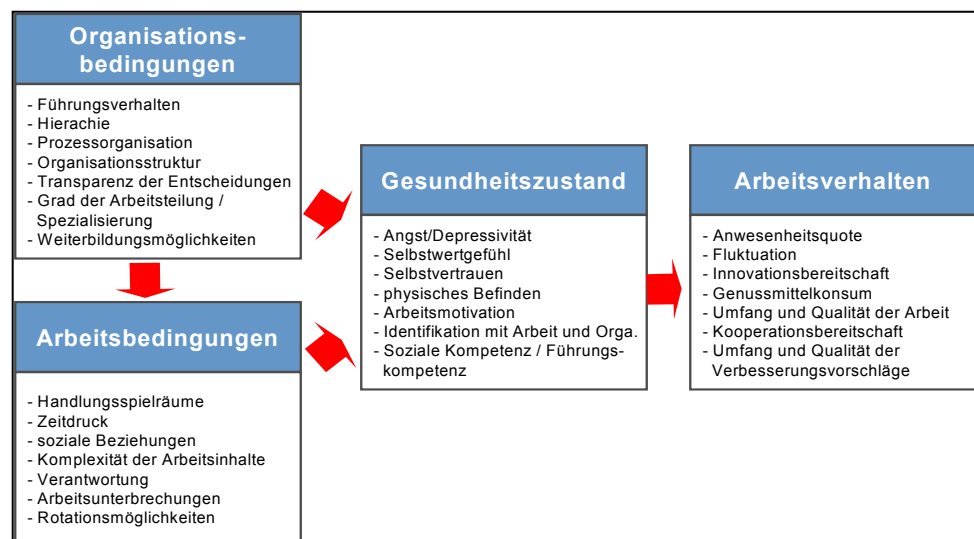
67 Lauterbach K. (2003): Wie viel Prävention ist ökonomisch vertretbar? Vortrag beim Expertengespräch Gesundheitsvorsorge und Präventionsgesetz, 15.10.2003 in Münster.

Betriebliche Gesundheitsförderung wird in der Bedeutung weiter zunehmen. Dabei wird zunehmend neben den eigenen primärpräventiven Angeboten auf sekundärpräventive Angebote professioneller Dienste in Kooperation zurückgegriffen (bspw. im Bereich der Alkohol- und Drogenprävention bei Auszubildenden).

Zu den Hauptursachen betrieblicher Fehlzeiten gehören sechs große Krankheitsgruppen: Muskel- und Skeletterkrankungen, Atemwegserkrankungen, Verletzungen, Herz-/Kreislaufkrankungen, Erkrankungen der Verdauungsorgane sowie psychische Störungen und Verhaltensstörungen.

Neben Instrumenten der betrieblichen Gesundheitsförderung wirken sich auch Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung positiv aus. Work-Life-Balance-Maßnahmen setzen vor allem im Bereich der gesundheitsfördernden Gestaltung der Arbeitsbedingungen an und können so positiv auf den Gesundheitszustand und das Arbeitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken. Da insbesondere psychische Erkrankungen als Ursache für Arbeitsunfähigkeit in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben⁶⁸, wird die Psychohygiene zu einem entscheidenden Faktor bei der zukünftigen Gestaltung von Arbeitsplätzen. Arbeitsbedingungen, die eine flexible Gestaltung von Arbeitszeit, -ort und -dauer ermöglichen werden daher zu den wesentlichen Gestaltungsinstrumenten der betrieblichen Prävention zählen. Die Wirkungsmechanismen von Work-Life-Balance-Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung greift die nachfolgende Grafik auf.

Abb. 5-8 Wirkungsmechanismen von Work-Life-Balance-Maßnahmen



Quelle: Prognos 2005

68 Badura, B., Schellschmidt H. und Vetter, C. (2003): Fehlzeitenreport, S. 295.

Die Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen werden durch das BKK-Team Gesundheit auf ein Mindestvolumen von 28,5 Mrd. € geschätzt.⁶⁹ Eine umfassende betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) könnte hier zu erheblichen Einsparungen beitragen. Bislang halten sich die Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung jedoch in Grenzen: 2002 wurden von den Krankenkassen nur 1,19 € pro Versichertem für (betriebliche) Gesundheitsförderung ausgegeben. Weniger als 6 % der Beschäftigten hatten laut einer BIBB/IAB Befragung 1998/1999 an Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung teilgenommen.⁷⁰ Gesundheitsförderung konzentriert sich zudem immer noch auf die Betriebe des verarbeitenden Gewerbes: 47,5 % aller gemeldeten BGF-Aktivitäten konzentrieren sich laut Präventionsbericht in diesen Betrieben, die aber nur 11,2 % aller deutschen Betriebe ausmachen. Andere Branchen, wie der Handel, sind mit 9,8 % der Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung deutlich unterrepräsentiert.⁷¹ Weiterhin findet betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland vor allem in größeren Betrieben statt: 41,6 % der BGF-Aktivitäten werden in Betrieben mit 100 bis 499 Beschäftigten umgesetzt (Anteil an allen Betrieben 1,7 %), weitere 27,6 % in Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten (Anteil an allen Betrieben 0,2 %).

Der Sachverständigenrat ist in seinem Gutachten 2000/2001 daher zu der Schlussfolgerung gekommen, dass sich theoretisch 25-30 % der heutigen Gesundheitsausgaben in Deutschland durch langfristige Prävention vermeiden ließen. Eine genaue Kalkulation wird jedoch als schwierig angesehen, da häufig keine Bewertungen der ökonomischen Effizienz von Interventionen vorliegen und insbesondere intangible Kosten und Erträge nur schwer bewertet werden können.⁷²

5.7.7. Quantifizierung der Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen im Gesundheitswesen

Work-Life-Balance-Maßnahmen wirken im Gesundheitswesen zum einen auf die Sozialversicherung und zum anderen auf den Gesundheitsmarkt. Um den volkswirtschaftlichen Nutzen für das Gesundheitssystem aufgrund von betrieblichen Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance bestimmen zu können, sind grundsätzlich zwei Herangehensweisen denkbar.

69 Urban, H. J. (2004), a.a.O., S. 59-69.

70 Kuhn, J. (2004): Die betriebliche Gesundheitsförderung zwischen konzeptioneller Erneuerung und praktischer Stagnation in: Busch, R. & AOK Berlin (Hg) (2004), a.a.O., S. 51-58.

71 Lenhardt, U. (2004): Präventionsbericht zeigt Stärken und Schwächen der betrieblichen Gesundheitsförderung auf. In: R. Busch & AOK Berlin (Hg), S. 44-50.

72 Kurzfassung des Gutachtens des Sachverständigenrates 2000/2001. Bedarfsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit. Bd. I Zielbildung, Prävention, Nutzerorientierung und Partizipation.

Mittels des Top-down-Ansatzes werden die Einsparpotenziale der Work-Life-Balance-Maßnahmen anteilig an den Gesamtkosten der Sozialversicherungen geschätzt. Eine weitere Annäherung ist durch den komplementären Bottom-up-Ansatz zu erreichen, mit dem ausgehend von den Einsparpotenzialen von Work-Life-Balance-Maßnahmen für einzelne Krankheitsbilder eine Gesamtsumme ermittelt wird.

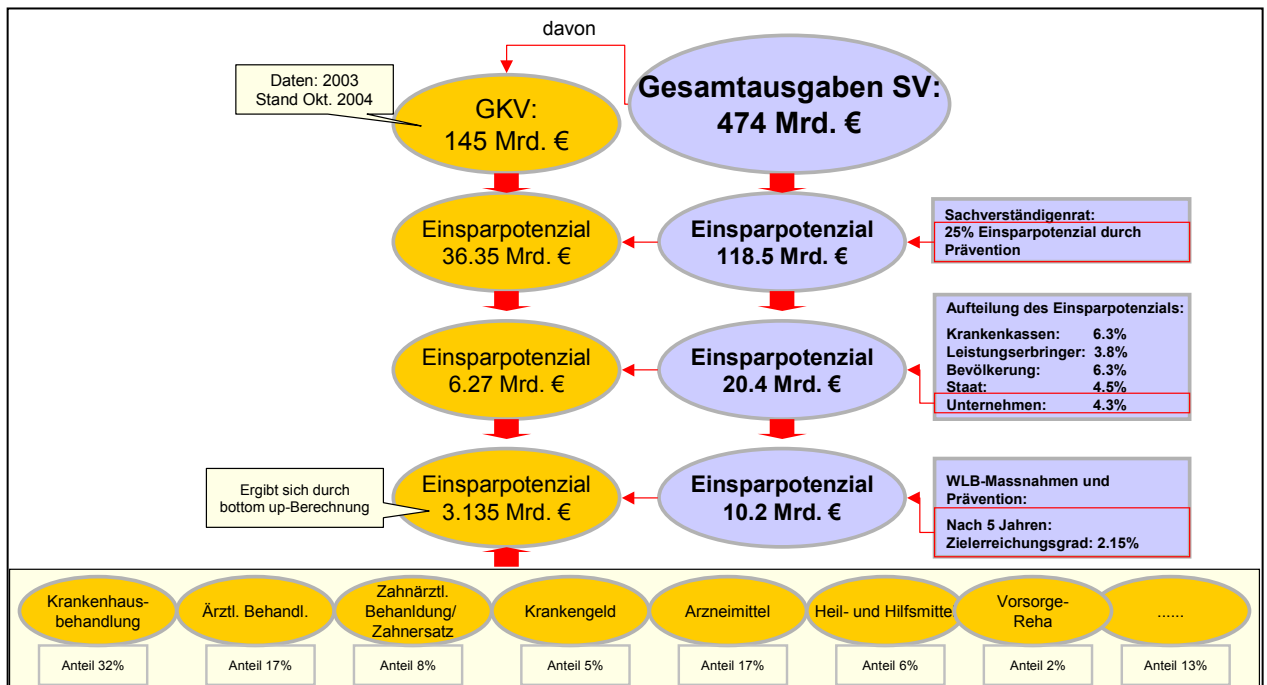
Im Folgenden werden die Wirkungen auf die Ausgaben- und Einnahmenseite der gesetzlichen Krankenversicherung abgeschätzt.

Der **Top-down-Ansatz** führt eine Quantifizierung aufbauend auf der Aussage des Sachverständigenrates durch, dass sich 25-30 % der heutigen Gesundheitsausgaben in Deutschland durch langfristig umgesetzte Präventionskonzepte einsparen lassen.

Die Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung betragen für das Jahr 2003 rund 145 Mrd. €. Somit beläuft sich das Einsparpotenzial in der gesetzlichen Krankenversicherung auf rund 36 Mrd. €. Der Anteil an Einsparungen für Arbeitgeber aufgrund reduzierter Lohnfortzahlungen läge bei analoger Vorgehensweise bei rund 2,73 Mrd. €.

Die Akteure im Rahmen der Prävention sind die gesetzlichen Krankenkassen, die Leistungserbringer (bspw. Hausärzte), die Bevölkerung, der Staat und die Unternehmen. Diese tragen in unterschiedlichem Umfang zu den genannten Einsparungen bei. Die hier untersuchten Work-Life-Balance-Maßnahmen liegen ausschließlich im Verantwortungsbereich der Unternehmen. Wir gehen davon aus, dass die betriebliche Gesundheitsförderung mit rund 4.3 % (6.27 Mrd. €) zum Einsparpotenzial von 25 % beitragen kann. Unter der Annahme, dass die Work-Life-Balance-Maßnahmen nicht in aller Konsequenz umgesetzt werden und darüber hinaus die Wirkung von betrieblicher Gesundheitsförderung auch von der Teilnahmebereitschaft und Compliance der Beschäftigten abhängt, reduziert sich das realisierbare Einsparpotenzial von 4.3 % auf die Hälfte der potenziellen Wirkung, d.h. auf 2.15 % (3.135 Mrd. €).

Abb. 5-9 *Einsparungspotenzial in der GKV und Kosten- bzw. Leistungsarten*



Quelle: Prognos 2005

Die Ausgaben im Gesundheitswesen verteilen sich auf verschiedene Sektoren des Gesundheitswesens. Von besonderer Relevanz für die Ausgabenhöhe sind die stationären und ambulanten medizinischen Leistungen sowie die Ausgaben für Arzneimittel.

Die Erschließung des Einsparpotenzials gestaltet sich je nach Leistungsbereich unterschiedlich. Beim Krankengeld besteht ein relativ hohes Einsparpotenzial, weil angenommen wird, dass die Schwere und der Verlauf von Erkrankungen durch Work-Life-Balance-Maßnahmen deutlich abgemildert werden kann. Im Bereich der Vorsorge und Rehabilitation wird vorausgesetzt, dass die betriebliche Gesundheitsförderung durch Maßnahmen der Krankenkassen flankiert wird (Beratung, Leistungsangebote, Kooperationen, etc.) und damit in dieser Position Ausgabensteigerungen für die Krankenkassen zu konstatieren sind. Die Wirkung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung spiegelt sich bereits kurz- bis mittelfristig in den Leistungsbereichen der gesetzlichen Krankenversicherungen wider.

Die nachfolgende Übersicht stellt die unterschiedlichen Einsparpotenziale nach Leistungsbereichen dar. In der Aggregation der Leistungsbereiche ergibt sich ein Einsparvolumen für die GKV in Höhe von 2.15 % (3.13 Mrd. €).

Tab. 5-20 Einsparpotenziale nach Leistungsbereichen

Geschätzte Verteilung der Einsparpotenziale auf die Leistungsbereiche der GKV				
	Anteil an Gesamtausgaben		Einsparpotenzial	
	in %	in Mrd. €	in % (gewichtet)	in Mrd. €
Krankenhausbehandlung	32 %	46.835	1.3 %	0.609
Ärztl. Behandlung	17 %	24.215	1.7 %	0.412
Zahnärztl. / Zahnersatz	8 %	11.745	0.2 %	0.023
Krankengeld	5 %	6.96	25.0 %	1.740
Arzneimittel	17 %	24.215	1.5 %	0.363
Heil- und Hilfsmittel	6 %	9.28	0.4 %	0.037
Vorsorge- u. Reha	2 %	2.61	-4.0 %	-0.104
Rest	13 %	19.14	0.3 %	0.056
Gesamt	100 %	145		3.135

B

Bottom-up-Ansatz 1 – arbeitsbedingte Kosten

Als Basis für den Bottom-up-Ansatz dient die Abschätzung der Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland durch Bödeker u.a. aus dem Jahr 1998.⁷³ Zielsetzung dieses Forschungsvorhabens war einerseits die Entwicklung eines verbesserten methodischen Zugangs zur Schätzung des arbeitsbedingten Anteils am Morbiditätsgeschehen und andererseits die Ermittlung der durch Belastungen am Arbeitsplatz verursachten Kosten in Deutschland. 29 % aller Arbeitsunfähigkeitsfälle können den körperlichen Belastungen und 31 % den psychischen Belastungen zugeordnet werden. Die Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen werden in direkte Kosten (Kosten der Krankheitsbehandlung) und indirekte Kosten (Produktivitätsausfall durch Arbeitsunfähigkeit) unterschieden.

73 Bödeker, F. und Röttger, S. (1998): Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland.

Auf Basis der Krankheitskostenrechnung des Statistischen Bundesamtes wurden eine Aktualisierung der direkten und indirekten Kosten für das Jahr 1998 vorgenommen. Die direkten Kosten wurden auf die Erwerbsbevölkerung eingegrenzt und um die Kosten der Zahnbehandlung bereinigt. Indirekte Kosten wurden als verlorene Erwerbstätigkeitsjahre infolge von Arbeitsunfähigkeit berechnet. Kosten der Frühberentung und Mortalität blieben unberücksichtigt. Unter Präventionsgesichtspunkten ist zu bedenken, dass einzelne Belastungsfaktoren nicht gänzlich aus der Arbeitswelt eliminiert werden können. Es ist daher von besonderem Interesse, abzuschätzen, welche Einsparpotenziale mit der graduellen Reduzierung von Belastungen verbunden sein können. Hierdurch kann verdeutlicht werden, welcher Erkrankungsanteil nicht vorkommen würde, wenn die Belastungsspitzen (hohe Belastungen) zurück gedrängt werden können. Hier setzt die betriebliche Gesundheitsförderung im Rahmen von Work-Life-Balance-Konzepten an.

Tab. 5-21 *Kosten durch Gesundheitsbelastung im SV-System*

SV-System gesamt	Kosten durch Gesundheitsbelastung		
	Untergrenze Gesamt	körperlich	psychisch
Ausgaben in Mrd. €			
direkte	17,10	16,986	12,768
indirekte	14,82	15,390	15,276
Gesamt	31,92	32,376	28,044

Tab. 5-22 *Kosten durch Gesundheitsbelastung in der GKV*

30.7% GKV	Kosten durch Gesundheitsbelastung		
	Untergrenze Gesamt	körperlich	psychisch
Ausgaben in Mrd. €			
direkte	5,25	5,21	3,92
indirekte	14,82	15,39	15,28
Gesamt	20,07	20,60	19,20

Durch arbeitsbedingte Gesundheitsbelastung entstehen demnach für die gesamten Sozialversicherungen direkte Kosten in Höhe von minimal 17 Milliarden € im Jahr 2003.⁷⁴

Unter Berücksichtigung des Anteils der Gesetzlichen Krankenversicherung an den Gesamtausgaben der Sozialversicherungssysteme von 30.7 % beläuft sich die Untergrenze für die GKV auf 5.25 Mrd. € Einsparpotenzial.

Aufgrund der Ausrichtung von Gesundheitsprävention im Rahmen von Work-Life-Balance-Konzepten gehen wir im Folgenden davon aus, dass sich die Untergrenze – neu – wie folgt definieren lässt. Als beeinflussbar sehen wir vollumfänglich die Kosten der psychischen Gesundheitsbelastung an. Aufgrund der Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen und körperlichen Belastungen nehmen wir das beeinflussbare Potenzial körperlicher Belastungen in Höhe von 25 % an. Daraus ergibt sich ein minimales Einsparpotenzial direkter arbeitsbedingter Gesundheitskosten in Höhe von 5.22 Mrd. €. Eine konsequente Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung vorausgesetzt und die Compliance der Beschäftigten sowie andere hemmende Faktoren berücksichtigend legen wir

74 Extrapoliert von 1998 bis 2003 um 14 % Ausgabenanstieg.

einen Beeinflussungsgrad von 60 % dieser Kosten aufgrund von Work-Life-Balance-Konzepten zugrunde.

Tab. 5-23 *Kosten durch Gesundheitsbelastung*

GKV-relevant und WLB-beeinflussbar	Kosten durch Gesundheitsbelastung		
	Untergrenze Gesamt	körperlich (25%)	psychisch
Ausgaben in Mrd. €			
direkte	5,22	1,30	3,92
Beeinflussungsgrad (60%)	3,13	0,78	2,35

Somit ergibt sich ein Einsparpotenzial der direkten arbeitsbedingten Gesundheitskosten im Gesundheitswesen in Höhe von 3,13 Milliarden €.

Bottom-up-Ansatz 2 – Indikationen / Diagnosen

Für den zweiten Bottom-up-Ansatz wird untersucht, in welchem Ausmaß die Pro-Kopf Ausgaben der gesetzlichen Krankenkassen für die einzelnen Krankheitsklassen durch die Wahrnehmung von Work-Life-Balance-Maßnahmen reduziert werden können. Insgesamt 115 Mrd. € wurden im Jahr 2002 als Gesundheitsausgaben für die Altersgruppe der 15- bis 65-Jährigen ausgegeben.⁷⁵ Geht man davon aus, dass 65 % dieser Altersgruppe tatsächlich erwerbstätig sind und damit die erste Voraussetzung erfüllen, von Work-Life-Balance-Maßnahmen profitieren zu können, verbleiben ca. 74 Mrd. € der Gesundheitsausgaben für diese Bevölkerungsgruppe.

Nach analogen Berechnungen ergeben sich 68 Mrd. € Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung für die erwerbstätige Bevölkerung im Alter von 15 bis 65 Jahren. Geht man davon aus, dass sich die Ausgaben der gesetzlichen Krankenkassen genauso über die dokumentierten Krankheitsklassen verteilen, wie das bei den Gesundheitsausgaben insgesamt der Fall ist, ergibt ein Einsparpotenzial von rund 3,3. Mrd. €.

Bei der Schätzung des Einsparpotenzials durch Teilnahme an Work-Life-Balance-Maßnahmen ist davon auszugehen, dass nur ausgewählte Erkrankungen mittels präventiver Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ganz oder teilweise soweit verhindert werden können, dass die Pro-Kopf Ausgaben für diese Krankheitsklassen sinken.

75 Quelle: Gesundheitsberichterstattung des Bundes www.gbe-bund.de.

Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass Work-Life-Balance-Maßnahmen einen deutlich höheren Verbreitungsgrad finden, da die Unternehmen einen deutlichen Return on Investment (ROI) mit dem Angebot von Work-Life-Balance-Maßnahmen und insbesondere der betrieblichen Gesundheitsförderung erzielen können. Bis 2020 gehen wir davon aus, dass bis zu 20 % der Erwerbstätigen erreicht werden können, so dass sich die positiven Effekte im Bereich der Gesetzlichen Krankenversicherung entsprechend summieren lassen. Ohne Berücksichtigung weiterer Faktoren wie der Änderung der Erwerbstätigenzahl und der zu erwartenden Preissteigerung ergeben sich als Folge **Einsparpotenziale** bis zu einer Höhe von knapp **3,3 Mrd. € im Jahr 2020**.

Die Erhöhung der Erwerbstätigenzahl durch Work-Life-Balance-Maßnahmen stärkt grundsätzlich die Finanzierungsbasis der Gesetzlichen Krankenversicherung. Eine Abschätzung dieses Effektes findet im Rahmen des gesamtwirtschaftlichen Modells statt, da eine isolierte Betrachtung des Gesundheitswesens aufgrund zahlreicher Interdependenzen nicht zielführend ist. Von Relevanz für die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung ist, dass Prognos eine **Ausdehnung der Beschäftigungspotenziale** auf dem Gesundheitsmarkt bis zum Jahr 2020 um rund 700.000 Beschäftigungsverhältnisse prognostiziert.

Die Wirkung der betrieblichen Gesundheitsförderung auf die **Produktivität** in den Unternehmen spiegelt sich in den indirekten Kosten betrieblich bedingter Gesundheitsbelastungen wider. Eine Reduktion der indirekten Kosten der arbeitsbedingten Gesundheitsbelastung um 50 % durch gezielte betriebliche Gesundheitsförderung eröffnet somit die Möglichkeit der Erhöhung der Produktivität um rund **7,4 Mrd. €** im volkswirtschaftlichen Gesamtmodell.

5.8. Pflege Angehöriger / Gesetzliche Pflegeversicherung

5.8.1. Problemstellung

Die Pflegeversicherung bildet die fünfte Säule im System der Sozialversicherung. Bei einer Fortsetzung der aktuellen Entwicklungstrends, dem Anstieg der Anzahl der Leistungsempfänger bei gleichzeitigem Sinken der Anzahl der Beitragszahler, entsteht auch hier ein sozialpolitischer Handlungsbedarf. Eine Reform der Pflegeversicherung muss sicherstellen, dass einerseits eine zu starke Belastung des Faktors Arbeit über Beitragssatzerhöhungen vermieden wird und andererseits die Versorgung der pflegebedürftigen Bevölkerung auf einem hohen qualitativen Niveau gesichert bleibt.

- Die Betreuung von Pflegefällen durch Angehörige ist sehr voraussetzungsvoll. Von einer unbedingten Pflegebereitschaft der Angehörigen ist in Zukunft nicht auszugehen. Vielmehr wird sie nur dann nicht zurückgehen oder sich sogar steigern lassen, wenn Überlastungen durch geeignete Pflegearrangements und unterstützende Dienstleistungen verhindert werden. Work-Life-Balance-Maßnahmen können einen wichtigen Beitrag dafür leisten, dass sich die häusliche Pflege von Angehörigen mit Erwerbsarbeit zukünftig besser vereinbaren lässt.

5.8.2. Status-Quo-Analyse

Die Situation der Pflegeversicherung

Der Beitragssatz zur Gesetzlichen Pflegeversicherung beträgt einheitlich 1,7 % der beitragspflichtigen Einnahmen der Mitglieder und wird durch Gesetz festgelegt. Es gilt der Grundsatz der Beitragssatzstabilität. Der **Status Quo im Leistungsgeschehen der Pflegeversicherung** wird im Folgenden beschrieben.

Zum Jahresende 2003 empfangen 1,893 Mio. Menschen Leistungen der sozialen Pflegeversicherung. Von diesen wurden 1.279.907 ambulant und 613.274 stationär gepflegt. Diese verteilen sich wie folgt auf die Pflegestufen:

Tab. 5-24 Leistungen der sozialen Pflegeversicherung in Prozent

	Pflegestufe			zusammen
	I	II	III	
ambulant	57,2	33,1	9,6	100,0
stationär	38,8	41,4	19,8	100,0
insgesamt	51,3	35,8	12,9	100,0

Quelle: BMGS 2004

Von den Leistungsempfängern in der häuslichen Pflege wählten 2003 72,2 % das Pflegegeld, 15,1 % Kombinationsleistungen und 12,7 % Pflegesachleistungen.

Die folgenden **Entwicklungen** sind **zwischen 1996 und 2003** bei den Leistungsempfängern zu beobachten:

1. **Zunehmende Zahl von Leistungsempfängern**

Die Zahl der Leistungsempfänger insgesamt ist - mit Ausnahme des Jahres 2000 - kontinuierlich angestiegen und zwar um insgesamt 22 % bzw. 346.435 Personen.

2. **Verstärkte Wahl von Pflegesachleistungen in der häuslichen Pflege**

Nachdem zu Beginn der Pflegeversicherung der Anteil der Pflegegeldwähler in der häuslichen Pflege bei 84,3 % lag, betrug dieser Anteil im Jahr 2003 nur noch 72,2 %.

3. **Verringerung des Anteils ambulanter Pflege**

Der Anteil der Empfänger von ambulanten Pflegeleistungen hat sich deutlich verringert und zwar von ca. 75 % im Jahr 1996 auf ca. 67,6 % im Jahr 2003.

4. **Die Pflegestufe I verzeichnet die höchsten Zuwächse**

Zwischen 1996 und 2003 nahm die Zahl der in Pflegestufe I eingestuftten Pflegebedürftigen um knapp 350.000 zu, das entspricht einer Zuwachsrate von 56,4 %. Der Anteil der Pflegestufe I an allen Leistungsempfängern stieg damit von ca. 40 % im Jahr 1996 auf ca. 51,3 % im Jahr 2003.

5. **Rückgang bei der Inanspruchnahme von Hilfe zur Pflege**

Mit Einführung der Pflegeversicherung konnte die Empfängerzahl von „Hilfe zur Pflege“ nach dem BSHG stark vermindert werden – zwischen 1994 und 2002 um rund zwei Drittel bzw. 60.000 Empfänger. Allerdings ist zwischen 1999 und 2002 wieder ein leichter Anstieg zu verzeichnen.

Die Situation der häuslichen Pflege

Im Jahr 2002 lebten knapp 1,4 Millionen Pflegebedürftige in privaten Haushalten. Von diesen wurden 92 % durch private Helferinnen und Helfer unterstützt, dies entspricht etwa 1,29 Millionen Pflegebedürftigen. 65 % der 1,29 Millionen Hauptpflegepersonen waren 2002 im erwerbsfähigen Alter, dies sind 838.000 Personen. Von diesen waren 285.000 bzw. 22 % erwerbstätig. Die Belastung aus diesen Pfl egetätigkeiten erlebt die überwiegende Mehrzahl der Hauptpflegepersonen als stark.

Tab. 5-25 Hauptpflegepersonen und Erwerbstätigkeit

Hauptpflegepersonen	Prozent	Anzahl
Insgesamt	100	1.290.000
Im erwerbsfähigen Alter (15-64 J.)	65	838.000
Erwerbstätige (Voll-/Teilzeit)	22	285.000
Erwerbstätige Vollzeit	12	159.000
Erwerbstätige Teilzeit	10	126.000
24h-Verfügbarkeit in der Pflege	64	826.000
Täglich stundenweise Verfügbarkeit in der Pflege	26	335.000
Belastung aus Pfl egetätigkeit „sehr stark oder eher stark“	83	1.070.000

Für den überwiegenden Teil der Hauptpflegepersonen ist die Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit in der aktuellen Situation nicht gegeben. Von den Hauptpflegepersonen im erwerbsfähigen Alter sind ca. 536.300 durch die 24h-Verfügbarkeit und ca. 220.000 durch die tägliche stundenweise erforderliche Verfügbarkeit bei der Pflege in der Ausübung einer Erwerbsarbeit stark eingeschränkt.

5.8.3. Trends

Die folgenden herausragenden Trends im Hinblick auf die Entwicklung des Pflegebedarfs und der Pflegeversicherung sind zu nennen:

1. Der Pflegebedarf wird demografiebedingt stark ansteigen, allerdings ist mit einer Verringerung der altersbezogenen Pflegefallhäufigkeiten zu rechnen.

Es ist zu erwarten, dass die gewonnenen Lebensjahre nicht einfach die Zeit der Pflegebedürftigkeit verlängern, sondern zumindest teilweise auch krankheits- und beschwerdefrei sein werden.⁷⁶ Zu den Gründen zählen in erster Linie Fortschritte in der Therapie von Krankheiten, in der Prävention und in der Rehabilitation. Die entsprechenden Wirkungen sind allerdings begrenzt, da Pflegebedürftigkeit häufig mehrere Ursachen hat.

2. Die Voraussetzungen für häusliche Pflege werden sich verbessern und zu einer Stabilisierung der Inanspruchnahme führen.

Die vielfältigen Bemühungen zur Verbesserung der Situation der häuslichen Pflege werden in begrenztem Umfang Erfolg haben. Die bereits erfolgreich erprobten Beratungsmodelle werden sich immer stärker durchsetzen und den Betroffenen Alternativen zur Heimpflege erschließen, das Gleiche gilt für die Überleitung nach einem Krankenhausaufenthalt in die häusliche Pflege. Im Bereich des altersngerechten Wohnens sind mittelfristig ebenfalls Verbesserungen auch in der Breite zu erzielen, niedrigschwellige Betreuungsangebote werden sich etablieren.

5.8.4. Möglichkeiten von Work-Life-Balance-Maßnahmen zur Förderung der häuslichen Pflege

Maßnahmen zur Erhöhung der zeitlichen Souveränität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Ein zentrales Hemmnis für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege ist die eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität der Pflegepersonen. Work-Life-Balance-Maßnahmen können dieses Hemmnis beseitigen helfen, indem sie die Arbeitsbedingungen so flexibel wie möglich ausgestalten und dadurch die Zeitsouveränität der pflegenden Angehörigen erhöhen. Work-Life-Balance-Maßnahmen, die eine entsprechende Wirkung entfalten können, sind flexible Arbeitszeiten, Telearbeit und Arbeitszeitverkürzungen.

Die Wirkung auf die *Beschäftigten* besteht in der Aufrechterhaltung der Beschäftigung im Falle der Pflege eines Angehörigen. Gestei-

76 Pientka, L. (2001): Erkenntnisse zur Verlängerung behinderungsfreier Zeit. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 34. Jg, S.38-43.

gert wird auch die Arbeitsmotivation. *Unternehmen* profitieren von einer verringerten Fluktuation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Gesamtwirtschaft bzw. Gesellschaft kommt die Erhöhung des Anteils häuslicher Pflege ebenso zugute wie eine höhere Erwerbsquote pflegender Angehöriger.

Zeitweise Entlastung von Pflege- und Betreuungstätigkeiten

Die stunden- oder tageweise Entlastung von pflegerischen Arbeiten ist ein anderer Weg zur Erhöhung der Zeitsouveränität. Sie bietet darüber hinaus für die Pflegenden den Vorteil, Abstand von der physisch und psychisch stark beanspruchenden Pflege- und Betreuungstätigkeit zu gewinnen und sich über die Pflegesituation mit Dritten auszutauschen.

Work-Life-Balance-Maßnahmen mit einem entsprechenden Effekt sind solche, die in irgendeiner Weise Betreuungsleistungen zur Entlastung der Pflegepersonen unterstützen. Dies kann u.a. durch die Förderung ehrenamtlicher Betreuungsdienste, Engagement für die Betreuungsinfrastruktur, direkte finanzielle Unterstützung der Wahrnehmung professioneller Angebote sowie Corporate Volunteering geschehen.

Die Wirkungen auf die *Beschäftigten* bestehen in der Aufrechterhaltung der Beschäftigung, in der Vermeidung bzw. Verringerung von Arbeitszeitreduktionen und in einer längeren Aufrechterhaltung der privaten Pflege. Positive Wirkungen sind auch im Hinblick auf den Gesundheitszustand zu erwarten. *Unternehmen* profitieren von einer Verringerung der Mitarbeiterfluktuation, höherer Mitarbeitermotivation und einem größeren zeitlichen Einsatz der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für die *Gesamtwirtschaft bzw. Gesellschaft* wirken sich die Erhöhung des Anteils privater Pflege und die gestiegene Erwerbsquote pflegender Angehöriger positiv aus.

Berücksichtigung persönlicher Belange durch den Arbeitgeber

Pflege- und Betreuungstätigkeiten können die Erwerbsbiografie negativ beeinflussen, vollständig unterbrechen oder sogar beenden. Die Gewissheit, dass Arbeitgeber die private Pflegesituation und die damit verbundenen Einschränkungen akzeptieren und nach gemeinsam zu tragenden Lösungen suchen, ist eine wichtige Voraussetzung für die private Pflege von Angehörigen durch Erwerbstätige.

Work-Life-Balance-Maßnahmen sollten in einem ersten Schritt die Akzeptanz des Führungspersonals für die Wahrnehmung von Pflegeaufgaben durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen und auf dieser Grundlage konkrete und flexible Arbeitseinsatzarrangements definieren. Maßnahmen umfassen zumindest

die Bekämpfung von Nachteilen für die berufliche Stellung/Laufbahn aufgrund eingeschränkter Verfügbarkeit. Sie äußern sich generell darin, dass die Pflegebelange der Beschäftigten ernst genommen und etwa in Einsatzplanungen berücksichtigt werden.

Für die *Beschäftigten* kann dies bewirken, dass sie die Beschäftigung bzw. umgekehrt die häusliche Pflegesituation über längere Zeit aufrecht erhalten. *Unternehmen* profitieren umgekehrt von einer verringerten Mitarbeiterfluktuation und einer höheren Motivation bzw. reziproken Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Gesamtwirtschaft bzw. der Gesellschaft kommen alternativ die Erhöhung des Anteils häuslicher Pflege bzw. die Erhöhung der Erwerbsquote pflegender Angehöriger zugute.

Insgesamt wird davon ausgegangen, dass die Entlastung, die durch eine Work-Life-Balance orientierte Unternehmenspolitik erzielt werden kann, vor allem auf Seiten der erwerbstätigen Pflegenden wirksam wird. D.h. hier reduzieren sich Stressfaktoren, die aus einer Unvereinbarkeit bei der gleichzeitigen Wahrnehmung der Berufsrolle und der Pflegefunktion resultieren. Das Bewusstsein, den unterschiedlichen Rollenanforderungen als Pflegende(r) und als Erwerbstätige(r) besser gerecht werden zu können, erhöht sowohl die Arbeits- und Lebenszufriedenheit der Betroffenen als auch die Qualität der jeweils zu erbringenden Leistungen. Hierbei tritt eine verbesserte Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Aufgaben nicht in Konkurrenz zu den aktuellen und zukünftigen Pflegearrangements, sondern wirkt sich vor allem im Sinne einer nachhaltigen Entlastung der erwerbstätigen Pflegenden aus. Erwartet wird, dass auch zukünftig komplementäre professionelle und ehrenamtliche Pflegedienstleistungen in einem unveränderten Ausmaß nachgefragt werden.

6. Modellrechnungen

6.1. Ausgangsüberlegungen

Work-Life-Balance-Maßnahmen werden auf der betrieblichen Ebene implementiert und zeigen hier auch konkret nachvollziehbare und berechenbare Wirkungen.⁷⁷ Ziel dieser Studie ist, die gesamtgesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Implikationen der Maßnahmen aufzuzeigen. Die Ausgangsthesen für die volkswirtschaftlichen Implikationen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Ein Teil der Stillen Reserve und der Erwerbslosen kann dank besserer Vereinbarkeit der Anforderungen von Privat- und Berufsleben zusätzlich für den Arbeitsmarkt erschlossen werden und erhöht damit das Erwerbspersonenpotenzial. Dieser Mechanismus wird noch dadurch unterstützt, dass Erwerbsunterbrechungen durch entsprechende Maßnahmen verkürzt bzw. die Notwendigkeit zum vollständigen Ausstieg gesenkt werden kann.
- Work-Life-Balance-Maßnahmen ermöglichen einer größeren Zahl von Paaren die Realisierung des Kinderwunsches und erhöhen damit langfristig die Geburtenrate. Hier greifen sowohl Unterstützungsmaßnahmen zu einer verbesserten Kinderbetreuung von Staat und Betrieben als auch ein übergreifender Mentalitätswandel, der in der Orientierung auf Familie und Karriere keinen Antagonismus sieht, sondern beiden Lebensschwerpunkten ein gleichberechtigtes Miteinander ermöglicht.
- Verringerte Fehlzeiten, aber auch eine konkret erfahrbare Entlastungssituation für die Erwerbstätigen durch Work-Life-Balance-Maßnahmen erhöhen die Produktivität der Erwerbspersonen. D.h. im Sinne der oben skizzierten Service Profit Chain ist eine enge Wechselwirkung zwischen individueller Arbeitsplatzzufriedenheit und Kundenzufriedenheit festzustellen, die sich unmittelbar positiv auf das Arbeitsergebnis der Einzelnen und das Geschäftsergebnis insgesamt auswirkt.
- Gesundheitsprävention, die Vermeidung bzw. Reduzierung von Stresssituationen durch eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie ein dichteres und flexibleres Netzwerk von Betreuungseinrichtungen senkt die Zahl von Er-

⁷⁷ Vgl. hierzu u.a. die Prognos-Studie: Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, im Auftrag des BMFSFJ, 2004.

krankungen und Fehlzeiten und reduziert langfristig die Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung. Da ein hoher Anteil von Erkrankungen auf das Vorhandensein eines übergeordneten Gesundheitsbewusstseins, die Addition von Stressfaktoren aus dem betrieblichen und außerbetrieblichen Bereich sowie die konkrete Ausgestaltung des Arbeitsplatzes zurückzuführen ist, führt ein integriertes Gesundheitsmanagement als wesentliches Element einer übergeordneten Work-Life-Balance-Strategie zu einem Absinken der Zahl und Dauer einzelner Krankheitsbilder.

Die Argumentation der Wirkungszusammenhänge basiert auf den vorliegenden Erkenntnissen und Erfahrungen der beteiligten Unternehmen, die sich neben der Optimierung betrieblicher Abläufe und Prozesse mit den Work-Life-Balance-Maßnahmen und ihrer innovativen Personalpolitik auch einer übergeordneten gesellschaftlichen Verantwortung stellen. In den vorstehenden Kapiteln sind diese Zusammenhänge und Stärke und Richtung der Wirkungen auf Basis der betrieblichen Erfahrungen und den von Prognos durchgeführten Recherchen und Sekundärauswertungen vorliegender Studien qualitativ und quantitativ bewertet worden. Daran knüpft die Berechnung der im gesamtwirtschaftlichen Kontext entstehenden Wirkungen an.

Bei der Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance stellen jedoch nicht nur die Unternehmen einen zentralen Akteur dar, sondern auch der Staat sowohl in seiner rahmensetzenden Gesetzgebungs- als auch in seiner unmittelbaren Handlungsfunktion. Beispielsweise kann eine verbesserte Abstimmung bei der Gestaltung von Institutionen und Infrastrukturen zur Betreuung von Kindern, Kranken und Pflegebedürftigen zu einer deutlichen Effizienzsteigerung bei den öffentlichen, halb-öffentlichen, privaten und betrieblichen Leistungsanbietern führen. Angebote, die sich komplementär ergänzen und die Doppelung von Strukturen vermeiden, können sich durch eine höhere Kundenorientierung und damit auch eine verbesserte Akzeptanz auszeichnen. Das familienpolitische Engagement des Bundes sieht sich sowohl als Initiator als auch als Multiplikator einzelner Maßnahmen und nimmt nicht nur eine Kompensationsfunktion, sondern eine aktiv gestaltende Rolle als Investor wahr.

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse zu den Wirkungspfaden, in denen sich relevante Wirkungen durch eine verbesserte Work-Life-Balance in einer steigenden Anzahl von Betrieben messen und nachvollziehen lassen, dargestellt. In der Analyse werden zwei Rechenläufe zugrunde gelegt. Im Referenzszenario werden die aktuellen Trends fortgeschrieben, in einigen Handlungsfeldern (z.B. der Pflegeversicherung) werden jedoch Interventionsmaßnahmen der verantwortlichen Akteure unterstellt, um ggf. einzelnen unerwünschten Entwicklungsverläufen gegensteuern zu können. Diese gegensteuernden Maßnahmen bilden

eine der Grundlagen der volkswirtschaftlichen Modellrechnungen der Prognos AG, wie sie im Deutschland-Report und im Industrieländer-Report auch in anderen Diskussionszusammenhängen veröffentlicht werden und antizipieren sozial- und wirtschaftspolitische Reformen, die sich z.B. in den Sozialversicherungssystemen auswirken.

Für die Berechnung des Work-Life-Balance-Szenarios wird davon ausgegangen, dass bis zum Jahr 2020 30 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Unternehmen arbeiten werden, die Work-Life-Balance-Maßnahmen implementiert haben werden. Hierin manifestiert sich einerseits ein hoher Handlungsdruck, der sowohl aus den hohen Anforderungen an die Flexibilisierung der betrieblichen Prozesse als auch aus dem Wettbewerb um die „besten Köpfe“ resultiert. Andererseits wird auch berücksichtigt, dass sich verschärfende Wettbewerbsbedingungen, Arbeitsplatzverlagerungen und eine angespannte Arbeitsmarktsituation auch als „Bremser“ der Entwicklung auswirken können. Da sich gerade in den Großunternehmen eine Vielzahl von Akteuren für die stärkere Verbreitung von Work-Life-Balance-Maßnahmen engagiert und auch der Staat sich für die Gestaltung einer familienfreundlicheren Arbeitswelt einsetzt, werden gestaffelt nach Unternehmensgrößen für das Jahr 2020 folgende Quoten angenommen:

Tab. 6-1 Work-Life-Balance-Verbreitungsgrad im Jahr 2020

Work-Life-Balance-Maßnahmen finden Verbreitung in ...	
Großunternehmen (500 und mehr Beschäftigte)	66 %
mittelgroßen Unternehmen (200 bis 499 Beschäftigte)	50 %
kleineren mittelständischen Unternehmen (50 – 199 Beschäftigte)	33 %

Damit werden 30 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland erreicht. Für Kleinunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten wurde keine Schätzgröße festgelegt. Hier kann zwar von einem hohen Ausmaß an Flexibilisierungsbereitschaft ausgegangen werden, die individuelle Lösungsansätze zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beinhalten. Gleichzeitig beschränkt die knappe Personenzahl die Handlungsspielräume. Folglich unterliegt jeder Quantifizierungsversuch einem hohen Unsicherheitsfaktor. Im Folgenden wird sowohl ein kontinuierlicher Optimierungsprozess als auch ein stetig wachsender Impuls, der durch die staatlichen und wirtschaftlichen Akteure gesetzt wird, berücksichtigt.

6.2. Makroökonomische Modellrechnung

In einem makroökonomischen Modell werden grundlegende Zusammenhänge zwischen hoch aggregierten wirtschaftlichen Daten abgebildet und für eine Vorausschätzung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung genutzt. Für die Vorausschätzung wird unterstellt, dass quantitative Zusammenhänge, die für die Vergangenheit gegolten haben, auch weiterhin gültig sind, und zwar sowohl in der Wirkungsrichtung als auch im Ausmaß der Wirkung.

6.2.1. Struktur des Modells

Die Ergebnisse der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung sind die wesentliche Datengrundlage für makroökonomische Modelle. Die Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen bilden einen quantitativen Nachweis der Entstehung, der Verteilung und der Verwendung von Einkommen in einer Volkswirtschaft. Dargestellt werden die realwirtschaftlichen (Güter-)Ströme zwischen „Sektoren“ der Volkswirtschaft. Die außenwirtschaftlichen Verflechtungen (Sektor Übrige Welt) sowohl auf der Güter- und Dienstleistungsebene (Ein- und Ausfuhren) als auch auf der Einkommensebene sind dabei ebenso Gegenstand der Darstellung wie die Einkommensströme, die zwischen den Unternehmen, den privaten Haushalten, den Gebietskörperschaften und den Zweigen der Sozialversicherung fließen. Die Sektoren umfassen Gruppen von einzelwirtschaftlichen Akteuren. Auch die Bildung von Sachkapital durch Investitionen und die Bildung von Geldvermögen durch Sparen ist Gegenstand von zahlenmäßigen Nachweisen. Auch hier fungiert der Staat als aktiv Handelnder, der z.B. durch Investitionen Impulse im Wirtschaftskreislauf setzen kann.

Ein makroökonomisches Modell in Form eines Strukturgleichungsmodells bildet im Wesentlichen die Struktur der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung ab und setzt die „Geschlossenheit“ der Darstellung der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen voraus. Die einzelnen wirtschaftlichen Stromgrößen sind durch Bilanzidentitäten miteinander verbunden. Das bedeutet, dass die Summe aller in einen Sektor fließenden Ströme definitiv stets genau so hoch ist wie die Summe aller Ströme, die von ihm ausgehen.

Im Prognos Makromodell werden auf der Grundlage von etwa 30 „Verhaltensgleichungen“ die Werte von etwa 1.300 weiteren volkswirtschaftlichen Größen ermittelt. Die sogenannten Verhaltensgleichungen sind damit der substanzielle Motor der Vorausschätzungen, sie bilden die wirtschaftlichen Zusammenhänge und Reaktionsweisen der wirtschaftlichen Akteure ab. Gegenstand von Verhaltensgleichungen sind im Wesentlichen die wirtschaftlichen Prozesse, die die Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Zielgrößen bestimmen. Das sind das Wachstum, die Preisniveau-

stabilität und das außenwirtschaftliche Gleichgewicht, aber auch die Entwicklung der Einkommen.

Das Wachstum ergibt sich einerseits aus der Entwicklung der Angebotsbedingungen und andererseits aus der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage. Zu den Angebotsbedingungen gehören die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte (das so genannte Erwerbspersonenpotenzial), der nutzbare Bestand an physischem Kapital (der Kapitalstock) und die Entwicklung der ökonomischen Leistungsfähigkeit der Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit (ihre Produktivität). Die gesamtwirtschaftliche Nachfrage ist die Summe der Nachfrage der privaten Haushalte nach Konsumgütern, der Unternehmen nach Investitionsgütern, des Auslandes (Exporte) und des Staates nach Konsum- und Investitionsgütern.

Alle genannten Größen hängen in ihrer Entwicklung ihrerseits von anderen Größen ab, so dass sich ein dichtes Geflecht von wechselseitigen Abhängigkeiten ergibt. Der Staatsverbrauch wird in einer Differenzierung nach Ausgabearten berechnet, wobei pro Ausgabeart die wichtigsten Einflussgrößen, wie beispielsweise der Umfang der „Bildungsbevölkerung“, berücksichtigt werden.

Neben den im Modell errechneten, den „endogenen“ Größen, wird die wirtschaftliche Entwicklung auch durch so genannte exogene Größen beeinflusst. Dabei handelt es sich um Größen, die auf die endogenen Größen wirken, aber von ihnen nicht beeinflusst werden. In der simultanen Berücksichtigung aller Interdependenzen liegt der große Wert der Modellrechnungen mit makroökonomischen Modellen. Der damit erreichte Komplexitätsgrad übersteigt das, was durch Nachdenken zu überschauen ist, bei weitem.

6.2.2. Modellrechnung

Auf der Grundlage vorhandener empirischer Ergebnisse aus den Betrieben sowie nationalen und internationalen Studien werden Schätzwerte abgeleitet, die den Einfluss von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die genannten Faktoren quantitativ beschreiben. Dabei wurde für die einzelnen Maßnahmen auf der Zeitachse ein Durchdringungsgrad festgelegt, der beginnend im Referenzjahr 2006 eine stetige Ausweitung der Work-Life-Balance-Maßnahmen in den Unternehmen bis 2020 voraussieht. Ausgegangen wird von einer Realisierung dieser Maßnahmen in einer Vielzahl von Unternehmen in Deutschland. Da auch die am Projekt beteiligten Unternehmen zu den Großunternehmen gehören und eine Vorreiterrolle einnehmen, kann davon ausgegangen werden, dass rund 30 % der Erwerbspersonen an Work-Life-Balance-Maßnahmen partizipieren können.

In Modellrechnungen werden das Eintreten der genannten Wirkungsmechanismen im Vergleich zum Basisszenario, das eine Trendfortschreibung ohne zusätzliche Work-Life orientierte staat-

liche und unternehmerische Eingriffe beschreibt, als Alternativszenario errechnet. Auf dieser Grundlage lassen sich Abweichungen vom Basisszenario als Auswirkungen eines breiteren Angebots und einer stärkeren Inanspruchnahme von Work-Life-Balance-Maßnahmen ansehen.

Wenn in den folgenden Textabschnitten Aussagen der Art wie „steigt“, „fällt“, „liegt höher als“ etc. getroffen werden, dann beziehen sie sich stets auf den Unterschied zwischen den zwei Zuständen mit und ohne Work-Life-Balance.

Bei der Festlegung der Stärke der Wirkungen für die makroökonomische Modellrechnung ist stets zu berücksichtigen, dass alle Wirkungen sich immer auf die jeweiligen Grundgesamtheiten beziehen. Wenn beispielsweise die Kennziffer der Produktivität pro Erwerbstätigen verändert wird, dann bezieht sich dieser Wert immer auf alle Erwerbstätigen, in kleinen, mittelständischen und Großbetrieben, in der Produktion wie auch der Distribution, in der öffentlichen Verwaltung ebenso wie in gemeinnützigen Einrichtungen. Alle sonstigen Rahmenbedingungen werden konstant gehalten und es werden keine zusätzlichen Annahmen im Sinne eines optimistischen oder pessimistischen Szenarios formuliert. Daraus folgt z.B., dass ein erweitertes Erwerbspersonenpotenzial nicht unmittelbar und zwangsläufig mit einer höheren Nachfrage am Arbeitsmarkt gleichzusetzen ist. Derartige Veränderungen entstehen vielmehr durch das Zusammenwirken der Modellgleichungen.

6.2.3. Erhöhtes Erwerbspersonenpotenzial

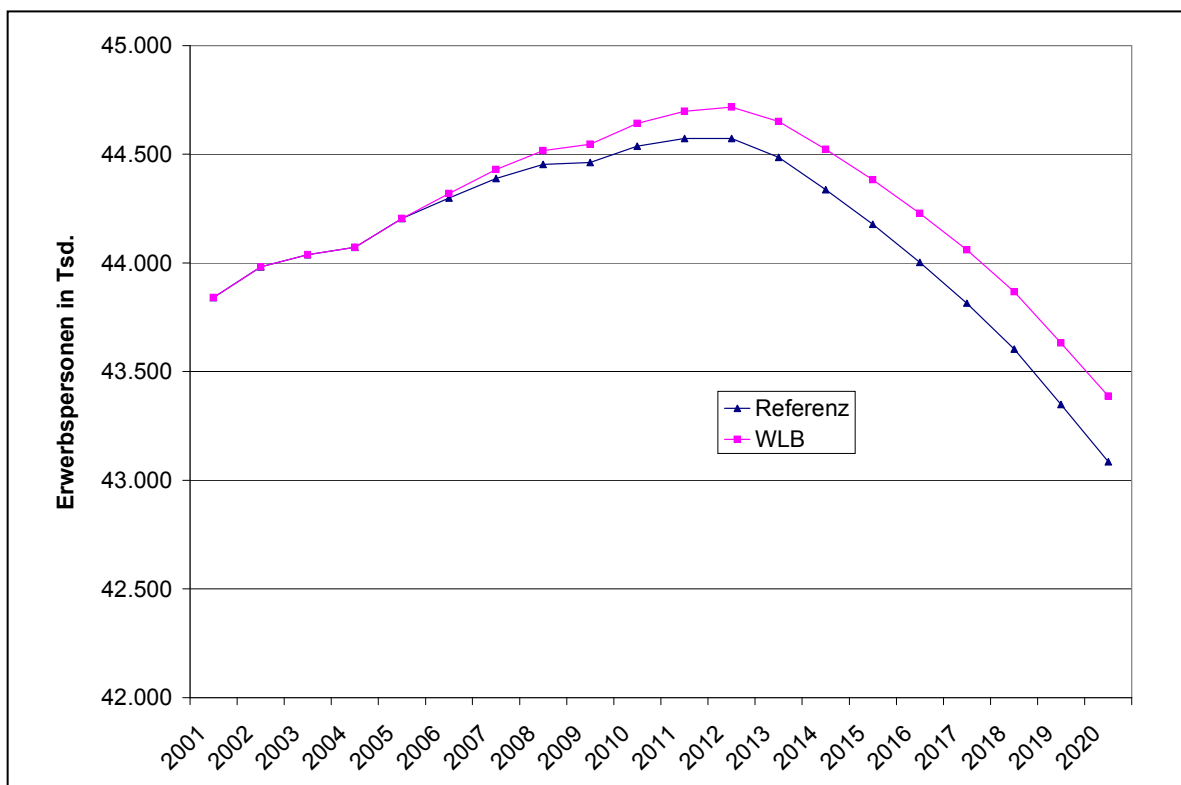
Das Erwerbspersonenpotenzial umfasst die Personen, die erwerbstätig oder arbeitslos sind, darüber hinaus aber auch jene Personen, die bei einer günstigeren Arbeitsmarktsituation erwerbstätig sein würden. Von den Work-Life-Balance-Maßnahmen gehen auf vielfältige Weise Wirkungen aus, die das Erwerbspersonenpotenzial und seine Zusammensetzung betreffen. Beispielsweise hat eine veränderte Geburtenentwicklung Auswirkungen auf die Erwerbsbeteiligung der Mütter, aber durch die höhere Bevölkerungszahl mittel- und langfristig auch auf das Erwerbspersonenpotenzial in 20 bis 30 Jahren. Auch im Kontext der Pflege wird durch verbesserte Möglichkeiten der Vereinbarung von Pflege-tätigkeit und Erwerbstätigkeit das Erwerbspersonenpotenzial gegenüber der sonst zu erwartenden Entwicklung erhöht. Gleiches gilt, indem durch verstärkte präventive Maßnahmen insbesondere ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer länger gesund und erwerbsfähig bleiben.

Für die Modellrechnung nehmen wir an, dass das Erwerbspersonenpotenzial durch vermehrte Work-Life-Balance-Maßnahmen um 0,7 % angehoben werden kann. Wie bei den anderen Maßnahmen gehen wir davon aus, dass erste Wirkungen im Jahr 2006 eintreten, die Wirkung nach 14 Jahren ihr Maximum erreicht hat

und bei einer längerfristigen Betrachtung anschließend auf dem erreichten Niveau verbleibt.

Eine wichtige flankierende Wirkung geht dabei von verstärkten Investitionen des Staates in Bildung und Betreuung von Kindern aus. Von der Bundesregierung werden ab dem Jahr 2005 1,5 Mrd. € zum Ausbau der Kindertagesbetreuung zur Verfügung gestellt. Damit soll ein wesentliches Hindernis, das einer höheren Erwerbsbeteiligung von Eltern mit kleinen Kindern entgegensteht, gemildert werden. Die Mehrausgaben für verbesserte Kinderbetreuung werden durch Einsparungen an anderer Stelle finanziert. Die Summe der öffentlichen Ausgaben und der Staatsnachfrage verändert sich dadurch nicht. Auf der Angebotsseite bewirken die erhöhten Ausgaben für Kinderbetreuung eine Ausweitung des Erwerbspersonenpotenzials, da es leichter wird, Erwerbsarbeit und Kinderbetreuung zu verbinden.

Abb. 6-1 Erwerbspersonenpotenzial mit und ohne Work-Life-Balance-Maßnahmen



Quelle: Prognos 2005

Das Erwerbspersonenpotenzial liegt im Jahr 2020 unter den genannten Annahmen um rund 300.000 Personen über dem sonst zu erwartenden Niveau. Die makroökonomische Wirkung eines erhöhten Erwerbspersonenpotenzials stellt sich wie folgt dar: Die Beschäftigung gegenüber der sonst zu erwartenden Entwicklung erhöht sich um rund 50.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

sowie Selbstständige (Erwerbstätige), d.h. um 0,13 % gegenüber der Referenzrechnung bei einem gleichzeitigen Anstieg der Zahl der Arbeitslosen um 6,6 %, oder rund 160.000 Personen. Da ohne weitere Wachstumsannahmen die Beschäftigung nicht in gleichem Maße ansteigt, erhöht sich auch die Stille Reserve um 90.000 Menschen. Die gesamte Wertschöpfung und das Arbeitnehmerentgelt liegen leicht über dem sonst zu erwartenden Niveau. Der Gesamtversicherungsbeitragssatz wird vor allem durch die steigende Arbeitslosigkeit tangiert und erhöht sich gegenüber dem Referenzszenario um 0,4 %-Punkte.

Der hier zu skizzierende Zusammenhang weist somit sowohl erwünschte als auch unerwünschte Effekte auf. Die Erhöhung der Angebotsseite auf dem Arbeitsmarkt durch eine Erschließung zusätzlicher Zielgruppen erhöht auch auf mittlere Sicht sowohl die Zahl der Erwerbspersonen als auch die der Stillen Reserve. Die Ermöglichung von kontinuierlicher Erwerbsarbeit durch flexiblere Arbeitsarrangements für einen größeren Personenkreis führt bei unveränderter Nachfrage auch zu einer ansteigenden Arbeitslosigkeit bezogen auf die Gesamtheit der Erwerbspersonen.

6.2.4. Stärkung der haushaltsnahen Dienstleistungen

Die Investitionen des Staates in Bildung und Betreuungsmöglichkeiten für Kinder sind als Investitionen in die Zukunft des Standortes Deutschland zu werten. So ist von der Bundesregierung beabsichtigt, ab dem Jahr 2005 1,5 Mrd. €, die sich als Einsparungseffekt aus der Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe ergeben sollen, zum Ausbau der Kindertagesbetreuung zur Verfügung zu stellen. Dies führt zu erweiterten Beschäftigungsmöglichkeiten im Bereich der Kinderbetreuung.

Neben den staatlichen Investitionen sind verstärkt Investitionen der Unternehmen zur Unterstützung haushaltsnaher Dienstleistungen zu verzeichnen. Darüber hinaus gehen wir davon aus, dass durch die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und die damit verbundene höhere Frauenerwerbstätigkeit verstärkt private haushaltsnahe Dienstleistungen externalisiert werden.

Die Beschäftigungseffekte im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen lassen sich nur abschätzen, da bisher für Deutschland keine Erfahrungen diesbezüglich vorliegen.

Während sich in zahlreichen Untersuchungen für den amerikanischen und den skandinavischen Arbeitsmarkt nachweisen ließ, dass eine Erhöhung der Frauenerwerbsquote immer auch zu einer steigenden Nachfrage nach personen- und haushaltsbezogenen sowie sozialen Dienstleistungen führte, konnte dieser Effekt bisher auf dem nationalen Arbeits- und Dienstleistungsmarkt nicht beobachtet werden. Hier sind soziokulturelle Traditionen wirksam, die

dazu führen, dass die Betreuung von Personen (Kindern und Pflegebedürftigen) eher in privaten Netzwerken bzw. öffentlichen Einrichtungen organisiert werden denn eine Nachfrage nach individuellen beschäftigungswirksamen Dienstleistungsverhältnissen hervorrufen. Genauso scheint bisher der hohe technische Standard der Lebensführung in den privaten Haushalten und vergleichsweise kurze Wegezeiten eine Externalisierung von Leistungen überflüssig zu machen.

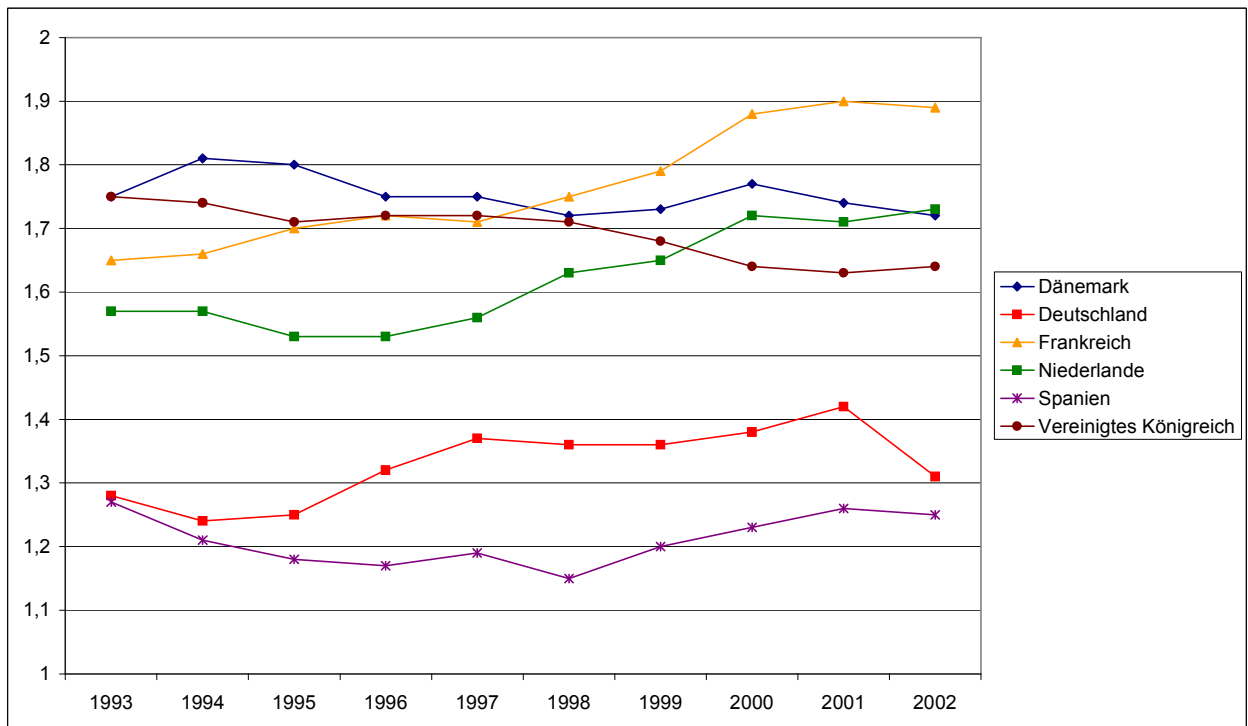
Wir gehen davon aus, dass sich - vor dem Hintergrund der genannten Investitionen und der höheren Frauenerwerbsquote - in dieser Hinsicht ein Mentalitätswandel vollzieht, d.h. die Inanspruchnahme von Dienstleistungen durch private Haushalte sich deutlich erhöht. Eine Kontrollrechnung mit einer Input-Output-Rechnung hat gezeigt, dass die Beschäftigungswirkungen einer durch eine erhöhte Frauenerwerbstätigkeit gespeisten steigenden Nachfrage nach personen- und haushaltsbezogenen sowie sozialen Dienstleistungen im Ganzen relativ gering sind. Zwar erhöht sich die Beschäftigung in den genannten Wirtschaftsbereichen. Indem aber gleichzeitig die Ausgaben der Haushalte für die übrigen Verwendungszwecke entsprechend zurück gehen, treten bei den anderen Wirtschaftsbereichen entsprechende negative Beschäftigungswirkungen auf.

6.2.5. Erhöhte Geburtenrate

Mit einer verbesserten Work-Life-Balance in einer steigenden Anzahl von Betrieben kann sich die Zahl der Geburten pro Frau (die Geburtenrate) erhöhen. Sie beträgt gegenwärtig etwa 1,34 Kinder pro Frau im Durchschnitt über alle Frauen. Die Prognosen für die zukünftigen Jahre gehen von einem Durchschnitt von 1,4 Kindern pro Frau aus, so dass bereits im Basisszenario ein leicht positiver Effekt gegenüber den aktuellen Zahlen berücksichtigt worden ist. Diese Kennzahl kann sich bei einer verbesserten Work-Life-Balance auf den Wert 1,56 erhöhen.

Damit kann in Deutschland eine Entwicklung vollzogen werden, die im europäischen Vergleich nicht außergewöhnlich ist. Wie die Gegenüberstellung von sechs europäischen Staaten zeigt, können binnen eines Sechs-Jahres-Zeitraums durchaus 0,2 Punkte in der Geburtenziffer zugelegt (Frankreich, Niederlande) oder auch langfristige Abwärtstrends (Spanien) gestoppt werden. Das Beispiel Dänemarks verweist auf Schwankungen in geringeren zeitlichen Zyklen.

Abb. 6-2: Geburtenziffern in ausgewählten europäischen Staaten



Quelle: Statistisches Bundesamt, 10. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung; Council of Europe Publishing

Nimmt man an, dass

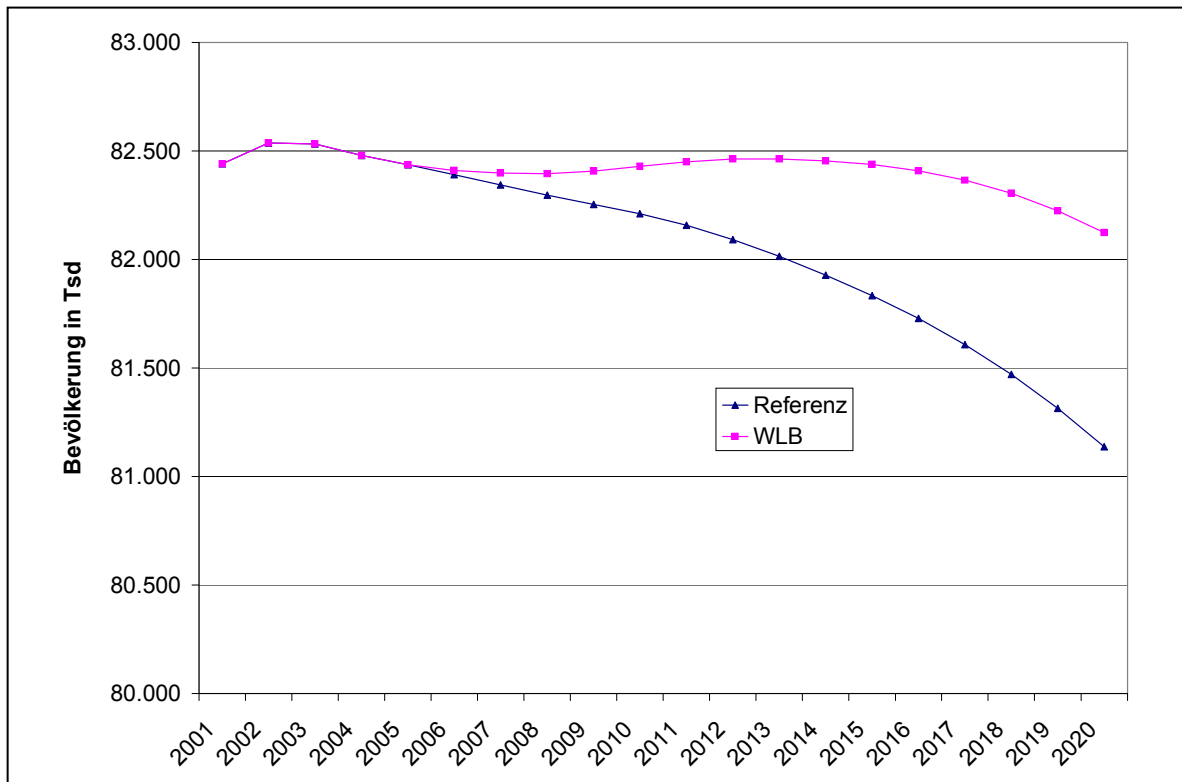
- eine Erhöhung der Geburtenrate bereits im Jahr 2006 einsetzt und
- im Jahr 2012, also nach sechs Jahren, der erwartete Effekt in vollem Umfang eingetreten ist und
- anschließend die Geburtenrate auf dem erhöhten Niveau verbleibt,

dann ergeben sich daraus im Jahr 2006 10,9 Tsd. und im Jahr 2012 77,3 Tsd. zusätzliche Geburten. Kumuliert über den gesamten betrachteten Zeitraum von 2006 bis 2020 erhöht sich die Zahl der Geburten gegenüber der sonst zu erwartenden Entwicklung um rund 986 Tsd. und unter Berücksichtigung einer längerfristigen Perspektive bis zum Jahr 2030 um 1,62 Mio. Die Auswirkungen einer erhöhten Geburtenzahl auf die Bevölkerungsentwicklung sind deutlich sichtbar.

Die Grafik 6-3 zur Bevölkerungsentwicklung zeigt deutlich, wie durch Work-Life-Balance-Maßnahmen der aktuell beobachtbare Bevölkerungsrückgang schon zu Beginn des Betrachtungszeit-

raums gestoppt und bis in 2015 verschoben wird. Danach findet ein gegenüber der Referenzprognose verlangsamer Bevölkerungsrückgang statt.

Abb. 6-3 Bevölkerungsentwicklung bei steigender Geburtenzahl



Quelle: Prognos 2005

Die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen einer so erhöhten Geburtenzahl sind – jedenfalls im Betrachtungszeitraum – vergleichsweise gering. Eine deutlich stärkere positive Wirkung einer erhöhten Geburtenzahl auf die wirtschaftliche Entwicklung ist erst im weiteren zeitlichen Verlauf zu erwarten. Dann werden die zusätzlichen Geborenen im erwerbsfähigen Alter sein und den bis dahin wegen des Bevölkerungsrückgangs voraussichtlich eintretenden Arbeitskräftemangel mildern. Zuvor verursacht eine steigende Zahl von Geburten erhöhte Gesundheitsausgaben, erhöhte Ausgaben der Gebietskörperschaften für Bildung sowie erhöhte Transfers an die privaten Haushalte, beispielsweise für Kindergeld. Die gesamte Wertschöpfung erhöht sich gegenüber dem sonst zu erwartenden Ergebnis im Jahr 2030 leicht, die Beschäftigung ist etwas höher, und der Gesamtsozialversicherungsbeitragssatz, der sich aus den Beitragssätzen der verschiedenen Zweige der Sozialversicherung zusammensetzt, ist geringfügig niedriger als sonst zu erwarten wäre. Letzteres erklärt sich daraus, dass die Beschäftigung leicht zunimmt und damit der Beitragssatz der Arbeitslosenversicherung etwas zurückgeht, während der Beitragssatz der Gesetzlichen Krankenversicherung sich leicht erhöht.

6.2.6. Erhöhte Produktivität der Erwerbstätigen

Zahlreiche Untersuchungen zur Wirksamkeit von Maßnahmen der Gesundheitsprävention, zur Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung, zum Umsatzverlust in Unternehmen durch Fehlzeiten u.a.m. haben sich jeweils mit der Betrachtung von Einzelphänomenen beschäftigt. Eine integrierte Betrachtungsweise, wie sich Maßnahmen zu einer verbesserten Work-Life-Balance insgesamt auf die Produktivität der Erwerbstätigen auswirken, ist bisher nicht durchgeführt worden.

D.h. die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Implementierung von Work-Life-Balance-Maßnahmen und einer Steigerung der individuellen und gesamtbetrieblichen Produktivität stellt aus Forschungssicht nach wie vor Neuland dar. Die Diskussion der einzelbetrieblichen Maßnahmen machte jedoch deutlich, dass:

- erweiterte und verbesserte Möglichkeiten der Weiterbildung und Qualifizierung, aber auch die Wahrnehmung von ehrenamtlichen oder sozialen Aufgaben sich positiv auf Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft auswirken,
- die Übernahme von Verantwortung in außerbetrieblichen Kontexten auch die Führungs- und Selbstorganisationskompetenzen nachhaltig verbessern,
- Gesundheitsprävention und flexible Zeitarrangements zur Reduktion unmittelbar krankheitsbedingter bzw. durch Betreuungsaufgaben verursachter Fehlzeiten beitragen und
- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die über die Gewissheit verfügen, dass zu betreuende Angehörige die notwendige Pflege und Zuwendung erhalten, sich stärker auf die betrieblichen Aufgaben konzentrieren können und damit ihre individuelle Leistungsfähigkeit erhöhen.

Eine Quantifizierung dieser Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen ist bislang noch nicht vollzogen und empirisch untersucht worden, so dass hier die Plausibilität der Argumente und Hinweise aus der Literatur, inwieweit unzufriedene, nicht qualifikationsadäquat eingesetzte oder durch starre betriebliche Regelungen an der Ausübung von ehrenamtlichen Tätigkeiten gehinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Leistungspotenziale nicht voll ausschöpfen, herangezogen werden müssen.

Die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen einer gegenüber der sonst zu erwartenden Entwicklung gestiegenen Produktivität der einzelnen Erwerbstätigen wurde wie folgt berechnet. In der Literatur ließ sich als Kennziffer ein Wert von rund 4 % Produktivitätssteigerung finden, der sich jedoch auf ein kleines Untersuchungssample bezog. Dieser Wert wurde zur Sicherung unerwünschter

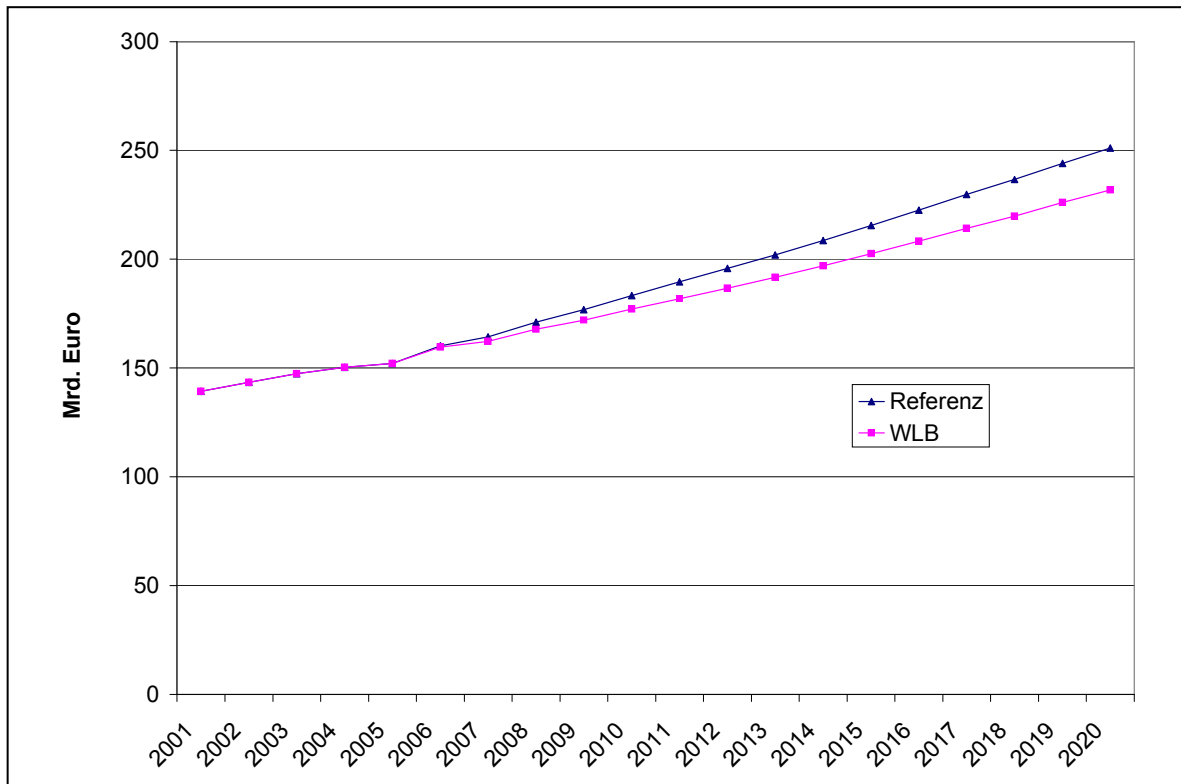
Einzeleffekte halbiert. Da wir von einer maximalen Quote der Einbeziehung von Beschäftigten in Work-Life-Balance-Maßnahmen von 30 % ausgehen und sicherlich auch nicht alle Beschäftigungsgruppen in gleichem Ausmaß partizipieren können, wurde dieser Wert auf ein Fünftel der Belegschaften angewendet. Die Annahme lautet daher, dass die rechnerische Stundenproduktivität des Einzelnen im Durchschnitt über alle Erwerbstätigen hinweg betrachtet sich kontinuierlich erhöht, bis sie im Jahr 2020 um 0,1 % über dem sonst zu erwartenden Wert liegt. Dieser Wert geht nun bezogen auf alle Erwerbstätigen in die folgenden Berechnungen ein. Der Unterschied gegenüber der sonst zu erwartenden Entwicklung setzt im Jahr 2006 ein, erreicht im Jahr 2020 seine Zielgröße und verbleibt für die Folgezeit auf dem dann erreichten Niveau.

Die makroökonomischen Wirkungen, die eine solche Veränderung auslöst, sind ambivalent. Zwar erhöht sich die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung geringfügig, gleichzeitig geht aber auch das Beschäftigungsniveau um 220.000 Erwerbstätige zurück. Trotz einer verbesserten Exportsituation für die deutsche Wirtschaft bleibt die Gesamtwirkung daher ambivalent. Der Gesamtsozialversicherungsbeitragssatz steigt auf Grund der erhöhten Arbeitslosigkeit um 0,4 Prozentpunkte.

6.2.7. Gesundheitskosten

Langfristige Vorsorge und Prävention, die Vermeidung von außerordentlichen oder auch regelmäßig auftretenden Stresssituationen und eine bessere Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Anforderungen wirken sich positiv auf die Häufigkeit des Auftretens einzelner Krankheitsbilder und Dauer und Schwere der Krankheitsverläufe aus. Damit kann die abzusehende Steigerung der **Ausgaben** in der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) gebremst und somit der Anstieg der Krankenversicherungsbeiträge gedämpft werden. Das Einsparungspotenzial, das in vollem Umfang im Jahr 2020 realisiert werden kann, beträgt 3 % der Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung. Noch wichtiger für die Unternehmen ist die Verminderung von krankheitsbedingten Fehlzeiten. Wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer - verursacht durch verstärkte betriebliche Maßnahmen und Anreize zur Prävention im Rahmen von Work-Life-Balance-Maßnahmen - weniger oft krankheitsbedingt von der Arbeit fern bleiben, wirkt sich das auf den effektiven Stundenlohn aus. Wegen der Lohnfortzahlung laufen die Ausgaben für das Unternehmen weiter, während die Leistung von anderen erbracht wird, und bei den anderen darüber hinaus möglicherweise Mehrausgaben für Überstundenzuschläge anfallen. Durch krankheitsbedingte Fehlzeiten verdoppeln sich in der Regel die effektiven Lohnkosten pro geleisteter Arbeitsstunde, eine Reduktion der Fehlzeiten vermindert die effektiven Stundenlöhne entsprechend.

Abb. 6-4 Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung mit und ohne Work-Life-Balance-Maßnahmen



Quelle: Prognos 2005

Die makroökonomischen Auswirkungen der reduzierten effektiven Stundenlöhne und der reduzierten Ausgaben der GKV zusammen genommen stellen sich wie folgt dar: Es treten sowohl auf der Nachfrageseite als auch auf der Angebotsseite positive Einflüsse auf. Die reduzierten Kosten für den Faktor Arbeit bewirken sowohl eine höhere Wertschöpfung als auch eine höhere Beschäftigung. Der Gesamtsozialversicherungsbeitragssatz reduziert sich um etwa einen Prozentpunkt. Das ist einerseits auf den geringeren Beitragssatz zur Gesetzlichen Krankenversicherung und andererseits auf den geringeren Beitragssatz der Arbeitslosenversicherung zurückzuführen.

6.2.8. Integrierte Wirkung der Work-Life-Balance-Maßnahmen (Work-Life-Balance-Szenario)

In den vorstehenden Abschnitten ist dargestellt worden, wie sich einzelne Work-Life-Balance-Maßnahmen über bestimmte Wirkungsketten im gesamtwirtschaftlichen Kontext abbilden lassen. Abschließend werden alle Wirkungspfade in ihren gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsverläufen gegenüber dem Referenzszenario gemeinsam untersucht. Wegen der vielfältigen Interdepen-

denzen können dabei die einzelnen Auswirkungen nicht einfach zu einer Gesamtsumme addiert werden, sondern es ist ein Szenario zu rechnen, in dem alle Maßnahmen als Impulsgrößen gemeinsam gerechnet werden und damit auch die Wirkungen gemeinsam auftreten.

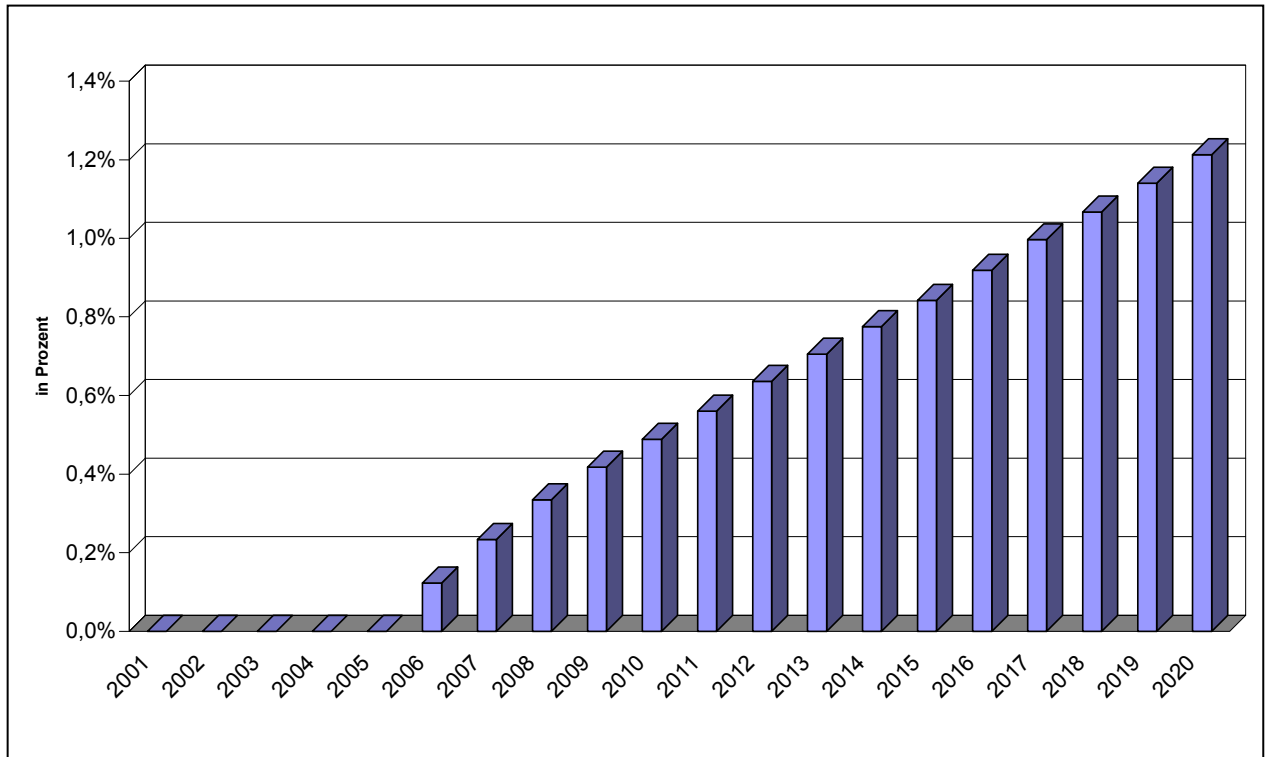
Ergänzend festzuhalten ist, dass die Frage eines größeren Angebots und einer stärkeren Inanspruchnahme von Teilzeitarbeitsplätzen insoweit in die Berechnungen eingeflossen ist, dass das durchschnittliche Arbeitsvolumen pro Erwerbstätigem reduziert wurde, und zwar von 2006 bis 2020 und dergestalt, dass die Reduktion im Jahr 2020 0,1 % des sonst zu erwartenden Wertes beträgt. Was die genannte Größenordnung angeht, ist jeweils zu berücksichtigen, dass sich alle Änderungen am Modell auf die Grundgesamtheit, d.h. in diesem Fall alle Erwerbstätigen beziehen und damit die Größen stets nur in einem Umfang geändert werden können, der dem Anteil der von der Einführung von Work-Life-Balance-Maßnahmen Begünstigten an allen Erwerbstätigen entspricht.

Bei integrierter Betrachtung stellen die makroökonomischen Auswirkungen sich wie folgt dar:

Die deutsche Wirtschaft kann insgesamt einen **stärkeren Wachstumspfad** beschreiten als im Referenzszenario. Wenn – wie oben skizziert – die Maßnahmen auf allen Ebenen einsetzen und mit Ausnahme der Geburtenrate kontinuierlich im Betrachtungszeitraum bis 2020 eine weitere Verbreitung finden, dann resultiert hieraus ein zusätzliches ökonomisches Wachstum, das moderat beginnt, im Jahr 2020 jedoch bereits um 1,3 % über der Vergleichsrechnung liegt. Dies entspricht zusätzlichen 32 Mrd. € in Bezug auf das reale Bruttoinlandsprodukt.⁷⁸ Wird das **zusätzlich erzielte reale Bruttoinlandsprodukt** über den gesamten Betrachtungszeitraum addiert, so werden in den Jahren 2006 bis 2020 insgesamt **248 Mrd. €** erwirtschaftet. Das reale Bruttoinlandsprodukt erhöht sich im Work-Life-Balance-Szenario gegenüber der Referenzrechnung kontinuierlich.

78 Alle Angaben in Preisen von 1995.

Abb. 6-5 Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (real): Work-Life-Balance - gegenüber Referenzrechnung



Quelle: Prognos 2005

Über den Betrachtungszeitraum kumuliert **erhöht sich der private Konsum um insgesamt 191 Mrd. €**, was einerseits durch eine Ausweitung der Erwerbstätigkeit, andererseits durch den Geburtenanstieg verursacht ist, so dass auch eines der Hauptprobleme der gegenwärtigen Wirtschaftssituation, die schwache Binnen-nachfrage, nachhaltig stimuliert werden kann.

Verantwortlich für den positiven Wachstumspfad sind vor allem die verringerten Fehlzeiten in den Unternehmen, die einerseits auf einer intensiveren Gesundheitsprävention beruhen, andererseits dem verbesserten Arrangement von betrieblichen und privaten Verpflichtungen geschuldet sind. „Abwesenheit“ muss in einem deutlich geringeren Umfang als Instrument eingesetzt werden, um auch den privaten Anforderungen und einem außerbetrieblichen Engagement gerecht werden zu können. Einen positiven Beitrag zum Wirtschaftswachstum leisten auch die gestiegene Produktivität sowie die Erhöhung des Erwerbsspersonenzpotenzials, so dass insgesamt ein deutlicher Wachstumsimpuls gesetzt wird. Darüber hinaus können die Lohnstückkosten sowohl pro Erwerbstätigem als auch pro Erwerbstätigenstunde um rund 5,5 % gesenkt werden, so dass auch hierdurch der Standort wirksam gestärkt werden kann.

Die **Produktivität** kann pro Erwerbstätigenstunde **um 1,6 %** gegenüber der Referenz **gesteigert** werden. Diese Größe bezieht sich auf alle Erwerbstätigen im Modell. Da die Effekte in den Unternehmen, die integrierte Work-Life-Balance-Konzepte entwickeln und anbieten, deutlich stärker sein werden, sind hier auch deutlich höhere Produktivitätsgewinne zu erwarten. D.h. gerade die Unternehmen, die sich im Bereich Work-Life-Balance engagieren, können ihre Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich wesentlich verbessern.

Die Auswirkungen auf dem **Arbeitsmarkt** sind angesichts unterschiedlicher Entwicklungslinien moderat ausgeprägt. Insgesamt verzeichnen wir ein positives Beschäftigungssaldo, das um 0,6 % über dem Referenzszenario liegt. D.h. im Jahr 2020 finden 250.000 Menschen zusätzlich eine Arbeitsstelle bzw. gehen in die Selbstständigkeit, die ihnen ein Erwerbseinkommen sichert. Gleichzeitig erhöht sich auf Grund der weiteren Erschließung der Stillen Reserve und der Produktivitätsfortschritte die Arbeitslosigkeit leicht um 40.000 Personen, d.h. 1,4 %. Hier greifen vor allem die Instrumente einer stärkeren Verankerung von Teilzeittätigkeiten, die Erschließung zusätzlicher Ressourcen im Erwerbspersonenpotenzial und ebenfalls die reduzierten Fehl- und Abwesenheitszeiten ineinander. Auf einer volkswirtschaftlichen Betrachtungsebene sind Produktivitätsfortschritte zwar wünschenswert und in einer globalen Wirtschaftsordnung unabdingbar, für die Beschäftigung wirkt sich eine stärkere Anhebung dieser Kennziffer im Vergleich zur Referenzrechnung leicht negativ aus. D.h. auch wenn die Unternehmen ihre Marktposition stärken können, bewirkt die über die allgemeinen Erwartungen hinaus erhöhte Produktivitätskennziffer einen Abbau von Arbeitsplätzen.

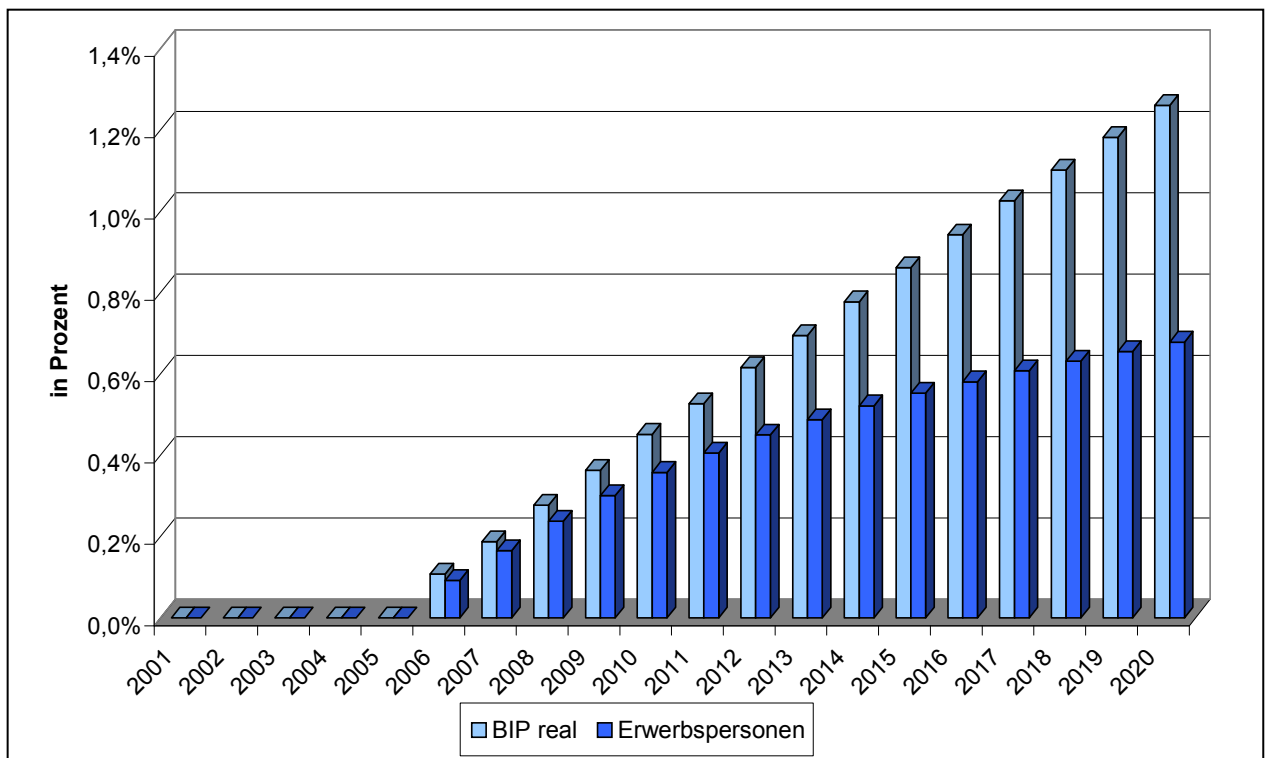
Der **Gesamtsozialversicherungsbeitragssatz** reduziert sich gegenüber der sonst zu erwartenden Entwicklung um einen knappen Prozentpunkt (0,86 %) im Jahr 2020. Im Wesentlichen (0,83 %) betrifft dies die Gesetzliche Krankenversicherung, während die übrigen Sozialversicherungen (Arbeitslosen-, Renten- und Pflegeversicherung) nur in einem sehr geringen Ausmaß Veränderungen zeigen. Der **Einsparungseffekt für die Gesetzlichen Krankenkassen** beträgt kumuliert betrachtet im Zeitraum von 2006 bis 2020 **152 Mrd. €**. In der Rentenversicherung führt z.B. die Ausweitung der Lebensarbeitszeit im Rahmen der gesetzlichen Regelungen einerseits dazu, dass die betreffenden Personen länger als Beitragszahler zu einer verbesserten Einnahmesituation der Rentenversicherung beitragen, andererseits aber auch über die verlängerten Anwartschaftszeiten und eine höhere Zahl an Beitragspunkten Ansprüche auf eine höhere Rente entwickeln, so dass sich dieser Effekt wieder auf der Ausgabenseite niederschlägt. Längerfristig entlastend wirkt hier die kürzere Laufzeit der Renten. Durch eine absolut höhere Zahl von Arbeitslosen wird auch ein positiver Effekt in der Arbeitslosenversicherung durch eine Auswei-

tung der Zahl der Beitragszahler (mehr Erwerbstätige) weitgehend kompensiert.

Die langfristig gewünschten Effekte in einer Erhöhung der Geburtenzahlen führen im Betrachtungszeitraum bis 2020 zu einer **Stabilisierung der Bevölkerungszahl** in Deutschland und können sich damit dem Prozess der Bevölkerungsabnahme wirksam entgegenstellen. Aus einer volkswirtschaftlichen Perspektive macht sich der Effekt mittel- und kurzfristig zunächst einmal negativ bemerkbar, da die Kosten im sozialen, medizinischen und Bildungsbereich steigen. Die positiven Impulse für den privaten Konsum wurden oben beschrieben.

In der folgenden Abbildung werden die Effekte des Einsatzes von Work-Life-Balance-Maßnahmen im Überblick dargestellt. Deutlich wird, dass sich in Bezug auf die Zahl der Erwerbspersonen und das Bruttoinlandsprodukt deutlich stabile Trends mit positiven Vorzeichen ableiten lassen.

Abb. 6-6 Effekte der Work-Life-Balance-Maßnahmen im Überblick: reales Bruttoinlandsprodukt und Erwerbspersonen

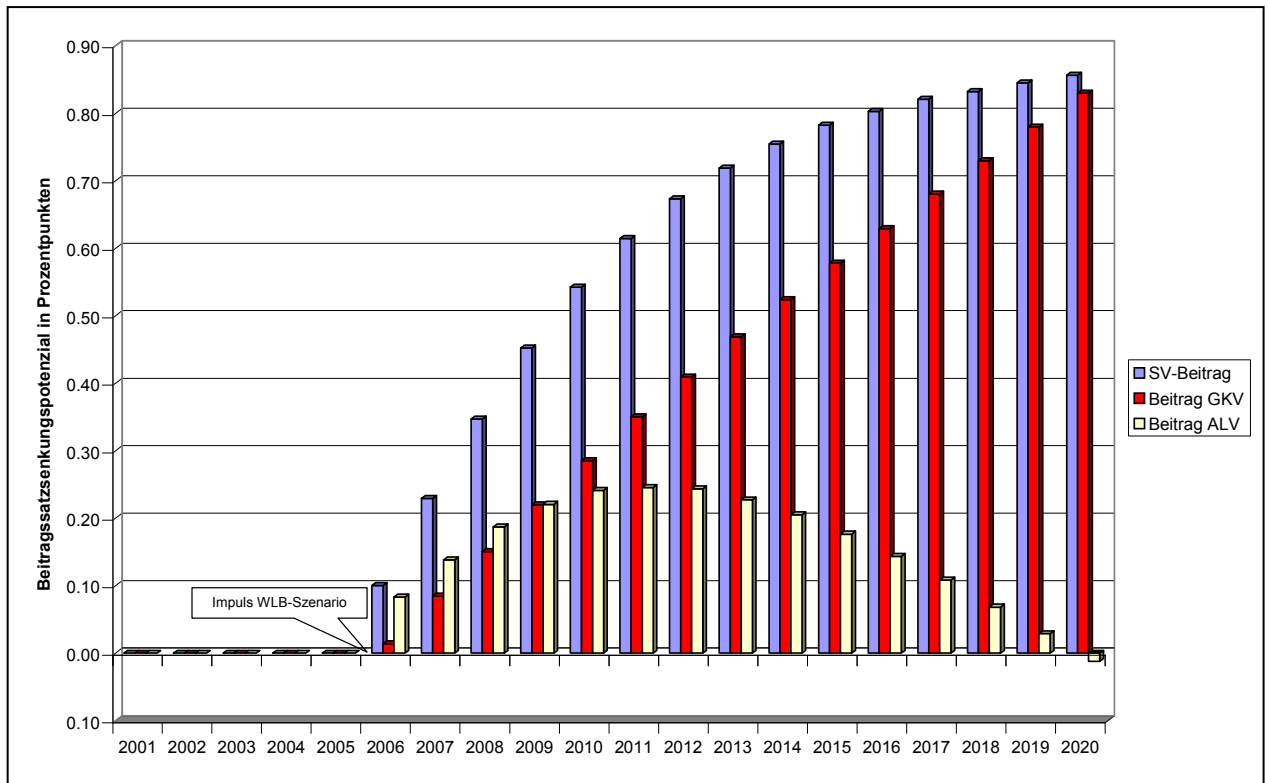


Quelle: Prognos 2005

Gleichermaßen sinken die Sozialversicherungsbeiträge, insbesondere in der Gesetzlichen Krankenversicherung in einem ebenfalls stabilen Trend. Die Auswirkungen in Bezug auf die Arbeitslosenversicherung sind vergleichsweise gering, da einer Ausweitung

des Erwerbepersonenpotenzials nicht eine gleich stark ansteigende Nachfrage am Arbeitsmarkt gegenübersteht.

Abb. 6-7 Effekte der Work-Life-Balance-Maßnahmen im Überblick: Sozialversicherungsbeiträge



Quelle: Prognos 2005

6.3. Effekte von Work-Life-Balance-Maßnahmen für die gesellschaftliche Entwicklung

Nicht alle diskutierten Effekte lassen sich in einem volkswirtschaftlichen Modell abbilden, so dass an dieser Stelle der im zweiten Kapitel skizzierte Argumentationszusammenhang aufgegriffen werden soll. Ein politisch-wirtschaftliches Gesamtklima, das nicht einem Primat der Ökonomie folgt, sondern auch Prioritätensetzungen aus anderen Lebensbereichen zu mehr Geltung verhilft, unterstützt den sozialen Zusammenhalt in einer Gesellschaft und schafft gleichzeitig die Voraussetzungen dafür, dass Frauen und Männer, gering und hoch Qualifizierte, Zuwanderer und Einheimische mehr Chancen erhalten, ihre Lebensentwürfe zu verwirklichen.

Die Bedeutung der Übernahme einer Gesamtverantwortung für das eigene Handeln, auf Seiten jedes einzelnen Individuums ebenso wie auf Seiten des Staates und der Unternehmen, wie es sich im Konzept der Work-Life-Balance manifestiert, strebt eben nicht nur danach, die Kosten für den Faktor Arbeit zu reduzieren, sondern unterschiedlichen Lebens- und Erwerbsphasen einerseits und unterschiedlichen Arbeitsanforderungen andererseits gerecht zu werden. Die Handlungsspielräume sollen, um einen Befund des Soziologen Ulrich Beck aufzugreifen, verstärkt die Perspektive des „Sowohl – als auch“ aufgreifen und Entscheidungssituationen des „Entweder – oder“ abmildern. Die Frage heißt nicht, Familie oder Karriere, Ehrenamt oder berufliche Weiterentwicklung usw., sondern wie finden Betriebe und ihre Beschäftigten unter Einbeziehung der vom Staat zur Verfügung gestellten Rahmenbedingungen Lösungen, die weitestgehend beiden Seiten und unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden. Auch wenn dieser Prozess nicht immer konfliktfrei verlaufen kann, ist davon auszugehen, dass ein verstärkter Einsatz von Work-Life-Balance-Instrumentarien den Weg in eine Gesellschaft beschreibt, die weniger durch Antagonismen und Konfrontationen gekennzeichnet ist, sondern durch konstruktive, lösungsorientierte Aushandlungsprozesse.

6.4. Ausblick auf längerfristig eintretende Wirkungen

Der Vergleich zwischen dem Referenzszenario und dem Work-Life-Balance-Szenario wurde auf das Zieljahr 2020 festgelegt. Dieser Betrachtungszeitraum ermöglicht es, die Veränderungsdynamik besser zu veranschaulichen und konkreter erfahrbar zu machen. Hiermit kann ein Zeithorizont berücksichtigt werden, der für die aktuell handelnden Verantwortlichen eine unmittelbare Argumentationsunterstützung liefert. Sowohl im unternehmerischen als auch im politischen Kontext wird damit auch ein gestaltbarer Handlungszeitraum beschrieben. Längerfristige Betrachtungshorizonte führen zumeist zu signifikanteren Ergebnissen, besitzen aber den Nachteil, dass direkte Handlungsfolgen für die Gegenwart daraus nicht abgeleitet werden können. Die sich abzeichnenden Tendenzen und Entwicklungslinien setzen sich selbstverständlich auch in der ferneren Zukunft fort. Im Folgenden werden wir einen kurzen Überblick über einen längerfristigeren Analysezeitraum geben.

Erst auf längere Sicht vollständig entfalten werden sich die Wirkungen einer höheren Geburtenzahl. Mehr Geburten in den nächsten Jahren bedeutet, dass die starken Schwankungen, die die starken Baby-Boomer-Jahrgänge und der anschließende „Pillenknicke“ in die Bevölkerungsentwicklung gebracht haben, gemildert werden. Mehr Geburten in den nächsten Jahren kommen bereits zu spät, um den starken Rückgang der Erwerbspersonen und die damit einhergehenden Einschränkungen des Produktionspotenzials in Deutschland zu kompensieren, der durch das Ausscheiden der Baby-Boomer-Jahrgänge aus dem Arbeits- und Erwerbsleben entsteht, kommen aber noch früh genug, um ein Gegengewicht zu dem Bevölkerungsrückgang zu bilden, den die Sterblichkeit der Baby-Boomer-Jahrgänge erzeugt.

Maßnahmen, die das Erwerbspersonenpotenzial erweitern, greifen früher als die zusätzlichen Geburten. Der starke Rückgang der Erwerbspersonen aus demografischen Gründen nach 2020 wird dazu führen, dass die Arbeitslosigkeit und die Stille Reserve erheblich abgebaut werden. Damit es nicht zu Engpässen auf dem Arbeitsmarkt und zu Beschränkungen der Produktionsmöglichkeiten kommt, ist eine Ausdehnung des Erwerbspersonenpotenzials durch Work-Life-Balance-Maßnahmen dann hoch willkommen.

Die anderen hier betrachteten Wirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen, wie insbesondere eine Verminderung von krankheitsbedingten Fehlzeiten, die Verminderung von Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung durch mehr Prävention und die Produktivitätssteigerung wirken wesentlich schneller. Von besonderer Bedeutung dabei ist, diese Trends zu verstetigen und damit langfristig nachhaltige Effekte zu erzielen.

7. Fazit

Die konsequente Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen in einer möglichst großen Zahl von Unternehmen sowie flankierende politische Maßnahmen, mit denen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirksam verbessert wird, führen sowohl auf der betriebswirtschaftlichen als auch auf der volkswirtschaftlichen Betrachtungsebene zu positiven Ergebnissen.

Weniger offensichtlich, aber nicht minder bedeutsam als die positiven betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Effekte sind die Wirkungen, die von einer Work-Life-Balance orientierten Personalpolitik auf die Stabilität des gesellschaftlichen Zusammenlebens ausgehen. Von stabilen Rahmenbedingungen profitiert insbesondere auch die Wirtschaft, die eine verlässliche Kalkulationsgrundlage auch für die Planung und Realisierung von Investitionen erhält.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Work-Life-Balance ein Wirtschaftsthema darstellt und alles andere als ein Modethema ist:

- Work-Life-Balance leistet einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg;
- Work-Life-Balance fördert eine Arbeitswelt, die auch die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen reflektiert;
- Work-Life-Balance führt darüber hinaus zu einem höheren volkswirtschaftlichen Wachstumspfad.

Wenn Unternehmen, Beschäftigte und Gesellschaft von dieser positiven Entwicklung profitieren wollen, dann sind Instrumente, Lösungen und Maßnahmen sowohl in den einzelnen Betrieben als auch in einer übergreifenden Perspektive nach dem Vorbild der „Allianz für die Familie“ integrativ und bedarfsorientiert zu gestalten. Für die personalpolitischen Akteure resultiert daraus, dass der jeweilige betriebliche Hintergrund ebenso zu reflektieren ist wie die Bedürfnisse einzelner Belegschaftsgruppen. D.h. Work-Life-Balance-Maßnahmen bieten keinen Standardbaukasten, sondern sind vor dem Hintergrund betrieblicher und individueller Anforderungen auf ihre Passgenauigkeit zu prüfen. Notwendig hierfür ist auch eine Veränderung personalpolitischer Leitbilder, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht auf ihre Funktion als Arbeitskraft reduzieren, sondern unterschiedlichen Lebensentwürfen und –konzepten ihren berechtigten Stellenwert einräumen.

Die strategische Kooperation zwischen Politik und Wirtschaft bei der Schaffung besserer Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bedeutet auch aus (familien-) politischer Sicht einen entscheidenden Fortschritt. Die Initiative zeigt, dass

eine verbesserte Work-Life-Balance zum Nutzen aller gesellschaftlichen Gruppen und somit im Eigeninteresse der Akteure ist.

Die politischen Rahmenbedingungen sind folglich so zu gestalten, dass auf der einen Seite die notwendige Flexibilität zur individuellen Ausgestaltung von betrieblichen Work-Life-Balance-Konzepten gewährleistet bleibt und auf der anderen Seite die Möglichkeiten zur Inanspruchnahme der betrieblichen Maßnahmen erhöht werden. Dies erfolgt unter anderem durch

- die Sensibilisierung von Beschäftigten und Unternehmen,
- die Schaffung ausreichender Betreuungskapazitäten oder auch
- die bedarfsgerechte Ausgestaltung von finanziellen Angeboten für junge Familien (bspw. Elterngeld).

Letztlich ist entscheidend, dass für alle Akteure der Nutzen von Work-Life-Balance-Maßnahmen ersichtlich wird. Dies setzt eine aktive Gestaltung der einzelnen Maßnahmen durch die Unternehmen, Führungspersonen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer voraus. Aus dem volkswirtschaftlichen Szenario wurde deutlich, dass Work-Life-Balance der Volkswirtschaft als Ganzes nützt – eine qualitative Verbesserung in einer Gesellschaft, die nicht alle Lebensbereiche ökonomisiert und Freiräume für die Wahrnehmung von familiären, sozialen und ehrenamtlichen Aufgaben eröffnet, lässt sich allerdings nicht in Zahlen ausdrücken. Die Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts stärkt den Standort, da sich die Unternehmen auf langfristig sichere Rahmenbedingungen verlassen können. Dies trägt letztlich dazu bei, Investitionsentscheide langfristig kalkulierbar zu machen.

Literaturverzeichnis

- Adolph, H. und Heinemann, H.** (2002): Zur Lebenssituation älterer Menschen in Deutschland, DZA-Diskussionspapier Nr. 37, S. 7ff.
- Badura, B., Schellschmidt H. und Vetter, C.** (2003): Fehlzeitenreport 2003.
- Barkholdt et al.** (1999): Das Altern der Gesellschaft und neue Dienstleistungen für Ältere. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 32. Jg./1999, IAB, Nürnberg.
- Baumann, E. und Weidmann, J.** (2003): Finanzierungsprobleme in der GKV: Folge eines veränderten Erwerbsverhaltens? In: Wirtschaftsdienst 2003/3. Berlin, Heidelberg.
- Blinkert, B. und Klie, T.** (2001): Zukünftige Entwicklung des Verhältnisses von professioneller und häuslicher Pflege bei differierenden Pflegearrangements und privaten Ressourcen bis zum Jahr 2050.
- Bödeker, W.; Friedel, H.; Röttger, C. und Schröer, A.** (1998): Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung** (2000): Berichtssystem Weiterbildung. 8. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** (Hg) (2003): Die Familie im Spiegel der amtlichen Statistik.
- Bundesministerium für Familie und Senioren** (1994): Fünfter Familienbericht.
- Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung** (2004): Dritter Bericht über die Entwicklung der Pflegeversicherung.
- Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung** (2004): Nationale Aufgabe Prävention, Eckpunkte, Stand 4. Mai 2004.
- Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung** (2003): Nachhaltigkeit in der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme – Bericht der Kommission.
- Bundesregierung** (1999): Freiwilligensurvey.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung** (Hg) (2000): Frauen leben. Eine Studie zu Lebensläufen und Familienplanung.
- Cassel, D.** (2001): Demografischer Wandel – Folgen für die gesetzliche Krankenversicherung, in Wirtschaftsdienst 2001/II.

- Deutscher Bundestag (2002):** Schlussbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel - Herausforderungen unserer älter werden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“. Bundesdrucksache 14/8800.
- Deutscher Bundestag (1998):** Zweiter Zwischenbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel - Herausforderungen unserer älter werden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“. Bundesdrucksache 13/11460.
- Deutscher Bundestag (1994):** Erster Zwischenbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“. Bundesdrucksache 12/7876.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung-Wochenbericht 23/02:** Förderung von Agenturen für haushaltsnahe Dienstleistungen schafft Arbeitsplätze für Geringqualifizierte.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung / Erika Schulz (1995):** Alternde Gesellschaft - Zur Bedeutung von Zuwanderungen für die Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland. DIW Berlin, Wochenbericht 33/95
- Dex, S. und Scheibl, F. (2001):** Business Performance and family friendly policies. In: Journal of general management 24 (4), S. 22-37.
- Europäische Kommission (2002):** „Soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“ vom 02.07.2002 (KOM 347).
- Fthenakis, W. E. (2002):** Die Rolle des Vaters in der Familie, Berlin i.A. des BMFSFJ.
- Gemeinnützige Hertie-Stiftung / Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001):** Wettbewerbsvorteil familienbewusste Personalpolitik. Leitfaden für mittelständische Unternehmen, 2001.
- Glaeske, G.et al. (2003):** Prävention und Gesundheitsförderung stärken und ausbauen. Diskussionspapier im Auftrag des Gesprächskreises Arbeit und Soziales der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Hacket, A. und Mutz, G. (2002):** Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement. In: Das Parlament, Beiträge zu Politik und Zeitgeschichte, B9/2002.
- Helferich, C. und Fichtner, J. (2001):** Männer und Familienplanung (Studie im Auftrag der BzGA), 46.
- Helferich, C. (2000):** Reproduktive Kulturen in Ost und West - Kontinuität und Wandel. In: BZgA (Hg) (2000), Frauen leben - Eine Studie zu Lebensläufen und Familienplanung, 15 (Kurzfassung).
- Henke, K.-D. (2003):** Finanzierung und Vergütung von Gesundheitsleistungen – Ein Buch mit sieben Siegeln. Wirtschaftsdienst 2/2003.

- Holst, E., Spieß, K. (2004):** The transition into work – specialities for the hidden labour force in comparison to other economically inactive persons. DIW discussion paper no. 428. Berlin.
- Hoppenstedt Firmeninformation (2005):** zit. nach Frankfurter Rundschau vom 19.1.2005, Nr. 15.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2004):** Einflussfaktoren auf die Geburtenrate. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung der 18- bis 44-Jährigen Bevölkerung.
- Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (1996):** Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland – Entwicklungen, Ursachen und Maßnahmen, Bonn.
- Kreyenfeld, M. und J. Huinink (2003):** Der Übergang vom ersten zum zweiten Kind. In: Bien, W. und J. H. Marbach (Hg): Partnerschaft und Familiengründung, Opladen.
- Kröhnert, S.; van Olst, N. und Klingholz, R. (2004):** Emanzipation oder Kindergeld? Wie sich die unterschiedlichen Kinderzahlen in den Ländern Europas erklären. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.
- Kuhn, J. (2004):** Die betriebliche Gesundheitsförderung zwischen konzeptioneller Erneuerung und praktischer Stagnation. In: R. Busch & AOK Berlin (Hg) Unternehmensziel Gesundheit. Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis – Bilanz und Perspektiven. S. 51-58. Mering.
- Lauterbach, K (2003):** Wie viel Prävention ist ökonomisch vertretbar? Vortrag beim Expertengespräch Gesundheitsvorsorge und Präventionsgesetz, in Münster.
- Lehmann, H. (2004):** Demographie und Konsumstruktur in Deutschland – eine Entwicklungsanalyse bis 2050. In: Wirtschaft und Wandel 16/2004, Institut für Wirtschaftsforschung, Halle.
- Lenhardt, U. (2004):** Präventionsbericht zeigt Stärken und Schwächen der betrieblichen Gesundheitsförderung auf. In: R. Busch & AOK Berlin (Hg) Unternehmensziel Gesundheit. Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis – Bilanz und Perspektiven. S. 44-50. Mering: Hampp Verlag.
- Lipinski, H. und Stutzer, E.(2004):** Wollen die Deutschen keine Kinder? Sechs Gründe für die anhaltend niedrigen Geburtenraten. In: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 6/2004
- Lunau, Y. (2004):** Gute Firma = gute Bürger. In: BRANDEINS 10/04.
- Lunau, Y.; Wettstein, F. (2004)::** Die soziale Verantwortung der Wirtschaft – was Bürger von Unternehmen erwarten. Haupt Verlag.
- Lüscher, K. und Liegle, L. (2003):** Generationenbeziehungen in Familie und Gesellschaft.
- Mc Kinsey (2002):** Perspektive Deutschland.

- National Centre for Social Research (2003):** The Second Work-Life balance Study: Results from the Employers' Survey.
- Opaschowski, H. (2004):** Der Generationenpakt – Das soziale Netz der Zukunft. Darmstadt.
- Pientka, L. (2001):** Erkenntnisse zur Verlängerung behinderungsfreier Zeit, in: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie.
- Prognos (2004):** Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, i. A. des BMFSFJ.
- Prognos (2003):** Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, Kosten-Nutzen-Analyse, i.A. des BMFSFJ.
- Richter, K. (1996):** Zum Wandel von Kinderwunsch und Familiengründung in den neuen Bundesländern. In: Demographie aktuell. Vorträge - Aufsätze - Forschungsberichte Nr. 8, Berlin.
- Roloff, J. (2004):** Der Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand und Veränderungen des Gesundheitszustandes. BiB Heft 102e. S. 15. Wiesbaden.
- Rucci, A.; Kirn S. und Quinn, R. T. (1998):** The Employee-Customer-Profit Chain at Sears, in: Harvard Review, January-February, S. 82-97.1998.
- Rump, J. und Schmidt, S. (2005):** „Employability und Employability-Management“ / Nutzen muss sich entwickeln können, Personalwirtschaft 2/2005.
- Rürup, B. und Gruescu, S. (2003):** Nachhaltige Familienpolitik im Interesse einer aktiven Bevölkerungspolitik. Gutachten im Auftrag des BMFSFJ.
- Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen (2003):** Finanzierung, Nutzerorientierung und Qualität.
- Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen (2000/2001):** Bedarfsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit. Bd. I Zielbildung, Prävention, Nutzerorientierung und Partizipation.
- Schäfer, H.; Hauser-Ditz, E. und Preller, A. (2004):** Transparenzstudie. i.A. der Bertelsmann-Stiftung.
- Schmähl, W. (2004):** Einkommen und Einkommensverwendung Älterer. Vortrag gehalten auf der Tagung „Wirtschaftliche Potenziale des Alters“, Berlin.
- Seyda, S. (2003):** Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenverhalten. iw-trends 2/2003.
- Statistisches Bundesamt (2003):** 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.
- Tölke, A. und Diewald, M. (2003):** Berufsbiographische Unsicherheiten und der Übergang zur Elternschaft, in: Bien, W. und J. H. Marbach (Hg), Partnerschaft und Familiengründung, Opladen.

Urban, H. J (2004): Betriebliche Gesundheitspolitik aus gewerkschaftlicher Sicht. In: R. Busch & AOK Berlin (Hg) Unternehmensziel Gesundheit. Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis – Bilanz und Perspektiven, S. 59-69. Mering.

Wimmer, T. (2001): Gesellschaftliche Verantwortung als Zukunftsinvestition – eine Meinungsbildner-Studie in Frankreich, Großbritannien und Deutschland. In: Stiftung & Sponsoring 5/2001. <http://www.pwblf.org>.

Wirth, H; Dümmler, K. (2004): Zunehmende Tendenz zu späteren Geburten und Kinderlosigkeit bei Akademikerinnen. In: ISI Informationsdienst Soziale Indikatoren N. 32. Hg. v. Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) e.V.

Yasbeck, P. (2004): The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature, Wellington.

Internet:

Gesundheitsberichterstattung des Bundes <http://www.gbe-bund.de>.

<http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf>.