



**Schriftliche Stellungnahme zum Fragenkatalog der Enquête-Kommission V  
des Landtages Nordrhein-Westfalen**

**Anhörung am 19. Februar 2016**

05.02.2016  
Seite 1 von 8

**Frage 1: Was verstehen Sie unter familienbewusster Arbeitswelt?**

Die Lebensform „Familie“ erfüllt zentrale Funktionen für unsere Gesellschaft: Sie stellt über die biologische Reproduktion die nächsten Generationen an Arbeitskräften und Einzahlenden in die Sozialversicherungssysteme sicher, sie gewährleistet die Erziehung und Sozialisation nachfolgender Generationen, und sie trägt zur Erholung der Menschen und Erfüllung ihrer existenziellen Bedürfnisse bei. Historisch ist belegt: Werden diese Funktionen von Familie ignoriert, wirkt sich dies auch auf die Leistungsfähigkeit von Ökonomie und die gesellschaftliche Stabilität aus. Eine „familienbewusste Arbeitswelt“ ist somit derart gestaltet, dass sie diese Funktionen von Familie nicht beeinträchtigt. Dies gelingt, indem Beschäftigte existenzsichernde Einkommen erlangen und sie sich in einem solchen Grad verausgaben, dass ausreichend Zeit und Energie für Sorgearbeit, Hausarbeit, gemeinsame Familienaktivitäten und individuelle Erholung bleibt. Da Sorge- und Familienarbeit nur in (begrenzten) Phasen eines langen (Erwerbs)Lebenslaufs auftreten, sollte es möglich sein, hierfür förderliche Bedingungen zu schaffen. „Familienbewusst“ ist eine Arbeitswelt, wenn sie sich nicht – wie weit verbreitet – auf die organisatorischen Fragen rund um Kinder/Pflegebedürftige reduziert (Infrastruktur), sondern sich auch der Qualität von Arbeitseinsatz widmet: Missachtung durch Vorgesetzte oder Kunden, Unsicherheiten im Erwerbsverlauf, fehlende Entwicklungsperspektiven, Leistungsdruck, Präsenzkulturen, steigende Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen – dies alles sind Faktoren, die die Forschung branchenübergreifend als Ursachen

von Arbeitsüberlastung identifiziert, und die sich primär auf den Erwerbstätigen, dann aber auch vermittelt auf die Familie auswirken. Sie beeinflussen nachweislich die Entscheidung zur Familiengründung und -erweiterung. „Familienfreundlichkeit“ bedeutet insofern, eine ganzheitliche Perspektive auf den arbeitenden Menschen und seine Bedürfnisse und sozialen Einbindungen einzunehmen. Familien- und Arbeitspolitik sind folglich zu verzahnen.

**Frage 2: Welche Erwartungen haben Arbeitgeber, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an die berufliche Tätigkeit?**

Arbeitgeber haben das Interesse, Arbeitskraft möglichst umfassend, flexibel und kostengünstig zu nutzen. Ihre Perspektive ist primär betriebswirtschaftlich ausgerichtet, so dass die (meist verzögert eintretenden) Effekte von Erwerbsarbeit auf Familie oder auch die Gesunderhaltung des Beschäftigten nur bedingt in ihren volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen/sozialen Kosten reflektiert werden. Je stärker Unternehmen auf besondere Arbeitsfertigkeiten angewiesen sind, desto eher investieren sie in Qualifizierung und stellen Arbeitsbedingungen (Zeit, Raum, Inhalte usw.) sicher, die eine hohe Bindung an das Unternehmen erzeugen und den Beschäftigten „Vereinbarkeit“ ermöglichen. Gehen Betriebe von „ersetzbarer“ Arbeitskraft aus, ist dies jedoch selten der Fall. Unsere Arbeitswelt ist entsprechend von sehr heterogenen Erwerbssituationen und auch sozialen Polarisierungen gekennzeichnet. Eine „familienbewusste Arbeitswelt“ realisiert sich gegenwärtig primär für hochqualifizierte Beschäftigte aus den oberen Einkommensgruppen. In den anderen Segmenten des Arbeitsmarktes führt Familienorientierung hingegen zu beruflichen Abstrichen, indem die Arbeitszeit (und damit das Einkommen und die Rentenanwartschaft) reduziert und die Teilhabe an Aufstiegs- und Qualifizierungschancen beschränkt wird. Es sind noch immer maßgeblich Frauen, die diesen „Preis“ zu zahlen haben, in die Abhängigkeit vom (Ehe-)Partner rutschen und sich im Trennungsfall häufig in Armut wiederfinden. Frauen haben daher branchenübergreifend den Wunsch, dass Mutterschaft nicht zur „Falle“ wird. Vor allem die jungen, zunehmend gut ausgebildeten Generationen erwarten, dass die Arbeitswelt die familialen Bedarfe nicht ignoriert. Bei aller Unterschiedlichkeit eint die Arbeitnehmer/innen, dass sie auf Einkommen durch Erwerbsarbeit und auf eine nachhaltige Nutzung ihrer Arbeitskraft angewiesen sind. Gesunderhaltende Arbeit ist daher aus Sicht der Beschäftigten sehr wichtig, wobei hier durchaus auch die Belastungen durch andere Arbeit (Sorgearbeit, Hausarbeit) „mitzudenken“ sind. So scheint über die Parteien und Akteursgruppen hinweg klar, dass eine Vollzeitbeschäftigung

nur sehr bedingt als „vereinbar“ mit Familienleben gelten kann, doch gilt diese noch immer als Norm für Existenzsicherung, Aufstieg und sozialen Status.

**Frage 3: Soll die Ausgestaltung einer familienbewussten Arbeitswelt den Arbeitgebern selbst überlassen werden?**

Historisch betrachtet, hat es in eine Reproduktionskrise geführt, dass die Gestaltung von Arbeit dem freien Wettbewerb überlassen wurde. Folge war eine „Verelendung“ breiter Massen, die schließlich die staatliche Sozialpolitik auf den Plan rief, die bis heute – gekoppelt mit einer sozialpartnerschaftlichen Regulierung von Arbeit – zum sozialen und wirtschaftlichen Erfolgsmodell Deutschlands beiträgt. Die Erwerbstätigen unterliegen je nach Status, Qualifikation und Zuständigkeit für Sorgearbeit sehr unterschiedlichen Arbeitsmarktbedingungen; sie sind aufgrund ihrer Abhängigkeit von Erwerbsarbeit grundsätzlich „marktschwach“, und auch die tarifpolitischen Vereinbarungen gelten nur für einen Ausschnitt der Erwerbstätigen. Der Staat trägt insofern eine besondere Verantwortung: Er definiert über die Gesetzgebung den Rahmen, in dem Arbeitskraft genutzt und eingesetzt wird, stellt sicher, dass Arbeitsbedingungen nachhaltig gestaltet sind, und gewährleistet, dass Ökonomie die Funktionen von Familie nicht konterkariert. Er trägt darüber hinaus die Verantwortung, den in den letzten Jahren gewachsenen sozialen Polarisierungen entgegenzuwirken. Noch immer ergeben sich diese im Kontext von Familie über das Geschlecht bzw. die geschlechtliche Arbeitsteilung.

**Frage 4: Wie kann man in kleinen und mittleren Unternehmen Lebensarbeitszeitmodelle und Modelle lebenslangen Lernens als Bestandteile eines langfristigen Personalmanagements entwickeln?**

Die Größe des Unternehmens ist nur bedingt entscheidend für familienfreundliche Arbeitsgestaltung. Als bedeutsam erweist sich demgegenüber, wie aufgeschlossen sich eine Unternehmensleitung zeigt und vor allem, ob auch das Führungspersonal „Vereinbarkeit“ herstellt und vorlebt. Viele KMU finden hier kreative Lösungen, gerade weil ihre Leitungen ‚näher‘ an den Beschäftigten und ihren Lebenssituationen ‚dran‘ sind. Studien zeigen, dass größere Unternehmen vor allem deshalb mehr Instrumente anbieten, weil hier die Interessenvertretung der Arbeitnehmer/innen stärker ist; die Tarifbindung und der Grad an Mitbestimmung scheinen sich insofern als förderlich zu erweisen. Eine wichtige Frage stellt aber zweifelsfrei die Kenntnis der verfügbaren Instrumente dar: Während Großbetriebe hier einen professionelleren Apparat nutzen können, sind in Kleinbetrieben oft bereits die bestehenden In-

strumente weniger bekannt, und der Umsetzungsaufwand wird oft als zu hoch eingeschätzt. Es wäre daher überprüfenswert, für den Bereich KMU spezielle Informations- und Implementierungsberatungen vorzusehen – und ggf. auch monetäre Anreize einzusetzen. Lebensarbeitszeitmodelle und lebenslanges Lernen können im Betrieb befördert werden, müssen jedoch umfassender in einer Gesellschaft reguliert und sozialpolitisch flankiert werden. Mit Blick auf die Zunahme von Sorgearbeit („Pflegekrise“) und die Qualifizierungsbedarfe in Folge der Digitalisierung vermehren sich Debatten über Regelungen zu Wahlarbeitszeiten, die Beschäftigten ermöglichen, phasenweise kürzer zu arbeiten, eine neue (niedrigere) Arbeitszeitnorm, oder auch über einen Rechtsanspruch auf Weiterbildung.

**Frage 5: Führen die Anforderungen an flexible Arbeitszeitgestaltung zu Wettbewerbsnachteilen für kleinere und mittlere Unternehmen? Falls ja, wie können diese vermieden werden?**

Zunächst ist anzumerken, dass wir in Deutschland zwar eine hohe Verbreitung flexibler Arbeitszeiten haben und dies weithin als Indiz für eine weit fortgeschrittene „Vereinbarkeit“ interpretiert wird. Dieser Schluss ist jedoch unzulässig. Es liegen keine empirischen Erhebungen darüber vor, ob die vorhandenen flexiblen Modelle auch tatsächlich für entsprechende Bedarfe von Beschäftigten genutzt werden (können).

Bislang werden im Bereich KMU oftmals sehr kreative Lösungen zur „Vereinbarkeit“ gefunden (s.o.), und es erweist sich in einer wachsenden Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte als Wettbewerbsvorteil, den Beschäftigten Angebote zu machen und Belegschaften nachhaltig einzusetzen. Familienfreundlichkeit und flexibler Personaleinsatz erweisen sich in der Praxis nicht als Gegensatz. Sie führen zumeist nur dann zu Konflikten oder zu Nachteilen auf beiden Seiten, wenn keine Regelungen getroffen werden und sich stets ad hoc an Familienbedarfe oder Marktlagen angepasst wird. Zentral scheint daher ein vorausschauendes Personalmanagement, das z.B. 1. Zeitbedarfe von Beschäftigten überhaupt erst einmal ermittelt, 2. gemeinsam mit Beschäftigten Lösungsinstrumente entwickelt und 3. bei der Besetzung von Arbeitsplätzen/Teams die lebensweltliche Einbindung von Beschäftigten berücksichtigt. Zudem zeigt sich in vielen Studien, dass Familie und Beruf vor allem dann kollidieren, wenn die Personaldecke im Unternehmen zu stark „auf Kante“ genäht ist. Folglich wäre 4. eine realistischere Personalkalkulation anzustreben, die krankheits- und familienbedingte Ausfälle seriös einrechnet. Folge wird nicht nur eine tatsächliche „Vereinbarkeit“ (und entsprechende Entlastung der

Beschäftigten) sein, sondern auch eine hohe Arbeitsproduktivität und Unternehmensbindung.

**Frage 6: Wie können insbesondere Klein- und Kleinstbetriebe bei diesen Lösungsansätzen unterstützt werden? Welche generellen betrieblichen und arbeitsorganisatorischen Faktoren erweisen sich als förderlich bzw. hinderlich für eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie?**

Die in Antwort 5 genannten Punkte sind auch in Klein- und Kleinstbetrieben umsetzbar, doch besteht das zentrale Problem hier zumeist in der Arbeitsüberlastung von Personalverantwortlichen (meist zugleich Geschäftsführende). Externe Unterstützung wäre insofern hilfreich (Beratung zu verfügbaren Instrumenten ebenso wie Begleitung in der Umsetzung).

**Frage 7: Welche Schwierigkeiten haben Angestellte des Öffentlichen Dienstes?**

Der öffentliche Dienst ist in vielerlei Hinsicht durchaus Vorbild. Teilzeitarbeit ist hier i.d.R. leichter (auch für Männer) durchsetzbar, Modelle von Jobsharing oder Sabbaticals sind hier ebenso anzutreffen wie ein Gleichstellungsgesetz, und für Beamten/innen ergeben sich entlastende Beschäftigungssicherheiten. Gleichwohl zeigen sich auch hier die generellen Mechanismen von Benachteiligung in Folge von eingeschränkter Verfügbarkeit.

**Frage 8: Mit welchen Arbeitszeitmodellen lassen sich gleichzeitig die Erwerbsbeteiligung von Müttern und die Fürsorgearbeit von Vätern unter dem Aspekt der partnerschaftlichen Aufteilung von Familie und Beruf maximieren? Wie sollten diese Arbeitszeitmodelle auch mit Blick auf Einkommens- und Karriereperspektiven konkret ausgestaltet sein?**

Bislang dominiert in Deutschland die Aufteilung über die Vollzeit/Mann-Teilzeit/Frau-Lösung. Hieraus ergibt sich in der Folge eine im Vergleich zu Männern prekäre Erwerbssituation von Frauen, die wiederum dann dazu führt, dass im Fall der Familienerweiterung erneut die Frau ihre Arbeitszeit unterbricht und fortan reduziert. Traditionelle Geschlechterarrangements werden auf diese Weise ständig reproduziert und für nachfolgende Generationen zum Vorbild. Mit Blick auf das Qualifikationsniveau von Frauen und den Fachkräftebedarf sind derlei Lösungen

nicht zeitgemäß. Eine gleichverteilte Nutzung der Elternzeit (s. Elterngeld plus) und eine vollzeitnahe Teilzeitbeschäftigung beider Partner (oder eine neue Vollzeitnorm) stellen insofern die emanzipatorischen Alternativen dar. Während Betriebe für Frauen oft Teilzeitarbeit als „Halbtagsstelle“ statt vollzeitnah vorsehen (daher der große Wunsch nach Aufstockung der Arbeitszeit bei Frauen), sind für Männer wiederum die Hürden für eine Arbeitszeitreduzierung noch immer immens (Karrierenachteile, negative Sanktionen, intolerantes soziales Umfeld etc.). Die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten entsprechen dem emanzipatorischen Modell weit mehr als die Realitäten. Weniger kulturelle als vielmehr betriebliche Gründe behindern eine alternative Aufgabenteilung. Wichtige Voraussetzung für eine offensivere Nutzung solcher Modelle stellt die Entgeltgleichheit der Geschlechter dar (Beseitigung des „gender pay gap“). Bislang muss man sich Teilzeitbeschäftigung ‚leisten‘ können – und die negativen Karriereeffekte sind über den gesamten Lebenslauf hinweg spürbar und finanziell wirkmächtig. Kinder „kosten“ insofern nicht nur durch deren Versorgung, sondern auch durch ihren Effekt auf die Erwerbseinbindung der Eltern. Dies untermauert, dass wir von einer familienfreundlichen Gesellschaft noch entfernt sind. Denkbar sind insofern neue Arbeitszeitinitiativen, die z.B. „Wahlarbeitszeiten“ vorsehen, in denen lebensphasenspezifisch Arbeitszeiten abgesenkt werden können und materiell kompensiert werden, sofern sie für Sorgearbeit erforderlich sind. Würde die Normalarbeitszeit in Deutschland niedriger angesetzt werden (z.B. 32 Stunden), ließe sich eine Zeitkultur etablieren, in der nicht nur Frauen und Männern mehr Spielraum für Sorgearbeit bliebe, sondern man auch die negativen Effekte von Individuallösungen vermeiden könnte. Auch wären Regelungen denkbar, die Engagement im Sorgebereich bei Beförderungen zum Vorteil gereichen lassen.

**Frage 9: Welche Effekte auf soziale (Des-)Integration können sich aus flexiblen Arbeitszeitmustern ergeben?**

Zeit ist eine Schlüsseldimension des Sozialen. Familie, Freundschaften, soziale Netzwerke, ehrenamtliches Engagement, politisches Interesse und Erkundungen neuer Bereiche – dies alles sind stiftende Elemente sozialer Bänder, sie setzen aber individuelle und kollektive Zeiträume voraus. Flexible Arbeitszeiten befördern insofern die Integration, indem sie solche Zeitbedarfe respektieren und Pausen und Auszeiten von der Erwerbsarbeit als potenzielle „Kreativitäts- und Sozialitätsspenden“ anerkennen. Der in Umfragen dominierende Wunsch nach „Zeitsouveränität“ untermauert, wie sorgfältig die Menschen Zeitwohlstand gegenüber materiellem Wohlstand abwägen. Weder lässt sich Zeit mit der Familie „nachholen“ (Kinder sind

nur einmal ‚klein‘ und pflegebedürftige Eltern leben nicht unbegrenzt), noch lässt sich ein erlittener Verschleiß (sei er physisch oder psychisch) einfach und schnell wieder beheben. Bedeutet „flexible Arbeitszeit“ indes eine einseitig an die betrieblichen Belange angepasste Gestaltung des Arbeitseinsatzes, dann stellt sich die Frage, ob dies eine Ausnahme oder eine dauerhafte Regel darstellt. Auf Dauer sind nicht nur gesundheitliche Beeinträchtigungen, sondern auch familiäre Konflikte absehbar, vor allem wenn mit der flexiblen Lage und Verteilung noch kontinuierliche Mehrarbeit verbunden ist.

**Frage 10: Welche Chancen und Risiken entstehen durch die fortschreitende Digitalisierung und Technisierung der Arbeitswelt für Vereinbarkeit von Fürsorgearbeit und Beruf?**

Die Digitalisierung der Arbeit befördert eine Erosion von Arbeitszeit und Ort, sie begegnet uns als globale, von Staat und Betrieb losgelöste „crowdwork“, als mobiles Arbeiten oder als Vertrauensarbeitszeit. Diese „Entgrenzung“ ist jedoch kein neues Phänomen, sondern bereits seit einigen Jahren gut erforscht, so dass bereits viele Hinweise zur Gestaltung digitaler Arbeit zur Verfügung stehen. Entgrenzung bringt Chancen mit sich (Wegfall von Wegzeiten, selbstbestimmte Arbeitszeit, Entzerrung des Arbeitstages, neue soziale Teilhabeoptionen, Autonomiegewinn) ebenso wie Risiken (ergonomisch problematische Arbeitsplätze, Tendenz zur Ausdehnung der Arbeitszeit, fehlende Ruhezeiten am Stück, Leistungsintensivierung, soziale Isolation). Mit Verweis auf die neuen Anforderungen einer digitalisierten Ökonomie werden bisherige Regulierungsweisen von Arbeit in Frage gestellt (was ist noch Erwerbsarbeit? was ist ein Arbeitnehmer? etc.). Zuweilen werden auch Begrenzungen der Nutzung von Arbeitskraft bemängelt. Unternehmen fordern einen Rückbau von Regeln, junge Generationen reklamieren offensiv einen Selbstvertretungsanspruch. Dagegen stehen mit Blick auf die Forschungsergebnisse 1. wachsende Probleme der Gesunderhaltung, die erhebliche (kollektiv zu tragende) Kosten verursachen und sich als kontraproduktiv insbesondere hinsichtlich des Fachkräftemangels darstellen; 2. anhaltende Probleme von Beschäftigten mit Sorgeverpflichtungen, die fehlende Unterstützung in der „Vereinbarkeit“ bemängeln und kollektiven Regelungen und Begrenzungen der Arbeit/Arbeitszeit eine große Bedeutung zusprechen. Die verstärkte Steuerung des Arbeitsalltags durch die Beschäftigten selbst kann einen Zugewinn an Souveränität mit sich bringen, sie lässt sich bislang aber vor allem von ausgewählten Beschäftigtengruppen zum Vorteil nutzen (Hochqualifizierte). Der Gesetzgeber und die Tarifpartner haben insofern Sorge dafür zu tragen, dass auch in der Breite der Erwerbsbevölkerung „Vereinbarkeit“ realisierbar wird. Rahmende Gesetze, konkretisierende Tarifverträge und

tragfähige Betriebsvereinbarungen stellen hier die Kette von Mechanismen dar, die den einzelnen Beschäftigten Anhaltspunkte und Rechte an die Hand geben, die sich in alltäglichen Aushandlungen geltend machen lassen.

**Frage 11: Welche Maßnahmen sind darüber hinaus für eine familienbewusste Arbeitswelt erforderlich? Wie kann die Landespolitik dies unterstützen?**

Dies ergibt sich aus dem zuvor Gesagten.