

Familienfreundlichkeit – Zum Stand in deutschen Betrieben

In einer wachsenden Zahl von Betrieben werden familienfreundliche Maßnahmen praktiziert. Wenig ist bisher jedoch darüber bekannt, wie sie von den Beschäftigten genutzt werden und in welcher Weise sie den Beschäftigten im Alltag bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf helfen. Ich möchte in meinem Beitrag einige Erkenntnisse vorstellen, die wir im Rahmen von qualitativen Fallstudien gewonnen haben.

Gestatten Sie mir jedoch zunächst, auf einige quantitative Befunde aufmerksam zu machen:

1 Zur Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen

Bereits in den 80er Jahren wurden betriebliche Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit praktiziert. Damals verfügten rund 10 vH der Betriebe über Angebote zur Teilzeitarbeit, Elternurlaub und / oder Kinderbetreuungsmöglichkeiten im Rahmen von Betriebsvereinbarungen (Engelbrech 1994).

Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 wurde die Vereinbarkeit von Familie und Beruf explizit als Aufgabe des Betriebsrats aufgenommen, wodurch sich bessere rechtliche Möglichkeiten ergeben, für mehr Familienfreundlichkeit in den Betrieben initiativ zu werden (Gantenberg/Schneider 2003). Eine Auswertung des IAB-Betriebspanels zeigte, dass im Jahre 2002 immerhin bereits ein Drittel aller Arbeitnehmer/innen in Betrieben arbeitete, die dazu irgend eine Form von Vereinbarungen geschlossen haben (Möller/ Allmendinger 2003).

Dennoch: Nach Ergebnissen der jüngsten WSI-Betriebsrätebefragung ist Familienfreundlichkeit in der Mehrheit der Betriebe kein Handlungsfeld für die Betriebsparteien, und auch Betriebsräte interessieren sich mehrheitlich nicht für diese Fragen (Klenner 2004, 281).

Eine von Gertraude Krell und Renate Ortlieb im Jahre 2003 durchgeführte repräsentative Unternehmensbefragung in Deutschland (Krell / Ortlieb 2004) ergab unter anderem, dass familienfreundliche Maßnahmen besonders von großen Unternehmen in Branchen mit einem hohen Frauenanteil an den Beschäftigten häufig durchgeführt werden, die Mitglied in einem Arbeitgeberverband sind, deren Betriebsrat sich diesbezüglich engagiert und in denen es dazu

(mindestens) eine Betriebsvereinbarung gibt. Die am häufigsten angebotenen Maßnahmen sind solche zur Flexibilisierung der Arbeitszeit.

Es ist also bis heute so, dass familienfreundliche Maßnahmen nur in einer Minderheit von Betrieben praktiziert werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass in den anderen Betrieben und Verwaltungen keine „Familienpolitik“ betrieben würde. Betriebe ohne explizit familienpolitisches Engagement beeinflussen ebenso die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für ihre Beschäftigten – auch wenn dies den Beteiligten meist nicht bewusst ist. Sofern keine speziellen familienfreundlichen Maßnahmen praktiziert werden, wird der Status quo reproduziert. Die herkömmlichen Formen der innerfamiliären wie der betrieblichen Arbeitsteilung werden so weiter festgeschrieben bzw. die Lösung des Vereinbarkeitsproblems den Beschäftigten überlassen, deren Handlungsspielraum unter diesen Bedingungen meist jedoch sehr eng ist.

2 Irritationen und Überraschungen

Wir haben in einem empirischen Projekt zehn Betriebe untersucht, die bereits familienfreundliche Maßnahmen praktizieren. Ziel war es, die dabei gemachten Erfahrungen und die Nutzung durch die Beschäftigten zu erheben.

Für uns überraschend war zunächst die große Bereitschaft der Betriebe, sich am Projekt zu beteiligen. Als ausschlaggebend dafür erwies sich im Laufe der Gespräche die Erwartung, durch die Teilnahme am Projekt den Betrieb in der Öffentlichkeit bekannt zu machen – nach dem Motto „Tu Gutes und rede darüber!“ Es war für manche teilnehmenden Akteure zunächst enttäuschend zu erfahren, dass die Ergebnisse nur in anonymisierter Form dargestellt würden. Es gab ganz offensichtlich eine große Sicherheit, dass die Ergebnisse der Untersuchung für den Betrieb jeweils nur positiv ausfallen könnten. Dies betrifft insbesondere Betriebe, die bereits erfolgreich zertifiziert worden sind und mit dem Zertifikat auch Marketing betreiben.

Ein interessantes und für uns unerwartetes Ergebnis der Untersuchung besteht jedoch gerade darin, dass die zertifizierten Betriebe in unserem Sample keineswegs besonders erfolgreich bei der Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen sind. Es ist vielmehr umgekehrt: Betriebe, die sich bereits lange vor der Etablierung der bekannten Wettbewerbe und Audits um die Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gekümmert haben und in diesem Feld eine beschäftigtenorientierte Betriebspolitik praktizieren, bewerben sich häufig nicht um Titel und Preise. In einem Betrieb ist uns direkt gesagt worden, dass ein öffentlicher Prozess der

Auditierung die Durchsetzung substanzieller familienfreundlicher Maßnahmen eher erschweren würde. Man sah die Gefahr, dass das Thema dann für Imagekampagnen instrumentalisiert und den jetzt damit befassten Personen aus der Hand genommen werden könnte.

Tatsächlich konnten wir feststellen, dass in einem Teil der erfolgreich zertifizierten Betriebe zwar viel Politik mit dem Thema betrieben wurde, aber wenig praktische Unterstützung für Beschäftigte mit Sorgeverantwortung erfolgte.

In mehreren Fällen zeigte sich, dass Betriebe, die Entgelte unterhalb des Tarifniveaus zahlen, längere Arbeitszeiten haben als in tarifgebundenen Betrieben und / oder keinen Betriebsrat haben, diese Defizite mit einzelnen familienfreundlichen Erleichterungen zu kompensieren versuchen, um gut qualifizierte Mitarbeiter/innen an den Betrieb zu binden.

In einem zertifizierten Betrieb stellte sich heraus, dass nur ein kleiner Teil der Beschäftigten nach der Elternzeit wieder in den Betrieb zurück kehrt und einem großen Teil der Rückkehrwilligen Aufhebungsverträge mit Abfindungen angeboten werden.

Schließlich gab es eine Reihe weiterer Irritationen, die daraus resultierten, dass unter dem Begriff „Familienfreundlichkeit“ völlig Unterschiedliches verstanden wurde. Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen:

1. In einem als familienfreundlich zertifizierten Betrieb wurden Interviews mit hochqualifizierten männlichen Beschäftigten über ihre Arbeitssituation geführt. Dabei wurde deutlich, dass sie aufgrund überlanger Arbeitszeiten und nahezu permanentem Zeit- und Leistungsdruck ein erhebliches Vereinbarkeitsproblem hatten: Sie sahen die Kinder kaum noch, hatten nach der Arbeit weder Kraft noch Lust zum Sporttreiben o.ä., und ihre Partnerinnen waren überwiegend nicht erwerbstätig, weil sie sich allein um Haushalt und Erziehung kümmern mussten.

In dem abschließenden Gespräch mit dem Personalverantwortlichen wurde dies thematisiert und nach dem Inhalt des familienfreundlichen Konzepts gefragt. Dabei wurde deutlich, dass die von uns interviewten Mitarbeiter „natürlich“ gar nicht zu der mit familienfreundlichen Maßnahmen zu erreichenden Zielgruppe gehörten. Die Maßnahmen richteten sich vielmehr nahezu ausschließlich an weibliche Bürokräfte, die auf ihren Wunsch hin auch in Teilzeit arbeiten können.

2. In einem anderen Betrieb wollte man uns unbedingt zwei Frauen vorstellen, die als Führungskräfte im Betrieb tätig sind und gleichzeitig Kinder haben. Intuitiv war klar:

Hier sollte demonstriert werden, dass Vereinbarkeit von Beruf und Familie selbst in den oberen Hierarchieebenen möglich ist, wo Männer zwar in der Regel Väter, aber Frauen selten(er) Mütter sind. Auf unsere Nachfrage hin stellte sich jedoch heraus, dass beide Frauen Alleinverdienerinnen sind und ihre Partner sich als „Hausmänner“ um Haushalt und Erziehung kümmern, die Familie schlicht nur die umgekehrte Version der traditionellen Hausfrauenehe lebten.

Es gibt folglich ein völlig unterschiedliches Verständnis darüber, was „Familienfreundlichkeit“ überhaupt ausmacht.

3 Unterschiedliche Typen von Betrieben

Unsere Untersuchung ergab, dass man idealtypisch von drei unterschiedlichen Herangehensweisen in den Betrieben sprechen kann, die auf unterschiedlichen impliziten Vorstellungen von Familie und deren Bedürfnissen beruhen und deshalb die Frage „Was braucht die Familie?“ auch unterschiedlich beantworten.

Orientiert man sich am traditionellen Ernährermodell, in dem der Mann als Alleinernährer für den Erwerb zuständig ist und die nicht erwerbstätige (Ehe-) Frau die Haus- und Familienarbeit erledigt, sind die Männer die Adressaten familienfreundlicher Maßnahmen. Denkbare Ziele wären hier kurze und planbare Arbeitszeiten, damit genügend Zeit mit der Familie verbracht werden kann, oder eine Urlaubsregelung, die es Vätern ermöglicht, den Urlaub in den Schulferien zu nehmen.

Orientiert man sich am modernisierten Ernährermodell, in dem der Mann der Haupternährer ist, die Frau aber neben der Haus- und Familienarbeit auch in Teilzeit erwerbstätig ist, stellt sich die Frage der Bereitstellung von Teilzeitarbeitsplätzen und einer Kinderbetreuung für diese Zeit. Eine Halbtagskinderbetreuung ist für die Absicherung dieses Modells meist ausreichend.

Will man hingegen das egalitäre Modell befördern, in dem sich Mann und Frau sowohl bezahlte als auch unbezahlte Arbeit partnerschaftlich teilen, geht es um die Bereitstellung von Vollzeitarbeitsplätzen für Männer und Frauen und die Absicherung einer Ganztagskinderbetreuung.

Besonders schwierig ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Alleinerziehende, die sowohl allein für das Familieneinkommen sorgen müssen als auch allein für die Haus- und

Erziehungsarbeit zuständig sind. Hier bedarf es besonderer Angebote, die Ganztagskinderbetreuung, Arbeitszeiten innerhalb der Öffnungszeiten der Kindereinrichtung und ausreichende Entgelte betreffen.

Während Alleinerziehende nur in einem der untersuchten Betriebe überhaupt eine Zielgruppe für familienfreundliche Maßnahmen waren, lassen sich den drei unterschiedlichen Varianten der Arbeitsteilung von Paaren empirisch Typen des betrieblichen Umgangs mit familienfreundlichen Maßnahmen zuordnen. In unserem Sample waren Betriebe aller dieser Typen vertreten, einige Betriebe stellten auch Mischformen dar.

VEREINBARKEIT ALS PRIVATSACHE (Familienfreundlichkeit als Bonus)

In Betrieben diesen Typs wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie grundsätzlich als Privatsache der Beschäftigten angesehen. Die Beschäftigten finden individuelle Lösungen. Gegebenenfalls werden einzelne familienfreundliche Maßnahmen „freiwillig“ (ohne allgemeine Regelungen und Vereinbarungen) für ausgewählte Personengruppen und als „Zusatzleistung“ für die Beschäftigten implementiert. Damit verbundene Ziele sind z. B. Mitarbeiterbindung, Imagepflege, Kompensation für untertarifliche Entlohnung u.ä. Familienfreundliche Maßnahmen werden in solchen Betrieben folglich häufig instrumentalisiert.

In diesen Betrieben kehren Frauen nach der Geburt von Kindern und der anschließenden Elternzeit entweder gar nicht mehr in den Betrieb zurück, oder sie haben ihr Vereinbarkeitsproblem individuell gelöst. Für den Betrieb unentbehrliche Mitarbeiterinnen können u. U. in Einzelverhandlungen mit dem Arbeitgeber Lösungen aushandeln. Die besondere Situation von Mitarbeiter/inne/n mit Familienpflichten ist in diesen Betrieben schwer oder gar nicht kommunizierbar.

Ein Beispiel für einen solchen Betrieb ist ein großes Stahlwerk, in dem die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten männliche Alleinernährer sind. Der Personalverantwortliche und der Betriebsrat möchten den Betrieb aus Imagegründen als familienfreundlichen Betrieb zertifizieren lassen und sind auf der Suche nach dazu passenden Maßnahmen. Ein kleines Projekt, im Rahmen dessen der Betrieb derzeit Kindergartenplätze für die Beschäftigten fördert, wird kritisch gesehen, weil damit den gar nicht im Betrieb beschäftigten Ehefrauen der männlichen Mitarbeiter die Vereinbarkeit erleichtert wird und das dort hinein investierte Geld somit „verschenkte Ressourcen“ sind. Die im Betrieb beschäftigten Frauen und Mütter

sollen ausdrücklich keine besondere Zielgruppe von familienfreundlichen Maßnahmen sein, da dies eine ungerechtfertigte Privilegierung dieser Gruppe wäre. Als Begründung wird angeführt, Familienfreundlichkeit dürfe nicht auf eine spezifische Gruppe oder eine besondere Lebensphase eingeengt werden. Diese Haltung führt aber dazu, dass letztlich niemand angesprochen wird.

FAMILIENFREUNDLICHKEIT DURCH KOMPENSATORISCHE MASSNAHMEN

In diesen Betrieben gibt es ein Bewusstsein darüber, dass Frauen bzw. Mitarbeiter/innen, die in der Familie Sorgearbeit ausüben dem Betrieb nicht in gleicher Weise zur Verfügung stehen (können) wie Beschäftigte ohne diese Verantwortung. Das Vereinbarkeitsproblem wird als „spezifische Lebenssituation“ wahrgenommen, teilweise auch als „individuelles Problem“; es wird jedoch anerkannt, dass die entsprechenden Mitarbeiter/innen durch den Betrieb unterstützt werden müssen.

Man kommt den „doppelt belasteten“ Beschäftigten durch entlastende Maßnahmen entgegen, die sich in der Regel darauf beschränken, abweichende Regelungen oder individuelle Lösungen für die Vereinbarkeitsprobleme zu finden. Kern der von diesen Betrieben angebotenen Maßnahmen ist meist die Teilzeitbeschäftigung.

In Betrieben diesen Typs werden die kompensatorischen Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit häufig als Fürsorge für die Beschäftigten und ein besonderes betriebliches Entgegenkommen interpretiert, das gern auch nach außen kommuniziert wird, um das Ansehen des Betriebes zu heben.

Ein Beispiel für einen solchen Betrieb ist ein Gerätebauer. Familienfreundlichkeit ist in diesem Betrieb Ergebnis des guten Willens der Betriebsparteien, etwas für „ihre“ Mitarbeiter/innen zu tun. Dabei geht es ähnlich wie in einer großen Familie zu. Teilzeitwünsche können grundsätzlich realisiert werden, und aufgrund des traditionell guten Betriebsklimas werden besondere Arbeitszeitwünsche auch artikuliert. Zwar hängt die Umsetzung dieser Wünsche letztlich von den Entscheidungen der jeweiligen Vorgesetzten ab, diese werden jedoch angehalten, sachbezogene Entscheidungen zu treffen und im Ablehnungsfall eine nachvollziehbare Begründung vorzulegen, die der Prüfung von Betriebsrat und Personalabteilung stand halten muss.

Es ist allerdings auch klar, dass diese vom Betrieb gewährten individuellen Regelungen Abweichungen von der Norm sind. Für Frauen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie über den Weg der Teilzeitarbeit herstellen möchten und damit zufrieden sind, bietet der Betrieb gute Bedingungen. Anders sieht es hingegen für karriereorientierte Frauen und Mütter aus, für die Teilzeitarbeit nicht das Mittel der Wahl ist. Diese Beschäftigten finden im Betrieb wenig Unterstützung - weder durch eine der Vollzeit entsprechende Kinderbetreuung noch durch eine spezielle Förderung. Strukturelle Benachteiligungen werden im Betrieb nicht gesehen. Eine Frauenförderung wird mit der Begründung abgelehnt, dass auf diese Weise Geförderte den Touch von Mitarbeiterinnen und Vorgesetzten zweiter Klasse hätten. Die schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Karriere für Mütter wird letztlich als deren Privatsache angesehen. Bei grundsätzlich positiven Ergebnissen muss die familienfreundliche Politik in diesem Betrieb folglich begrenzt bleiben.

FAMILIENFREUNDLICHKEIT DURCH GLEICHSTELLUNG DER GESCHLECHTER

In diesen Betrieben gibt es bei den verantwortlichen Akteur/inn/en ein Bewusstsein darüber, dass das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Ausdruck eines strukturellen gesellschaftlichen Problems ist, das eng mit der traditionellen geschlechtsspezifischen und geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung zusammenhängt. Es wird versucht, im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten das Thema der Vereinbarkeit strategisch mit dem Thema der Gleichstellung der Geschlechter zu verbinden und überkommene Leitbilder – wie die vom männlichen „Normalarbeiter“ und (Haupt-) Familienernährer – zu überwinden. Familienfreundlichkeit ist hier Teil der weitergehenden Orientierung auf Gleichstellung von Männern und Frauen im Betrieb und aus diesem Grund häufig mit Frauenförderung verbunden, die dazu beitragen soll, strukturelle Nachteile von (meist weiblichen) Beschäftigten mit Sorgeverantwortung zu überwinden.

In diesen Betrieben werden nicht nur von den Beschäftigten artikulierte Bedarfe aufgegriffen, sondern traditionelle Auffassungen und überkommene Routinen offensiv hinterfragt, Diskussionen über unterschiedliche Lebensentwürfe geführt und alternative Formen der Organisation von Arbeit und Leben entwickelt. Das Ziel besteht darin, dass Frauen sich auf ihre Potenziale besinnen und diese selbstbewusst einsetzen – sei es im Betrieb oder bei der Aushandlung der innerfamiliären Arbeitsteilung mit dem Lebenspartner. In diesem Typ von Betrieben sind

Imagegewinne durch nach außen kommunizierte Familienfreundlichkeit kein Ziel und werden eher als störend (von den eigentlichen Zielen ablenkend) empfunden.

Ein Beispiel für einen solchen Betrieb ist eine Großbank. Das Thema Beruf und Familie ist in diesem Betrieb fest in die Tradition der Frauenförderung und Chancengleichheitspolitik eingebettet. Der Kern der Familienfreundlichkeit im Unternehmen besteht aus Maßnahmen, die sich primär an Frauen richten – nicht weil Vereinbarkeit für Männer kein Thema ist, sondern weil ein Wandel nach Überzeugung der im Betrieb engagierten Verantwortlichen nur über diesen Weg erreichbar ist. Frauenförderung wird deshalb nicht als Ungleichbehandlung der Beschäftigten, sondern als notwendige Kompensation struktureller Benachteiligungen angesehen.

Es gibt Angebote zur Kinderbetreuung, zur Teilzeitarbeit und Regelungen zur Rückkehr nach der Elternzeit. Familienbedingte Wünsche nach Übergang in Teilzeit oder Rückkehr in Vollzeit werden ohne Probleme berücksichtigt. In der Bank ist viel erreicht, wofür in anderen Betrieben noch gekämpft wird. Die Verantwortliche für Chancengleichheit sieht in der Teilzeit allerdings nur eine zweitbeste Lösung. Strategisch setzt sie sich mit viel Engagement und Überzeugungskraft ein für:

- die Rückkehr in den Betrieb nach der Elternzeit (viele Gespräche mit nicht rückkehrwilligen Frauen, in denen sie versucht, sie davon abzuhalten, ihren Arbeitsplatz aufzugeben),
- die Rückkehr in Vollzeit nach Teilzeit,
- den beruflichen Aufstieg von Frauen und Müttern bis in das Top-Management
- die Institutionalisierung von Regelungen und Netzwerken.

Trotz vieler Erfolge zeigen sich jedoch auch Grenzen, und es werden Probleme deutlich, für die es derzeit noch keine Lösungen gibt. Dort, wo Vereinbarkeit nicht mehr auf üblichem Wege – z. B. über die Bereitstellung eines Kindergartenplatzes, eines Homeoffices oder einer Teilzeitbeschäftigung – hergestellt werden kann, sondern die Veränderung der Arbeitsorganisation und –verteilung erfordert, greifen traditionelle Instrumente nicht mehr. So liegt nach Auffassung des Betriebsrats eine Ursache dafür, dass Vorgesetzte nur sehr ungern Rückkehrerinnen aus Elternzeit einstellen, darin, dass der Leistungsdruck enorm gestiegen ist. Ziel- und ergebnisorientiert arbeitende Teams wollen leistungsstarke und motivierte Kolleg/inn/en, die im Zweifel nicht auf die Uhr schauen, wenn zur Erreichung des Ziels noch gearbeitet werden

muss. Dies um so mehr, wenn – wie in der Bank – ein Bonussystem existiert, über das Leistung und Erfolg belohnt werden. Sorgeverantwortung lässt sich jedoch schlecht mit nahezu grenzenloser Verfügbarkeit im Betrieb vereinbaren. In dem Maße, wie Leistungs- und Zeitdruck im Betrieb steigen, wird es für Eltern und Pflegende schwieriger, passende Arbeitsplätze und ein entsprechendes Verständnis bei den Kolleg/inn/en in den Teams zu finden.

Ein anderes Beispiel ist das begrenzte Interesse der hochqualifizierten Frauen, bis in die obersten Führungspositionen aufzusteigen. Dies kann als ein Signal für die Verteidigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie interpretiert werden. Die Ausrichtung traditioneller Gleichstellungsstrategien stoßen hier offensichtlich an Grenzen. Hier kann es nämlich nicht mehr (nur) darum gehen, mit den Männern gleich zu ziehen, sondern es wird deutlich: Es geht um die Infragestellung traditioneller Leistungsnormen schlechthin. Auf den oberen Hierarchieebenen haben Frauen derzeit de facto nur die Wahl zwischen der Nachahmung der einseitigen (traditionell männlichen) Orientierung auf Erwerbsarbeit und der Aufgabe des Vereinbarkeitswunsches einerseits oder dem Verzicht auf weitere Karriereschritte.

4 Fazit

Das Beispiel des Betriebstyps 3 verweist auf die Grenzen familienfreundlicher Politik im Betrieb. Betriebe können gesellschaftliche Rahmenbedingungen nicht verändern, die in Deutschland immer noch stark von einem traditionellen Leitbild des männlichen Familienernährers und der zuverdienenden Ehefrau geprägt sind. Damit im Zusammenhang stehen geschlechtsspezifische Segmentierungsprozesse auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb. Betriebliche Maßnahmen können eine Gesellschaftspolitik ergänzen, nicht aber ersetzen und müssen so in ihrer Wirkung zwangsläufig begrenzt bleiben.

Eine zentrale Aufgabe der Betriebe ist es jedoch, die Arbeitsorganisation und die Arbeits(zeit)bedingungen familienfreundlich zu gestalten. Dies ist gleichzeitig auch die größte und komplizierteste familienpolitische Herausforderung. In allen untersuchten Betrieben ist deutlich geworden, dass die konzipierten Vereinbarkeitsmaßnahmen am besten im Bereich der unteren und mittleren Qualifikation greifen. Hier sind vor allem Teilzeit für Mütter und eine im individuellen Interesse nutzbare Gleitzeitregelung gern und gut genutzte Instrumente. In Bezug auf den Bereich der höher qualifizierten Beschäftigten oder gar der Führungskräfte herrscht hingegen große Hilflosigkeit. In diesem Beschäftigungssegment gilt die (nahezu grenzenlose) Verfügbarkeit für den Betrieb immer noch als Kriterium und Indikator der Leistungsbereitschaft. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird vielfach erfolgreich geför-

dert, die Vereinbarkeit von Karriere und Familie ist immer noch die Ausnahme. Auf der obersten Hierarchieebene wird jedoch nur am deutlichsten sichtbar, was allgemein gilt: Für eine Gestaltung von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen für Männer und Frauen ist es notwendig, traditionelle Leistungsnormen zu hinterfragen und Arbeitszeiten und Arbeitsintensität zu begrenzen

Will man die Herausforderung annehmen und familienfreundliche Arbeitsbedingungen nicht nur für einen Teil der Belegschaft implementieren, bedarf es weiterer konzeptioneller Überlegungen, deren Reichweite allerdings nicht an den Grenzen des Betriebes enden können. Stärker als bisher muss die Sorgearbeit sichtbar gemacht, als notwendiges Element und wesentliche Voraussetzung gesellschaftlicher Reichtumsproduktion anerkannt und die kulturelle Dominanz der Erwerbsarbeit relativiert werden. Erst durch die Überwindung der Hierarchisierung von Erwerbs- und Sorgearbeit wird eine nachhaltige Balance zwischen beiden herstellbar sein.

Engelbrech, Gerhard (1994): Die Wiedereingliederung von Frauen ins Berufsleben im Konflikt zwischen Humankapitalwertung und vorsorglicher betrieblicher Personalpolitik. In: Beckmann, Petra / Engelbrech, Gerhard (Hrsg.): Arbeitsmarkt für Frauen 2000 – Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB) 179. Nürnberg.

Gantenberg, Bettina / Schneider, Brigitte (2003), Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG, Düsseldorf.

Klenner, Christina (2004): Gender – ein Fremdwort für Betriebsräte? In: WSI-Mitteilungen 5, S. 277-286.

Möller, Iris/ Allmendinger, Jutta (2003), Betriebe könnten noch mehr für die Chancengleichheit tun, IAB-Kurzbericht Nr. 12.

Krell, Gertraude / Ortlieb, Renate (2004), Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Eine Befragung des Managements von 500 Unternehmen zur Umsetzung der Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit. Im Auftrag des DGB und der Hans-Böckler-Stiftung. DGB, Abteilung Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Nr. 2, Berlin.