

# Familienfreundlichkeit als Zukunftsfrage in Unternehmen

## Zusammenfassung

Familienfreundlichkeit wird heute als wesentliche Zukunftsfrage für Unternehmen diskutiert und Investitionen in eine familienbewusste Personalpolitik gelten als zukunftsweisende Entscheidungen in Unternehmen. Dies geschieht vor dem Hintergrund einer zukunftsfähigen Personalpolitik in Zeiten zurückgehender Erwerbspersonenzahlen, eines zunehmenden Fachkräftemangels und der Alterung der Belegschaften. Familienfreundliche Arbeitsbedingungen werden ein Schlüssel im Wettbewerb um Personal. Bei der Wahl des Arbeitgebers ist Familienfreundlichkeit ein wichtiges Thema geworden. Erwerbsbeteiligung und Qualifikation von Frauen, insbesondere von Müttern haben sich stark erhöht. Zur Umsetzung und Realisierung des Erwerbswunsches bedürfen sie allerdings Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Familienbewusste Maßnahmen führen nachweislich zu einer höheren Mitarbeiterproduktivität. Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter steigen, Fehlzeiten gehen zurück, die Humankapitalakkumulation erhöht sich. Handlungsfelder für familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen reichen von Arbeitszeit- und Organisationsfragen über Elternzeit und Wiedereinstiegsprogramme, unterschiedlichen Kinderbetreuungsangeboten bis hin zu Serviceleistungen für Familien. Zukünftig dürfte mit der demographischen Entwicklung aber auch die Frage nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege immer wichtiger werden, genauso wie der Erhalt der Qualifikation und Arbeitskraft der älter werdenden Belegschaft. Familienfreundlichkeit ist Teil der gesamten Unternehmenskultur.

**Schlüsselwörter:** Familienbewusste Personalpolitik, Familienfreundlichkeit in Unternehmen, Vereinbarkeit Beruf und Familie, Demografischer Wandel, Bildungsniveau, Fachkräftemangel, Feminisierung im Arztberuf, Kompetenzzentrum Beruf & Familie, Kosten-Nutzen-Analyse

## Familienfreundlichkeit als grundlegender strategischer Vorteil

Familienfreundlichkeit wird heute als wesentliche Zukunftsfrage für Unternehmen diskutiert. Familienfreundliche Maßnahmen sind keine „weichen“ Faktoren, sondern „harte“ Standortfaktoren geworden. Investitionen in eine familienbewusste Personalpolitik gelten als zukunftsweisende Entscheidungen in Unternehmen und immer mehr Unternehmen messen diesem Thema eine hohe Bedeutung zu. Inzwischen sind es 72% der Geschäftsführer und Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen, die familienfreundlichen Maßnahmen eine hohe Bedeutung zumessen, und der Trend weist nach oben [5]. Dies geschieht vor dem Hintergrund einer zukunftsfähigen Personalpolitik in Zeiten zurückgehender Erwerbspersonenzahlen, eines zunehmenden Fachkräftemangels und der Alterung der Belegschaften. Qualifiziertes und motiviertes Personal ist eine wichtige Ressource in Unternehmen. Familienfreundliche Arbeitsbedingun-

gen werden ein Schlüssel im Wettbewerb um Personal [3].

Heute stellt sich die Frage der Fachkräftesicherung für viele Unternehmen und ganz besonders auch in der Medizin. Der Personalbedarf an Ärztinnen und Ärzten wird mit der demografischen Entwicklung und der Alterung der Bevölkerung in den nächsten Jahren weiter steigen. Gleichzeitig geht die Zahl der Fachkräfte zurück. Schon heute können Stellen in Kliniken nicht immer besetzt werden. Der Wettbewerb um qualifiziertes Personal wird sich in Zukunft noch verstärken [1], [7]. Familienfreundliche Maßnahmen werden ein Schlüssel sein, um in diesem Wettbewerb zu bestehen.

Zudem ändert sich in der Medizin die Relation zwischen dem Anteil an Ärztinnen und dem an Ärzten. Noch vor 15 Jahren waren nur 35% der Mediziner weiblich, heute sind es 42%. Der Anteil der Ärztinnen steigt kontinuierlich [<http://www.bundesaerztekammer.de>]. Bei den Studierenden der Medizin sind bereits 63% Frauen (siehe Abbildung 1).

## Erich Stutzer<sup>1</sup>

1 Statistisches Landesamt  
Baden-Württemberg, FaFo  
FamilienForschung Baden-  
Württemberg, Stuttgart  
Deutschland

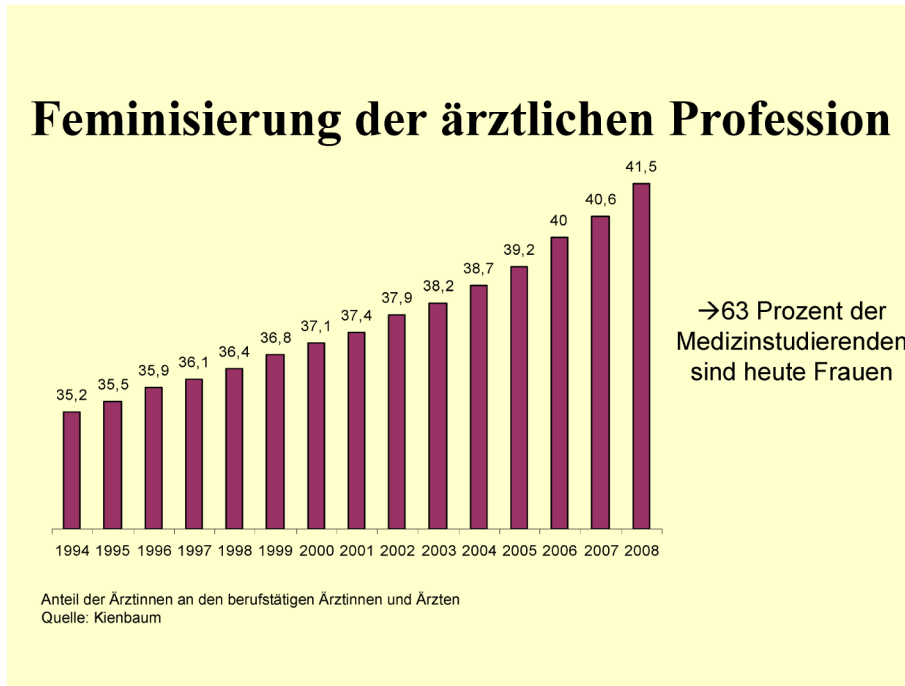


Abbildung 1: Feminisierung der ärztlichen Profession

Bei den Studienanfänger im Studienjahr 2008/2009 waren in der Humanmedizin 63% Frauen, in der Zahnmedizin 66% Frauen und in der Veterinärmedizin 83% Frauen. Von den Absolventen waren in der Humanmedizin und in der Zahnmedizin jeweils 58% und in der Veterinärmedizin 85% Frauen.

Diese Entwicklungen werden verstärkt durch Abwanderungen von Ärztinnen und Ärzten in das Ausland und in nicht kurative Bereiche. Jeder zehnte Medizinabsolvent entscheidet sich für ein Berufsfeld außerhalb der Patientenversorgung. Gründe, die dafür genannt werden, sind die Entlohnung, die Arbeitsbedingungen sowie die mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie fehlende Wiedereinstiegshilfen. Lediglich 4% der Ärztinnen und Ärzte bewerten die Vereinbarkeit als gut, 13% als eher gut, die große Mehrheit hält sie für schlecht. 79% der Medizinstudenten halten es für schwierig oder sehr schwierig Kinderwunsch und Arztberuf zu vereinbaren [<http://www.bundesaerztekammer.de>].

Mit dem zunehmenden Anteil von Frauen in der Medizin gewinnt das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie an Gewicht. Wird jungen Ärztinnen (und Ärzten) nicht ermöglicht, eine berufliche Karriere mit einer Familienplanung in Einklang zu bringen, gehen Krankenhäuser wertvolle, hochqualifizierte Fachkräfte verloren [6].

## Gesellschaftliche Entwicklungen

Familienpolitik und familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen sind so wichtig geworden, weil sich wichtige gesellschaftliche Rahmenbedingungen ändern. Neben der Globalisierung sind zwei Megatrends für diese Entwicklungen bedeutsam:

1. Der demografische Wandel mit der Abnahme und der Alterung der Bevölkerung, sowie der Abnahme des Erwerbspersonenpotentials und der Alterung der Belegschaften.
2. Der Prozess der gesellschaftlichen Modernisierung
  - mit den sich ändernden Wert- und Rollenvorstellungen,
  - der Veränderung der Familienformen mit einer zunehmenden Pluralisierung der Lebensformen und den Tendenzen zu einer stärkeren Individualisierung,
  - der starken Bildungsexpansion, von der in ganz besonderem Maße Frauen profitiert haben,
  - der steigenden Qualifikation von Frauen verbunden mit dem starken Anstieg der Erwerbsbeteiligung von Frauen, insbesondere von Müttern.

## Demografischer Wandel

Der demografische Wandel führt in Baden-Württemberg zu einem Rückgang der Bevölkerungszahlen und gleichzeitig zu einer starken Alterung der Bevölkerung (siehe Abbildung 2).

Heute leben in Deutschland knapp 82 Mio. Menschen. Diese Zahl wird sich nach der Bevölkerungsvorausrechnung der amtlichen Statistik bis 2060 auf knapp 65 Mio. reduzieren [11]. Dieser Rückgang ist für Deutschland insgesamt, aber auch in allen Bundesländern zu beobachten. Der Rückgang in den einzelnen Bundesländern erfolgt jedoch unterschiedlich schnell.

Viel problematischer als der Rückgang der Bevölkerung ist deren Alterung. Das Durchschnittsalter in Deutschland lag 1950 bei 35 Jahren und steigt von heute 43 Jahren auf über 50 Jahre im Jahre 2060. Der Anteil jüngerer

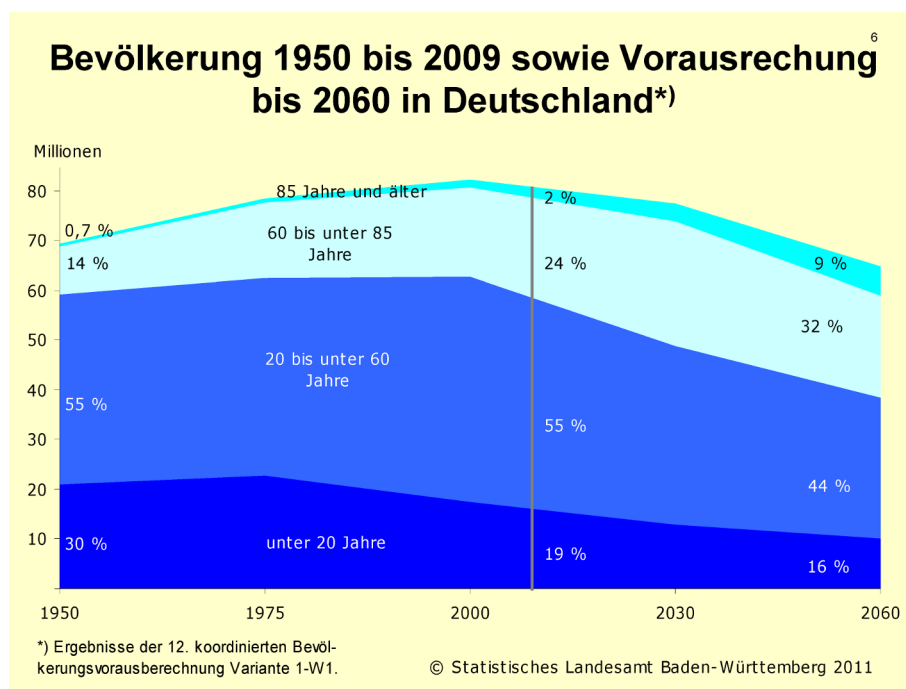


Abbildung 2: Bevölkerung 1950 bis 2009 sowie Voraussrechnung bis 2060 in Deutschland<sup>6)</sup>

Menschen geht zurück, der Anteil der älteren und der hochbetagten Menschen steigt rapide an.

Der Anteil jüngerer Menschen unter 20 Jahren beträgt in 2010 knapp 20% und wird im Jahre 2060 16%, betragen. Der Anteil der mittleren Generation zwischen 20 und 60 Jahren wird sich im gleichen Zeitraum von heute 55% auf 44% reduzieren. Stark ansteigen wird die Zahl der Menschen in der älteren Generation. Der Anteil der Menschen zwischen 60 und 85 Jahren wird sich von 24% auf 32% erhöhen und der Anteil der Hochbetagten wird sich mehr als vervierfachen von heute 2% auf 9%. Die absolute Zahl wird sich erhöhen von heute 1,9 Mio. auf etwa 5,6 Mio. Menschen im Jahr 2060.

Eine Folge dieser Entwicklungen wird sein, dass auf Personen der mittleren, der erwerbsfähigen Generation immer mehr ältere Menschen kommen werden. Die „Belastung“ der mittleren Generation wird ansteigen. Der sogenannte Altenquotient misst die Relation der 65-Jährigen und älteren zu der mittleren Generation zwischen 20 und 65 Jahren. Heute kommen auf 100 Personen der mittleren Generation 65 Personen, die älter als 60 sind. Im Jahre 2060 werden es 98 Ältere sein.

Diese demografischen Entwicklungen mit dem Rückgang der Bevölkerung und der Alterung gelten für die Gesamtbevölkerung. Die gleichen Tendenzen lassen sich auch für die Erwerbspersonen feststellen. Die Anzahl der Erwerbspersonen wird sich in den nächsten Jahren rückläufig entwickeln mit der Problematik einer möglichen Verschärfung des Fachkräftemangels. Prognos rechnet z.B. für Baden-Württemberg bis 2015 mit einem Fachkräftemangel in Höhe von 280.000 Personen und bis 2030 mit 500.000 Personen. Gleichzeitig wird der Anteil älterer Erwerbspersonen deutlich zunehmen [9]. Seit 2003 gibt es erstmals in Deutschland mehr ältere als jüngere Er-

werbspersonen und dies wird sich in den nächsten Jahren auch nicht mehr ändern.

Diese demografischen Entwicklungen resultieren wesentlich aus den niedrigen Geburtenzahlen in Deutschland. Der Anteil kinderreicher Familien mit drei oder mehr Kindern ist deutlich zurückgegangen, der Anteil kinderloser Frauen angestiegen. Vor allem Akademikerinnen bleiben zunehmend kinderlos. Dies verweist auf Mängel bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, insbesondere für Akademikerinnen.

## Gesellschaftliche Modernisierung

Die hier interessierenden gesellschaftlichen Veränderungsprozesse gründen in den geänderten und sich weiter ändernden Wert- und Rollenvorstellungen, der Veränderung der Familienformen mit einer zunehmenden Pluralisierung der Lebensformen und den Tendenzen zu einer stärkeren Individualisierung. Aber auch in der starken Bildungsexpansion, von der in ganz besonderem Maße Frauen profitiert haben und dem starken Anstieg der Erwerbsbeteiligung von Frauen, insbesondere von Müttern, der mit der steigenden Qualifikation von Frauen verbunden ist. Die Bildungsexpansion in Deutschland hat dazu geführt, dass das schulische Bildungsniveau enorm gestiegen ist und die heute junge Generation die höchste Schulqualifikation hat (siehe Abbildung 3).

Von der Bildungsexpansion haben ganz besonders Frauen profitiert. Von der heute jungen Generation haben mehr als 40% die (Fach-)Hochschulreife während dies vor 40 Jahren nur bei 6% der Frauen der Fall war. Frauen haben Männer inzwischen in der schulischen Qualifikation überholt. Dies zeigt sich z.B. auch darin, dass in Baden-Württemberg seit Mitte der 90er Jahre erstmals mehr Mädchen eines Geburtsjahrganges ihr Abitur abgelegt

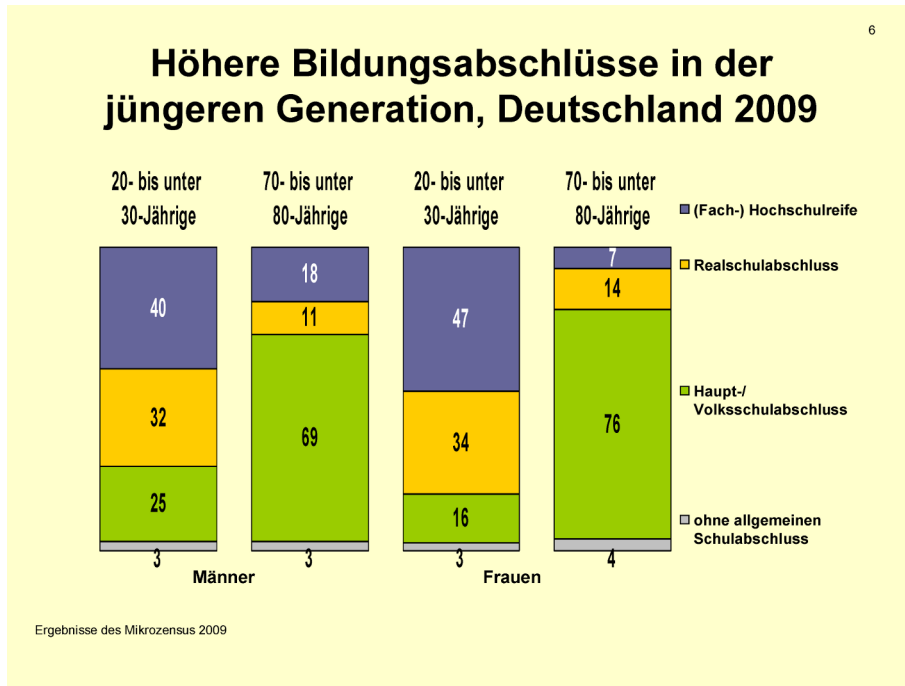


Abbildung 3: Höhere Bildungsabschlüsse in der jüngeren Generation, Deutschland 2009

haben als Jungen. Seitdem ist dies Jahr für Jahr zu beobachten.

Gleichzeitig ist eine kontinuierlich steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen festzustellen. Dieser Anstieg wird ausschließlich getragen von den Müttern. Während Mütter früher häufig mit der Geburt eines Kindes aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, versuchen heute immer mehr Eltern die beiden Lebensbereiche, Beruf und Familie, gleichzeitig miteinander zu vereinbaren. Zwei Drittel der Mütter in Baden-Württemberg sind erwerbstätig (siehe Abbildung 4).

Die Erwerbsbeteiligung der Mütter steigt mit dem Alter des jüngsten Kindes. Fast die Hälfte der Mütter mit Kleinkindern unter drei Jahren sind erwerbstätig. Sind die jüngsten Kinder älter, steigt die Erwerbstätigkeit kontinuierlich an. Anzumerken gilt hier allerdings, dass drei Viertel der erwerbstätigen Mütter Teilzeit beschäftigt ist.

## Fazit

Damit ergibt sich einerseits die Konstellation eines Facharbeitermangels mit einer Alterung der Belegschaften, und andererseits existiert ein Potential sehr gut ausgebildeter Frauen, die erwerbstätig werden möchten. Zur Umsetzung und Realisierung des Berufswunsches bedarf es allerdings Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Wenn es gelingt den gut qualifizierten Frauen adäquate Beschäftigungen anzubieten, entsteht eine Win-Win-Situation, von der Unternehmen wie Beschäftigte profitieren. Dies betrifft vor dem Hintergrund des steigenden Anteils an Ärztinnen ganz besonders den Medizinerberuf [6].

## Familienfreundlichkeit in Unternehmen

### Familienfreundliche Maßnahmen

Familienfreundlichkeit ist ein wichtiges Thema bei der Wahl des Arbeitgebers geworden. Wissenschaftliche Erhebungen zeigen, dass für 92% der Beschäftigten (im Alter von 25 bis 39 Jahren) mit Kindern bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtiger oder genauso wichtig ist wie die Frage nach dem Gehalt. 78% dieser Personen wäre bereit den Arbeitgeber für eine bessere Vereinbarkeit der beiden Lebensbereiche zu wechseln [[http://www.erfolgskfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/Factsheet\\_Gehalt.pdf](http://www.erfolgskfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/Factsheet_Gehalt.pdf)] (siehe Abbildung 5).

Studien belegen, dass sich auch für Arbeitgeber familienbewusste Maßnahmen lohnen. Sie führen nachweislich zu einer höheren Mitarbeiterproduktivität. Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter steigen, Fehlzeiten gehen zurück, die Humankapitalakkumulation erhöht sich. Die Mitarbeiterbindung steigt und damit sinken Such- und Einarbeitungskosten. Zufriedene Mitarbeiter fühlen sich stärker an das Unternehmen gebunden und sie sind leistungsfähiger. Auch für die Mitarbeitergewinnung ergeben sich Vorteile, wenn sich ein Unternehmen auf eine familienbewusste Personalpolitik berufen kann. Dies bestätigen Personalverantwortliche in deutschen Unternehmen.

43% der Unternehmen, die als familienfreundliches Unternehmen auditiert wurden, verweisen darauf, dass es ihnen nun leichter gelingt, Personal zu gewinnen [4]. Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, z.B. in Krankenhäusern sind damit ein wesentlicher Baustein, um dem Fachkräftemangel bzw. dem Fachärztemangel

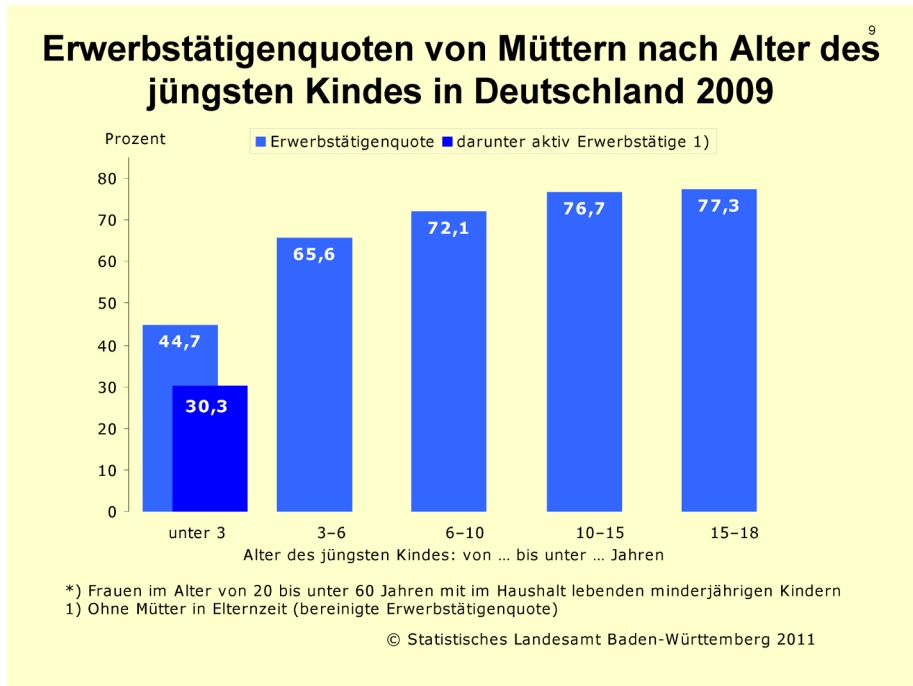


Abbildung 4: Erwerbstätigenquoten von Müttern nach Alter des jüngsten Kindes in Deutschland 2009

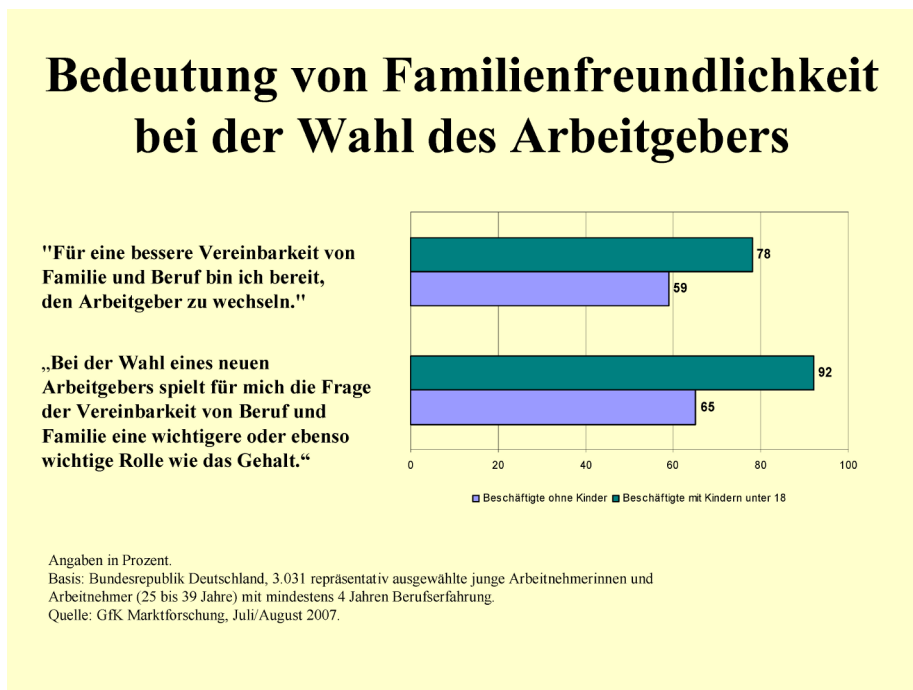


Abbildung 5: Bedeutung von Familienfreundlichkeit bei der Wahl des Arbeitgebers

entgegen zu wirken. Krankenhäuser, die eine familienbewusste Personalpolitik betreiben und ihren Mitarbeitern familienfreundliche Maßnahmen anbieten, dürften bei der Anwerbung neuer Fachärztinnen und Fachärzte gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden Anteils von Frauen im Arztberuf deutliche Wettbewerbsvorteile gewinnen.

## Handlungsfelder

Es gibt nicht nur die eine familienbewusste und familienorientierte Personalpolitik, sondern familienorientierte

Personalpolitik hat viele Facetten. Jedes Unternehmen hat andere Strukturen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben unterschiedliche Bedürfnisse. Eine familienbewusste Personalpolitik hat deshalb viele Zielgruppen und benötigt Informationen über die Bedürfnisse der Angestellten. Kommunikation ist deshalb eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Implementierung familienfreundlicher Maßnahmen. Untersuchungen belegen eine deutliche Diskrepanz zwischen den Angeboten in einem Unternehmen und der Kenntnis dieser Angebote durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [2], [10] (siehe Abbildung 6).

## Angebote von Arbeitgebern und Kenntnisse der Arbeitnehmer

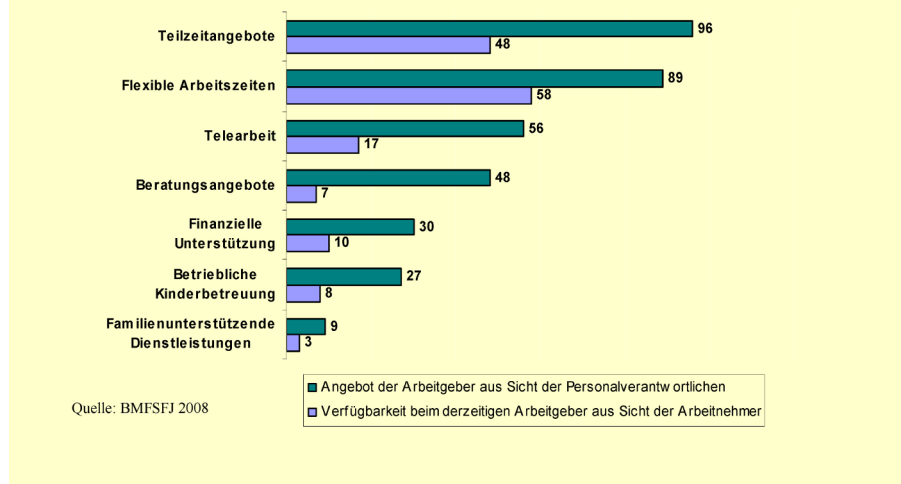


Abbildung 6: Angebote von Arbeitgebern und Kenntnisse der Arbeitnehmer

Handlungsfelder für familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen reichen von Arbeitszeit- und Organisationsfragen (z.B. Teilzeit, Arbeitszeitkonten, Wohnraumarbeit, Telearbeit, Personaleinsatzplanung etc.) über Elternzeit und Wiedereinstiegsprogramme (z.B. Kontakt halten, Qualifikationserhalt, Partnermonate etc.), unterschiedlichen Kinderbetreuungsangeboten (z.B. Ferien- und Notfallbetreuung, Eltern-Kind-Arbeitszimmer, Elterninitiativen, firmeneigene Kinderbetreuung, Belegplätze etc.) bis hin zu Serviceleistungen für Familien (z.B. Angebote für haushaltsnahe Dienste, Sport- und Gesundheitsangeboten, Elternseminare etc.).

Zukünftig dürfte mit der demografischen Entwicklung aber auch die Frage nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege (z.B. Entlastungsangebote oder Beratungen und Informationen) immer wichtiger werden, genauso wie der Erhalt der Qualifikation und Arbeitskraft der älter werdenden Belegschaft (z.B. durch Arbeitsgestaltung, Qualifizierungsangebote, Wissens- und Erfahrungswertung etc.). Familienfreundlichkeit ist schließlich generell Teil der gesamten Unternehmenskultur (Führungsstil, betriebsinterne Kommunikation, Außendarstellung etc.). Eine gute Übersicht über Handlungsfelder, Maßnahmen und Praxisbeispiele bietet das Internetportal <http://www.kompetenzzentrum-bw.de>.

### Kosten und Nutzen

Es liegen nur vereinzelt veröffentlichte betriebsinterne Berechnungen zu den Kosten und Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen in einzelnen Unternehmen vor [4]. Dennoch zeigen die wenigen veröffentlichten Berechnungen, dass sich Familienfreundlichkeit auch monetär auszahlt.

So hat die MVV Energie AG dargelegt, dass in diesem Unternehmen jeder eingesetzte Euro zu einer Ersparnis von 2,50 Euro geführt hat. Diese Berechnung beruht auf einer Reduzierung der Ausstiegsquote nach der Elternzeit von 32% auf 11%, so dass sich die Personalwiederbeschaffungskosten reduziert haben. Sie beruhen auf einer Reduzierung der Elternzeit von 32 Monaten auf 14 Monate mit der Wirkung einer Senkung der Wiedereingliederungskosten und in geringeren krankheitsbedingten Kosten. Zugewinne aufgrund der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie der Mitarbeiterproduktivität und -motivation sind hierbei noch nicht eingerechnet [<http://www.familienfreundlicher-betrieb.de/FFBetPraxisbeispiele/detail.asp?222000.3.xml>].

Ein anderes Beispiel ist die Unfallklinik Murnau, die monetär bewertete Nutzenzuwächse durch familienfördernde Maßnahmen nachweist. In einer Saldierung der Kosten und Nutzen kommt die Unfallklinik für das Jahr 2007 zu einem Plus von 136.700 Euro.

### Schlussfolgerung

Ein Baustein, den Herausforderungen durch den demografischen Wandel und den gesellschaftlichen Veränderungsprozessen zu begegnen, sind familienfreundliche Maßnahmen. Eine familienbewusste Personalpolitik gewinnt im Bereich der Medizin mit dem sich abzeichnenden Ärztemangel und der Zunahme des Anteils von Ärztinnen an Bedeutung und stellt für Krankenhäuser einen strategischen Wettbewerbsvorteil bei der Personalgewinnung und -sicherung sowie bei der Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar.

## Interessenkonflikt

Der Autor erklärt, dass er keine Interessenkonflikte im Zusammenhang mit diesem Artikel hat.

## Literatur

1. Bundesagentur für Arbeit. Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit; 2011.
2. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Arbeitgebern und Beschäftigten. Berlin: Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend; 2008. Zugänglich unter/available from: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=112440.html>
3. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Gewinnen mit Familie - Effekte von Familienfreundlichkeit. Berlin: Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Gesundheit; 2010.
4. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Herausforderung familienbewusste Personalpolitik - Vorteile für Beschäftigte und Unternehmen. Berlin: Monitor Familienforschung; 2008. Ausgabe 16. Zugänglich unter/available from: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/newsletter,did=121580.html>
5. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; 2010. Zugänglich unter/available from: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=134860.html>
6. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Krankenhaus. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; 2009.
7. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. Mitarbeiter dringend gesucht! Fachkräftesicherung, Herausforderung der Zukunft. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.; 2010. Zugänglich unter/available from: [http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ub\\_fachkraefte.pdf](http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ub_fachkraefte.pdf)
8. Hertie-Stiftung. Beruf und Familie - Ein Mehrwert für alle. Frankfurt: Hertie-Stiftung.
9. Prognos AG. Qualifizierungsbedarf 2015 und 2030 in Baden-Württemberg, im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg. Basel: Prognos AG; 2009. Zugänglich unter/available from: [http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Prognos\\_Studie\\_Qualifikationsbedarf\\_2015\\_2030\\_BW.pdf](http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Prognos_Studie_Qualifikationsbedarf_2015_2030_BW.pdf)
10. Schulte E. Familienfreundliche Angebote für Beschäftigte - Was keiner kennt, bringt keinen Nutzen. Stat Monatsheft Baden-Württemberg. 2008;11:14-16. Zugänglich unter/available from: <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/FFBetr/Infomaterial/home.asp?6>
11. Statistisches Bundesamt. Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Berlin: Statistisches Bundesamt; 2009.

### Korrespondenzadresse:

Erich Stutzer

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, FaFo  
Familienforschung Baden-Württemberg, Böblinger Straße  
68, 70199 Stuttgart Deutschland, Tel.: +49  
(0)711/641-2957, Fax: +49 (0)711/641-2444  
erich.stutzer@stala.bwl.de

### Bitte zitieren als

Stutzer E. Familienfreundlichkeit als Zukunftsfrage in Unternehmen. *GMS Z Med Ausbild.* 2012;29(2):Doc34.  
DOI: 10.3205/zma000804, URN: urn:nbn:de:0183-zma0008048

### Artikel online frei zugänglich unter

<http://www.egms.de/en/journals/zma/2012-29/zma000804.shtml>

**Eingereicht:** 03.03.2011

**Überarbeitet:** 06.12.2011

**Angenommen:** 13.01.2012

**Veröffentlicht:** 23.04.2012

### Copyright

©2012 Stutzer. Dieser Artikel ist ein Open Access-Artikel und steht unter den Creative Commons Lizenzbedingungen (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de>). Er darf vervielfältigt, verbreitet und öffentlich zugänglich gemacht werden, vorausgesetzt dass Autor und Quelle genannt werden.

# Family-friendliness in business as a key issue for the future

## Abstract

These days family-friendliness is a key issue for the future of businesses. Investments in a family conscious personnel policy are considered as forward-looking decisions in companies. This happens against the background of a sustainable personnel policy in times of a decrease in the number of employable persons, an increasing shortage of skilled workers and an ageing workforce. Family-friendly working conditions are becoming a key factor in the competition for staff. When choosing an employer, family-friendliness has become a crucial topic. Employment participation and skills of women, especially of mothers, have greatly increased. To facilitate the realisation of their wish to return to paid employment, however, measures to reconcile work and family are required.

Family-conscious measures have been proven to lead to higher employee productivity. Job satisfaction and motivation of employees and accumulation of human capital increase, absenteeism declines, the return of investment rises. Fields of activity for family-friendly measures in companies range from working arrangements, parental leave and re-entry programmes and various child care offers to services for families. In connection with the demographic development the demand for a better reconciliation of work and elder care should in future become ever more important, just as the upkeep of the occupational skills and working capacity of an ageing workforce. Family-friendliness has to become an integral part of corporate culture.

**Keywords:** Family-conscious personnel policy, family-friendly company, reconciling work and family, demographic change, educational levels, skill shortages, feminisation of the medical profession, CoE Work and Family, cost-benefit analysis

## Family-friendliness as vital strategic advantage

Family-friendliness is now debated as a key issue for the future in companies. Family-friendly policies are no longer soft factors but have become hard factors. Investing in family-friendly personnel policies is seen as a forward-looking business decision and more and more companies judge the issue as being of great importance. By now 72% of business managers and HR managers in German companies see family-friendly policies as being very important, with the trend still rising [5]. This is happening against the backdrop of sustainable human resources policies in times of a shrinking workforce, an increasing shortage of skilled workers and an ageing workforce. Qualified and motivated staff is an important resource in business. Family-friendly working conditions are key in the competition for staff [3].

Today, many companies struggle with the issue of securing qualified staff, in particular in the medical arena. The need for doctors will only increase due to the demographic development and the ageing of the population over the

next few years. At the same time, the number of qualified staff is dropping. Even today, not all openings in hospitals can be filled. The competition for qualified staff will increase in future [1], [7]. Family-friendly policies will be key in this competition.

In addition, the proportion of male to female doctors is changing in medicine. Only 15 years ago merely 35% of doctors were women, today there are 42%. The proportion of female doctors is increasing steadily [<http://www.bundesaerztekammer.de>]. Among medical students, already 63% are women (see Figure 1).

Amongst students in the academic year 2008/2009 in medicine, 63% were women, the percentage of women in dentistry was 66% and in veterinary medicine, 83%. Among graduates in human medicine and dentistry, 58% were female, with 85% of graduates in veterinary medicine women.

These trends are reinforced by doctors emigrating abroad or to sectors outside healthcare. One in ten medical graduates opt for a career outside of patient care. Reasons given include the pay, working conditions and the lack of a balance between work and family life and the lack of re-entry support. Only 4% of physicians think the balance is good, 13% as fairly good but the great majority

## Erich Stutzer<sup>1</sup>

1 Statistisches Landesamt  
Baden-Württemberg, FaFo  
FamilienForschung Baden-  
Württemberg, Stuttgart  
Deutschland



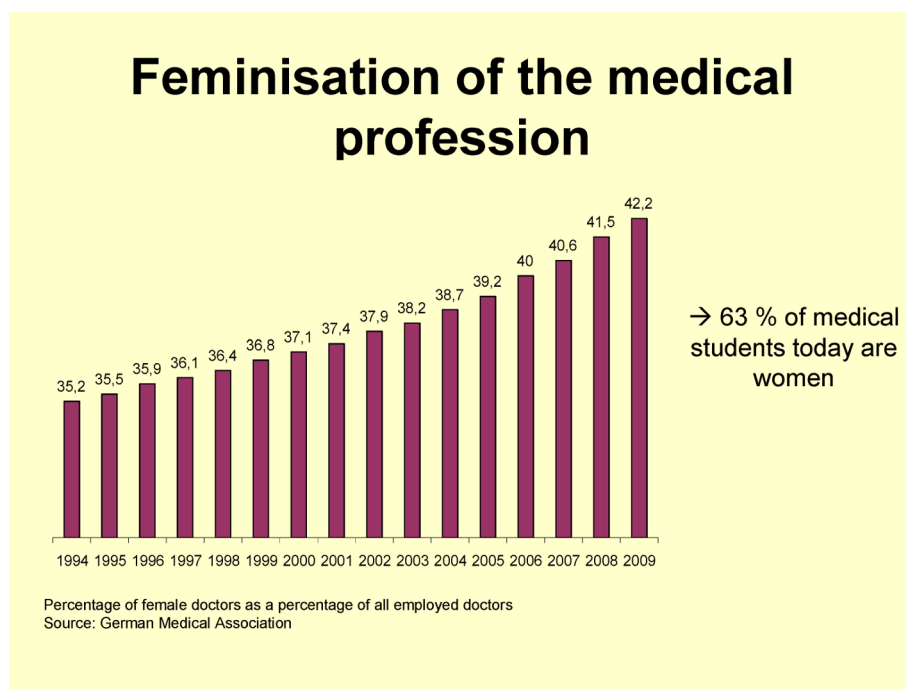


Figure 1: Feminisation of the medical profession

considers it bad. 79% of medical students find it difficult or very difficult to combine children and a medical career [<http://www.bundesaerztekammer.de>].

As the percentage of women in medicine increases, the issue of reconciling work and family will gain in importance. If hospitals do not enable young female (and) male doctors to balance a career with family, they will lose valuable, highly skilled workers [6].

## Societal Changes

Family policy and family-friendly policies in companies have become so important because important social factors are changing. Apart from globalisation, two megatrends are relevant to these developments:

1. The demographic shift with a drop in population and ageing of the population and the decrease of the potential workforce and ageing of the workforce.
2. The process of societal modernisation
  - With changing values and roles,
  - Changes in family structure with increasing pluralisation of life styles and trends towards greater individualisation,
  - The strong expansion of education, from which women in particular have benefited,
  - Increasing skills amongst women connected with a strong increase in the participation of women in the workplace, especially mothers.

## Demographic Change

Demographic change in Baden-Württemberg is leading to a decline in population, whilst the population is ageing rapidly (see Figure 2).

Today there are nearly 82 million people in Germany. According to the official population forecasts, this number will drop to about 65 million reduced by 2060 [11]. This decrease applies to Germany as a whole but also in all German states. The decline in the individual federal states, however, varies.

Much more problematic than the decline of the population is its ageing. The average age in Germany in 1950 was 35 years. Today it stands at 43 and will rise to over 50 in 2060. The proportion of young people is declining, with the proportion of elderly and very elderly people increasing rapidly.

The proportion of young people under the age of 20 was almost at 20% in 2010 and will be around 16% in 2060. The proportion of the middle age bracket between 20 and 60 will shrink from 55% to 44% in the same period. The number of older people will greatly increase. The proportion of people between 60 and 85 will increase from 24% to 32% and the proportion of very elderly will more than quadruple from today's 2% to 9%. The elderly's absolute number will increase from 1.9 million today to about 5.6 million people in 2060.

One consequence of these developments will be that people in the middle bracket, those of working age, will have to support more and more older people, increasing the "burden" on the middle age bracket. The so-called dependency ratio measures the ratio of people aged 65 and older against the middle age bracket (between 20 and 65). Today, for every 100 people in the middle bracket there are 65 people who are older than 60. In 2060, there will be 98.

These demographic trends of population decline and ageing apply to the entire population. The same trends can also be observed amongst the active population. The number of employed people decreases over the next few

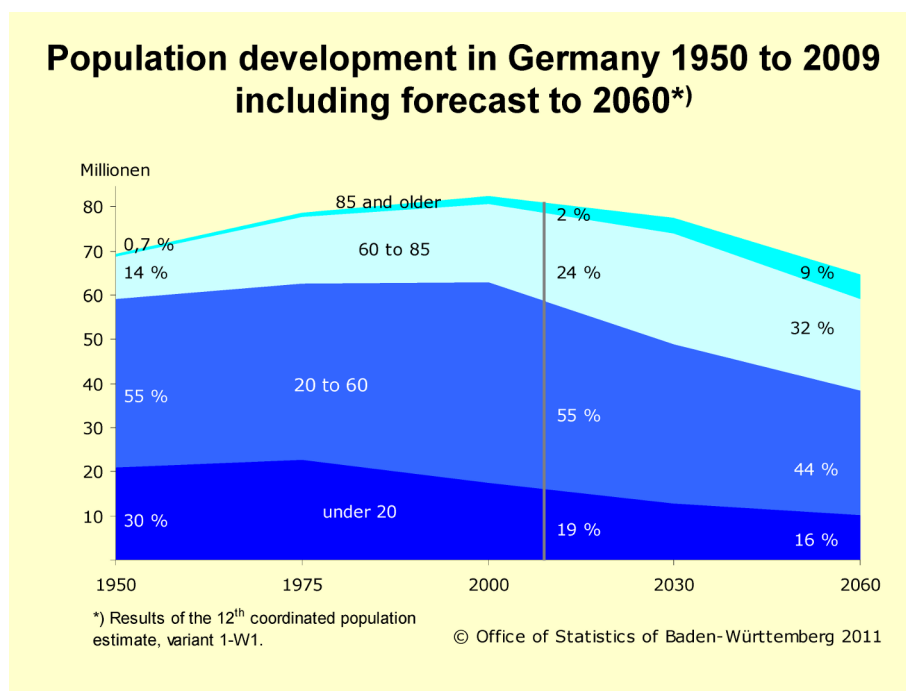


Figure 2: Population development in Germany 1950 to 2009 including forecast to 2060\*)

years, potentially worsening the problem of skills shortages. The forecaster Prognos expects that in Baden-Württemberg for example, there will be a skill shortage of some 280,000 in 2015 and some 500,000 by 2030. At the same time the proportion of older people will increase significantly [9]. Since 2003, for the first time there are more older than younger people in employment amongst German workers and this will not change in coming years.

These demographic trends essentially are a result of the low birth rate in Germany. The proportion of large families with three or more children has declined significantly, while the proportion of childless women has increased. In particular academics increasingly remain childless. This points to failures in the reconciliation of work and family, especially amongst academics.

## Societal Modernisation

The societal changes of interest here derive from changes in values and role expectations, which continue to change, changes in family structure with increasing pluralisation of life styles and trends towards greater individualisation. But also in the strong expansion of education, from which women in particular have benefitted and the sharp rise in female labour force participation, especially mothers, a factor associated with increasing skill levels amongst women.

The expansion of education in Germany has meant that the education level has risen enormously and that the young generation has the highest levels of education (see Figure 3).

Women in particular have benefited from the expansion of education. Amongst young people today, more than 40% have leaving certificates qualifying for tertiary edu-

cation, while 40 years ago only 6% of women had achieved this. Women have now overtaken men in terms of educational qualification. This is evident, amongst other things, from the fact that in the mid-90s for the first time more girls acquired A-levels than boys. Since then, this has been the case every year.

At the same time, the participation of women has steadily risen. This increase is solely due to mothers. While previously mothers often dropped out of the labour market with the birth of a child, more and more parents today try to juggle both areas of life, work and family, at the same time. Two thirds of mothers in Baden-Württemberg are gainfully employed (see Figure 4).

Labour force participation by mothers increases with the age of the youngest child. Almost half of all mothers with infants under three years are economically active. If the youngest children are older, economic activity increases continuously. It should be noted though that three-quarters of working mothers are employed part-time.

## Results

On the one hand, this results in a constellation where there is a shortage of skilled workers with an ageing workforce and at the same time with a potential of workers consisting of very well-educated women who wish to be gainfully employed. But for them to achieve such career aspirations measures are required which allow them to reconcile work and family. If one were to succeed in providing adequate jobs to well-qualified women, one would create a win-win situation benefitting both companies and employees. This especially concerns the medical profession in the light of the increasing proportion of female doctors [6].

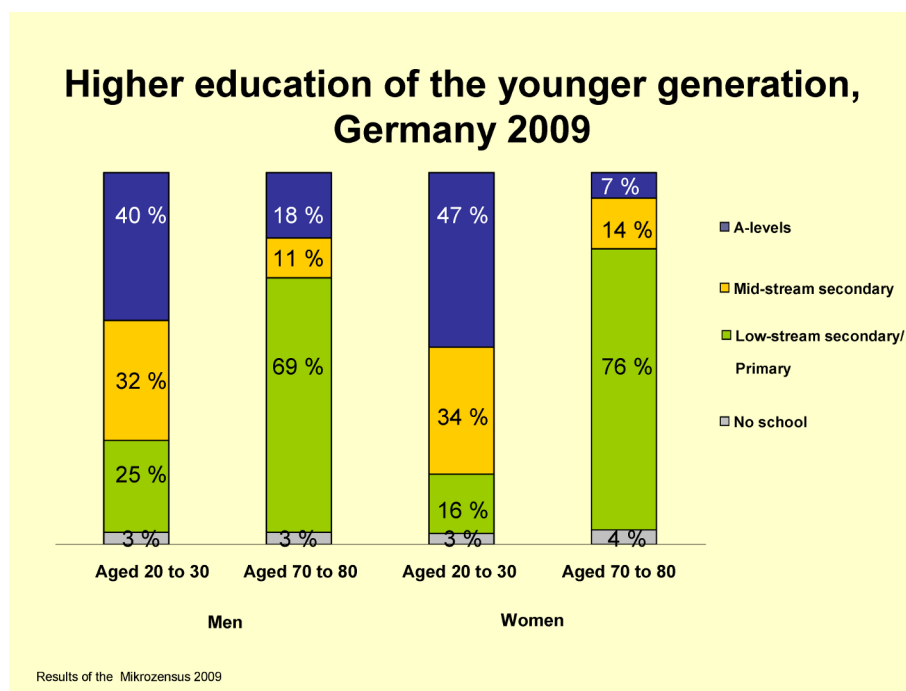


Figure 3: Higher education of the younger generation, Germany 2009

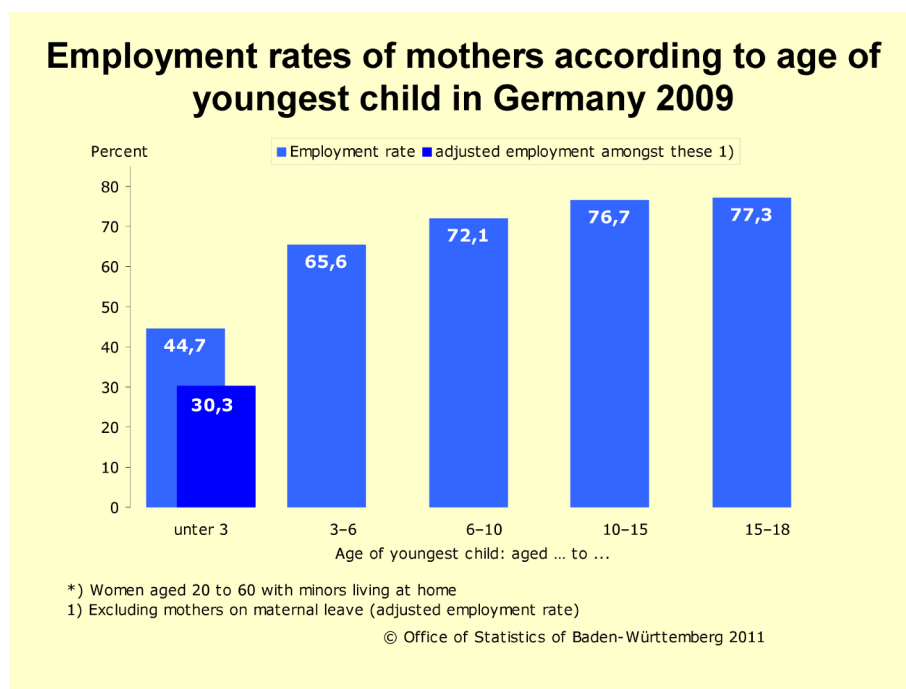


Figure 4: Employment rates of mothers according to age of youngest child in Germany 2009

## Family-friendliness in Business

### Family-friendly Measures

Family-friendliness has become an important factor when choosing an employer. Scientific surveys show that 92% of workers (aged 25 to 39) with children consider the question of compatibility of family and career as more important or as important as the question of the salary when choosing a new employer. 78% of these people would be willing to switch to an employer who offers a

better balance between the two areas of life [[http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/Factsheet\\_Gehalt.pdf](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/Factsheet_Gehalt.pdf)] (see Figure 5).

Furthermore studies show that family-friendly measures benefit the employer, as they demonstrably lead to higher employee productivity. Job satisfaction and motivation of employees rise, absenteeism falls, human capital accumulation increases. Worker retention increases and thus reduces the costs of locating new workers and training. Satisfied employees feel more loyal to the company and they are more productive. There are even ad-

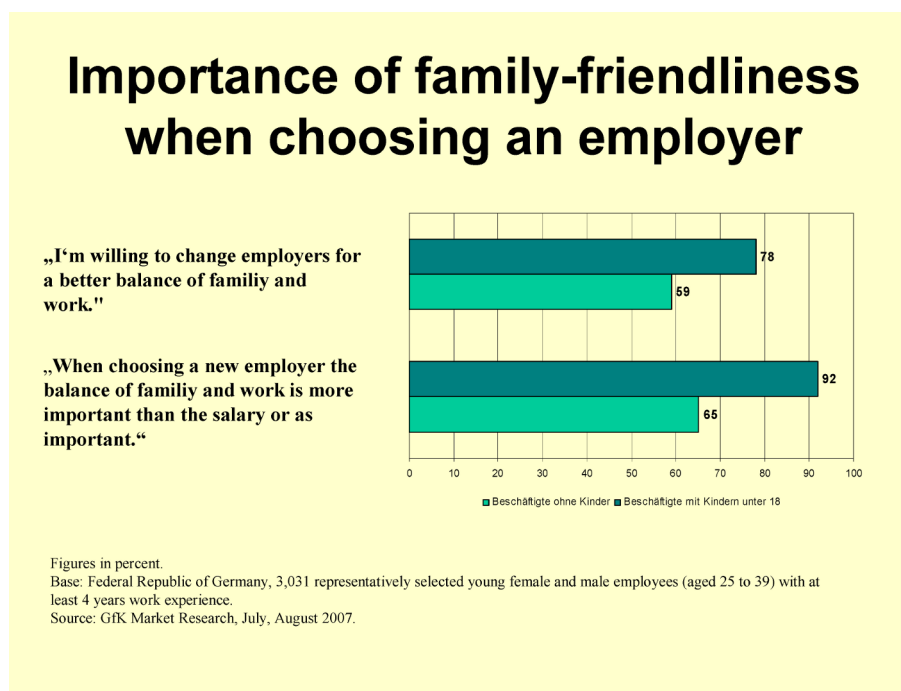


Figure 5: Importance of family-friendliness when choosing an employer

vantages in employee recruitment if a company can refer to family-friendly personnel policies. These recruitment factors have been confirmed by HR managers in German companies.

43% of companies, which were audited as family-friendly companies, refer to the fact that it is now easier for them to attract staff [4]. Family-friendly policies in companies, for example hospitals, are thus an essential factor for countering the skills shortage or the shortage of specialist doctors. Hospitals which have family-friendly personnel policies and which offer family-friendly services to their staff are likely to have distinct competitive advantages in the recruitment of new specialist doctors, particularly against the background of the increasing share of women in the medical profession.

## Spheres of Activity

Family-oriented personnel policy has many facets and is not limited to family-friendly and family-oriented personnel policies. Each organisation has different structures and employees with different needs. Therefore family-conscious personnel policies have different target audiences and require information about the needs of employees. Communication is thus a prerequisite for the successful implementation of family-friendly measures. Studies show a clear discrepancy between the service offers in organisations and the awareness of these offers by the employees [2], [10] (see Figure 6).

Areas for action regarding family-friendly policies in organisations range from labour and organisational issues (such as part-time work, working time accounts, housing, distance working, staff scheduling, etc.), parental leave and re-entry programs (maintaining contact, qualification maintenance, partner months, etc.), a variety of childcare

services (such as holiday and emergency care, parent-child offices, parent initiatives, in-house childcare, reserved spaces, etc.) to services for families (such as offers of services close to the home, sports and health facilities, parents' seminars, etc.).

But the demographic development is also likely to increase the importance of the issue of better balance between work and care (for example respite offers or advice and information), as will qualification and labour maintenance of the ageing workforce (for example through job design, training courses, knowledge and experience transmission, etc.). Family-friendly in the end is a general part of the overall corporate culture (management style, internal communications, external communications, etc.). A good overview of spheres of action, policies and real-world examples can be found on the website <http://www.kompetenzzentrum-bw.de>.

## Cost and Benefits

There are only a few published in-house calculations on the costs and benefits of family-friendly measures in individual organisations [4]. Nevertheless, the few published calculations show that family-friendliness has financial benefits.

For example, MVV Energie AG has stated that every Euro invested has led to savings of €2.50. This calculation is based on a reduction of the number of staff dropping off after parental leave from 32% to 11%, thus reducing the costs of personnel replacement. This is based on a reduction of parental leave from 32 months to 14 months, which has the effect of lowering the costs of re-integrating staff and lower illness-related costs. Gains due to the increased attractiveness of the employer and employee motivation and productivity are not included here [<http://>

## Offers from employers and knowledge thereof amongst employees

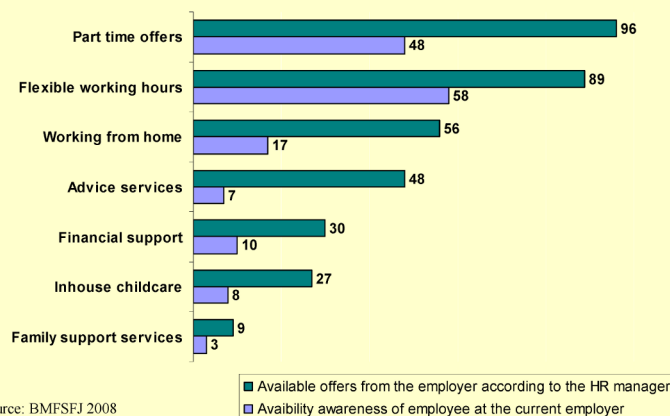


Figure 6: Offers from employers and knowledge thereof amongst employees

[www.familienfreundlicher-betrieb.de/FFBetPraxisbeispiele/detail.asp?222000.3.xml](http://www.familienfreundlicher-betrieb.de/FFBetPraxisbeispiele/detail.asp?222000.3.xml).

Another example is the trauma centre at Murnau, which has demonstrated financial benefits growth due to family-friendly measures. When netting out the costs and benefits, the hospital achieved a gain of €136,700 in 2007.

## Conclusions

Family-friendly measures are one part of the solution to meeting the challenges posed by demographic and social change. With the looming shortage of physicians and the increase in the proportion of female doctors, family-conscious personnel policy is continuously gaining in importance in the medical arena and represents a strategic competitive advantage in staff recruitment, retention and productivity in hospitals.

## Competing interests

The author declares that he has no competing interests.

## References

1. Bundesagentur für Arbeit. Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit; 2011.
2. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Arbeitgebern und Beschäftigten. Berlin: Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend; 2008. Zugänglich unter/available from: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=112440.html>
3. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Gewinnen mit Familie - Effekte von Familienfreundlichkeit. Berlin: Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Gesundheit; 2010.
4. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Herausforderung familienbewusste Personalpolitik - Vorteile für Beschäftigte und Unternehmen. Berlin: Monitor Familienforschung; 2008. Ausgabe 16. Zugänglich unter/available from: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/newsletter,did=121580.html>
5. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; 2010. Zugänglich unter/available from: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=134860.html>
6. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Krankenhaus. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; 2009.
7. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. Mitarbeiter dringend gesucht! Fachkräftesicherung, Herausforderung der Zukunft. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.; 2010. Zugänglich unter/available from: [http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ub\\_fachkraefte.pdf](http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ub_fachkraefte.pdf)
8. Hertie-Stiftung. Beruf und Familie - Ein Mehrwert für alle. Frankfurt: Hertie-Stiftung.
9. Prognos AG. Qualifizierungsbedarf 2015 und 2030 in Baden-Württemberg, im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg. Basel: Prognos AG; 2009. Zugänglich unter/available from: [http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Prognos\\_Studie\\_Qualifikationsbedarf\\_2015\\_2030\\_BW.pdf](http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Prognos_Studie_Qualifikationsbedarf_2015_2030_BW.pdf)
10. Schulte E. Familienfreundliche Angebote für Beschäftigte - Was keiner kennt, bringt keinen Nutzen. Stat Monatsheft Baden-Württemberg. 2008;11:14-16. Zugänglich unter/available from: <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/FFBet/Infomaterial/home.asp?6>
11. Statistisches Bundesamt. Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Berlin: Statistisches Bundesamt; 2009.

**Corresponding author:**

Erich Stutzer  
Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, FaFo  
FamilienForschung Baden-Württemberg, Böblinger Straße  
68, 70199 Stuttgart Deutschland, Tel.: +49  
(0)711/641-2957, Fax: +49 (0)711/641-2444  
erich.stutzer@stala.bwl.de

**Please cite as**

Stutzer E. Familienfreundlichkeit als Zukunftsfrage in  
Unternehmen. *GMS Z Med Ausbild.* 2012;29(2):Doc34.  
DOI: 10.3205/zma000804, URN: urn:nbn:de:0183-zma0008048

**This article is freely available from**

<http://www.egms.de/en/journals/zma/2012-29/zma000804.shtml>

**Received:** 2011-03-03

**Revised:** 2011-12-06

**Accepted:** 2012-01-13

**Published:** 2012-04-23

**Copyright**

©2012 Stutzer. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.en>). You are free: to Share – to copy, distribute and transmit the work, provided the original author and source are credited.