



Forschungszentrum  
Familienbewusste Personalpolitik

## Thesenpapier

### Ergebnisse der Befragung

# „Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen“



Gefördert von der



Prof. Dr. Alexander Dilger  
Prof. Dr. Irene Gerlach  
Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider

## **Vorbemerkung:**

Familie und Beruf miteinander verbinden zu können, Kinderwünsche zu erfüllen, ohne weitreichende berufliche Nachteile in Kauf nehmen zu müssen, sind für viele Menschen heute zentrale Lebensziele. Gesamtgesellschaftlich bedeutet die seit Jahrzehnten abnehmende Zahl von Geburten nicht zuletzt erhebliche zukünftige Produktivitätseinbußen. Neben dem Staat gelangen die Unternehmen als familienpolitische Akteure zu immer stärkerer Bedeutung. Familienbewusste Personalpolitik spielt daher in den Unternehmen sowohl aus der Perspektive der Betriebe als auch ihrer Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Unterschiedliche betriebliche Angebote, von der Arbeitszeitflexibilisierung bis zum Zusatzurlaub aus wichtigen familiären Gründen, sollen die Vereinbarkeit der Lebensbereiche Beruf und Familie ermöglichen oder fördern.

Von November 2005 bis Januar 2006 hat das an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster ansässige Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik für die berufundfamilie gGmbH - eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung - die bisher auditierten Unternehmen zu ihren Erfahrungen mit dem Einsatz familienbewusster betrieblicher Maßnahmen befragt.

### **Beschreibung der Stichprobe und der wissenschaftlichen Reichweite**

Befragt wurden 98 in Deutschland ansässige erwerbswirtschaftliche Unternehmen sämtlicher Branchen und Größenklassen, von denen 72 auswertbar antworteten. Alle befragten Unternehmen sind Teilnehmer des audit berufundfamilie® und grenzen sich deshalb durch ihre Familienfreundlichkeit von nicht auditierten Unternehmen ab. Die Ergebnisse besitzen folglich keine Aussagekraft für Unternehmen, die nicht auditiert wurden. Aufgrund der vergleichsweise geringen Fallzahl ist den Ergebnissen zunächst ein explorativer Charakter zuzuschreiben. Somit dienen sie ausschließlich dem Ziel, Strukturen und Tendenzen, die im Zusammenhang mit betriebswirtschaftlichen Effekten familienbewusster Maßnahmen stehen, aufzudecken. Sie sind jedoch durchgängig zumindest schwach signifikant (10 Prozent-Niveau).

## Methodisches Vorgehen

Um untersuchen zu können, mit welchem Erfolg positive Zielbeiträge familienbewusster Personalpolitik bei den befragten Unternehmen erreicht wurden, wurden mittels verschiedener Kriterien drei Indikatoren zur Bestimmung der besonders familienfreundlichen Unternehmen gebildet:

- a) Der erste Indikator beruht auf der inhaltlichen Ausdifferenzierung des Angebots familienbewusster Maßnahmen. Basis sind die acht Handlungsfelder des audits **berufundfamilie**<sup>®</sup>, denen die einzelnen familienbewussten Maßnahmen zugeordnet sind<sup>1</sup>. Die Unterscheidung in zwei Vergleichsgruppen erfolgt nach dem Kriterium, ob Unternehmen in allen acht Handlungsfeldern aktiv sind (Unternehmen mit einem umfassenden Angebot familienbewusster Maßnahmen), oder familienbewusste Maßnahmen in weniger als acht Handlungsfeldern (Unternehmen mit einem selektiven Angebot familienbewusster Maßnahmen) durchführen.
- b) Basis des zweiten Indikators sind alle dem audit **berufundfamilie**<sup>®</sup> zugrunde liegenden Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik. Die Differenzierung in zwei Vergleichsgruppen richtet sich nach dem Median: Unternehmen, die eine Maßnahmenanzahl oberhalb oder in Höhe des Medians durchführen (sehr engagierte familienfreundliche Unternehmen) stehen solchen Unternehmen gegenüber, die eine Maßnahmenanzahl unterhalb des Medians durchführen (engagierte familienfreundliche Unternehmen).
- c) Für den dritten Indikator werden Selbsteinschätzungen der Unternehmen verwendet. Der Mittelwert der Antworten auf die Frage, wie familienfreundlich das jeweilige Unternehmen sich einschätzt, stellt die Trennlinie zwischen den zwei Vergleichsgruppen dar: Sehr familienfreundliche Unternehmen stehen im Rahmen der Auswertung familienfreundlichen Unternehmen gegenüber.

Auf Basis dieser Indikatoren wurde überprüft, inwieweit sich die besonders familienfreundlichen Unternehmen von den familienfreundlichen Unternehmen bei betriebswirtschaftlich relevanten Variablen unterscheiden. Die Ergebnisse sind im Folgenden thesenartig zusammengefasst. Dabei wird primär der Fragestellung nachgegangen, ob die sich durch besondere Familienfreundlichkeit auszeichnenden Unternehmen bestimmte Unternehmensziele erfolgreicher erreichen als familienfreundliche Unternehmen.

---

<sup>1</sup> Handlungsfeld 1: Arbeitszeit; Handlungsfeld 2: Arbeitsort; Handlungsfeld 3: Arbeitsorganisation; Handlungsfeld 4: Informations- und Kommunikationspolitik; Handlungsfeld 5: Führungskompetenz; Handlungsfeld 6: Personalentwicklung; Handlungsfeld 7: Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen; Handlungsfeld 8: Service für Familien.

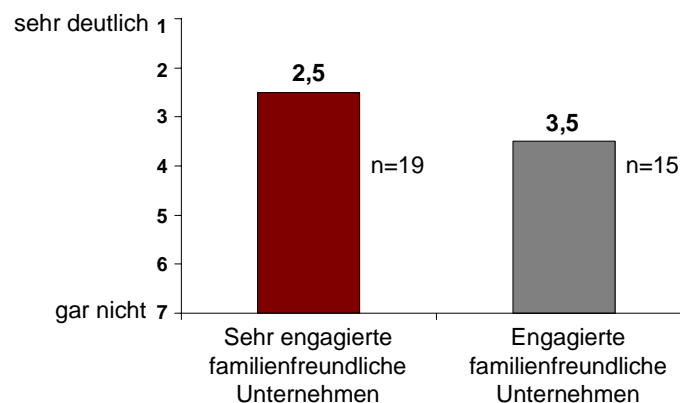
## Ergebnisse:

### 1. In sehr engagierten familienfreundlichen Unternehmen melden sich die Mitarbeiter seltener krank.

Die Krankmeldung eines Mitarbeiters kann nicht immer ausschließlich auf die Arbeitsunfähigkeit des Beschäftigten zurückgeführt werden: Oftmals steht der Arbeitnehmer vor nicht planbaren Problemen bei der Kinderbetreuung, sei es, weil der Kindergarten bestreikt wird oder weil das Kind erkrankt ist. Um die Betreuung des Kindes gewährleisten zu können, melden sich Mütter oder Väter häufig selbst krank. Der Krankenstand kann durch familienbewusste Maßnahmen positiv beeinflusst werden.

Die Antworten auf die Frage, ob es den Unternehmen gelungen ist, den Krankenstand zu reduzieren, zeigen bessere Ergebnisse bei den sehr engagierten familienfreundlichen Unternehmen. Sie konnten nach eigener Einschätzung ihren Krankenstand deutlich reduzieren, wohingegen der Vergleichsgruppe der engagierten familienfreundlichen Unternehmen die Reduktion des Krankenstandes nicht so deutlich gelungen ist.

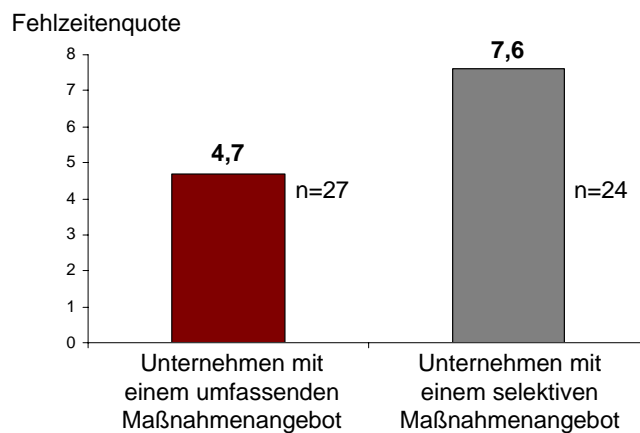
Inwiefern haben Ihre familienbewussten Maßnahmen dazu beigetragen, den Krankenstand zu reduzieren?



Mittlerer Rang (>Median)	Mittlerer Rang (<Median)	Mann-Whitney-U	Wilcoxon-W	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
14,74	21	90	280	0,062

## 2. In Unternehmen mit einem umfassenden Angebot familienbewusster Maßnahmen fehlen die Mitarbeiter nicht so häufig.

Die Untersuchung der Fehlzeitenquote, welche die (nicht ausschließlich krankheitsbedingt) versäumten Arbeitstage ins Verhältnis mit den Soll-Arbeitstagen setzt, zeigt, dass Unternehmen mit einem umfassenden Angebot familienfreundlicher Maßnahmen eine vergleichsweise niedrige Fehlzeitenquote von 4,7 Prozent aufweisen. Dem gegenüber stehen die familienfreundlichen Unternehmen mit einem selektiven Angebot familienbewusster Maßnahmen: Die Fehlzeitenquote dieser Unternehmen liegt durchschnittlich bei 7,6 Prozent.

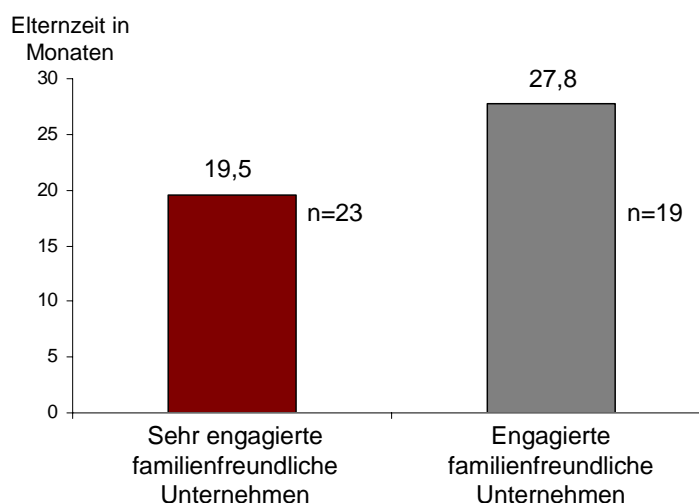


T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz
2,004	40,257	0,052	2,86949	1,43155

### 3. In sehr engagierten familienfreundlichen Unternehmen kehren die Mitarbeiter nach der Elternzeit schneller wieder an ihren Arbeitsplatz zurück.

Mit dem Eintreten eines Mitarbeiters in die gesetzliche Elternzeit verlieren Unternehmen zumindest zeitweise wichtiges firmenspezifisches Humankapital. Mütter und Väter haben nach dem Bundeserziehungsgeldgesetz grundsätzlich je einen Anspruch auf Elternzeit bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes, so dass das Unternehmen mitunter für 36 Monate eine Vertretung beschaffen und einarbeiten muss. Die Rekrutierung einer Vertretung gestaltet sich umso schwieriger und kostenintensiver, je spezialisierter und qualifizierter die zu besetzende Stelle ist.

In sehr engagierten familienfreundlichen Unternehmen ist die Dauer der Elternzeit kürzer als in der Vergleichsgruppe. Im Durchschnitt kehren die Mitarbeiter dieser Betriebe schon nach rund 19 Monaten aus der Elternzeit zurück. Die Elternzeitnehmer der Vergleichsgruppe verweilen dahingegen durchschnittlich rund 28 Monate in der Elternzeit. Eine kurze Elternzeit ist sowohl für die Arbeitgeber-, als auch die Arbeitnehmerseite vorteilhaft. Das Unternehmen kann schnell wieder auf den qualifizierten Mitarbeiter zurückgreifen und so Überbrückungskosten in Form von Such-, Auswahl- und Qualifizierungskosten sparen. Dem Mitarbeiter, der auf familienbewusste Maßnahmen im Betrieb zurückgreifen kann, wird ein zeitnahe Wiedereinstieg in den Beruf ermöglicht, so dass er Arbeitseinkommen erzielen und Karriereknick vermeiden kann.



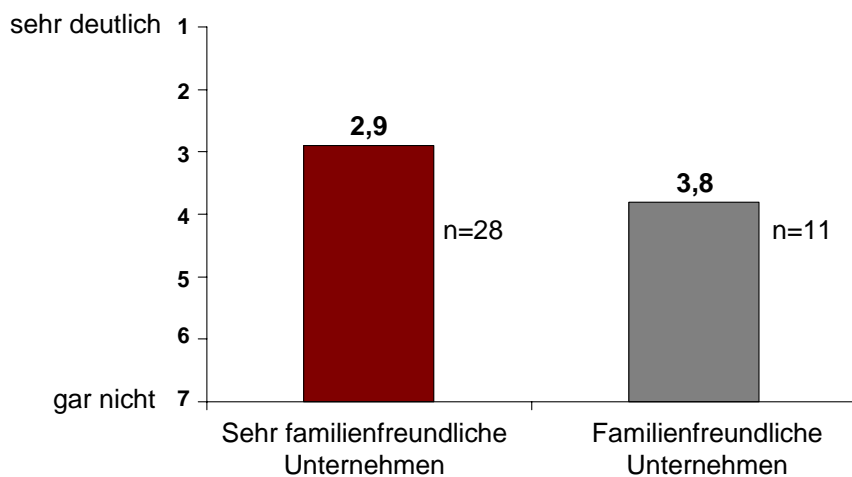
T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz
-2,02	39,995	0,05	-8,21664	4,06776

**4. In sehr familienfreundlichen Unternehmen werden die Rückkehrer(-innen) aus der Elternzeit schneller wieder in die Arbeitsabläufe integriert.**

Je länger Mitarbeiter(-innen) im Rahmen der Elternzeit aus dem Unternehmen ausscheiden, umso schwieriger gestaltet sich deren Reintegration in die Arbeitsabläufe im Anschluss an die Abwesenheit. Mittels Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik finden Elternzeitrückkehrer(-innen) schneller in betriebliche Abläufe zurück.

Bezogen auf den untersuchten Indikator schneiden die sehr familienfreundlichen Unternehmen besser ab als die familienfreundlichen Unternehmen: Sie erreichen das Ziel, die Integration der Rückkehrer aus der Elternzeit zu beschleunigen, deutlicher.

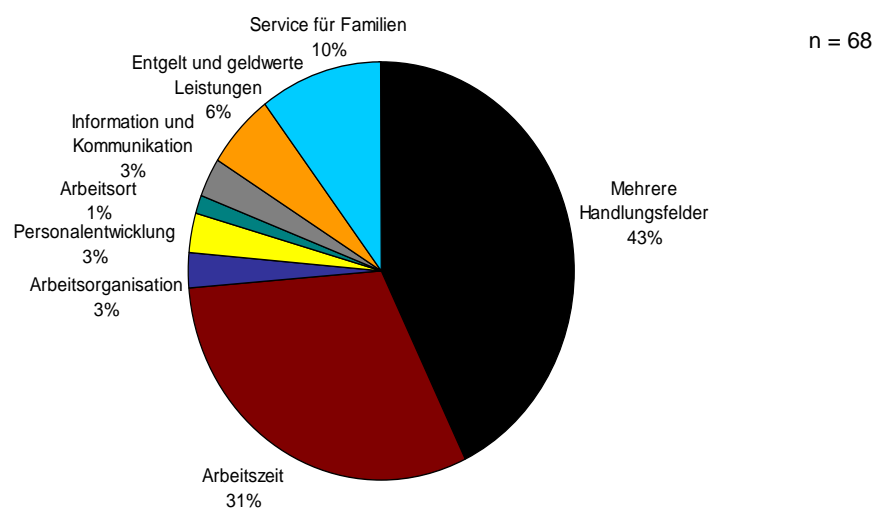
Inwiefern haben Ihre familienbewussten Maßnahmen dazu beigetragen, die Integration der Rückkehrer aus der Elternzeit zu beschleunigen?



Mittlerer Rang (pos. Selbsteinsch.)	Mittlerer Rang (neg. Selbsteinsch.)	Mann-Whitney-U	Wilcoxon-W	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
17,66	25,95	88,5	494,5	0,036

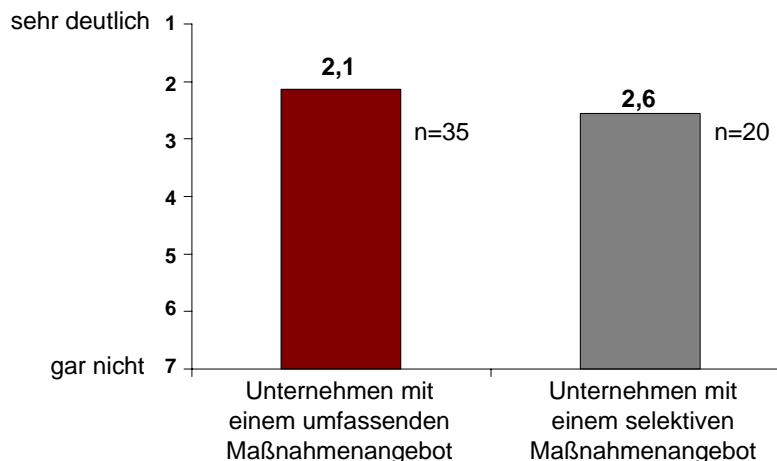
## 5. In Unternehmen mit einem umfassenden Angebot familienbewusster Maßnahmen sind die Mitarbeiter Gestalter ihrer Zeit.

Die Arbeitszeit, das zeigen verschiedene Befragungen wissenschaftlicher Institute (Institut der deutschen Wirtschaft 2003, Institut für Mittelstandsforschung 2003, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut 2004), ist sowohl auf der Arbeitnehmer-, als auch der Arbeitgeberseite der primäre Ansatzpunkt familienbewusster Personalpolitik. Gefragt nach der Art der ersten im Unternehmen eingesetzten familienfreundlichen Instrumente gab die Mehrzahl der befragten Unternehmen an, dass Maßnahmen zur Arbeitszeit Ausgangspunkt für eine höhere Familienfreundlichkeit sind.



Die Mitarbeiter der Unternehmen, die über ein umfassendes Angebot familienbewusster Maßnahmen verfügen, sind Gestalter ihrer Zeit: Das Ziel, die Zeitsouveränität der Beschäftigten zu erhöhen, wird von diesen Unternehmen deutlicher erreicht als von den Betrieben mit einem selektiven Angebot familienbewusster Instrumente.

Inwiefern haben Ihre familienbewussten Maßnahmen dazu beigetragen, die Zeitsouveränität Ihrer Beschäftigten zu erhöhen?



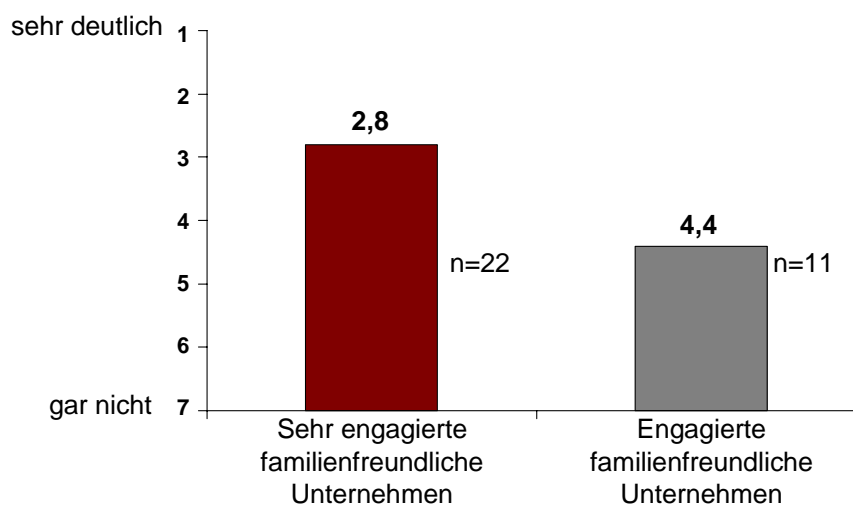
Mittlerer Rang (umfassendes A.)	Mittlerer Rang (selektives A.)	Mann-Whitney-U	Wilcoxon-W	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
25,2	32,9	252	882	0,064

## 6. Familienbewusste Personalpolitik steigert die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt.

Ein zentrales Problem des demographischen Wandels für die Unternehmen ist der sich abzeichnende Fachkräftemangel. Um Spezialisten, die bereits familiäre Pflichten haben oder die Gründung einer Familie planen, für den Betrieb gewinnen oder im Betrieb halten zu können, können die Unternehmen familienbewusste Instrumente anbieten.

Wird danach gefragt, ob mit Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik das Ziel, die Rekrutierung zu vereinfachen, erreicht wird, so geben sehr engagierte familienfreundliche Unternehmen an, dass dies zutrifft. Die Vergleichsgruppe der engagierten familienfreundlichen Unternehmen hingegen konnte dieses Ziel weniger gut realisieren.

Inwiefern haben Ihre familienbewussten Maßnahmen dazu beigetragen, die Rekrutierung von neuen Beschäftigten zu vereinfachen?



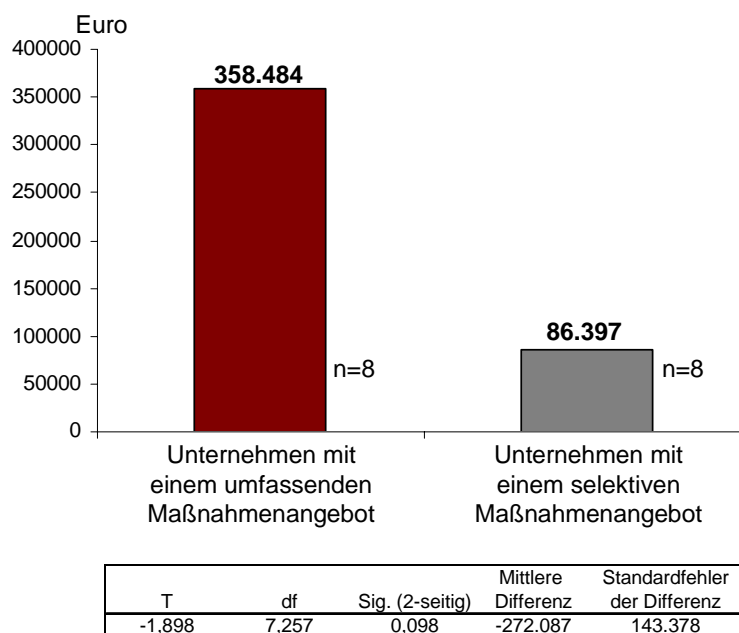
Mittlerer Rang (>Median)	Mittlerer Rang (<Median)	Mann-Whitney-U	Wilcoxon-W	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
14,95	21,09	76	329	0,078

## 7. In Unternehmen mit einem umfassenden Angebot familienbewusster Maßnahmen ist die Wertschöpfung pro Mitarbeiter höher.

Die vom Betrieb erzeugte Wertschöpfung ergibt sich aus dem gesamten Erlös, von welchem die Vorleistungen, also alle von außen bezogenen Güter, abgezogen werden.

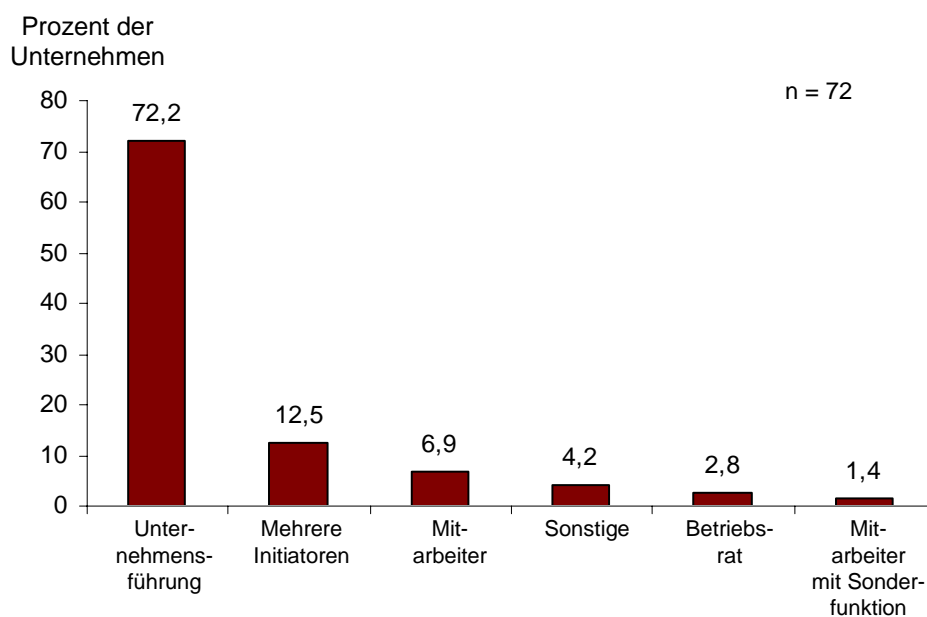
Unternehmen mit einem umfassenden Angebot familienbewusster Maßnahmen haben eine höhere Wertschöpfung pro vollzeitbeschäftigtem Mitarbeiter als Betriebe mit einem selektiven Angebot familienbewusster Instrumente: Bei erstgenannten Unternehmen beträgt die durchschnittliche Wertschöpfung 358.484 Euro, bei letztgenannten Unternehmen 86.397 Euro.

Dieser Unterschied gibt zunächst noch keine Auskunft über die Richtung des Zusammenhangs zwischen Wertschöpfung pro Mitarbeiter und Familienfreundlichkeit. So erscheint es wahrscheinlich, dass Unternehmen mit höherer Wertschöpfung pro Mitarbeiter tendenziell kapitalintensive, große Unternehmen sind, deren finanzielle Ressourcen die Einführung einer Vielzahl familienfreundlicher Maßnahmen begünstigen. Andererseits kann aber auch nicht ausgeschlossen werden, dass sich die höhere Familienfreundlichkeit positiv auf die Produktivität der Mitarbeiter auswirkt, so dass die Differenz in der Wertschöpfung pro Mitarbeiter möglicherweise zu einem Teil ursächlich auf die höhere Familienfreundlichkeit zurückgeführt werden kann.



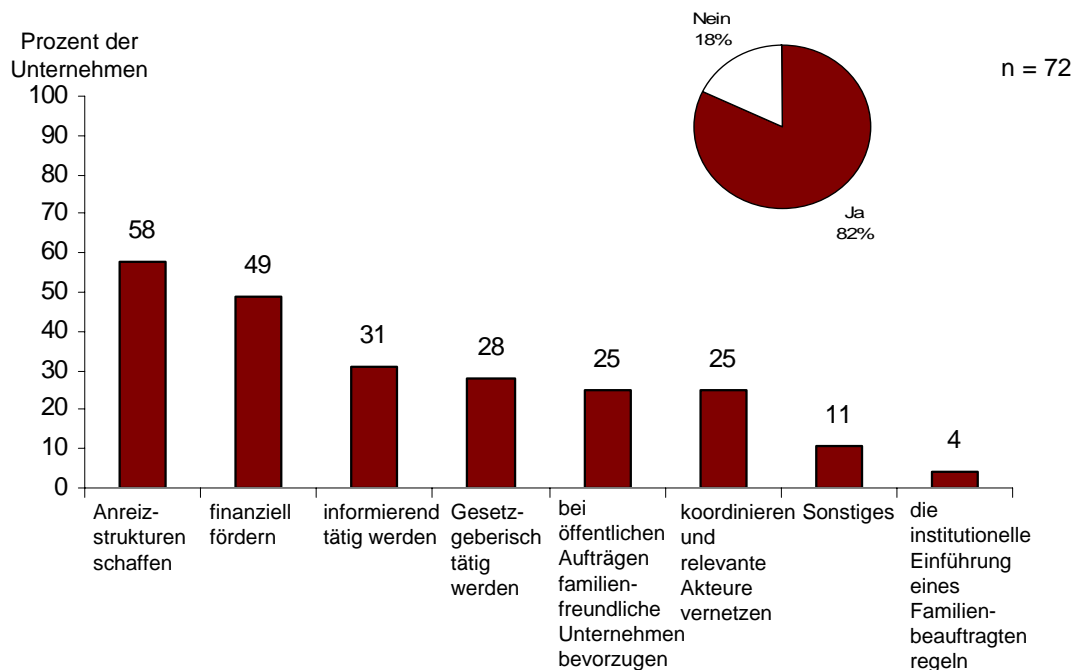
## 8. Familienfreundlichkeit ist offenbar Chefsache.

Die Initiative, familienbewusste Maßnahmen einzuführen, geht in 72,2 Prozent der befragten Unternehmen auf die Unternehmensleitung zurück. In 12,5 Prozent ist ein gemeinsames Vorgehen mehrerer Initiatoren, insbesondere der Unternehmensleitung, der Mitarbeiter sowie des Betriebsrats Ausgangspunkt familienbewusster Personalpolitik. Arbeitnehmervertreter als alleinige Initiatoren spielen dahingegen nur eine untergeordnete Rolle: Lediglich in 2,8 Prozent der Fälle regten Betriebsräte die Einführung familienbewusster Maßnahmen an.



## 9. Unternehmen wünschen sich vom Staat Anreize zur familienbewussten Personalpolitik.

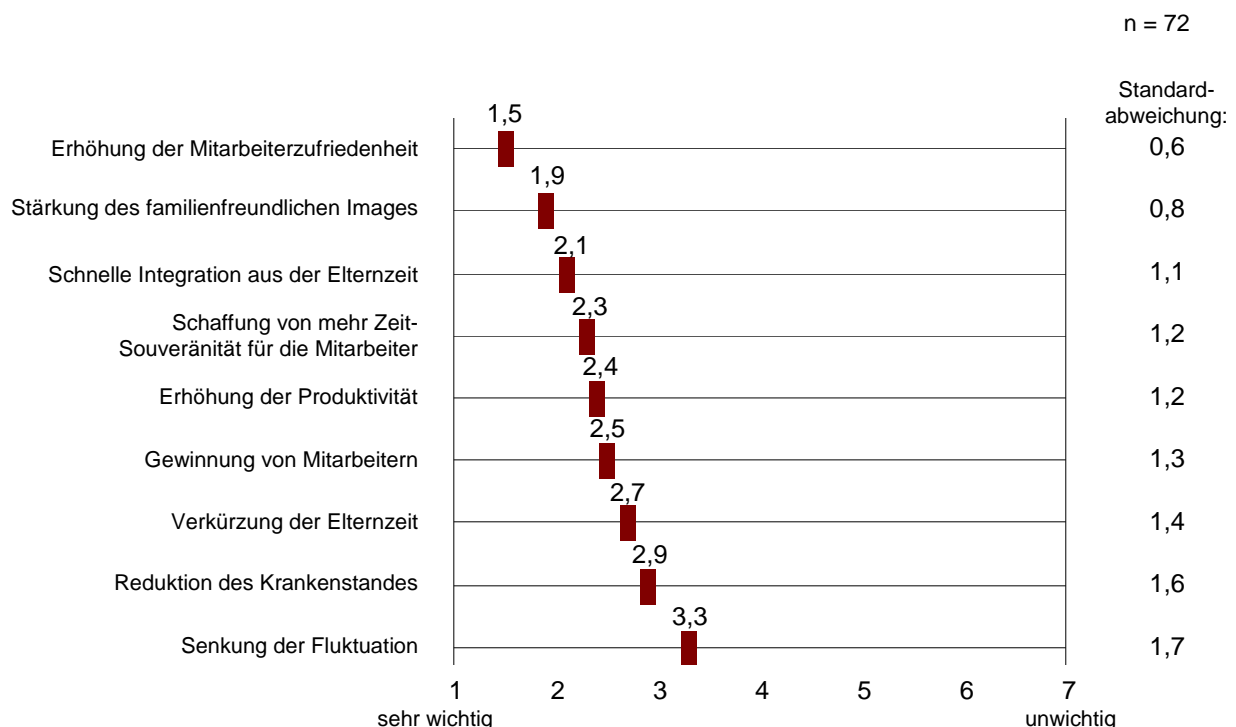
Die deutliche Mehrheit (82 Prozent) der befragten Betriebe wünscht sich vom Staat im Kontext der familienbewussten Personalpolitik eine stärkere Rolle. Konkret wünschen sich diesbezüglich jedoch nur 28 Prozent der befragten Unternehmen neue Gesetze und lediglich eine Minderheit von 4 Prozent befürwortet die institutionelle Einführung von betrieblichen Familienbeauftragten. Was stark gefragt ist, sind einerseits Anreizstrukturen zur betrieblichen Familienpolitik (58 Prozent), andererseits finanzielle Förderungen (29 Prozent).



**10. Unternehmen verfolgen mit familienbewusster Personalpolitik diverse Ziele. Zentrales Ziel ist die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit.**

Familienbewusste Personalpolitik kann zur Realisierung unterschiedlicher Unternehmensziele beitragen. Neben dem Hauptziel, die Kombination der Lebensbereiche Beruf und Familie zu ermöglichen oder zu fördern, können betriebliche Angebote dazu beitragen, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, das familienfreundliche Image des Unternehmens zu fördern, eine schnelle Integration nach der Elternzeit zu ermöglichen, den Mitarbeitern mehr Zeitsouveränität zu verschaffen, die Produktivität zu erhöhen, die Gewinnung von Mitarbeitern zu vereinfachen, die Elternzeit zu verkürzen, den Krankenstand zu reduzieren oder die Fluktuation zu senken.

Auf einer Skala von 1 (sehr wichtig) bis 7 (unwichtig) haben die befragten Unternehmen angegeben, welche Ziele sie vor- und nachrangig mit Hilfe familienbewusster Personalpolitik verfolgen. Keines der oben genannten Ziele wurde für weniger wichtig gehalten. Zentrales Ziel familienbewusster Personalpolitik ist die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit (1,5), gefolgt von der Stärkung des familienfreundlichen Images (1,9) und der schnellen Integration nach der Elternzeit (2,1).



## **Zukünftige Arbeitsfragen**

Das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik sucht nach empirisch tragfähigen Erkenntnissen über die Zusammenhänge zwischen familienbewussten Maßnahmen und ihren betriebswirtschaftlichen Wirkungen. Die oben aufgeführten Ergebnisse bilden einen ersten Arbeitsschritt, in dessen Rahmen die am audit berufundfamilie® beteiligten erwerbswirtschaftlichen Unternehmen befragt wurden. Der nächste konkrete Schritt wird darin bestehen, die auditierten nichterwerbswirtschaftlichen Betriebe, zu denen beispielsweise Krankenhäuser, Kommunalverwaltungen, Kammern und Ministerien zählen, zu analysieren.

Um weitere Aussagen zum betriebswirtschaftlichen Erfolg familienbewusster Unternehmen treffen zu können, sollen im Laufe dieses Jahres auch nicht auditierte Betriebe befragt werden, so dass deren Unternehmenskennziffern denen der Auditteilnehmer gegenübergestellt und verglichen werden können.

Die Forschungsvorhaben sind längerfristig angelegt: Durch jährliche Wiederholungsbefragungen der wachsenden Anzahl auditierte Betriebe werden deren Unternehmensdaten im Zeitablauf erhoben, um Veränderungen der Betriebsstruktur und zeitverzögerte Wirkungen familienbewusster Maßnahmen erklären zu können. Ziel ist die Erlangung von Erkenntnissen über die Wirkungsbeziehungen zwischen eingesetzten familienbewussten Instrumenten und betriebswirtschaftlichen Effekten.