



Forschungszentrum  
Familienbewusste Personalpolitik

# Arbeitspapier

Nr. 3  
2007

## **Betriebliche Familienpolitik in auditierten Unternehmen und Institutionen**

Prof. Dr. Irene Gerlach  
Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider  
David Juncke M.A.



Westfälische  
Wilhelms-Universität  
Münster

Gefördert von der



Herausgeber:  
Prof. Dr. Irene Gerlach  
Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider

Zitiervorschlag:

Gerlach, Irene / Schneider, Helmut / Juncke, David:

Betriebliche Familienpolitik in auditierten Unternehmen und Institutionen.

Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 3.

ISSN: 1861 – 5538

Münster, Juni 2007

Download im Internet unter: [www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier\\_FFP\\_2007\\_3](http://www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2007_3)

---

Herausgeber:  
Prof. Dr. Irene Gerlach  
Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider

---

Nr. 3  
2007

**Betriebliche Familienpolitik  
in auditierten  
Unternehmen und Institutionen**

Prof. Dr. Irene Gerlach  
Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider  
David Juncke M.A.

Forschungszentrum  
Familienbewusste Personalpolitik  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Hittorfstr. 17  
D - 48149 Münster  
David.Juncke@ffp-muenster.de  
[www.ffp-muenster.de](http://www.ffp-muenster.de)

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	III
Zusammenfassung.....	IV
Einleitung.....	1
1. Problemdarstellung und Forschungsdesign .....	4
1.1 <i>Betriebliche Familienpolitik: Verortung und Implikationen des         Forschungsgegenstands</i> .....	4
1.2 <i>Zielsetzungen der Untersuchung</i> .....	10
1.3 <i>Erhebungsaufbau und Erhebungsdesign</i> .....	12
2. Ergebnisse zweier empirischer Untersuchungen zur betrieblichen Familienpolitik .....	14
2.1 <i>Betriebliche Familienpolitik in Unternehmen und Institutionen</i> .....	14
2.1.1 Polity-Dimension: Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik.....	14
2.1.2 Politics-Dimension: Familienbewusstes Akteurshandeln in den Betrieben .....	17
2.1.3 Policy-Dimension: Inhalte und Ziele betrieblicher Familienpolitik ....	20
2.2 <i>Betriebswirtschaftliche Erfolge familienbewusster Personalpolitik</i> .....	24
2.2.1 Potenzielle Wirkungsbereiche familienbewusster Personalpolitik ...	24
2.2.2 Methode .....	30
2.2.3 Ergebnisse .....	33
3. Implikationen für eine weitergehende wissenschaftliche Analyse der Erfolge familienbewusster Personalpolitik .....	39
Fazit .....	43
Literaturverzeichnis .....	45

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1	Die Einführung betrieblicher Familienpolitik als betriebswirtschaftliches Entscheidungsproblem	9
Abb. 2	Analytische Ansatzpunkte betrieblicher Familienpolitik	11
Abb. 3	Anzahl familienbewusster Einzelmaßnahmen: Unternehmen und Institutionen	21
Abb. 4	Ziele familienbewusster Personalpolitik: Institutionen	23
Abb. 5	Selbsteinschätzung des Familienbewusstseins: Unternehmen und Institutionen	31
Tab. 1	Familienbewusste und weniger-familienbewusste Betriebe	32
Tab. 2	Mittelwerte, n und Signifikanzniveaus	33
Abb. 6	Zielerreichungsgrade familienbewusster Personalpolitik im Gruppenvergleich: Unternehmen – Institutionen	36

## Zusammenfassung

Betriebliche Familienpolitik ist ein junges Forschungsfeld, dessen wissenschaftliche Untersuchung sich aus einer politikwissenschaftlich orientierten und aus einer wirtschaftswissenschaftlich orientierten Perspektive heraus anbietet. Erstgenannte Perspektive ist primär deskriptiver Art und strukturiert den Untersuchungsgegenstand anhand dreier Dimensionen: Polity blickt auf die Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik, politics auf das Handeln betrieblicher Akteure; policy ist schließlich auf Inhalte und Ziele betrieblicher Familienpolitik gerichtet. Die wirtschaftswissenschaftlich orientierte Perspektive ist demgegenüber eher analytischer Art und fokussiert auf den betriebswirtschaftlichen Nutzen, der mit der Durchführung familienbewusster Personalpolitik einhergehen kann. Diesbezügliche empirische Studien wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung liegen aufgrund einer komplexen Variablenstruktur in einem geringeren Ausmaß vor als deskriptive Untersuchungen politikwissenschaftlicher Strukturierung.

Vorliegendes Arbeitspapier verbindet beide Untersuchungsperspektiven und betrachtet auf Grundlage zweier empirischer Untersuchungen von 75 erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und 72 nicht-erwerbswirtschaftlichen Institutionen betriebliche Familienpolitik sowie betriebswirtschaftliche Erfolge familienbewusster Personalpolitik. Sowohl für Unternehmen als auch Institutionen kann gezeigt werden, dass Familienbewusstsein in sehr vielen Fällen mit positiven einzelwirtschaftlichen Effekten einhergeht. Komparative Analysen legen ferner dar, dass betriebliches Familienbewusstsein in Unternehmen eher zu Erfolg führt als in Institutionen.

Die explorativ gewonnenen Erkenntnisse bilden die Ausgangsbasis für weitergehende empirische Untersuchungen der Erfolge und Effekte familienbewusster Personalpolitik. Durchzuführende methodische Vorarbeiten sind auf Konzeptionalisierung und Operationalisierung der Input- und Output-Seite familienbewusster Personalpolitik zu richten.

## **Abstract**

Family policy pursued by enterprises can be scholarly analysed by means of political science as well as economic science. Political science has a more descriptive view and structures the object of investigation via three dimensions: polity, focussing on the basic conditions of family policy pursued by enterprises, politics, concentrating on the acting of the managerial players; policy finally considers the contents and purposes of a family friendly management of human resources. Economic science has a more analytical view and examines the operational effects of family friendly human resources management. With regard to the view of political science there are less economic empirical than descriptive studies. This is because economic science has to deal with a lot of very complex variables which are difficult to structure.

The present paper combines the points of view of political science and economic science and considers family policy pursued by enterprises as well as operational effects of family friendly policies. 75 businesses and 72 non-profit companies have been examined. It can be shown that family friendliness leads in both, business and non-profit companies, to positive operational effects. A comparison of both types of enterprises shows that family friendliness is more effective in businesses than in non-profit companies.

The conclusions from these explorations are starting points for the further analysis of family friendly human resources management. Within the next step, it will be necessary to conceptualize and operationalize the input and the output of family friendly policies.

## Einleitung

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit betrieblicher Familienpolitik ist ein junges Forschungsfeld dessen Betrachtung sich aus zwei Perspektiven heraus anbietet: Einerseits aus einem politikwissenschaftlich-dimensionalen, das heißt auf Inhalte, Strukturen und Prozesse fokussierenden Blickwinkel, andererseits aus einem ökonomisch geleiteten, der nach Nutzen (und Kosten) familienbewusster Personalmaßnahmen fragt. Vorliegende Arbeit verbindet beide Perspektiven und betrachtet sowohl die in Unternehmen und Institutionen erfolgende ‚Familienpolitik‘ als auch ihre möglichen betriebswirtschaftlichen Erfolge.

Unter dem Begriff der betrieblichen Familienpolitik werden alle Determinanten verstanden, die im Allgemeinen auf das wechselseitige Verhältnis zwischen Beschäftigten und ihren Angehörigen auf der einen und dem Betrieb auf der anderen Seite rekurrieren und die im Besonderen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bestimmen. Betriebliche Familienpolitik findet prozessual in gegebenen Strukturen, Rahmenbedingungen statt. Diese prozessuale Komponente spiegelt sich beispielsweise im Interesse unterschiedlicher Akteure wie Personalvertretung und Leitungsebene wider. Die Rahmenbedingungen ergeben sich aus betrieblichen Notwendigkeiten, lokalen Gegebenheiten oder gesetzlichen Vorschriften. Die Inhalte betrieblicher Familienpolitik drücken sich in einer familienbewussten Personalpolitik aus, welche das Set unterschiedlicher familienbewusster Personalmaßnahmen bildet. Der Begriff ‚Betrieb‘ (bzw. das Adjektiv ‚betrieblich‘) soll, von anderen begrifflichen Definitionen abweichend (zusammenfassend: Wöhe 1996: 12), in vorliegender Arbeit gleichermaßen für gewinnorientierte Unternehmen sowie nicht-erwerbswirtschaftliche Institutionen stehen.

Die historische Genese des Forschungsfeldes ‚Betriebliche Familienpolitik‘ skizzierend kann konstatiert werden, dass der Familienwissenschaftler Max Wingen zwar bereits im Jahr 1960 aus dem zu fördernden positiv-wechselseitigen Verhältnis zwischen Betrieb und Familie sowie aus einem vorsorgendem, „*paternalistischem*“ (Gerlach 2007: 22) Unternehmertum Motive für betriebliche Familienpolitik abgeleitet, die Bedeutsamkeit der Arbeitszeit herausgestellt und Unterstützungsmöglichkeiten für die Familie aufgezeigt hat

(Wingen 1960: 18). Jedoch sind bis Mitte der 1990er Jahre keine nennenswerten, dessen theoretische Grundüberlegungen erweiternde und belegende, empirische Studien, die die familienpolitische Situation in den Betrieben als Untersuchungsgegenstand intensiv bearbeiten, erschienen (zusammenfassend: Winnes 1999: 33-35). Das Jahr 2003 kann als Ausgangspunkt eines noch andauernden Bearbeitungsvorgangs dieser Forschungslücke verstanden werden: In vier grundlegenden Expertisen wurden Rahmenbedingungen und Inhalte betrieblicher Familienpolitik thematisiert (Backes-Gellner u.a. 2003; Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2003; Möller / Allmendinger 2003; Institut der deutschen Wirtschaft 2003). Zwei weitere Untersuchungen stellten auf die Wirkungen familienbewusster Personalpolitik in Unternehmen ab und boten, aus einer eher wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive blickend, sogar Quantifizierungen derselben an (Prognos 2003; TNS-EMNID 2002). Ob die Umsetzung familienbewusster Maßnahmen in gewinnorientierten Unternehmen oder nicht-erwerbswirtschaftlichen Institutionen zur Realisierung (personalpolitischer) Ziele beiträgt, ist jedoch empirisch bisher nur rudimentär belegt worden; zahlreiche Fallstudien im Unternehmensbereich deuten auf derartige positive Wirkungen hin. Eine auf einer Stichprobe von mehr als 700 Unternehmen des produzierenden Sektors basierende und auf die Zielgröße ‚Produktivität‘ fokussierende Studie kommt jedoch zu dem Ergebnis, dass der Einfluss von vereinbarkeitsfördernden Personalmaßnahmen auf die Produktivität neutral ist, sie also weder gesteigert noch gesenkt wird (Bloom u.a. 2006: 22).

Der Bedeutungszuwachs, den betriebliche Familienpolitik in den vergangenen Jahren aus praktischer und wissenschaftlicher Sicht heraus erfährt, ist mit Hilfe dreier Entwicklungen zu erklären: dem sich abzeichnenden demografischen Wandel, Individualisierungsprozessen sowie die aus diesen resultierende Notwendigkeit einer zu verbessernden Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Letztgenannte wird zunehmend unter Rückgriff auf Opportunitätskosten und ökonomische Determinanten des Geburtenverhaltens aus einem wirtschaftswissenschaftlichen (bzw. der Neuen Politischen Ökonomie zuzuordnenden) Blickwinkel betrachtet (Rürup, Gruescu 2003). Diese Aspekte aufnehmend werden im ersten Kapitel vorliegender Arbeit der Forschungsgegenstand und dessen Implikationen beschrieben sowie ihre Zielsetzungen aus politikwissenschaftlich-dimensionaler und betriebswirtschaftlicher Perspektive formuliert. Im

sich anschließenden zweiten Kapitel werden die Resultate zweier empirischer Untersuchungen<sup>1</sup> dargestellt und interpretiert. Dabei werden einerseits deskriptive Erkenntnisse thematisiert, welche Inhalte, Ziele und Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik sowie die Akteursvielfalt und das Akteurshandeln in den Betrieben widerspiegeln. Andererseits werden unter Zuhilfenahme univariater Statistik die mit familienbewussten Personalmaßnahmen einhergehenden möglichen Erfolge analysiert. Im dritten Kapitel erfolgt eine kritische Diskussion des vorab zur Verwendung gekommenen methodischen Ansatzes der Erfolgsanalyse, aus welcher für eine fundierte Untersuchung betriebswirtschaftlicher Effekte familienbewusster Personalpolitik weitergehende Implikationen abgeleitet werden.

---

<sup>1</sup> Beide Untersuchungen wurden vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, einer interdisziplinären Einrichtung an der Universität Münster, durchgeführt.

## 1. Problemdarstellung und Forschungsdesign

### 1.1 *Betriebliche Familienpolitik: Verortung und Implikationen des Forschungsgegenstands*

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird in Deutschland zunehmend zu einer zentralen Herausforderung, welche aus einer gesellschaftlichen und einer volkswirtschaftlichen Perspektive erörtert und auf die Situation von Unternehmen und Institutionen zugespitzt werden kann.

Max Wingen betrachtet Ansätze für eine bessere Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbstätigkeit aus einer „*gesellschaftsordnungspolitischen Sicht*“, derzufolge die Lebensentwürfe der einzelnen Frau und des einzelnen Mannes entsprechend den individuellen Wertpräferenzen zu ermöglichen seien (Wingen 1997: 132). Diese Wertpräferenzen veränderten sich einerseits durch die sukzessive Auflösung des geschlechtsspezifischen Arbeitsteilungsmodells, demzufolge sich Frauen dem Lebensbereich Familie und Hausarbeit und Männer der Erwerbstätigkeit widmen (male-breadwinner-Modell). Andererseits verändert sich die Präferenz insbesondere der Frauen mit steigendem Bildungsstatus zugunsten der Erwerbstätigkeit, so dass die Frauenerwerbstätigkeit seit den 1970er Jahren stetig anstieg (Seyda 2003: 3). Gründe hierfür sind unter anderem die verbesserten Arbeitsmarktchancen aufgrund des erhöhten Ausbildungsniveaus von Frauen, Beschäftigungszuwächse in Sektoren mit hohem Frauenanteil, seltene oder kürzere Unterbrechung der Erwerbstätigkeit nach der Geburt eines Kindes, Geburtenrückgang und die zunehmende Sicherstellung von Kinderbetreuung durch entsprechende Einrichtungen (Kramer 1998: 36-37).

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive ist die Allokation relevant, welche die Zuteilung der vorhandenen Produktionsfaktoren auf die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen meint. Die Allokation des Produktionsfaktors Arbeit kann nicht effizient gewährleistet werden, wenn qualifizierte Personen aufgrund familialer Verpflichtungen wie Kinderbetreuung oder Angehörigenpflege nicht oder nur eingeschränkt dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Diese Ineffizienz verschärft sich in Verbindung mit dem demografischen Wandel, welcher eine Reduktion des Erwerbspersonenpotenzials und eine daraus resultierende

Arbeitskräfteknappheit, insbesondere im Bereich hoch Qualifizierter, mit sich bringen wird (Klös / Seyda 2007: 35, 37-49; Schmitz 2006: 22; Fuchs / Thon 1999). Kennzeichen des demografischen Wandels ist neben der absoluten Alterung der Bevölkerung die Tatsache, dass immer mehr Personen kinderlos bleiben. Ein bedeutsames Erklärungsmodell für Kinderlosigkeit stellt der so genannte Opportunitätskostenansatz dar, der die Entscheidung für oder gegen ein Kind als rationale Entscheidung auf Basis von bekannten Kosten und Nutzen postuliert. Opportunitätskosten sind der Nutzenentgang, der bei der Entscheidung für eine Alternative durch Verzicht auf die andere (nächstbeste) Alternative entsteht. Bezogen auf die Situation von Familien konkretisieren sich die Opportunitätskosten beispielsweise dahingehend, dass mit der Geburt des Kindes und der daraus üblicherweise folgenden Unterbrechung der Berufstätigkeit das Erwerbseinkommen des selbst betreuenden Elternteils wegfällt. Ferner gehen mit der Unterbrechung negative Folgen für die Karrieremöglichkeiten sowie ein sinkender Wert des (betriebsspezifischen) Humankapitals einher (Althammer 2007: 57). Vor der Folie dieser Opportunitätskosten sowie unter Berücksichtigung der von Familien für die Gesellschaft erbrachten Leistungen ergeben sich für den liberalen Rechtsstaat ordnungspolitische Anreiz- und Kompensationsmöglichkeiten. Dabei zielt eine als Ordnungspolitik betriebene Familienpolitik auf die Setzung eines wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmens, „*innerhalb dessen sich die Familien bestmöglich ihren jeweiligen Bedarfen und Präferenzen entfalten können*“ (Althammer o.J.: 10). Eine dem Prinzip der Ordnungskonformität entsprechende marktwirtschaftlich organisierte Wirtschaftspolitik impliziert die Verwendung marktkonformer Instrumente zur Realisierung sozialpolitischer Ziele. Auf Arbeitsmärkten sowie auch innerhalb betrieblicher Ordnungen ist nach *Lampert / Althammer* der Einsatz nicht marktkonformer Instrumente beispielsweise dann unvermeidbar, wenn der besondere Schutz bestimmter Personengruppen intendiert ist. Dies kann sich exemplarisch in dem Recht auf Wiedereinstellung im Anschluss an die Elternzeit konkretisieren (Lampert / Althammer 2001: 458).<sup>2</sup> Der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

---

<sup>2</sup> Demgegenüber argumentieren in diesem Zusammenhang Berthold / Fehn für einen deutlich weniger regulierten Arbeitsmarkt, der gesetzliche Regelungen obsolet macht: „*Ein flexibler und funktionierender Arbeitsmarkt ermöglicht es Eltern viel eher als gesetzliche Eingriffe, ihre Arbeitskraft entsprechend der jeweiligen Lebenssituation auf dem Arbeitsmarkt ganz oder teilweise anzubieten oder dies eben temporär nicht zu tun. Ein Wiedereinstieg in den Arbeits-*

dienende (ordnungspolitische) Instrumente sind neben der Förderung der Rückkehr in die Erwerbstätigkeit die Bereitstellung einer nachfrageorientierten Kinderbetreuungsstruktur, die finanzielle und sozialrechtliche Abfederung der Erziehungsphase sowie eine familienbewusste Gestaltung der Arbeitswelt (Lampert 1996: 246-251).

Die beschriebenen Implikationen der Vereinbarkeitsproblematik aus gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Perspektive tangieren Betriebe unmittelbar. Sie sind gleichsam vom demografiebedingten Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials sowie von der Alterung der Gesellschaft betroffen. Angehörigenbetreuung und -pflege verursachen auch bei kinderlosen Mitarbeitern Vereinbarkeitsprobleme. Arbeitskräfteangebot und -nachfrage verändern sich nicht nur in quantitativer sondern auch qualitativer Hinsicht: Der globalisierungsbedingte Wettbewerb führt zu einer Steigerung des betrieblichen Innovationsdrucks und zu einer Verkürzung der Produktlebenszyklen. Somit wird das Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte zum entscheidenden Faktor für den betrieblichen Erfolg, so dass es trotz hoher Arbeitslosigkeit zu einer Arbeitskräfteknappheit im Bereich hoch qualifizierter Arbeitskräfte kommen wird (zusammenfassend und mit weiteren Nachweisen: Wieners / Schneider 2006: 1). Diese Knappheit verstärkt zwischen den Betrieben den Wettbewerb um Hochqualifizierte und führt zur zunehmenden Erschließung nicht (mehr) aktiver Arbeitskräfte; zu diesen sind insbesondere gut ausgebildete Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit bisher nicht mit Familienpflichten vereinbaren können, zu rechnen.

Jene Implikationen beschreiben die Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik, welche als personalpolitisches Instrument den formulierten Implikationen möglicherweise entgegen gesetzt werden kann. Sie umfasst alle freiwilligen Regelungen am Arbeitsplatz, die formell oder informell getroffen werden, um die Kombination der Lebensbereiche Beruf und Familie zu ermöglichen oder zu fördern.

Nach Darstellung der Problemlage und Vorstellung betrieblicher Familienpolitik als Problemlösungsalternative stellt sich die Frage nach ihrer Verbreitung Deutschland. Dieser wurde für Unternehmen<sup>3</sup> bereits zweimalig (in den

---

*markt [...] fällt in einem flexiblen Arbeitsmarkt mit hohen Fluktuationsraten deutlich leichter“ (Berthold / Fehn 2002: 29).*

<sup>3</sup> Untersuchungen des Familienbewusstseins in nicht-erwerbswirtschaftlichen Institutionen liegen in vergleichbarer Form nicht vor, so dass diesbezüglich keine Aussagen getroffen werden können.

Jahren 2003 und 2006) im so genannten ‚*Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit*‘ nachgegangen. Die Autoren dieser vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln durchgeführten Unternehmensbefragung kommen in ihrer jüngsten Untersuchung zu dem Schluss, „*dass die Verbreitung der Familienfreundlichkeit in den deutschen Wirtschaft in den letzten drei Jahren zugenommen hat*“ (BMFSFJ 2006: 9). Unter Rückgriff auf die im Unternehmen durchgeführte Anzahl familienbewusster Maßnahmen als rein quantitatives Kriterium postulieren sie, dass im Jahr 2006 weniger als fünf Prozent der Befragten keine der 22 abgefragten Personalmaßnahmen anbot (BMFSFJ 2006: 13). Am stärksten verbreitet sind, nach besonderer Rücksichtnahme auf Eltern bei der Urlaubs- und Einsatzplanung (79,5 Prozent), individuell vereinbarte Arbeitszeiten (72,9 Prozent), flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten (67,4 Prozent), Vertrauensarbeitszeiten (51,4 Prozent) sowie Arbeitsfreistellung wegen Krankheit der Kinder<sup>4</sup> (47,7 Prozent). Diese – teilweise tarifvertraglich oder gesetzlich vorgeschriebenen – Maßnahmen sind nicht per se als familienbewusst zu charakterisieren. Flexible Arbeitszeiten sind oftmals gekoppelt mit betrieblichen Notwendigkeiten wie Ladenöffnungszeiten, Vertrauensarbeitszeiten können zu einem deutlich erhöhten geleisteten Arbeitszeitvolumen führen. Maßnahmen, die ohne Einschränkungen als familienbewusst charakterisiert werden können und deren Einführung ein finanzielles Engagement des Betriebs erfordert (so zum Beispiel Teleheimarbeitsplätze oder betriebliche Kinderbetreuung) sind weniger stark vertreten<sup>5</sup>, so dass das Resultat der Studie cum grano salis aufzunehmen ist. Hinzu kommt das Ergebnis einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, nach welcher 88 Prozent der 16- 44jährigen angaben, die meisten Unternehmen müssten mehr für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tun (BMFSFJ 2005: 20). Mithin kann gefolgert werden, dass für die Mehrzahl der Unternehmen Familienbewusstsein eine untergeordnete Rolle spielt. Größtes Hemmnis zur Umsetzung einer betrieblichen Familienpolitik sind, einer weiteren empirischen Untersuchung zu Folge, fehlende Geldmittel (Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2003: 28).

Werden familienbewusste Maßnahmen als betriebliche Investitionen interpretiert, so sind diese aus unternehmerischer Sicht nur dann rational, sofern

---

<sup>4</sup> Die Arbeitsfreistellung wegen Krankheit des Kindes stellt einen gesetzlich normierten Anspruch des Arbeitnehmers dar, § 45 Sozialgesetzbuch V.

<sup>5</sup> Verbreitung Teleheimarbeit: 18,5 Prozent; betriebliche Kinderbetreuung: 3,5 Prozent.

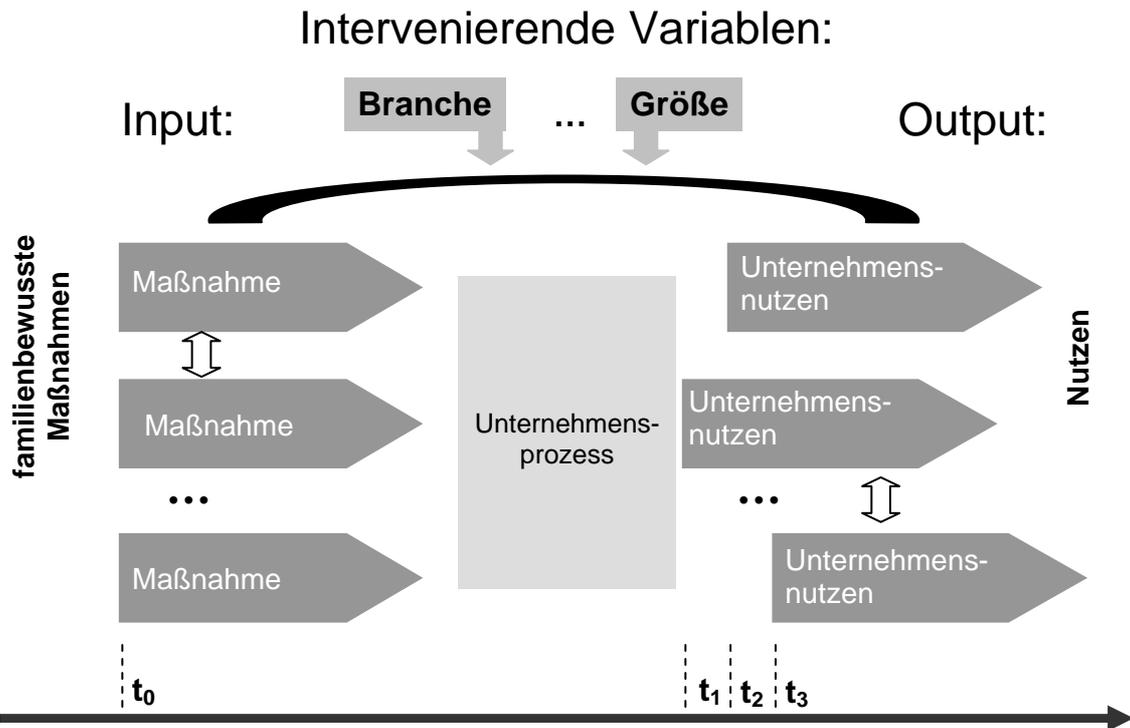
die Kosten durch den induzierten Nutzen, welcher in der theoriebasierten Literatur postuliert wird (beispielhaft: Dex / Scheibl 1999: 24; Evans 2001: 24-25; OECD 2001: 148), mindestens kompensiert werden. Wenn die positiven betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik die Kosten überwiegen, müsste mit der Implementierung solcher Personalmaßnahmen ein einzelwirtschaftlicher Vorteil verbunden sein. Dementsprechend wäre zu erwarten, dass sich *„familienfreundliche Maßnahmen über den Wettbewerbsprozess gleichsam ‚von selbst‘ verbreiten. Die geringe Verbreitung solcher Maßnahmen in der Praxis könnte somit als Beleg gewertet werden, dass die Nutzen-Kosten-Analyse nicht zugunsten der betrieblichen Familienpolitik ausfällt“* (Althammer 2007: 54). Unter dem Gesichtspunkt einer betriebswirtschaftlichen Handlungsrationalität scheint es demnach für Unternehmen im Wettbewerb nicht angezeigt, familienbewusste Maßnahmen einzuführen.<sup>6</sup> Soweit zwischen dieser Rationalität und dem gesellschaftlich angestrebten Ziel einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine Diskrepanz besteht, ergo eine Form von ‚Marktversagen‘ vorliegt, sind zu dessen Lösung Staatseingriffe in Form ordnungspolitischer Maßnahmen denkbar (Schneider 2007: 234).

Eine andere Erklärungsalternative zur zögerlichen Einführung betrieblicher Familienpolitik rekuriert auf Informationsdefizite der Unternehmen. In der Systemterminologie sind familienbewusste Maßnahmen dem Input, der induzierte Nutzen dem Output zuzuordnen (Schneider / Wieners 2006: 6). Moderiert werden die Wirkungsbeziehungen zwischen (teilweise interdependenten) Inputvariablen und Outputvariablen von intervenierenden Variablen und Wirkungsverzögerungen im Zeitablauf.

---

<sup>6</sup> Anzumerken ist jedoch, dass der ‚Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit‘ aus dem Jahr 2006 zeigt, dass die befragten Unternehmen im Vergleich zum Jahr 2003 deutlich mehr familienbewusste Personalmaßnahmen anbieten (BMFSFJ 2006: 9).

**Abb. 1: Die Einführung betrieblicher Familienpolitik als betriebswirtschaftliches Entscheidungsproblem**



Quelle: Adaptiert nach Schneider 2007: 237.

Vor der Folie des in Abbildung 1 dargestellten komplexen Systems ist in Unternehmen und Institutionen über die Einführung einer betrieblichen Familienpolitik zu entscheiden. Diese Entscheidung ist vermutlich von Unsicherheiten bezüglich des situationsgerechten Einsatzes, der Höhe und Struktur der Kosten sowie der betriebswirtschaftlichen Effekte und Erfolge familienbewusster Maßnahmen geprägt. Die Beseitigung dieser Unsicherheiten kann zu einer verstärkten Familienorientierung der Betriebe und infolgedessen zur gesellschaftlich gewünschten verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie führen.

Dieser zweiten Erklärungsalternative folgend ist die zögerliche Umsetzung einer betrieblichen Familienpolitik nicht mit Marktversagen, sondern mit zu

behebenden Informationsasymetrien zu begründen.<sup>7</sup> Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Untersuchung die im Folgenden dargestellten Zielsetzungen.

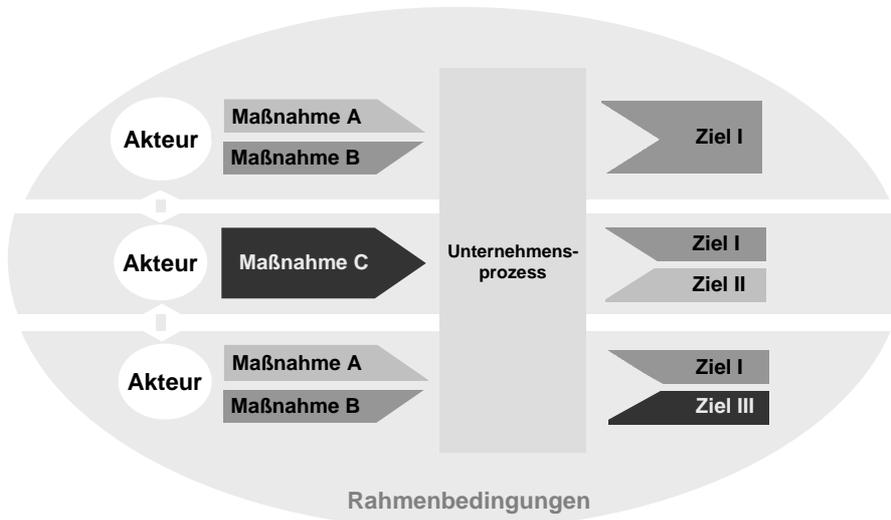
## **1.2 Zielsetzungen der Untersuchung**

Wie dargestellt, sieht sich die Erforschung betrieblicher Familienpolitik sowie einhergehender betriebswirtschaftlicher Effekte mit einem komplexen System mehrerer determinierender Variablen konfrontiert. Mit der Zielsetzung, Erkenntnisse über die Effekte und Erfolge familienbewusster Personalpolitik zu gewinnen, gehen Fragen der Messung einher. Diese gestaltet sich im Hinblick auf Quantifizierung, Time-Lags, intervenierende Variablen sowie Interdependenzen als besonders anspruchsvoll, so dass die Komplexität durchzuführender Untersuchungen weitere Verschärfungen erfährt. Aus diesem Grunde war es Intention beider durchgeführten Analysen, die Wirkungsrichtungen der in der theorie- und fallstudiengeleiteten Literatur postulierten Erfolge betrieblicher Familienpolitik sowie deren Inhalte, Rahmenbedingungen und betrieblichen Entscheidungsprozesse in einem primär explorativen Sinne empirisch zu überprüfen. Auf die Fokussierung der oben genannten Verschärfungen im Allgemeinen und Quantifizierungen möglicher Effekte im Besonderen wurde beim Forschungsdesign nicht zuletzt aufgrund der hohen Anforderungen an die Datenqualität bewusst verzichtet. Die explorative Auseinandersetzung mit betrieblicher Familienpolitik in Unternehmen bzw. Institutionen stellt den Ausgangspunkt für künftige empirische Untersuchungen dar, von welchen aus weitergehende Implikationen für spezifischere wissenschaftliche Analysen abgeleitet werden können.

Wird familienbewusste Personalpolitik aus einer nicht primär auf die Effekte fokussierender Perspektive betrachtet, sondern als Set unterschiedlicher Elemente verstanden, zeigt Abbildung 2 die analytischen Ansatzpunkte der betrieblichen Familienpolitik.

---

<sup>7</sup> Unter Umständen ist auch ein gewandeltes Rollenverständnis der Unternehmen zu vermuten: Das von Max Wingen in den 1960er Jahren identifizierte paternalistische Unternehmertum (s.o.) ist möglicherweise einer unternehmerischen Sichtweise gewichen, welche primär auf den ‚Kostenfaktor Personal‘ fokussiert.

**Abb. 2: Analytische Ansatzpunkte betrieblicher Familienpolitik**

Mit Beschreibung der Rahmenbedingungen wird das Umfeld betrieblicher Familienpolitik im Allgemeinen und das der befragten Unternehmen und Institutionen im Besonderen abgesteckt: Die Implementation einer familienbewussten Personalpolitik findet u.a. im Zusammenhang betriebswirtschaftlicher Erwägungen und rechtlicher Regelungen statt. In diesen Rahmen eingebettet sind die Motive unterschiedlicher Akteure in den Betrieben. Die Akteursszene ist vornehmlich geprägt von der Betriebsleitung, den Mitarbeitern sowie deren Vertretungen. Die Untersuchung sollte Aufschluss über diese auf der oberen Ebene verorteten qualitativen Ansatzpunkte geben.

Die Verbindung zwischen dieser Ebene und dem betrieblichen System erfolgt einerseits durch die Entscheidungen für bestimmte familienbewusste Personalmaßnahmen, andererseits durch die unterschiedlichen betrieblichen bzw. personalpolitischen Zielgrößen, welche unter Umständen mit Hilfe bestimmter Maßnahmen erreicht werden sollen. Ausgehend von einer dem ‚*audit berufundfamilie*<sup>8</sup> zugrunde liegenden Anzahl von 135 (acht Handlungsfeldern zugeordneter) Maßnahmen und einer Batterie von neun potenziellen Zielvariab-

<sup>8</sup> Das ‚*audit berufundfamilie*‘ wird von der gemeinnützigen *berufundfamilie GmbH* durchgeführt. Diese ist eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung.

len stellen sich die Fragen nach der Maßnahmenhäufigkeit sowie nach der Bedeutsamkeit einzelner Ziele.

Die in obiger Abbildung im mittig dargestellten Unternehmensprozess zu verortenden Effekte familienbewusster Personalpolitik, die sich aus der einzelnen oder kombinierten Anwendung bestimmter Input-Faktoren ergeben und auf bestimmte Betriebsgrößen als Output einwirken, werden im Folgenden keiner Quantifizierung zugeführt. Vielmehr gilt es zu eruieren, ob Unternehmen und Institutionen, die sich durch ein besonders ausgeprägtes, im Gang der Untersuchung noch zu definierendes, Maß an Familienbewusstsein charakterisieren lassen, bei der Verfolgung betrieblicher Ziele erfolgreicher sind als weniger familienbewusste Betriebe.

### **1.3 Erhebungsaufbau und Erhebungsdesign**

Die Datengrundlagen beider Untersuchungen speisen sich aus zwei standardisierten schriftlichen Befragungen, die im Zeitraum vom November 2005 bis zum Januar 2006 allen (durch die gemeinnützige berufundfamilie GmbH) auditierten Unternehmen und im Zeitraum vom Juni 2006 bis zum Oktober 2006 allen (ebenfalls durch die gemeinnützige berufundfamilie GmbH) auditierten Institutionen zugesandt wurden. Die zugrunde liegende Gewinnorientierung der Erhebungseinheit diente dabei als Zuordnungskriterium zur Menge erwerbswirtschaftlicher Unternehmen (Gewinnorientierung) oder nicht-erwerbswirtschaftlicher Institutionen (fehlende Gewinnorientierung). Adressaten der Totalerhebungen waren 98 Unternehmen (97 Institutionen), von denen 75 (72 Institutionen) in auswertbarer Form antworteten. Die, der Struktur nach größtenteils sowohl wirtschaftlich und rechtlich eigenständigen, als auch konzernangehörigen Unternehmen stammen sowohl aus dem produzierenden (beispielsweise Pharmahersteller, Automobil- und Luftfahrzeugproduzenten) als auch dem dienstleistenden (beispielsweise Finanzdienstleistungen, Beratungsfirmen) Sektor. Sie umfassen, gemessen am Personalbestand sowohl kleine und mittelständische als auch große und größere Unternehmen, wobei letztgenannte deutlich überrepräsentiert sind (Rund ein Fünftel der Unternehmen beschäftigt bis zu 50 Personen. Jeweils rund ein Viertel verfügt über einen Personalbestand zwischen 51 bis 500, 501 bis 2000 und 2001 bis 10.000 Mitarbei-

tern.) Sowohl Personen- als auch Kapitalgesellschaften definieren die befragten Unternehmen der Rechtsform nach, wobei hauptsächlich GmbHs (und deren Mischform) vertreten sind. Kommunale Verwaltungseinheiten (beispielsweise Städte, Kreise und Kommunalverbände) sowie Landesministerien stellen den größten Teil der Institutionen dar; hinzu kommen Sozialversicherungsträger, Krankenhäuser und Verbände. Rechtlich werden die meisten befragten Institutionen als Behörden oder Körperschaften des öffentlichen Rechts geführt. Der Personalbestand liegt knapp hälftig im Größenbereich zwischen 51 und 500 Mitarbeitern, ein weiteres gutes Drittel beschäftigt zwischen 501 und 2000 Mitarbeitern.

Beide Befragungen richteten sich exklusiv an Unternehmen und Institutionen, die sich im laufenden Zertifizierungsprozess zum ‚*audit berufundfamilie*‘ befinden. Dieses ist ein auf die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie rekurrierendes Managementinstrument, welches im Rahmen betrieblicher Zielvereinbarungen einen Verbesserungsprozess hin zu mehr Familienbewusstsein in Betrieben initiiert und moderiert. Unternehmen und Institutionen, die sich dem Auditierungsverfahren unterziehen, unterstützen ihre Mitarbeiter bei der simultanen Wahrnehmung von Erwerbstätigkeit und Familientätigkeit und signalisieren ihr Bewusstsein für deren Anliegen sowohl als ‚*Berufsmenschen*‘, als auch als ‚*Privatmenschen*‘ (Wingen 1960: 17) nach außen. Durch diese besondere Sensibilität für Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind die befragten Betriebe im Vergleich zur Grundgesamtheit aller Unternehmen und Institutionen per se als familienbewusst zu charakterisieren und stellen kein repräsentatives Spiegelbild der in Deutschland ansässigen Betriebe dar.

Inhaltlich fokussierten, in enger Anlehnung an das ‚*audit berufundfamilie*‘, beide Befragungen primär auf das Angebot familienbewusster Personalmaßnahmen in den acht Handlungsfeldern Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsorganisation, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen sowie Service für Familien. Um Rückschlüsse auf die Erfolge betrieblicher Familienpolitik ziehen zu können, wurden darüber hinaus Personalkennziffern sowie Daten zu Zielerreichungsgraden erhoben.

## 2. Ergebnisse zweier empirischer Untersuchungen zur betrieblichen Familienpolitik

### 2.1 Betriebliche Familienpolitik in Unternehmen und Institutionen

Orientiert am analytischen Politikbegriff, der zu Systematisierungszwecken die Dimensionen polity, politics und policy unterscheidet (Rohe 1994: 61-65), sollen nachfolgend die deskriptiven Ergebnisse beider empirischen Untersuchungen dergestalt thematisiert werden, dass Rahmenbedingungen, akteursbasierte Prozesse sowie Inhalte und Ziele betrieblicher Familienpolitik herausgehoben werden.

#### 2.1.1 Polity-Dimension: Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik

Die Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik lassen sich über die Eckpfeiler ‚Gesellschaft‘, ‚Staat‘ und ‚Verbände‘ abstecken.

Das gesellschaftliche System ergibt sich aus der Summe aller menschlichen Individuen, der sie aggregierenden Subsysteme und aller inhärenten Interaktionen. Betriebe sind spezifische Funktionen wahrnehmende, ins gesellschaftliche System eingebettete Subsysteme, welche von menschlichen Individuen in ihrer Rolle als Beschäftigte zur Ausübung von Erwerbstätigkeit aufgesucht werden (Luhmann 2005). Die Betriebe nehmen mittelbar über die ‚Schnittstelle Beschäftigte‘ die gesellschaftlichen Entwicklungen wahr. Folglich finden originär gesellschaftliche Aspekte wie beispielsweise die demografische Entwicklung, die steigende Frauenerwerbstätigkeit und die Erosion des Male-Breadwinner-Modells Eingang in die betrieblichen Subsysteme. Die sich aus diesen und weiteren Aspekten speisende gesellschaftliche Relevanz der Fragen von Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt in den befragten Unternehmen und Institutionen den primären **Anlass für die Einführung familienbewusster Maßnahmen** dar (Unternehmen: 68 %; Institutionen: 79 %).<sup>9</sup> Diese perspektivische Orientierung, welche vornehmlich für die Unternehmen auch in der strategisch bedeutsamen Zielvariable ‚Mitarbeitergewinnung‘ zum Ausdruck

---

<sup>9</sup> Der in den befragten Institutionen im Vergleich zu den Unternehmen erhöhte Prozentwert kann damit erklärt werden, dass die befragten Institutionen teilweise sehr staatsnah sind und somit auf gesellschaftliche Aspekte noch sensibler reagieren als Unternehmen.

kommt, rangiert deutlich vor betriebsinternen Anlässen wie Beschäftigtenwünsche (Unternehmen: 29 %; Institutionen: 36 %), Probleme innerhalb des Betriebs (Unternehmen: 9 %; Institutionen: 11 %) oder Einzelfall bezogenen Notwendigkeiten (Unternehmen: 11 %; Institutionen: 4 %).<sup>10</sup>

Die staatliche Rahmensetzung im Kontext betrieblicher Familienpolitik erfolgt originär über Gesetzgebung, wobei das freiwillige Angebot familienbewusster Personalmaßnahmen nur sehr eingeschränkt abstrakt-generell regelbar ist, da ihr Erfolg von betriebs- und mitarbeiterspezifischen Bedürfnissen abhängt (Gerlach 2003: 113) und derartige Gesetze die unternehmerische Entscheidungsautonomie tangieren. Einschlägige Normen befinden sich beispielsweise im Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge, im Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit, im Gesetz zum Schutz der erwerbstätigen Mutter, im fünften Sozialgesetzbuch sowie im Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes. Legislativ könnte der Staat auch tätig werden, indem er die institutionelle Einführung von Familienbeauftragten (analog zu den Gleichstellungsbeauftragten oder diese ersetzend) regelt oder das Festlegen von Familienförderplänen (analog zu den Frauenförderplänen) vorschreibt.

In Bereichen betrieblicher Familienpolitik, für welche der Staat nicht gesetzgeberisch tätig wird, übernimmt er Rollen als ‚Harmonisierer‘, ‚Moderator‘, ‚Kordinator‘ und ‚Anreizbieter‘ (Gerlach 2007: 20). Harmonisierend kann der Staat tätig werden, um aus rechtlichen Vorschriften resultierende Schwierigkeiten bei der Einführung und Umsetzung familienbewusster Personalmaßnahmen zu kompensieren. Diese Implementationshindernisse resultieren beispielsweise aus den Vorschriften *„für die Schaffung von Kinderbetreuungseinrichtungen, (KJHG, Landesgesetze, Vereinsgesetz, Unfallversicherung) oder Teleheimarbeitsplätzen“* (Gerlach 2007: 21). Eine moderierende Rolle übernimmt der Staat, indem er informierend tätig wird, familienorientierte Ziele gemeinsam mit anderen Akteuren formuliert und diese zu Netzwerken verbindet oder, in concreto, die Tarifpartner für betriebliche Familienpolitik zu sensibilisieren sucht

---

<sup>10</sup> Soweit dies im Einzelnen nicht gesondert dargestellt wird, sind die hier und im Folgenden dargestellten Gruppenunterschiede zwischen Unternehmen und Institutionen nicht signifikant. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die vorliegenden Daten insgesamt homogen sind und die Datensätze mit n=75 (Unternehmen) bzw. n=72 (Institutionen) keine ausreichend große Effektstärke aufweisen (Bredenkamp 1970). Infolgedessen sind die auf Basis nicht signifikanter Ergebnisse getroffenen Aussagen als Tendenzaussagen zu verstehen.

(Gerlach 2007: 21). Als Koordinator tritt der Staat auf, wenn er gemeinsam mit anderen Akteuren, beispielsweise in Lokalen Bündnissen für Familie, Lösungen für familienbezogene Problemstellungen erarbeitet. Anreizstrukturen, welche zur Einführung und Umsetzung familienbewusster Personalmaßnahmen motivieren, stellen die fünfte Handlungsform des Staates dar. Beispielhaft genannt sei ein ‚family-mainstreaming‘ in Verbindung mit Formen von ‚affirmative action‘, welches u.a. die Vergabe öffentlicher Aufträge vom Familienbewusstsein der potenziellen Auftragnehmer abhängig machen könnte (Gerlach 2007: 21).<sup>11</sup>

Eine breite Mehrheit von jeweils 82 % der befragten Unternehmen wie Institutionen fordern vom Staat eine bedeutsamere Rolle im Kontext familienbewusster Personalpolitik<sup>12</sup>, wobei die Wahl der entsprechenden Instrumente differenziert ausfällt: Unternehmen sehen den Staat vornehmlich als Anreizbieter (56 % fordern die Schaffung von Anreizstrukturen, 48 % finanzielle Förderung familienbewusster Maßnahmen), wohingegen Institutionen die Moderatorenrolle (42 % erwarten ein informierendes Tätigwerden) der finanziellen Förderung (40 %) sowie der Schaffung von Anreizstrukturen vorziehen (33 %). Immerhin jeweils rund ein Viertel der Unternehmen und Institutionen spricht sich für gesetzgeberisches Tätigwerden aus, wobei die institutionelle Einführung eines Familienbeauftragten explizit nur von einer sehr kleinen Minderheit (Unternehmen: 4 %; Institutionen: 1 %) gefordert wird.

Unternehmen wie Institutionen sind über die Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden und über gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte in das bundesdeutsche Verbandswesen inkorporiert. Die Spitzenverbände ‚Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände‘ (BDA) und ‚Deutscher Gewerkschaftsbund‘ (DGB) sowie deren Mitglieder gestalten zunehmend die Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik. Ursächlich ist dafür auf der einen Seite die Tatsache, dass der demografische Wandel, dessen Folgen und die Vereinbarkeitsproblematik durch den Arbeitgeberbedarf an erwerbstätigen Frauen ins Interesse der BDA gelangt ist (Lauer 2006: 39-40). Auf der anderen Seite sieht sich der DGB als Vertretung familienbezogener Ar-

---

<sup>11</sup> Unabdingbare Basis einer solchen affirmative action ist ein valides und intersubjektives, das betriebliche Familienbewusstsein abbildendes Maß.

<sup>12</sup> Eine telefonische Befragung des Europressedienstes im Auftrag der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung hat ergeben, dass Unternehmen im Kontext einer familienbewussten Unternehmenspolitik in erster Linie Unterstützung von den zuständigen Wirtschaftsverbänden und vom Staat erwarten (Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2003: 25).

beitnehmerinteressen (Lauer 2006: 47).<sup>13</sup> Diese Interessenlage konkretisiert sich auch in der Sozialpartnervereinbarung ‚Für eine chancengleiche und familienbewusste Personalpolitik‘ des ‚Bundesarbeitgeberverbandes Chemie‘ und der ‚IG Bergbau, Chemie, Energie‘. In dieser Selbstverpflichtung bekennen sich die beiden beteiligten Verbände zu einer an Chancengleichheit orientierten Personalpolitik, die dazu beiträgt, die „Berufstätigkeit von Eltern in der chemischen Industrie zu fördern, das Erwerbskräftepotenzial gerade qualifizierter weiblicher Fachkräfte zu fördern und die Vereinbarkeit der Berufstätigkeit mit familiären Aufgaben zu ermöglichen“ (IGBCE 2006).

Die von den Tarifpartnern verhandelten Tarifverträge enthalten zunehmend qualitative Komponenten, zu denen auch Vereinbarungen für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zählen. In den unterschiedlichen Haus- und Manteltarifverträgen gibt es zahlreiche Regelungen, welche beispielsweise die (un-)bezahlte Arbeitsfreistellung zur Angehörigenbetreuung, Arbeitszeitflexibilisierung als Instrument zur Förderung der Vereinbarkeit oder die Ausgestaltung der Elternzeit thematisieren (zusammenfassend: Flüter-Hoffmann 2005). Zur Relevanz der Tarifverträge im Kontext familienbewusster Maßnahmen stellt der erste ‚Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit‘ heraus, dass in rund 29 % der Unternehmen, für welche familienbewusste Betriebsvereinbarungen, Leitlinien und / oder Tarifverträge gelten, Maßnahmen aufgrund von Tarifverträgen praktiziert werden (Institut der deutschen Wirtschaft 2003: 5).<sup>14</sup>

### 2.1.2 Politics-Dimension: Familienbewusstes Akteurshandeln in den Betrieben

Das Zusammenwirken von Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Kontext betrieblicher Familienpolitik konkretisiert sich in den Betrieben zunächst in der Frage nach dem Initiator familienbewusster Personalmaßnahmen. Sowohl für die untersuchten Unternehmen als auch Institutionen kann festgehalten werden, dass die Einführung ‚top-down‘ erfolgte: **In rund 72 % der Unternehmen und 52 % der Institutionen initiierte die Leitungsebene familienbewusste Per-**

<sup>13</sup> Die Perzeption des Themas durch den BDA und den DGB kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass beide Spitzenverbände Partner des Unternehmenswettbewerbs ‚Erfolgsfaktor Familie‘ sind, der das Ziel verfolgt, familienbewusste Prozesse in Unternehmen zu initiieren.

<sup>14</sup> Der im Jahr 2006 wiederholt durchgeführte ‚Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit‘ thematisiert diesen Aspekt nicht.

**sonalmaßnahmen.**<sup>15</sup> Mehrere Initiatoren (Unternehmen: 13 %; Institutionen: 21 %) sowie Mitarbeiter (Unternehmen: 6,9 %; Institutionen: 3,2 %) bzw. Mitarbeiter mit Sonderfunktion wie beispielsweise Gleichstellungsbeauftragte (Unternehmen: 1,4%; Institutionen: 7,9 %) <sup>16</sup>, werden häufig im Zusammenhang mit der erstmaligen Einführung familienbewusster Maßnahmen genannt. In den (oft staatsnahen) Institutionen geht der Impuls in rund 13 % auf eine politische Vorgabe zurück. Personalvertretungen als Initiatoren spielen dahingegen nur eine untergeordnete Rolle (Unternehmen: 2,8 %; Institutionen: 3,2 %).

Eine Erklärung für die zentrale Rolle der Leitungsebene ist im Kontext der von Unternehmen wie Institutionen gleichermaßen vorrangig verfolgten Zielvariablen ‚Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit‘ zu sehen. Die von zahlreichen Determinanten (Kollegen, Vorgesetzte, Tätigkeit, Bezahlung etc. (von Rosenstiel 2003: 225)) abhängige Mitarbeiterzufriedenheit kann auch durch personalpolitische Benefits, denen familienbewusste Maßnahmen zuzuordnen sind, beeinflusst werden. Konform mit diesen Benefits können ökonomische Erwägungen gehen: Die Aussicht, positive betriebswirtschaftliche Effekte durch familienbewusste Maßnahmen zu realisieren, veranlasst die Leitungsebene zur Einführung derselben. Eine weitere Erklärung lässt sich aus der Konstruktion des von allen Befragungseinheiten durchgeführten ‚*audit berufundfamilie*‘ ableiten. Dieses Managementinstrument wird von der Führungsebene zur Realisierung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Betrieb genutzt. Jedoch wird auch für nicht auditierte Unternehmen die Initiatorenrolle der Leitungsebene empirisch belegt (Wirtschaftsförderung Dortmund 2006).

Eine gesetzlich normierte allgemeine Pflicht des Betriebsrates ist es, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, § 80 Absatz 1 Nummer 2b Betriebsverfassungsgesetz. „*Entsprechende Aktivitäten des BR [Betriebsrats] sollen es ArbN [Arbeitnehmern] mit familiären Pflichten (Erziehung von Kindern, Pflege von Angehörigen) erleichtern, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen (BT-Drucks. 14/5741 S. 46)*“ (Fitting u.a. 2006: 1148, Hervorhebung im Original). Entsprechende Regelungen finden sich im für viele Institutionen einschlägigen

<sup>15</sup> Die Leitungsebene tritt in Unternehmen signifikant häufiger als Initiator auf als ins Institutionen (signifikant auf 5 %-Niveau).

<sup>16</sup> Auch dieser Unterschied ist statistisch signifikant (auf 10%-Niveau). In Institutionen sind Mitarbeiter mit Sonderfunktionen signifikant häufiger Initiatoren als in Unternehmen.

Bundespersonalvertretungsgesetz sowie in den Personalvertretungsgesetzen einiger Bundesländer, beispielsweise Brandenburgs und Sachsens.

Auf die Rolle von Arbeitnehmervertretungen im Kontext betrieblicher Familienpolitik fokussierend kommen *Döge / Behnke* zu ähnlichen Befunden: In der von ihnen durchgeführten Untersuchung der Personalvertretungen auditierter Unternehmen und Institutionen bestätigt sich, dass Betriebs- und Personalräte im Auditierungsprozess bisher nicht als Initiatoren aktiv werden und sich auf das formal Erforderliche beschränken. Darüber hinaus betrachten Betriebs- und Personalräte familienbewusste Personalpolitik nicht als „*querschnittorientiertes betriebliches Politikfeld*“ und bearbeiten dieses eher nachrangig (*Döge / Behnke 2006: 37*).

Betriebsvereinbarungen stellen dann ein Mittel betrieblicher Familienpolitik dar, wenn sie familienbewusste Aspekte enthalten. Betriebsvereinbarungen sind schriftliche Vereinbarungen zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat über gegenseitige, über den Tarifvertrag hinausgehende, Rechte und Pflichten (*Schneck 1998: 100*).<sup>17</sup> Sowohl rund 90 % der befragten Unternehmen als auch der Institutionen gaben an, dass die existierenden Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen familienbewusste Aspekte enthalten. Unter das Kriterium der familienbewussten Aspekte wurden jedoch primär allgemeine Arbeitszeitregelungen und Regelungen zur Telearbeit subsumiert. Konkrete Vereinbarungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie finden sich kaum wieder, so dass der hohe prozentuale Anteil von 90 % konterkariert wird und in Frage gestellt werden muss. Hinzu kommt, dass eine repräsentative Betriebs- und Personalrätebefragung aus dem Jahr 2003 das Fazit zieht, dass lediglich rund 8 % von befragten 2477 Betrieben mit Personalvertretung und mehr als 20 Mitarbeitern eine Vereinbarung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie abgeschlossen haben (zitiert nach *Lindecke 2005: 27*). Auch der erste ‚*Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit*‘ zeigte, dass nur rund 12 % der Unternehmen mit vorhandenen Regelungen zur familienbewussten Personalpolitik entsprechende Maßnahmen aufgrund von Betriebsvereinbarungen praktizieren (*Institut der deutschen Wirtschaft 2003: 5*).

---

<sup>17</sup> Analoges gilt für die in zahlreichen Institutionen bestehenden Dienstvereinbarungen.

### 2.1.3 Policy-Dimension: Inhalte und Ziele betrieblicher Familienpolitik

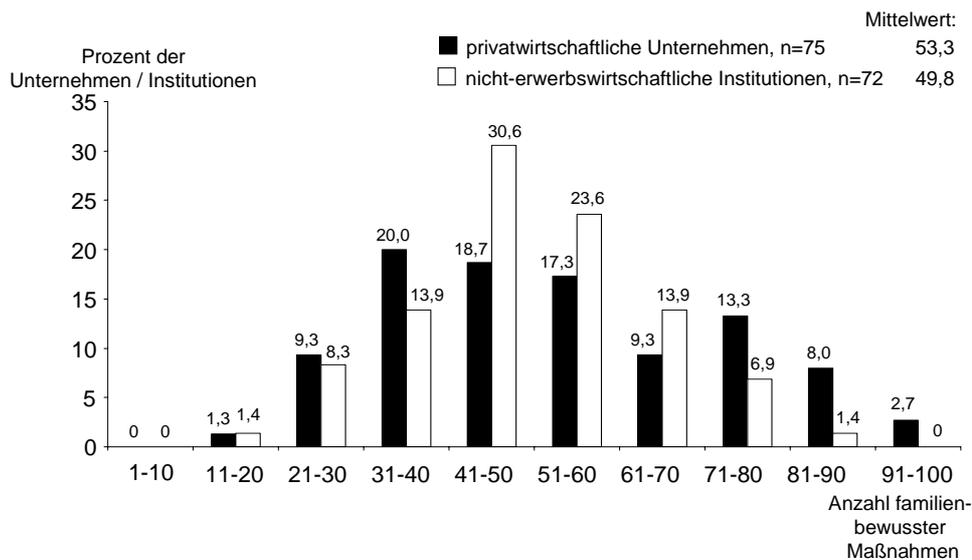
Die in der betrieblichen Realität vorzufindenden Einzelmaßnahmen familienbewusster Personalpolitik können nach inhaltlichen oder systematischen Kriterien geordnet werden. Inhaltliche Ordnungen nehmen beispielsweise die acht personalpolitischen Handlungsfelder des ‚*audit berufundfamilie*‘ oder beide Ausgaben des ‚*Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit*‘ (Institut der deutschen Wirtschaft 2003; BMFSFJ 2006) vor. Systematisch kategorisierend ist es angezeigt, auf den Aspekt der Zeit abzustellen: Ausgehend vom in der Literatur als zentralen Ansatzpunkt von Vereinbarkeitsproblematiken identifizierten Zeitkonflikt (Spitzley 2007: 126, mit weiteren Nachweisen; BMFSFJ 2005a: 411ff; Wingen 1997: 135), welcher seinen Ausdruck im Konkurrenzverhältnis des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers um die ‚Ressource Zeit‘ findet, ordnen *Schneider / Wieners* in einem mehrdimensionalen Ansatz Maßnahmen nach ihrem Einfluss auf die Arbeits- und Betreuungs- bzw. Familienzeit. Die sich mitunter diametral gegenüberstehenden Zeitanprüche, die aus dem Erwerbsleben und dem Familienleben rühren, können durch familienbewusste Maßnahmen auf unterschiedliche Art reduziert sowie die sie begründenden Zeitkonflikte entschärft werden (Schneider / Wieners 2006: 22).

Beide durchgeführten empirischen Untersuchungen unterstreichen die Bedeutsamkeit des Zeitkonflikts dahingehend, dass in Unternehmen wie Institutionen **Maßnahmen zur Arbeitszeit den Ausgangspunkt familienbewusster Personalpolitik darstellen** (Unternehmen: 32 %; Institutionen: 63 %). Dieser Befund erfährt durch weitere empirische Untersuchungen starke Unterstützung (BMFSFJ 2006; Institut der deutschen Wirtschaft 2003; Backes-Gellner u.a. 2003; Möller / Allmendinger 2003; Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2003). Aus der Perspektive erwerbstätiger Eltern wird hinsichtlich der Arbeitszeiten im Siebten Familienbericht unter Rückgriff auf andere Erhebungen, u.a. Arbeitnehmerbefragungen, formuliert: *„Familienfreundliche Arbeitszeiten rangieren auch an erster Stelle auf der Wunschliste berufstätiger Eltern insbesondere mit kleinen Kindern [...]“* (BMFSFJ 2005a: 413).

Auf die Anzahl familienbewusster Maßnahmen der befragten Betriebe fokussierend wird zunächst deutlich, dass deren Mittelwert nicht stark differiert: Die Unternehmen führen im Mittel 53,3 von abgefragten 135 Einzelmaßnahmen

durch, die Institutionen 49,8. Wie Abbildung 3 darstellt, **führt die Mehrzahl der Unternehmen 31 bis 40 Maßnahmen durch, die der Institutionen 41 bis 50.**

**Abb. 3: Anzahl familienbewusster Einzelmaßnahmen:  
Unternehmen und Institutionen**



Darüber hinaus ist der Abbildung zu entnehmen, dass die Verteilung der Maßnahmenhäufigkeit in Unternehmen, im Unterschied zu zur annähernd normal verteilten Maßnahmenhäufigkeit in Institutionen, von deutlicher Streuung gekennzeichnet ist. Daraus kann geschlossen werden, dass Unternehmen über eine stärker ausdifferenzierte Maßnahmenanzahl als Institutionen verfügen. Dies ist zu erklären über einen in Unternehmen vermutlich spezifischen Maßnahmenzuschnitt, wohingegen in Institutionen Maßnahmen möglicherweise eher modular implementiert werden. Ein Zusammenhang zwischen dem Personalumfang und Maßnahmenanzahl, wie er ansatzweise im *„Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit“* 2006 postuliert wird (BMFSFJ 2006: 9), ist jedoch weder für die befragten Unternehmen noch für die Institutionen nachzuweisen. Dies kann einerseits mit Unterschieden der Stichprobe sowie der Untersuchungssystematik begründet werden: Die Stichprobensatzung nach Mitarbeitern unterscheidet sich deutlich in der unteren (1-9 Beschäftigte) sowie in den beiden oberen Beschäftigtengrößenklasse (250-499

sowie 500 und mehr Beschäftigte): die befragten Betriebe sind in diesen Größenklassen unter- bzw. überrepräsentiert. Ferner wurden im Unternehmensmonitor insgesamt nur 26 familienbewusste Maßnahmen untersucht, wohingegen den auditierten Betrieben ein Maßnahmenkatalog von 135 möglichen Einzelmaßnahmen vorgelegt wurde. Andererseits stehen familienbewusste Maßnahmen und deren Qualität im Mittelpunkt des ‚*audit berufundfamilie*‘. Bezogen auf die Quantität führt das dazu, dass fast alle befragten Betriebe im Durchschnitt deutlich mehr Maßnahmen durchführen als die im Rahmen des Unternehmensmonitors untersuchten Unternehmen. Dessen ungeachtet wird im Rahmen des *audit berufundfamilie* ein am Bedarf der Beschäftigten ausgerichtetes Angebot erarbeitet, welches durch kontinuierliche Verbesserungen dem Ziel einer qualitativ hochwertige familienbewussten Personalpolitik dienen soll.

Neben dem Hauptzweck familienbewusster Personalpolitik, der Vereinbarkeit der Lebensbereiche Beruf und Familie, kann sie zu Realisierung weiterer betrieblicher Ziele beitragen.<sup>18</sup> Diese lassen sich vereinfachend in eher betriebswirtschaftliche und in eher sozial orientierte Ziele unterteilen, wobei letztgenannte durchaus erstgenannte begünstigen können. Zu den eher betriebswirtschaftlichen Zielvariablen, welche aus dem eine sparsame Verwendung der Produktionsfaktoren postulierenden Wirtschaftlichkeitsprinzip abgeleitet werden können, zählen in concreto die Erhöhung der Produktivität, die Reduktion des Krankenstandes, die Stärkung des (familienbewussten) Images, die Mitarbeitergewinnung, die Senkung der Fluktuation, die Verkürzung der Elternzeit sowie eine anschließende schnelle Reintegration in die Arbeitsabläufe. Im Vordergrund sozialorientierten (bzw. familienorientierten) Handelns steht dahingegen *„immer der Wunsch, die Lage der Belegschaftsmitglieder und ihrer Angehörigen [...] zu verbessern“* (Heinen 1966: 81). Die Schaffung von mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten ist diesen Zielvariablen im gleichen Maße zuzurechnen wie die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit.

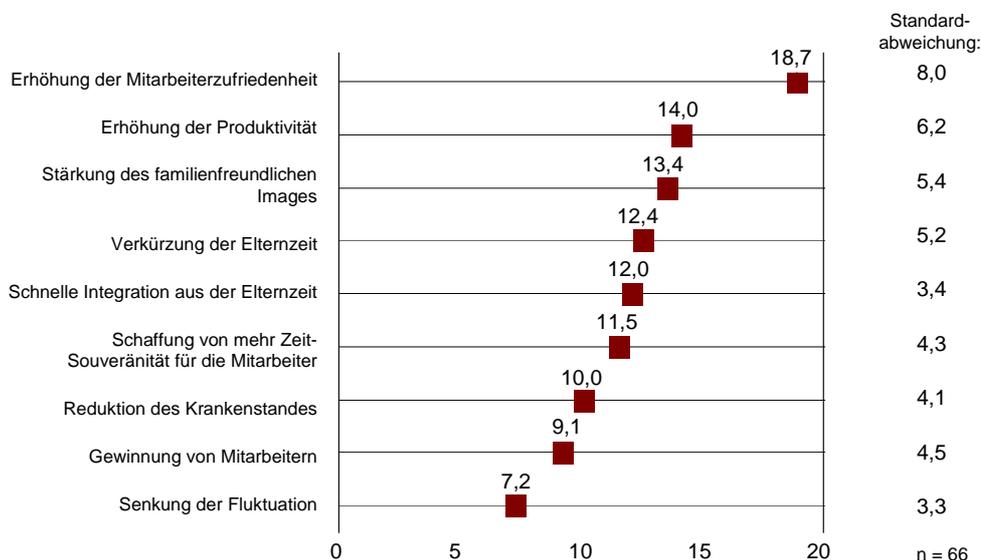
**Vorrangiges Ziel der befragten Unternehmen wie Institutionen ist die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, wobei die Senkung der Personalfluktuation von vergleichsweise untergeordneter Bedeutung ist.** Zwischen diesen beiden rangieren weitere abgefragte Ziele familienbewusster Personalpolitik: Weniger zentral sind für die Unternehmen die Imagestärkung und

---

<sup>18</sup> Deren Erfassung durch das Schrifttum kann als weitgehend abgeschlossen bezeichnet werden (z.B. Yasbeck 2004: 6-7; Backes-Gellner 2003: 50-54; Dex / Scheibl 1999: 24).

die schnelle Reintegration der Elternzeiturlauber und -urlauberinnen. Im Mittelfeld ihrer Zielhierarchie stehen u.a. die Zeitsouveränität der Mitarbeiter sowie die Produktivitätssteigerung. Neben der Fluktuationssenkung ist die Krankenstandsreduktion für die Unternehmen von nachrangiger Bedeutung. Für Institutionen ist auch die Mitarbeitergewinnung am unteren Ende ihrer hierarchischen Zielordnung gelagert<sup>19</sup>, wohingegen die Ziele im Zusammenhang der Elternzeit von mittlerer Relevanz sind. Wichtigstes Ziel nach Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit ist den Institutionen die Steigerung der Produktivität.

**Abb. 4: Ziele familienbewusster Personalpolitik: Institutionen**



Zugrunde liegendes Item: „Wie wichtig sind Ihrer Institution folgende Ziele familienbewusster Personalpolitik?“ Abbildung der Präferenz mittels Konstant-Summen-Skala (100 zu vergebene Punkte).

Im Ergebnisvergleich der hier befragten Unternehmen und der Resultate des ‚Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit‘ ergibt sich ein eher uneinheitliches Bild: Letztgenannte Untersuchung zeigt einerseits ebenfalls, dass die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ein wichtiges Motiv war, familienbewusste Maßnahmen einzuführen. Andererseits gibt es kaum Übereinstimmungen hinsichtlich anderer Ziele, wie beispielsweise in Bezug auf die Mit-

<sup>19</sup> Anzumerken ist, dass die Staatsverwaltung momentan noch durch Stellenknappheit und Personalabbau gekennzeichnet ist, so dass der Mitarbeitergewinnung wenig Bedeutung zugemessen wird. Ab dem Jahr 2020 wird jedoch auch im öffentlichen Sektor aufgrund des demografischen Wandels Personalmangel drohen (o.V. 2007), so dass im Zeitablauf mit einer Bedeutungserhöhung dieses Ziels zu rechnen ist.

arbeitergewinnung oder die Fluktuationssenkung (Institut der deutschen Wirtschaft 2006: 19).

## **2.2 Betriebswirtschaftliche Erfolge familienbewusster Personalpolitik**

Die empirische Analyse der primär in der theoriegeleiteten oder fallstudienbasierten Literatur angeführten betriebswirtschaftlichen Erfolge familienbewusster Personalpolitik wird, analog zum bisherigen Untersuchungsaufbau, für zwei Betriebsarten durchgeführt: Im Bereich der Unternehmen bedarf es Verifikationen bzw. Falsifikationen anderer empirischer Untersuchungsergebnisse, wohingegen mit Fokussierung auf Institutionen bisher fehlende Erkenntnisse gewonnen werden sollen.

Rekurrierend auf das nationale und internationale Schrifttum (weitergehend und zusammenfassend: Yasbeck 2004: 6-7; Prognos 2003: 11) wirkt sich familienbewusste Personalpolitik u.a. vermutlich positiv aus auf

- das Unternehmensimage,
- die Personalrekrutierung
- die Personalfluktuaton,
- die Mitarbeiterproduktivität,
- den Krankenstand,
- die Dauer der Elternzeit,
- die Reintegration der Rückkehrer aus der Elternzeit in Betriebsabläufe und
- die Zeitsouveränität der Mitarbeiter.

Zunächst werden, die Basis für zu prüfende Hypothesen bildend, theoretische Argumente im Kontext dieser Wirkungen familienbewusster Personalpolitik dargestellt. Daran schließen sich die Dokumentation der zur Verwendung gekommenen statistischen Methoden sowie deren Ergebnisse an.

### **2.2.1 Potenzielle Wirkungsbereiche familienbewusster Personalpolitik**

Das Image eines Betriebes kann verstanden werden als die Gesamtheit der Einstellungen, die ein Individuum (oder eine Gruppe von Individuen) mit diesem Betrieb verbindet. Es dient der Orientierung einer Person in ihrer kom-

plexen Umwelt (Schnek 1998: 333). Der Einfluss sozialen Handelns – in Gestalt betrieblicher Familienpolitik – auf das Image eines Unternehmens oder einer Institution kann sich in der Form äußern, dass der entsprechende Betrieb in der öffentlichen Wahrnehmung als besonders familienbewusst gilt. „*For instance, firms adopting socially responsible actions may develop more positive images that can attract a higher quality and quantity of human resources*“ (Jones / Murrell 2001: 62; mit weiteren Nachweisen). Umgekehrt können das Fehlen familienbewusster Personalmaßnahmen oder eine nicht auf Familienbelange Rücksicht nehmende Betriebskultur ein negatives Image erzeugen. Hypothese 1 lautet folglich:

**Familienbewusste Personalpolitik trägt zur Stärkung des familienbewussten Images bei.<sup>20</sup>**

Durch die Signalwirkung des positiven oder negativen Images im Kontext betrieblicher Familienpolitik ist es potenziellen Bewerbern mit Familienpflichten möglich, sich für oder gegen mögliche Arbeitgeber zu entscheiden. Somit beeinflusst familienbewusste Personalpolitik mittelbar die Personalrekrutierung der Betriebe. Diese haben, insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, zunehmend Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung vornehmlich qualifizierter Mitarbeiter (Klöß / Seyda 2007: 35, 37-49; Schmitz 2006: 22; Fuchs / Thon 1999). Zur Erweiterung des Bewerberpools um solche qualifizierte Personen, welche aufgrund bestehender Familienpflichten ihre Arbeitskraft nicht oder nur eingeschränkt dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen, können Betriebe familienbewusste Personalpolitik offerieren. Hinzu kommt, dass in der ‚Familienarbeit‘ erworbene Kompetenzen möglicherweise auch im Betrieb verwertbar sind (Resch 2007: 108-109, mit weiteren Nachweisen). Infolgedessen befinden sich familienbewusste Betriebe im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter mit Betrieben, die über ein weniger stark ausgeprägtes Familienbewusstsein zu charakterisieren sind, in einer vorteilhaften Position

---

<sup>20</sup> Zugrunde liegendes Item: „Haben familienbewusste Maßnahmen zur Stärkung des familienbewussten Images des Unternehmens [der Institution] beigetragen?“ Antwortwerte konnten auf einer ordinalen 7er-Skala abgetragen werden.

(Kramer 1998: 37; Wingen 1997: 142).<sup>21</sup> Dementsprechend lässt sich Hypothese 2 formulieren:

**Familienbewusste Personalpolitik trägt zur Vereinfachung der Rekrutierung bei.**<sup>22</sup>

Im engen Zusammenhang mit der Personalgewinnung stehen Mitarbeiterbindung und Fluktuation. Zur Fluktuation zählen die Kündigung durch den Arbeitnehmer, nicht jedoch Austritte in Folge einer Arbeitgeberkündigung (Scholz 2000: 704). Betriebliche Familienpolitik kann sich aus zwei Gründen senkend auf die Fluktuation auswirken: Einerseits trägt die durch die familienbewussten Maßnahmen verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie dazu bei, dass Beschäftigte mit (gegebenenfalls nicht planbar auftretenden) Familienpflichten nicht notwendigerweise aus dem Betrieb ausscheiden und ersetzt werden müssen. Andererseits können über das gesetzliche oder tarifvertragliche Niveau hinausgehende familienbewusste Personalmaßnahmen im Rahmen des originärsoziologischen und von Akerlof auf Arbeitsverhältnisse übertragenen Gift-exchange-Ansatzes (Akerlof 1982) als ‚Geschenk‘ des Arbeitgebers interpretiert werden, welches die Loyalität des Arbeitnehmers und damit einhergehend seine Betriebsbindung erhöht. Auch die Anreiz-Beitrags-Theorie befasst sich u.a. mit der Frage nach den Beweggründen einer Person, einem Betrieb beizutreten und in einer bestimmten Rolle an dessen Aktivitäten teilzunehmen. *March / Simon* gehen von der Hypothese aus, „*dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen wird, wenn seine eingebrachten Leistungen nicht durch entsprechende Gegenleistungen mindestens ausgeglichen werden*“ (zitiert nach Bühner 2005: 262). Hypothese 3 lässt sich wie folgt formulieren:

---

<sup>21</sup> Althammer weist jedoch einschränkend in diesem Zusammenhang auf die Problematik der adversen Selektion hin: „*Dahinter [hinter der adversen Selektion] steht die Überlegung, dass sich das Erwerbspotential aus heterogenen Individuen zusammensetzt, die sich insbesondere in Hinblick auf die Karriereorientierung unterscheiden. Unterscheidet man vereinfachend zwischen den stark karriereorientierten Typus einerseits und dem Typus, der Karriere und Familie gleichrangig behandelt und an der Vereinbarkeit von Beruf und Familie interessiert ist andererseits, so ist für den Unternehmer der erste Typ attraktiver. Insofern ist nicht auszuschließen, dass der bewusste Verzicht auf betriebliche Familienpolitik auch als ein Instrument eingesetzt werden kann, um den erwerbsorientierten Arbeitnehmertypus gezielt zu attrahieren*“ (Althammer 2007: 54-55).

<sup>22</sup> Zugrunde liegendes Item: „Haben familienbewusste Maßnahmen zur Vereinfachung der Rekrutierung von neuen Beschäftigten beigetragen?“

### **Familienbewusste Personalpolitik trägt zur Senkung der Fluktuation bei.**<sup>23</sup>

Der Gift-exchange-Ansatz wird auch zur Konstruktion eines Zusammenhangs zwischen familienbewusster Personalpolitik und Mitarbeiterproduktivität bemüht: Konrad / Mangel argumentieren, dass „*work-life programs can function as a gift given by the firm in exchange for extra productivity*“ (Konrad / Mangel 2000: 1227; ähnlich: Althammer 2007: 54). Die Argumentationskette eines von Bloom u.a. verwandten Theorieansatzes zur Work-Life Balance besagt, dass eine erhöhte Produktivität Folge besonders qualifizierter Mitarbeiter ist, welche durch betriebliche Familienpolitik attrahiert bzw. im Betrieb gehalten werden (Bloom u.a. 2006: 6). Hypothese 4 lautet:

### **Familienbewusste Personalpolitik trägt zur Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität bei.**<sup>24</sup>

Krankenstand und Absentismus sind unter den Begriff der Fehlzeiten zu subsumieren. Diese sind definiert als Zeiten, in denen Arbeitnehmer vom Betrieb abwesend sind, obwohl sie Anwesenheitspflicht hätten (Schneck 1998: 230-231). Auslöser von Fehlzeiten sind nicht ausschließlich in psychischen oder physischen Einschränkungen des Arbeitnehmers zu suchen; auch dessen von der Lebens- und Arbeitssituation abhängige Motivationslage kann kausal für Fehlzeiten sein. Auf diese motivationsbedingten Fehlzeiten entfällt rund ein Drittel aller Fehlzeiten (Bröckermann 2003: 377, mit weiteren Nachweisen). Die Abwesenheit bzw. Krankmeldung eines Mitarbeiters kann auch aus familiären Gründen, beispielsweise bei nicht planbaren Problemen bei der Kinder- oder Angehörigenbetreuung, resultieren. Um den Betreuungsbedarf ad hoc befriedigen zu können, melden sich Arbeitnehmer selbst krank. Durch familienbewusste Personalpolitik, die im Rahmen unterschiedlicher Maßnahmen auch nicht planbare Zeitkonflikte zwischen Beruf und Familie entschärfen kann (Schneider

---

<sup>23</sup> Zugrunde liegendes Item: „Konnte die Fluktuation in Ihrem Unternehmen [in Ihrer Institution] durch den Einsatz familienbewusster Maßnahmen gesenkt werden?“

<sup>24</sup> Zugrunde liegendes Item: „Haben Ihre bisherigen familienbewussten Maßnahmen zu einer Erhöhung der Produktivität der Beschäftigten beigetragen?“

/ Wieners 2006: 27), lassen sich die Fehlzeiten vermutlich senken. Dementsprechend leitet sich Hypothese 5 ab:

**Familienbewusste Personalpolitik trägt zur Senkung des Krankenstandes bei.<sup>25</sup>**

Nach § 15 Absatz 1 des Gesetzes zum Elterngeld und zur Elternzeit (BEEG), welches in dieser Form für nach dem 1. Januar 2007 geborene Kinder gilt, besteht ein Anspruch auf Elternzeit, wenn der Arbeitnehmer mit einem Kind in einem Haushalt lebt und dieses selbst betreut und erzieht. Der Anspruch auf Elternzeit besteht bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres eines Kindes, § 15 Absatz 2 BEEG. Mit dem Eintreten eines Mitarbeiters in die gesetzliche Elternzeit verlieren Betriebe zumindest zeitweise wichtiges firmenspezifisches Humankapital und müssen mitunter für 36 Monate eine Vertretung beschaffen und einarbeiten. Deren Rekrutierung, die mit Überbrückungskosten zu denen u.a. Anwerbe-, Auswahl-, Einstellungs- und Einarbeitungskosten zählen (Prognos 2003: 19), gestaltet sich umso schwieriger und kostenintensiver, je spezialisierter und qualifizierter die Anforderungen an den Stellenbewerber sind. Eine durch familienbewusste Maßnahmen ermöglichte kurze Elternzeit kann für Betriebe wie Mitarbeiter von Interesse sein: Betriebe können teilweise Kosten sparen, während Mitarbeiter, die nicht die volle Elternzeit ausschöpfen, Brüche ihrer Erwerbsbiografie und familienbedingte Karriereknicken (so genannte Family gaps; Althammer 2007: 58) deutlich verringern können. Hypothese 6 lautet:

**Familienbewusste Personalpolitik trägt zur Verkürzung der Elternzeit bei.<sup>26</sup>**

Das firmenspezifische Humankapital nimmt umso stärker ab, je länger Mitarbeiter im Rahmen der Elternzeit aus dem Betrieb ausscheiden. Der Wiedereintritt in die betrieblichen Abläufe kann durch verschiedene Faktoren, wie

---

<sup>25</sup> Zugrunde liegendes Item: „Haben Ihre bisherigen familienbewussten Maßnahmen dazu beigetragen, den Krankenstand zu reduzieren?“

<sup>26</sup> Zugrunde liegendes Item: „Wie lange war die durchschnittliche Elternzeitdauer derer, die 2004 [2005] zurückgekehrt sind?“

zum Beispiel neue Kollegen, aktualisierte Software oder veränderte Betriebsprozesse, erschwert werden. De jure ist es möglich, während der Elternzeit mit reduzierter Stundenzahl weiterzuarbeiten. Kontakthalteprogramme, die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen von Elternzeiturlaubern und -urlauberinnen oder Aushilfstätigkeiten während der Elternzeit sind einige familienbewusste Personalmaßnahmen, die die Reintegration in die Arbeitsabläufe im Anschluss an die Abwesenheit erleichtern können. Hypothese 7 lautet folglich:

**Familienbewusste Personalpolitik trägt zur Beschleunigung der Reintegration von Elternzeitrückkehrern bei.<sup>27</sup>**

Kerngegenstand familienbewusster Personalpolitik ist die Lösung eines Zeitkonflikts: Arbeitgeber und Arbeitnehmer konkurrieren gleichermaßen um die Ressource Zeit, um ihre spezifischen Bedarfe zu befriedigen. Arbeitszeitbezogene Maßnahmen stellen das Gros implementierter familienbewusster Maßnahmen dar und sind aus Mitarbeitersicht von exponierter Relevanz. Absolute Zeitsouveränität der Mitarbeiter, also deren Letztentscheidungsrecht bei der Gestaltung der Arbeitszeit, kann es aufgrund betrieblicher Gegebenheiten in den wenigsten Unternehmen und Institutionen geben. Sie kann jedoch beispielsweise im Rahmen der Kombination von Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitszeitindividualisierung erhöht werden und so zur Realisierung betrieblicher Ziele und einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beitragen (Knauth 2007: 157). Dementsprechend lässt sich Hypothese 8 formulieren:

**Familienbewusste Personalpolitik trägt zur Erhöhung der Zeitsouveränität der Mitarbeiter bei.<sup>28</sup>**

---

<sup>27</sup> Zugrunde liegendes Item: „Haben familienbewusste Maßnahmen die Integration der Rückkehrer aus der Elternzeit beschleunigt?“

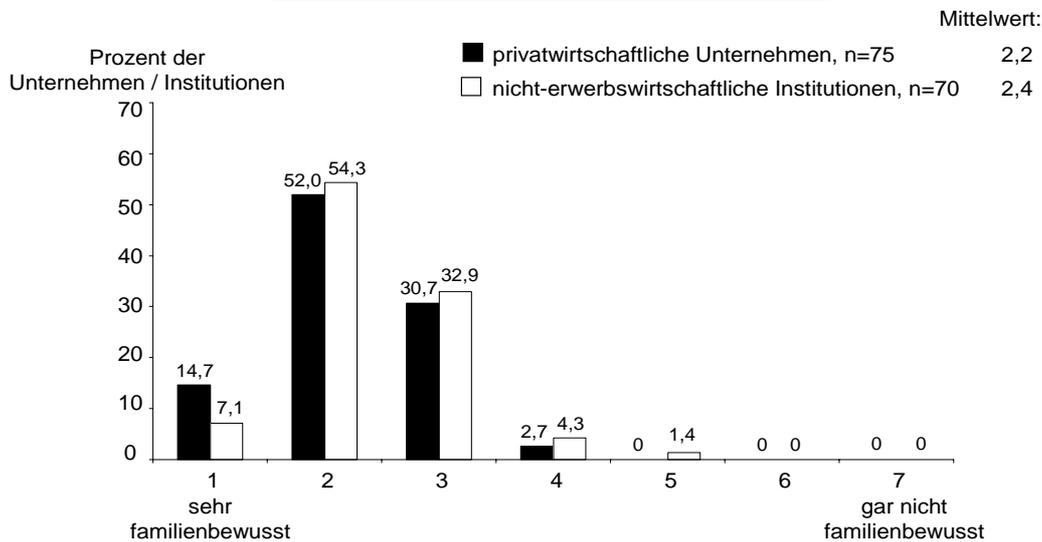
<sup>28</sup> Zugrunde liegendes Item: „Konnten Sie durch alle von Ihnen durchgeführten familienbewussten Maßnahmen die Zeitsouveränität Ihrer Beschäftigten erhöhen?“

### 2.2.2 Methode

Im Rahmen oben beschriebener Befragungen wurden Daten von 75 erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und 72 nicht-erwerbswirtschaftlichen Institutionen erhoben. Neben den bereits im Kapitel 2.1 verwandten Daten zur betrieblichen Familienpolitik wurden u.a. Zielerreichungsgrade und Selbsteinschätzungen zum Familienbewusstsein abgefragt. Für die Analyse der Erfolge familienbewusster Personalpolitik ist ein in anderen Untersuchungen praktiziertes Vorgehen, welches auf eine verhältnismäßig niedrige Anzahl Einzelmaßnahmen abstellt (Bloom u.a. 2006: 17; Konrad / Mangel 2000: 1230), nicht möglich, da die Spezifik aller zugrunde liegender Unternehmen und Institutionen darin besteht, dass sie im Rahmen des ‚*audit berufundfamilie*‘ eine Vielzahl von Maßnahmen durchführen, die sich in ihrer inhaltlichen Ausdifferenzierung von Betrieb zu Betrieb deutlich unterscheiden. Infolgedessen werden die Erfolge familienbewusster Personalpolitik mit Hilfe von Mittelwertvergleichen zweier, sich im Ausmaß des Familienbewusstseins unterscheidender, Gruppen analysiert.

Zur Generierung dieser Vergleichsgruppen familienbewusster und weniger-familienbewusster Betriebe werden die erhobenen Daten zur Selbsteinschätzung des Familienbewusstseins verwandt; Abbildung 5 zeigt deren Verteilung. Die linksschiefe Ausprägung kann mit zwei Erklärungsalternativen begründet werden: Einerseits haben die Befragungseinheiten im Rahmen ihrer Teilnahme am ‚*audit berufundfamilie*‘ bereits familienbewusste Personalpolitik implementiert und diesbezügliche Zielvereinbarungen getroffen, woraus zu schließen ist, dass die Betriebe schon über ein ausgeprägtes Maß an Familienbewusstsein verfügen. Andererseits impliziert die zugrunde liegende Frage ‚*Für wie familienbewusst halten Sie ihr Unternehmen / ihre Institution*‘ die Bescheinigung eines sozial erwünschten Verhaltens.

**Abb. 5: Selbsteinschätzung des Familienbewusstseins:  
Unternehmen und Institutionen**



Nur auf die befragten Unternehmen fokussierend kann konstatiert werden, dass sich **inhabergeführte Unternehmen tendenziell familienbewusster einschätzen als solche, in denen Geschäftsführer und Inhaber nicht in einer Person vereint werden**. Eine entsprechende Erklärung mag darin bestehen, dass sich inhabergeführte Unternehmen im Sinne des von Max Wingen thematisierten vorsorgendem Unternehmertums (Wingen 1960: 18) der Belegschaft stärker verpflichtet fühlen als nicht-inhabergeführte. Den nicht unwesentlichen Einfluss auf den Einsatz familienbewusster Maßnahmen durch die Unternehmerpersönlichkeit, ihren Familienstand und ihre persönlichen Lebenserfahrungen haben Backes-Gellner u.a. für kleine und mittlere Unternehmen bereits empirisch ermittelt (Backes-Gellner u.a. 2003: 75). Ein weiterer Befund zum Familienbewusstsein der Unternehmen ergibt sich im Zusammenhang mit dem Anteil der Frauen in Führungspositionen. Dessen bundesdeutscher Durchschnittswert von 33 Prozent (Statistisches Bundesamt 2005: 53) dient der differenzierten Betrachtung der Unternehmen mit durchschnittlichem (bis 33 %) und überdurchschnittlichen Frauenanteil in Führungspositionen (mehr als 33 %). **Unternehmen mit überdurchschnittlichem Frauenanteil in Führungspositionen sind mehrheitlich familienbewusster als Unternehmen mit durch-**

**schnittlichem Anteil.** Diese Feststellung kann theoretisch aus zweierlei Perspektiven und Wirkungsrichtungen begründet werden: Denkbar ist es einerseits, dass das ausgeprägte Familienbewusstsein des Unternehmens Frauen überhaupt erst die Kombination von Karriere und Familie ermöglicht – wobei keine Aussagen über die Familienpflichten der Frauen in Führungspositionen getroffen werden können. Andererseits kann es sein, dass die Frauen in Führungspositionen die Notwendigkeit familienbewussten Handelns sehen und über die entsprechenden Kompetenzen verfügen, die zur Implementierung familienbewusster Personalpolitik führen.

Die Einteilung der befragten Betriebe in familienbewusste und weniger-familienbewusste Unternehmen (Institutionen) richtet sich nach dem jeweiligen Mittelwert der Antworten auf die Selbsteinschätzungsfrage. Daraus ergibt sich, dass die Antwortwerte 1 und 2 die Zuordnung zu den zu den familienbewussten, die Antwortwerte 3 und 4 zu den weniger-familienbewussten Unternehmen (Institutionen)<sup>29</sup> begründen (Tabelle 1).

**Tab. 1: Familienbewusste und weniger-familienbewusste Betriebe**

	Unternehmen	Institutionen
<b>Mittelwert</b>	2,2	2,4
<b>familienbewusste Betriebe*</b>	n=50	n=43
<b>weniger-familienbewusste Betriebe**</b>	n=25	n=27
<b>gültige Fälle</b>	n=75	n=70

\*Selbsteinschätzungswert < Mittelwert; \*\* Selbsteinschätzungswert > Mittelwert

Die den Hypothesen zugrunde liegenden Zielgrößen familienbewusster Personalpolitik wurden, bis auf eine Ausnahme, über quasi-metrisch skalierte Zielerreichungsfragen folgender Struktur abgebildet: ‚*Haben familienbewusste Maßnahmen dazu beigetragen [Zielgröße] zu erreichen?*‘ Die möglichen Antwortwerte lagen auf einer 7er-Skala von 1 (sehr deutlich) bis 7 (gar nicht). Met-

<sup>29</sup> Eine einzige Institution gibt den Antwortwert 5 an; diese wird den weniger-familienbewussten zugeordnet.

risch skaliert sind demgegenüber die auf die auf die Dauer der Elternzeit rekurrierenden Daten zur Überprüfung der sechsten Hypothese.

### 2.2.3 Ergebnisse

Tabelle 2 zeigt Mittelwerte und Signifikanzniveaus<sup>30</sup> jeweils für die analysierten Unternehmen (U) und Institutionen (I).

**Tab. 2: Mittelwerte, n und Signifikanzniveaus**

		Mittelwert* familienbewusster Betriebe	n	Mittelwert* weniger familienbewusster Betriebe	n	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
<b>Hypothese 1</b> (Image)	U	1,9	39	2,5	12	0,100
	I	2,3	33	3,0	21	0,055 <sup>(10)</sup>
<b>Hypothese 2</b> (Rekrutierung)	U	3,0	24	4,1	9	0,221
	I	4,5	22	4,1	16	0,629
<b>Hypothese 3</b> (Fluktuation)	U	2,8	17	4,3	3	0,068 <sup>(10)</sup>
	I	3,9	10	5,6	9	0,031 <sup>(5)</sup>
<b>Hypothese 4</b> (Produktivität)	U	2,6	28	2,9	7	0,503
	I	2,7	26	3,4	14	0,102
<b>Hypothese 5</b> (Krankenstand)	U	2,6	27	4,1	7	0,060 <sup>(10)</sup>
	I	3,6	13	4,4	14	0,501
<b>Hypothese 7</b> (Reintegration)	U	2,9	28	3,8	11	0,036 <sup>(5)</sup>
	I	3,3	18	4,0	7	0,385
<b>Hypothese 8</b> (Zeitsouveränität)	U	2,2	40	2,6	15	0,114
	I	2,1	39	2,7	23	0,022 <sup>(5)</sup>
<b>Hypothese 6</b> (Elternzeitdauer)**	U	22,6 Monate	33	25,7 Monate	9	0,409
	I	21,0 Monate	36	38,2 Monate	20	0,010 <sup>(5)</sup>

\*Basis: Auf einer 7er-Skala von 1 (sehr deutlicher Beitrag zur Zielgröße) bis 7 (gar kein Beitrag zur Zielgröße) liegende Antwortwerte. \*\*Basis: Antwortwert in Monaten auf die Frage nach der durchschnittlichen Elternzeitdauer.

<sup>(5)</sup> Signifikant auf 5%-Niveau. <sup>(10)</sup> Signifikant auf 10%-Niveau.

Hypothese 1, nach welcher familienbewusste Personalpolitik zur Stärkung des familienbewussten Images beiträgt, wurde nicht für die Unternehmen,

<sup>30</sup> Vgl. zu den Signifikanzen sowie den für sie bedeutsamen Effektstärken die Anmerkungen in Fußnote 10.

wohl aber für die Institutionen unterstützt. Der Mittelwert familienbewusster Institutionen fällt signifikant positiver aus als der weniger-familienbewussten Institutionen.

Hypothese 2, welche einen Zusammenhang zwischen Personalrekrutierung und familienbewusster Personalpolitik unterstellte, konnte aufgrund mangelnder Signifikanz für beide Betriebsarten nicht unterstützt werden.

Hypothese 3, welche auf den Einfluss familienbewusster Personalpolitik auf die Fluktuation abstellt, wurde für beide Betriebsarten unterstützt. Familienbewusste Unternehmen wie Institutionen erreichen das ‚Ziel Fluktuationssenkung‘ signifikant deutlicher als weniger-familienbewusste Betriebe.

Hypothese 4 konnte nicht bestätigt werden: der gemittelte Zielerreichungswert familienbewusster Betriebe im Hinblick auf Mitarbeiterproduktivität war für beide Betriebsarten nicht signifikant besser als der Wert der weniger-familienbewussten Betriebe.

Hypothese 5, welche postuliert, dass familienbewusste Personalpolitik zur Senkung des Krankenstandes beiträgt, konnte zwar für die Unternehmen, nicht aber für die Institutionen bestätigt werden.

Hypothese 6, nach welcher die Elternzeit in familienbewussten Betrieben kürzer ist als in weniger-familienbewussten, konnte demgegenüber aufgrund deutlicher Signifikanz für die Institutionen bestätigt werden, wohingegen sie für die Unternehmen keine signifikante Unterstützung fand. In familienbewussten Institutionen kehren Eltern im Durchschnitt nach 21 Monaten zurück, wohingegen sie in weniger-familienbewussten durchschnittlich 38,2 Monate von der Erwerbstätigkeit pausieren. Die über den gesetzlichen Zeitraum von 36 Monaten hinausgehende Dauer kann dahingehend interpretiert werden, dass die Möglichkeit zur Rückkehr an den Arbeitsplatz im nicht-erwerbswirtschaftlichen Sektor aufgrund der dort herrschenden Besonderheiten (z.B. Beamtenstatus) grundsätzlich eher möglich ist.

Hypothese 7, nach welcher familienbewusste Personalpolitik die Reintegration in die Arbeitsabläufe im Anschluss an die Elternzeit beeinflusst, kann für die Unternehmen bestätigt werden. Familienbewusste Unternehmen erreichen dieses Ziel signifikant deutlicher als weniger-familienbewusste. Für die Institutionen konnte dahingegen kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden.

Hypothese 8, welche postuliert, dass sich familienbewusste Personalpolitik positiv auf die Zeitsouveränität der Mitarbeiter auswirkt, wurde für die Institutionen, nicht aber für die Unternehmen bestätigt. Familienbewusste Institutionen erreichen das Ziel, die Zeitsouveränität der Mitarbeiter zu erhöhen, signifikant deutlicher als weniger-familienbewusste.

**In der Gesamtschau zeigen die Mittelwertvergleiche, dass ein höheres Maß an Familienbewusstsein sowohl bei den befragten Unternehmen als auch bei den Institutionen mit höheren Zielerreichungsgraden einhergeht.**

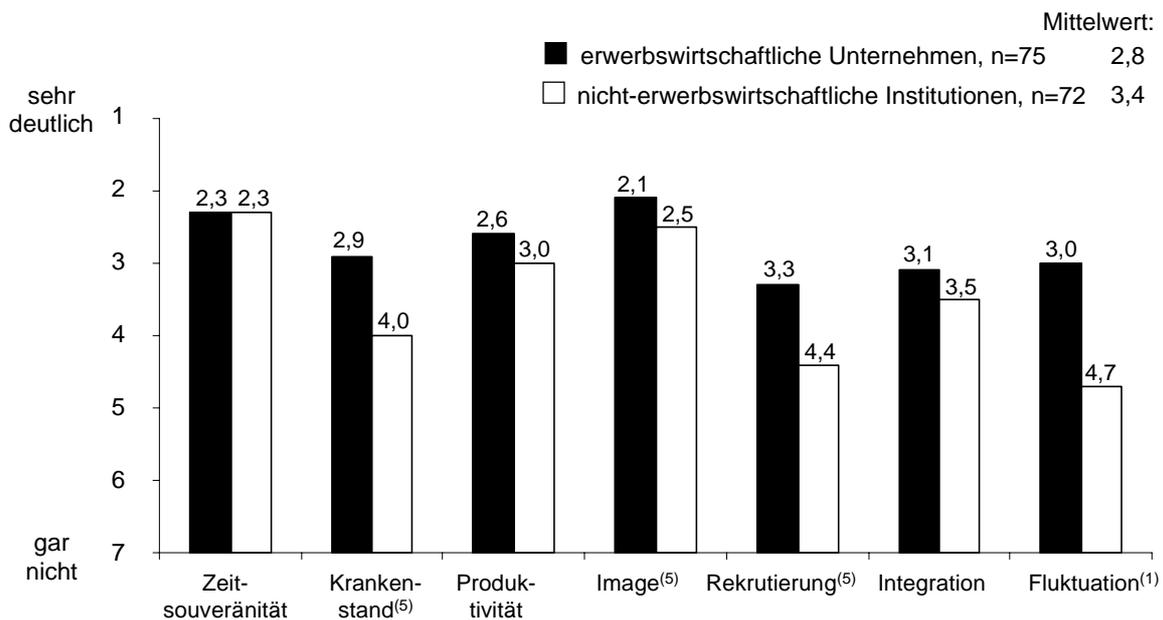
Dieser Gesamtbefund wird durch zwei Aspekte leicht konterkariert: Zum einen werden nicht durchgängig statistisch signifikant bessere Werte erreicht, zum anderen erreichen familienbewusste Institutionen in einem Einzelfall (Hypothese 2) schlechtere, nicht signifikante Zielerreichungsgrade als weniger-familienbewusste Institutionen.

Der öffentliche Dienst, welcher die Gruppe der nicht-erwerbswirtschaftlichen Institutionen dominiert, wird in internationalen Arbeiten zur familienbewussten Personalpolitik als besonders familienbewusst charakterisiert (zitiert nach Althammer 2007: 59-60). Für diese Charakterisierung spricht beispielsweise, dass Frauen über alle Hierarchieebenen hinweg im öffentlichen Dienst stärker repräsentiert sind als in der Privatwirtschaft (Brader / Lewerenz 2006: 3). Weitere Gründe bestehen möglicherweise in der weitgehenden Unabhängigkeit der Arbeitsplätze von konjunkturellen Schwankungen, dem vergleichsweise starkem Kündigungsschutz sowie in den tendenziell regelmäßigen Arbeitszeiten: Diese Aspekte kompensieren nicht unwesentlich die mit einer Familiengründung einhergehenden finanziellen Risiken sowie unplanbare Zeitkonflikte und Vereinbarkeitsproblematiken.

Vor der Folie dieser Überlegungen kann zur Identifizierung familienbewusster und weniger-familienbewusster Betriebe eine Differenzierung zwischen privatem und öffentlichem Sektor vorgenommen (Nielson u.a. 2004), und ein Ergebnisvergleich der befragten Unternehmen und Institutionen durchgeführt werden. Abbildung 6 stellt die Mittelwerte der Zielerreichungsgrade gegenüber. **Auffällig ist, dass bei den meisten verfolgten Zielen familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen eher zu Erfolg führt, als in Institutionen,** so dass unter der Prämisse, dass Institutionen per se familienbewusster sind

als Unternehmen, die oben dargestellten Erfolge familienbewusster Personalpolitik nicht nachgezeichnet werden können. Unter Rückgriff auf die den Fragen zugrunde liegenden Selbsteinschätzungen kann dieser Befund möglicherweise mit einer unterschiedlichen Erwartungshaltung hinsichtlich der Effekte familienbewusster Personalpolitik erklärt werden: Die Erwartungshaltung der nicht-erwerbswirtschaftlichen Institutionen ist vermutlich aufgrund ihrer Erfahrungen mit vergleichsweise günstigen Rahmenbedingungen (z.B. Monopolstellung, fehlender Wettbewerbsdruck, Beamtenstatus der Beschäftigten etc.) besonders stark ausgeprägt. Daraus folgt, dass die Institutionen eine höhere Erwartungshaltung im Hinblick auf die Erfolge familienbewusster Personalpolitik innehaben als die der Unternehmen und sie deshalb vergleichsweise niedrigere Zielerreichungsgrade realisieren.

**Abb. 6: Zielerreichungsgrade familienbewusster Personalpolitik im Gruppenvergleich: Unternehmen – Institutionen**



Fragenstruktur: ‚Haben familienbewusste Maßnahmen dazu beigetragen, [Zielgröße] zu erreichen?‘

<sup>(1)</sup> Unterschied signifikant auf 1%-Niveau. <sup>(5)</sup> Unterschied signifikant auf 5%-Niveau.

Detaillierter Thematisierung bedürfen aufgrund deutlicher Mittelwertunterschiede die Ergebnisse für den Krankenstand, die Rekrutierung sowie die Fluktuation: Gesundheitliche Einschränkungen der Beschäftigten stellen nur

eine Komponente der Gründe für Krankmeldungen dar. Auch die konjunkturelle Lage hat, neben anderen Faktoren, Einfluss auf den Krankenstand. Bei wirtschaftlichen Abschwüngen und damit einhergehendem hohem Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren, gehen die Krankmeldungen zurück, während sie bei konjunkturellen Aufschwüngen zunehmen (Fick 1993: 143). Beschäftigte nicht-erwerbswirtschaftlicher Institutionen (vornehmlich des öffentlichen Dienstes) verfügen über ein vergleichsweise niedriges Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren, so dass der Krankenstand dieser Betriebe weniger konjunkturunabhängig ist<sup>31</sup>; dessen Reduktion steht im unteren Drittel der Zielhierarchie familienbewusster Personalpolitik. Familienbewusste Maßnahmen beeinflussen ihn in Institutionen vermutlich weniger als in Unternehmen. Die Rekrutierung von Führungskräften und Spezialisten gestaltet sich in Institutionen weniger diffizil als in Unternehmen: Während lediglich 27,9 % der befragten Institutionen angeben, Schwierigkeiten bei der Beschaffung dieser Mitarbeiter zu haben,<sup>32</sup> artikulierten 52,8 % der Unternehmen diese Problematik. Ebenso haben Institutionen bei der Rekrutierung sonstiger Beschäftigter weniger Schwierigkeiten als Unternehmen (Institutionen: 5,7 %; Unternehmen: 17,6 %). Auf der Zielhierarchie familienbewusster Personalpolitik wird der Mitarbeitergewinnung von Institutionen die zweitniedrigste Priorität eingeräumt. Diese Faktoren insgesamt betrachtet legen den Schluss nahe, dass es Institutionen deshalb nicht gelungen ist, die Rekrutierung mit Hilfe familienbewusster Personalpolitik zu vereinfachen, weil sich deren Personalbeschaffung überhaupt nicht als gravierendes Problemfeld darstellt. In rund einem Viertel der befragten Institutionen besteht augenblicklich ein zumindest modifizierter, das heißt Ausnahmen zulassender, Einstellungsstopp. Analog ist in Bezug auf die Fluktuationssenkung zu argumentieren: Institutionen realisieren auch hier deutlich niedrigere Zielerreichungsgrade als Unternehmen, was im Zusammenhang damit stehen kann, dass die Senkung der Fluktuation das Ziel mit der niedrigsten Priorität darstellt. Die vermutlich niedrige Tendenz, den Arbeitsplatz aus dem öffentlichen Dienst heraus zu wechseln, was mit dem Verlust spezifischer Vorteile (Arbeitsplatzsicherheit, Kündigungss-

---

<sup>31</sup> Eine Untersuchung des Krankenstands in der unmittelbaren Bundesverwaltung zeigt, dass sich die Zahl der durchschnittlichen Fehltage seit 1998 zwischen 16,93 (1999) und 15,56 (2004) Fehltagen je Beschäftigtem bewegt (BMI 2005: 23).

<sup>32</sup> Antwortwerte 1 bis 3 auf einer Skala von 1 (Personalbeschaffung von Spezialisten und Führungskräften gestaltet sich sehr schwierig) bis 7 (Personalbeschaffung von Spezialisten und Führungskräften gestaltet sich gar nicht schwierig).

schutz) einhergeht, kann als Argument für den geringen Zielerreichungsgrad verstanden werden.

### **3. Implikationen für eine weitergehende wissenschaftliche Analyse der Erfolge familienbewusster Personalpolitik**

Neben der Beschreibung relevanter Rahmenbedingungen, Prozesse und Inhalte betrieblicher Familienpolitik war es Ziel der Untersuchungen, Erfolge einer familienbewussten Personalpolitik herauszuarbeiten. Diesbezügliche Einschränkungen, welche sich auf die Homogenität der Befragungseinheiten und die mangelnde Repräsentativität beziehen, wurden vor der Folie des explorativen Forschungsdesigns billigend in Kauf genommen und sind durch weitere konzeptionelle Arbeiten und empirische Untersuchungen sukzessive zu eliminieren.

Die aus der Struktur der Befragungseinheiten resultierende Datenhomogenität kommt darin zum Ausdruck, dass sich alle untersuchten Unternehmen wie Institutionen im Zertifizierungsprozess zum audit ‚berufundfamilie‘ befinden, eine im Vergleich zu durchschnittlichen deutschen Betrieben ungewöhnlich hohe Anzahl familienbewusster Maßnahmen durchführen und folglich intensiv betriebliche Familienpolitik betreiben. Die mangelnde Repräsentativität beider Untersuchungen bezieht sich unter anderem auf die Betriebsgröße. Die Grundgesamtheit besteht nur zu einem sehr geringen Anteil aus Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern. Diese Größenordnung stellt jedoch nach Angaben des statistischen Unternehmensregisters mit einem Prozentsatz von rund 91,3 Prozent die Mehrheit der Betriebe in Deutschland dar. Ihnen folgen Betriebe der Größenordnungen 10 bis 49 Mitarbeitern (6,9 Prozent) und 50 bis 249 Mitarbeitern (ca. 1,5 Prozent). Nur gut 0,3 Prozent der in Deutschland ansässigen Betriebe beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter.

Mit Hilfe einer repräsentativen Unternehmensbefragung könnten die charakterisierte Datenhomogenität durchbrochen und allgemein gültige Aussagen über Zielerreichungsgrade familienbewusster Unternehmen getroffen werden. Das für die erfolgten Untersuchungen zum Einsatz gekommene Befragungsinstrument ist jedoch für eine repräsentative Befragung weniger gut geeignet, da es spezifiziert war für die Analyse auditierter Betriebe. Für ein weniger spezifisches Befragungsinstrument ist ein Modell zu entwickeln, welches Input und Output familienbewusster Personalpolitik allgemein fassbar abbildet.

Die Input-Seite steht in engem Zusammenhang mit der Frage nach den konstitutiven Elementen des betrieblichen Familienbewusstseins. Zwar existie-

ren Definitionen zur familienbewussten Personalpolitik (Juncke 2005: 8; Wingen 2003: 62; OECD 2001: 147), einer Abgrenzung zwischen familienbewussten und weniger-familienbewussten Betrieben sind sie jedoch nur sehr eingeschränkt dienlich. Die Bezeichnung ‚Familienbewusstsein‘ selbst wird im Schrifttum kaum erläutert oder eingegrenzt (Resch 2007: 103). Zur Abgrenzung familienbewusster von weniger-familienbewussten Betrieben können unterschiedliche Indikatoren verwandt werden. Denkbar ist es beispielsweise, den Grad des Familienbewusstseins in Verbindung mit der Anzahl familienbewusster Personalmaßnahmen zu sehen. Eine derartige Abgrenzung verkürzt betriebliche Familienpolitik jedoch auf eine rein quantitative Dimension und blendet Maßnahmenqualität sowie deren tatsächliche Nutzungsintensität durch die Beschäftigten aus. Entsprechendes gilt für Abgrenzungen, die auf die Ausdifferenzierung des Maßnahmenangebots, die Teilnahme an Unternehmenswettbewerben oder eine Kombination dieser Einzelindikatoren rekurren (Dilger / König 2007: 82-83; FFP-Thesenpapier). Eine intersubjektivere Charakterisierung des Familienbewusstseins ließe sich über die Beschäftigtenstruktur erzeugen: Wenn die Mitarbeitermehrheit Familienpflichten hat und dennoch ohne große Einschränkungen, beispielsweise bei der Arbeitszeit, der Berufstätigkeit nachgehen kann, spricht dies für vereinbarkeitsfördernde bzw. familienbewusste Betriebe. Die Schwierigkeit einer solchen Differenzierung bestünde darin, Zugang zu entsprechenden Daten zu erhalten.

Vor dem Hintergrund der Unzulänglichkeiten dieser teilweise bereits zur Anwendung gekommenen Indikatoren für das Familienbewusstsein eines Betriebes stellten die erfolgten Untersuchungen auf Selbsteinschätzungen der Managementebene ab. Einerseits steht einem solchen Vorgehen eine Definition entgegen, nach welcher *„Only employees can decide, whether or not any particular arrangement is actually family-friendly“* (OECD 2001: 147). Logische Konsequenz dieser Prämisse wäre, dass ausschließlich über Mitarbeiterbefragungen Aussagen zum Familienbewusstsein eines Betriebes gewonnen werden könnten. Andererseits ist sowohl für die erfolgte Befragung der Unternehmen als auch der Institutionen den Adressaten des Befragungsinstruments die Kompetenz, das eigene Familienbewusstsein beurteilen zu können, deshalb zuzuschreiben, da sie in ihrer Funktion als Personal- bzw. Audit-Verantwortliche regelmäßig den eigenen Stand familienbewusster Personalpolitik qualitativ erhe-

ben und auswerten und sich mit anderen Betrieben vergleichen. Im Ergebnis kann die Selbsteinschätzung in den spezifischen Fällen der auditierten Unternehmen und Institutionen als valides Maß verwendet werden.

Unabhängig von diesem Ergebnis ist es für die weitergehende Erforschung der Erfolge und Effekte familienbewusster Personalpolitik von immanenter Bedeutung, Familienbewusstsein messen zu können, was impliziert, dass Aussagen getroffen werden können, ob und in welchem Maße Betriebe familienbewusst sind. Die Komplexität des Begriffes ‚Familienbewusstsein‘ erfordert eine indirekte Spezifizierung desselben über verschiedene Indikatoren, welche schließlich im Rahmen eines Befragungsinstruments in allgemein gültige, nicht auf eine sehr begrenzte Grundgesamtheit auditierter Betriebe spezifizierte, Items zu überführen sind. Diese Items sind nicht ausschließlich ordinal, sondern auch metrisch zu skalieren, so dass intersubjektiv überprüfbare Aussagen über das Familienbewusstsein getroffen werden können.

Die Output-Seite bezieht sich auf die Erfolge, zu denen das Familienbewusstsein bei der Verfolgung bestimmter betrieblicher Ziele beiträgt. Um im Rahmen komparativer Analysen Aussagen darüber treffen zu können, ob unterschiedlich familienbewusste Betriebe bei der Realisierung spezifischer Ziele unterschiedlich erfolgreich sind, ist eine Ordnung zu erarbeiten, welche die Zielgrößen systematisch erfasst. Hinsichtlich der Benennung von Zielen familienbewusster Personalpolitik kann konstatiert werden, dass diese durchaus vollständig enumerativ erfasst sind (z.B. Yasbeck 2004: 6-7; Backes-Gellner 2003: 50-54; Dex / Scheibl 1999: 24), es jedoch an einer konzeptionellen Systematik fehlt. Diese lässt sich, wirtschaftspolitische Terminologie entlehnend, mit Hilfe der Differenzierung in Modal- und Finalziele konstruieren. Modalziele haben hinsichtlich der Finalziele einen instrumentellen Charakter, sie tragen zur Erreichung mindestens eines dieser übergeordneten Ziele bei (Krol / Schmid 2002: 180). Folglich sind Finalziele ‚letzte‘ Ziele, was bedeutet, dass sie auf keine anderen Ziele einwirken bzw. Ausgangspunkte weiterer Ziele darstellen.

Während beide Untersuchungen auch die Zielerreichungsgrade größtenteils mit Hilfe von Selbsteinschätzungen abbildeten, besteht im Rahmen weitergehender Forschungsarbeiten der Suchraum für relevante Indikatoren über quasi-metrische Zielerreichungsgrade hinaus aus metrischen Daten in Form

von (Personal-) Kennziffern, wie beispielsweise dem Krankenstand oder der Fluktuationsrate.

Ein aus diesen differenzierten Input- und Output-Komponenten bestehendes Forschungsdesign erlaubt es, die möglichen Erfolge familienbewusster Personalpolitik, denen bisher explorativ nachgegangen wurde, repräsentativ sowohl für Unternehmen als auch für Institutionen zu untersuchen. Ferner bietet es die Grundlage für detaillierte Analysen der Einflüsse unterschiedlicher Inputmaße und -kombinationen auf die Zielgrößen und kann so weitergehenden Wirkungsanalysen dienlich gemacht werden. Die Abbildung von Veränderungen im Zeitablauf stellt deshalb eine weitere wichtige Implikation für die wissenschaftliche Analyse familienbewusster Personalpolitik dar, weil zu überprüfen ist, ob und in welchem Maße sich Wirkungen familienbewusster Personalmaßnahmen erst nach einem temporären ‚Anlaufphase‘ einstellen. Ebenfalls sind moderierende Effekte zu berücksichtigen, die Einfluss sowohl auf die Input- als auch auf die Output-Komponenten ausüben können. Beispielsweise sind die Unternehmensgröße sowie die Beschäftigtenstruktur den moderierenden Effekten zuzuordnen: Kleine Betriebe werden vermutlich von informellen Lösungen zur Vereinbarkeit geprägt, während in großen möglicherweise Lösungen in Form unterschiedlicher Maßnahmen strukturell verankert sind. Diese Unterschiede können Folgen für die Inanspruchnahme der Maßnahmen und ihrer Wirkungen haben. Im Hinblick auf die Beschäftigtenstruktur ist theoretisch anzunehmen, dass von einer männlichen Belegschaft dominierte Betriebe des produzierenden Sektors familienbewusste Maßnahmen in einem anderen Maße und mit anderen Zielsetzungen einsetzen als Dienstleistungsbetriebe mit hoher Frauenquote.

## Fazit

Empirische Arbeiten verfolgen unter anderem das Ziel, theoretisch hergeleitete Aussagen über bestimmte Sachverhalte zu verifizieren oder zu falsifizieren. Dazu werden die Wirklichkeit möglichst genau abbildende Daten der Untersuchungseinheiten erhoben und anschließend qualitativen wie quantitativen Auswertungen zugeführt. Datenanalyse und Wahl der Auswertungsmethodik sind im starken Maße abhängig von der Qualität, der Vollständigkeit und der Fallzahl der erhobenen Daten.

Bezogen auf die Untersuchung familienbewusster Personalpolitik bedeutet dies zweierlei: Für die primär qualitativ geleitete Analyse unterschiedlicher Dimensionen betrieblicher Familienpolitik können Daten weitgehend uneingeschränkt erhoben werden. Demgegenüber liegt quantitatives Datenmaterial zur statistischen Analyse betriebswirtschaftlicher Erfolge (oder gar der Effekte) nur in äußerst eingeschränktem Umfang vor. Diese unterschiedlichen Datenlagen implizieren klare Konsequenzen sowohl für die erfolgten als auch für zukünftige Arbeiten.

Die durchgeführte Untersuchung betrieblicher Familienpolitik auditierter Unternehmen und Institutionen brachte aus einer auf drei Dimensionen fokussierenden Perspektive mehrere deskriptive Ergebnisse mit sich. Die Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik, welche sich aus gesellschaftlichen, staatlichen und verbandlichen Vorgaben ableiten lassen, wurden ebenso thematisiert wie das Handeln der unterschiedlichen Akteure in den befragten Betrieben. Zu diesen sowie zur auf die Inhalte und Ziele betrieblicher Familienpolitik fokussierenden Dimension lagen neben den erhobenen Primärdaten Erkenntnisse anderer Studien vor, zu welchen die neu erarbeiteten Ergebnisse in Relation gesetzt wurden. Ein darüber hinaus gehender Ansatz zur Behebung eines Erkenntnisdefizits wurde dahingehend unternommen, dass erstmalig in einer gesonderten Untersuchung die betriebliche Familienpolitik nicht-erwerbswirtschaftlicher Institutionen thematisiert und jener der gewinnorientierten Unternehmen gegenübergestellt wurde.

Die aus einer ökonomisch geleiteten Perspektive heraus durchgeführte Analyse betriebswirtschaftlicher Erfolge familienbewusster Personalpolitik wurde stark limitiert durch Einschränkungen der erhebbaren Daten und bis heute noch analytisch unzureichende konzeptionelle Arbeiten. Unter Verwendung verschiedener Hilfskonstrukte, wie beispielsweise Selbsteinschätzungen hinsichtlich des betrieblichen Familienbewusstseins und bestimmter Zielerreichungsgrade, wurden dennoch theoretisch postulierte Erfolge familienbewusster Personalpolitik empirisch nachgewiesen. In mehreren Fällen realisierten die familienbewussten Betriebe signifikant bessere Zielerreichungsgrade als weniger-familienbewusste. Mit Stichprobengrößen im Umfang von 75 Unternehmens bzw. 72 Institutionen wurde somit jenseits der die Literatur dominierenden Fallstudien ein nicht unbedeutender Beitrag explorativer Forschung geleistet. Die simple Methodik des Mittelwertvergleichs ersetzte anspruchsvollere Analyseverfahren, welche aufgrund der Datenbeschaffenheit und niedriger Fallzahlen nicht zur Anwendung kommen konnten.

Die eingeschränkte Analyse betriebswirtschaftlicher Erfolge familienbewusster Personalpolitik hat zwei wissenschaftliche Notwendigkeiten verdeutlicht: Für statistische Wirkungsanalysen werden einerseits die Input- und die Output-Seite abbildende valide Daten in möglichst großer Fallzahl benötigt, andererseits fehlt es an konzeptionellen Arbeiten zur Erfassung beider Seiten. Daraus folgt, dass die nächsten Forschungsarbeiten die Messung von Familienbewusstsein und dessen betriebliche Zielgrößen thematisieren sollten. Wenn es gelingt, diese beiden komplementären Elemente in ein empirisches und allgemein verwendbares Untersuchungsdesign zu überführen, können durch (repräsentative) Datenerhebungen und anspruchsvolle Analyseverfahren die betriebswirtschaftlichen Erfolge und auch Effekte familienbewusster Personalmaßnahmen detaillierter untersucht werden.

## Literaturverzeichnis

- Akerlof, George A. (1982): *Labor Contracts as Partial Gift Exchange*. In: Quarterly Journal of Economics. 97. Jahrgang. Heft 4. S. 543-569.
- Althammer, Jörg (2007): *Gesamtwirtschaftliche Effekte betrieblicher Familienpolitik*. In: Dilger, Alexander / Gerlach, Irene / Schneider, Helmut (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden. S. 45-63.
- Althammer, Jörg (o.J.): *Quo vadis Familienpolitik? Anmerkungen zum aktuellen Paradigmenwechsel in der Familienpolitik*. (download unter [http://www.hss.de/downloads/061130\\_Althammer.pdf](http://www.hss.de/downloads/061130_Althammer.pdf) [Zugriff am 11. April 2007]).
- Backes-Gellner, Uschi u.a. (2003): *Familienfreundlichkeit im Mittelstand. Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. Bonn.
- Berthold, Norbert und Rainer Fehn (2002): *Familienpolitik. Ordnungspolitische Leitplanken im dichten Nebel des Verteilungskampfes*. In: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung. 71. Jahrgang. Heft 1. S. 26-42.
- Bloom, Nick u.a. (2006): *Work Life Balance. Management Practices and Productivity*. (download unter: <http://www.niesr.ac.uk/pdf/wef210406.pdf> [Zugriff am 18. Dezember 2006]).
- Brader, Doris und Julia Lewerenz (2006): *IAB-Kurzbericht von 24. Februar 2006*. (download unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0206.pdf> [Zugriff am 1. März 2007]).
- Bredenkamp, Jürgen (1970): *Über Maße der praktischen Signifikanz*. In: Zeitschrift für Psychologie. Nr. 177. S. 310-318.
- BMFSFJ (Hrsg.) (2005): *Familienfreundlichkeit im Betrieb. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*. (download unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/allensbach-familienfreundliche-regelungen,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf> [Zugriff am 20. Dezember 2006]).
- BMFSFJ (2005a): *Siebter Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit*. Berlin.
- BMFSFJ (Hrsg.) (2006): *Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Stand, Fortschritte, Bilanz*. (download unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Unternehmensmonitor-Familienfreundlichkeit,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf> [Zugriff am 20. Dezember 2006]).
- BMI (Hrsg.) (2006): *Krankenstand in der unmittelbaren Bundesverwaltung. Erhebung 2005*. Berlin. (download unter [http://www.bmi.bund.de/cIn\\_028/Internet/Content/Common/Anlagen/Themen/Oeffentlicher\\_Dienst/DatenundFakten/Krankenstand2005,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Krankenstand2005.pdf](http://www.bmi.bund.de/cIn_028/Internet/Content/Common/Anlagen/Themen/Oeffentlicher_Dienst/DatenundFakten/Krankenstand2005,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Krankenstand2005.pdf) [Zugriff am 4. März 2007]).
- Bröckermann, Reiner (2003): *Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management*. 3. Auflage. Stuttgart.
- Bühner, Rolf (2005): *Personalmanagement*. München.

- Dex, Shirley und Fiona Scheibl (1999): *Business Performance and Family-Friendly Policies*. In: Journal of General Management. 24. Jahrgang. Heft. 4. S. 22-37.
- Dilger, Alexander und Heiko König (2007): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik – Eine empirische Analyse familienfreundlicher Betriebe*. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. 59. Jahrgang. Heft 1. S. 77-89.
- Döge, Peter und Cornelia Behnke (2006): *Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik. Handlungsmuster von Personalvertretungen in Unternehmen und Organisationen mit dem audit berufundfamilie®*. (download unter [http://www.beruf-und-familie.de/files/dldata//45a75608948193daeef4419a5d06f261/iaiz\\_brpr.pdf](http://www.beruf-und-familie.de/files/dldata//45a75608948193daeef4419a5d06f261/iaiz_brpr.pdf) [Zugriff am 15. Februar 2007])
- Evans, John M. (2001): *Firms' contribution to the reconciliation between work and family life*. OECD, Labour Market and Social Policy occasional Papers No. 48.  
(download unter: <http://lysander.sourceoecd.org/vl=1012741/cl=20/nw=1/rpsv/cgi-bin/wppdf?file=5lgsjhvj7rlr.pdf> [Zugriff am 20. Dezember 2006]).
- FFP-Thesenpapier (o.J.): *Ergebnisse der Befragung „Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen*. (download unter [http://www.ffp-muenster.de/Thesenpapier/Thesenpapier\\_FFP\\_Ergebnisse\\_der\\_Befragung.pdf](http://www.ffp-muenster.de/Thesenpapier/Thesenpapier_FFP_Ergebnisse_der_Befragung.pdf) [Zugriff am 6. März 2007]).
- Fick, Diemut (1993): *Der Krankenstand im Betrieb. Eine Analyse von Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen*. Konstanz.
- Fitting, Karl u.a. (Hrsg.) (2006): *Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung. Handkommentar*. 23. Auflage. München.
- Flüter-Hoffmann, Christiane (2005): *Familienfreundliche Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Beispiele guter Praxis*. (download unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/familienfreundliche-regelungen,property=pdf.pdf> [Zugriff am 15. Februar 2007]).
- Fuchs, Johann und Manfred Thon (1999): *IAB-Kurzbericht vom 20. Mai 1999*. (download unter: <http://doku.iab.de/kurzber/1999/kb0499.pdf> [Zugriff am 1. März 2007]).
- Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.) (2003): *Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik. Berichtsband*. Bonn.
- Gerlach, Irene (2003): *Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen - Rahmenbedingungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten*. In: Gerlach, Irene u.a.: *Mittelstand und Familie. Möglichkeiten einer familienorientierten Unternehmenspolitik. Tagungsdokumentation*. Münster. S.108-116.
- Gerlach, Irene (2007): *Einleitung*. In: Dilger, Alexander / Gerlach, Irene / Schneider, Helmut (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden. S. 12-28.
- Heinen, Edmund (1966): *Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*. Wiesbaden.
- IGBCE (2006): *Für eine chancengleiche und familienbewusste Personalpolitik. Gemeinsame Grundsätze des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie und*

- der IG Bergbau, Chemie, Energie. (download unter [http://www.igbce.de/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/site\\_www.igbce.de/static\\_files/PDF-Dokumente/Gruppen%2520in%2520der%2520IG%2520BCE/Frauen/720fe8c75823346d39de0facc5bf21ca.pdf](http://www.igbce.de/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/site_www.igbce.de/static_files/PDF-Dokumente/Gruppen%2520in%2520der%2520IG%2520BCE/Frauen/720fe8c75823346d39de0facc5bf21ca.pdf) [Zugriff am 15. Februar 2007]).
- Institut der deutschen Wirtschaft (2003): *Monitor Familienfreundlichkeit*. (download unter: <http://www.iwconsult.de/lokales/trends04-03-2.pdf> [Zugriff am 18. Dezember 2006]).
- Jones, Ray und Audrey J. Murrell (2001): *Signaling Positive Corporate Social Performance*. In: *Business and Society*. 40. Jahrgang. Heft 1. S. 59-78.
- Juncke, David (2005): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen. Forschungsstand*. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 1 / 2005. Münster.
- Klös, Hans-Peter und Susanne Seyda (2007): *Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Beschäftigungs- und Bildungssystem*. In: Dilger, Alexander / Gerlach, Irene / Schneider, Helmut (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden. S. 29-44.
- Knauth, Peter (2007): *Kombination von Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit*. In: Dilger, Alexander / Gerlach, Irene / Schneider, Helmut (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden. S. 141-157.
- Konrad, Alison M. und Robert Mangel (2000): *The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity*. In: *Strategic Management Journal*. Vol. 21 Issue 12. S. 1225-1237.
- Kramer, Ulrich u.a (1998): *Wettbewerbsstärke und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie – kein Widerspruch. Flexible Arbeitszeiten in Klein- und Mittelbetrieben*. Berlin und Köln 1998. S. 36–37.
- Krol, Gerd-Jan und Alfons Schmid (2002): *Volkswirtschaftslehre. Eine problemorientierte Einführung*. 21. Auflage. Tübingen.
- Lampert, Heinz (1996): *Priorität für die Familie. Plädoyer für eine rationale Familienpolitik*. Berlin.
- Lampert, Heinz und Jörg Althammer (2001): *Lehrbuch der Sozialpolitik*. 6. Auflage. Berlin u.a.
- Lauer, Verena (2006): *Die Spitzenverbände als Akteure in der Familienpolitik am Beispiel der Tarifpartner*. Hausarbeit zur Erlangung des Grades einer Magistra Artium der Philosophischen Fakultät der Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Westfalen. Münster.
- Lindecke, Christiane (2005): *Erstaunlich ungeregt*. In: *Mitbestimmung*. 51. Jahrgang. Heft 10. S. 26-29.
- Luhmann, Niklas (2005): *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. 7. Auflage. Wiesbaden.
- Möller, Iris und Jutta Allmendinger (2003): *IAB-Kurzbericht vom 6. August 2003*. (download unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2003/kb1203.pdf> [Zugriff am 18. Dezember 2006]).

- Nielson, Helena Skyt u.a. (2004): *Does the Gap in Family-friendly Policies Drive the Family Gap?* In: Scandinavian Journal of Economics. 106. Jahrgang. Heft 4. S. 721-744.
- OECD (2001): *OECD-Employment Outlook 2001*. Paris.
- o.V. (2007): *Der Verwaltung droht der Personalmangel*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 94 vom 23. April 2007. S. 11.
- Prognos (2003): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse*. Berlin.
- Resch, Marianne (2007): *Familienfreundlichkeit von Unternehmen aus arbeitspsychologischer Sicht*. In: Dilger, Alexander / Gerlach, Irene / Schneider, Helmut (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden. S. 103-124.
- Rohe, Karl (1994): *Politik-Begriffe und Wirklichkeiten*. Stuttgart.
- von Rosenstiel, Lutz (2003): *Arbeitszufriedenheit*. In: von Rosenstiel, Lutz / Regnet, Erika / Domsch, Michel (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. 5. Auflage. Stuttgart. S. 217-228.
- Rürup, Bert und Sandra Gruescu (2003): *Nachhaltige Familienpolitik im Interesse einer aktiven Bevölkerungsentwicklung. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*. (download unter: [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/broschuere-nachhaltige-familienpolitik-r\\_C3\\_BCrup,property=pdf.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/broschuere-nachhaltige-familienpolitik-r_C3_BCrup,property=pdf.pdf) [Zugriff am 18. Dezember 2006]).
- Scholz, Christian (2000): *Personalmanagement*. 5. Auflage. München.
- Schmitz, Marcus (2006): *Familienfreundliche Personalpolitik*. Erschienen im Zukunftsforum Politik der Konrad-Adenauer-Stiftung. Heft Nr. 74. St. Augustin.
- Schneck, Ottmar (Hrsg.) (1998): *Lexikon der Betriebswirtschaft*. 3. Auflage. München.
- Schneider, Helmut (2007): *Einführung in konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik*. In: Dilger, Alexander / Gerlach, Irene / Schneider, Helmut (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden. S. 234-242.
- Schneider, Helmut und Helen Wieners (2006): *Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik*. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspaper Nr. 2 / 2006. Münster.
- Seyda, Susanne (2003): *Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenverhalten*. IW-Trends Nr. 2. (download unter <http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends02-03-4.pdf> [Zugriff am 6. Juni 2007]).
- Spitzley, Helmut (2007): *Theorie und Empirie der Arbeitszeitflexibilisierung – Leitlinien zur Qualitätsverbesserung der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung*. In: Dilger, Alexander / Gerlach, Irene / Schneider, Helmut (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden. S. 125-140.
- Statistisches Bundesamt (2005): *Leben und arbeiten in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2004*. Presseexemplar. (download unter:

- [http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2005/MZ\\_Broschuere.pdf](http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2005/MZ_Broschuere.pdf) [Zugriff am 19. Februar 2007]).
- TNS EMNID (2002): *Kundenbefragung „Beruf & Familie“ - bereits zertifizierte Unternehmen*. Bielefeld.
- Winnes, Ralf (1999): *Zur Ausgangssituation einer „Familienbewußten Personalpolitik“ der Unternehmen*. In: Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): *Unternehmensziel: Familienbewußte Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie*. Köln.
- Wingen, Max (2003): *Betriebliche Familienpolitik als gesellschaftspolitische Aufgabe – familienbewußte Personalpolitik als Weg zum Unternehmenserfolg*. In: Sozialer Fortschritt. 52. Jahrgang. Heft 3. S. 60-64.
- Wingen, Max (1997): *Familienpolitik. Grundlagen und aktuelle Probleme*. Bonn.
- Wingen, Max (1960): *Der Betrieb als Träger von Familienpolitik*. In: Sozialer Fortschritt. 9. Jahrgang. Heft 1. S. 17-21.
- Wirtschaftsförderung Dortmund (2006): *Umfrage der Wirtschaftsförderung Dortmund „Familienfreundliche Maßnahmen als betriebswirtschaftliches Instrument“ im August 2006. Auswertungsergebnisse der Fragebögen*. Unveröffentlichte Ergebnispräsentation von Anke Ebert, B.A.U.M. Consult GmbH Hamm.
- Wöhe, Günter (1996): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 19. Auflage. München.
- Yasbek, Philipa (2004): *The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature*. Wellington.  
(download unter: [www.dol.govt.nz/PDFs/FirmLevelWLB.pdf](http://www.dol.govt.nz/PDFs/FirmLevelWLB.pdf)  
[Zugriff am 15. Februar 2007]).

## **Veröffentlichungen des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik**

- Arbeitspapier Nr. 1: Juncke, David (2005):  
*Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand*  
download unter:  
[www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier\\_FFP\\_2005\\_1](http://www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2005_1)
- Arbeitspapier Nr. 2: Schneider, Helmut und Helen Wieners (2006):  
*Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik.*  
download unter:  
[www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier\\_FFP\\_2006\\_2](http://www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2006_2)
- Herausgeberwerk: Dilger, Alexander / Gerlach, Irene / Schneider, Helmut (Hrsg.) (2007):  
*Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht.*  
erschienen im VS-Verlag