



Forschungszentrum
Familienbewusste Personalpolitik

Arbeitspapier

Nr. 1
2005

Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand

David Juncke M.A.



**Westfälische
Wilhelms-Universität
Münster**

Gefördert von der

Beruf & Familie gGmbH

Eine Initiative der
Gemeinnützigen

Hertie-Stiftung 

Herausgeber:
Prof. Dr. Alexander Dilger
Prof. Dr. Irene Gerlach
PD Dr. Dr. Helmut Schneider

Zitiervorschlag:

Juncke, David:

Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand.
Arbeitspapier – Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik Nr. 1 / 2005.

ISSN: 1861 – 5538

Münster 2005

Download im Internet unter: www.ffp-muenster.de

Herausgeber:

Prof. Dr. Alexander Dilger

Prof. Dr. Irene Gerlach

PD Dr. Dr. Helmut Schneider

Nr. 1
2005

**Betriebswirtschaftliche Effekte
familienbewusster Personalpolitik:
Forschungsstand**

David Juncke M.A.

Forschungszentrum
Familienbewusste Personalpolitik
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Hittorfstr. 17
D - 48149 Münster
David.Juncke@ffp-muenster.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	III
Zusammenfassung	IV
Einleitung	1
1. Problemaufriss	3
1.1 Gesellschaftliche Implikation	5
1.2 Volkswirtschaftliche Implikation	6
1.3 Betriebswirtschaftliche Implikation.....	7
1.4 Handlungsansätze und Wirkungen familienbewusster Personalpolitik.....	9
2. Stand der Forschung	13
2.1 Literatur	13
2.1.1 Forschungsstand in Deutschland.....	13
2.1.2 Internationale Forschung.....	19
EXKURS: Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Kontext internationaler Familienpolitikmodelle	20
2.2 Empirischer Bereich	30
2.2.1 Vorstellungen für eine familienorientierte Arbeitswelt der Zukunft - Die Unternehmensbefragung -	31
2.2.1.1 Basiszahlen und Untersuchungsdesign	31
2.2.1.2 Hauptaussagen der Untersuchung	32
2.2.2 Kundenbefragung Audit „Beruf & Familie“ - Bereits zertifizierte Unternehmen -	32
2.2.2.1 Basiszahlen und Untersuchungsdesign	32
2.2.2.2 Hauptaussagen der Untersuchung	32
2.2.3 Strategien einer familienbewussten Personalpolitik: Berichtsband	33
2.2.3.1 Basiszahlen und Untersuchungsdesign	33
2.2.3.2 Hauptaussagen der Untersuchung	33
2.2.4 IAB-Kurzbericht vom 6. August 2003.....	34
2.2.4.1 Basiszahlen und Untersuchungsdesign	34
2.2.4.2 Hauptaussagen der Untersuchung	35
2.2.5 Familienfreundlichkeit im Mittelstand.....	35
2.2.5.1 Basiszahlen und Untersuchungsdesign	35
2.2.5.2 Hauptaussagen der Untersuchung	36
2.2.6 Monitor Familienfreundlichkeit	36
2.2.6.1 Basiszahlen und Untersuchungsdesign	36
2.2.6.2 Hauptaussagen der Untersuchung	37
2.3 Zwischenfazit.....	37
2.4 Fallstudien.....	38
2.4.1 Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie“	39
2.4.2 Bundeswettbewerb Familienfreundlicher Betrieb.....	40
2.4.3 Total E-Quality Award – Fokus auf Chancengleichheit	40
2.5 Modellrechnungen	41
2.5.1 Methodisches Vorgehen.....	41
2.5.2 Ergebnisse	42
2.5.3 Bewertung	43
Fazit	44
Literaturverzeichnis	45

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Systematisierungen familienbewusster Maßnahmen	9
Abb. 1:	Ansatzpunkte familienbewusster Personalpolitik	10
Abb. 2:	Erwerbstätigkeit und Fertilität bei Frauen im Alter von 15 - 64 Jahren	20
Tab. 2:	Nutzen- und Kostenübersicht familienbewusster Maßnahmen	26

Zusammenfassung

Betriebliche Personalpolitik im Sinne einer familienbewussten Personalpolitik gewinnt aus sozial-, volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht an Relevanz. Sie zielt im Kern darauf ab, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen.

Familienbewusste Personalpolitik ist mit betriebswirtschaftlichen Effekten verbunden, die in der nationalen und internationalen Forschung zunehmend diskutiert worden sind. Konzeptionelle Arbeiten und empirische Studien konzentrieren sich jedoch hauptsächlich auf die qualitativen Effekte und haben bisher quantitative oder quantifizierbare Effekte stark vernachlässigt. Es fehlen sowohl theoretische Grundlagen als auch Untersuchungen, die die Auswirkungen familienbewusster Maßnahmen in quantitativer Hinsicht abbilden.

Abstract

A family friendly human resource management is increasingly important from a social, economic as well as a managerial perspective. Its main objective is to achieve a higher compatibility between work and family.

A family friendly human resource management has operational effects, which have been discussed gradually more in the national and international research community. However, conceptual papers and empiric surveys focus on qualitative effects almost ignoring the quantitative or quantifiable effects. Hence there is neither an academic basis nor are there any surveys focusing on the quantitative effects of a family friendly human resource management.

Einleitung

Betriebliche Familienpolitik rückt aus verschiedenen Gründen immer weiter in den Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen. Dafür ursächlich ist die Tatsache, dass im Alltag der Erwerbsarbeit die fehlende Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Familienleben deutlicher als in irgendeinem sonstigen Bereich des Lebens wird. Die Arbeitnehmer, und vor allem die Arbeitnehmerinnen, reagieren auf diese Problematik - soweit sie vorab antizipiert wird - durch den Verzicht auf (weitere) Kinder, was mittel- und langfristig personalwirtschaftliche Probleme mit sich bringt. Sind Kinder vorhanden, wird die Erwerbstätigkeit unterbrochen oder reduziert oder es werden, bewusst oder unbewusst, Techniken der 'Harmonisierung' beider Bereiche geübt. Diese kommen beispielsweise in erhöhten Fehlzeiten oder Arbeitsplatzwechseln zum Ausdruck, welche für die Unternehmen Kosten verursachen. Eine familienbewusste Personalpolitik vermag es, das Aufkommen dieser Kosten zu verhindern oder zumindest zu reduzieren.

Ein besonderes Untersuchungsfeld stellen dabei die betriebswirtschaftlichen Effekte familienbewusster Personalpolitik dar. Diese sollen als Wirkungen familienbewusster Maßnahmen in Unternehmen verstanden werden.

Ziel dieser Arbeit ist es, den diesbezüglichen Forschungsstand möglichst erschöpfend zu erfassen. Dazu wird in einem ersten Untersuchungsschritt die Problemlage skizziert. Familienfreundliche Personalpolitik, die sich in ihrem Kern mit Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auseinandersetzt, hat eine gesellschaftliche, individuell biographische, volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Implikation. Diese vier Implikationen und die von ihnen ausgehenden Ansatzpunkte werden aus Gründen der Vollständigkeit thematisiert, wobei die betriebswirtschaftliche Implikation wegweisend für die weiteren Ausführungen ist.

Bevor der Stand der Forschung analysiert werden kann, ist es notwendig, Handlungsansätze und Wirkungen familienbewusster Personalpolitik einführend zu erläutern. Dabei stehen mögliche betriebliche Maßnahmen und die daraus resultierenden Effekte im Vordergrund, ohne dass abschließende Aussagen über die Verknüpfung zwischen Input und Output getroffen werden. Welche Verbindungen zwischen familienbewussten Maßnahmen und betriebswirtschaftlichen Effekten bestehen, ist Gegenstand der Analyse des Forschungsstandes. Die zentrale Frage, auf welche die bisherige wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Thematik womöglich Antworten bereithält, lautet:

„Wie wirken sich welche familienbewussten Maßnahmen auf den Betrieb aus, und wie können diese Auswirkungen analysiert oder gemessen werden?“

Dazu werden zunächst die nationalen, dann die internationalen Forschungsarbeiten bemüht. Während die vorliegende Arbeit größtenteils die staatliche Familienpolitik ausblendet, verdeutlichen in einem Exkurs vier unterschiedliche Familienpolitikmodelle den Einfluss des Staates auf die Implementierung familienbewusster Personalpolitik in Unternehmen und die daraus resultierenden Forschungsfortschritte in unterschiedlichen Ländern.

An die Analyse des in der Literatur dokumentierten Forschungsstandes schließt sich die Untersuchung empirischer Arbeiten in Deutschland an. Diese kann die in der Literatur herausgearbeiteten Ergebnisse womöglich stützen und ergänzen. Möglicherweise lassen sich die in den empirischen Studien nachgewiesenen Erkenntnisse und Zusammenhänge für die Erforschung betriebswirtschaftlicher Effekte dienbar machen.

Den Abschluss der Arbeit bildet die kritische Auseinandersetzung mit der in jüngster Zeit viel zitierten, von der Prognos AG durchgeführten Studie *„Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik“*, die den Versuch unternimmt, familienfreundliche Maßnahmen bestimmten Effekten quantitativ zuzuordnen.

Abschließend ist anzumerken, dass wissenschaftliche Literatur und Untersuchungen die Grundlage der vorliegenden Arbeit bilden. Arbeiten, die den Untersuchungsgegenstand weder konzeptionell noch empirisch fundiert angehen oder reine Praxisempfehlungen sind, wurden bewusst außer Acht gelassen.

1. Problemaufriss

In der Diskussion um die Familienförderung kommt der Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie aus unternehmerischer Sicht eine immer stärkere Bedeutung zu. Dies liegt vornehmlich am demographisch bedingten Rückgang des Arbeitskräftepotentials, also der Zahl der den Betrieben insgesamt zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte. *„Nach Zeiten hoher Arbeitslosigkeit droht vor allem auf berufsfachlichen oder regionalen Teilarbeitsmärkten Fachkräftemangel. Deshalb sind Überlegungen zur Ausschöpfung von Beschäftigungsreserven (Ältere, Frauen [...]) anzustellen“* (Fuchs 2003: 16). Ergänzend kommt hinzu, dass die Unternehmen gerade im Bereich der höher qualifizierten Mitarbeiter ein besonderes Interesse daran haben, das Humanvermögen im Betrieb zu halten und seine Abwertung durch familienbedingte Erwerbstätigkeitsunterbrechung oder seinen Verlust durch Ausscheiden aus dem Betrieb zu verhindern suchen.

Eines der wichtigsten Instrumente zur Ermöglichung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die Verfügbarkeit von außerfamilialen Betreuungsangeboten (Büchel / Spieß 2002: 97), welche jedoch durch betriebliche Maßnahmen flankiert oder ergänzt werden kann. Wingen beschrieb bereits 1960 den Betrieb als Träger von Familienpolitik und nannte die *„kostenlose Unterbringung von Kindern in Betriebskinderhorten und Säuglingspflegestätten“* (Wingen 1960: 19) als einen möglichen Ansatzpunkt für ein familienpolitisches Tätigwerden des Unternehmens. Andere von ihm genannte Ansatzpunkte sind die Arbeitszeit und monetäre Leistungen für die Arbeitnehmer. Damit nennt Wingen bereits 1960 solche Maßnahmen, die in der aktuellen praktischen und wissenschaftlichen Diskussion nach wie vor von Relevanz sind. Als Hauptmotiv merkt er den Einfluss der Familie auf den Betrieb an, da *„Privatmensch“* und *„Berufsmensch“* nicht zu trennen seien (Wingen 1960: 17).¹

Im Jahr 1997 stellt Wingen auf Grundlage der bis dahin erfolgten wissenschaftlichen Beschäftigung mit der Thematik fest, dass die Möglichkeiten einer familienfreundlichen Gestaltung der Erwerbsarbeit noch keinesfalls voll ausgeschöpft sind. In der Weiterentwicklung der familienbewussten Politik, der Wingen im Übrigen zuschreibt, ein wichtiger Standortfaktor zu sein, bestünde zum einen seitens der Verantwortungsträger, zum anderen seitens der Familien ein erheblicher Nachholbedarf. Diesen begründet er damit, dass sich trotz der geschlechterspezifischen Rollenaufteilung

¹ Wingen argumentiert, dass nur ein Mitarbeiter, dessen Familienleben in geregelten Bahnen verläuft, am Arbeitsplatz hinreichend produktiv ist.

zwischen Erwerbsarbeit und Familienleben die Konfliktsituation eben zwischen diesen beiden Bereichen „*immer wieder an den Bedingungen der Arbeitsorganisation [...] neu entzündet*“ (Wingen 1997: 134). Das Miteinander von Erwerbstätigkeit und Familientätigkeit muss für simultane als auch für sukzessive Verhaltensmuster der Familien durch die Setzung von Rahmenbedingungen ermöglicht werden (Wingen 1997: 135). Neben den staatlicherseits gesetzten Rahmenbedingungen, der Familienpolitik, liegt es eingedenk des demographisch bedingten Fachkräftemangels im besonderen Interesse der Unternehmen, die Erwerbsarbeit familienbewusster zu gestalten (Wingen 1997: 142). Die aus dieser Notwendigkeit hervorgehende familienbewusste Personalpolitik umfasst seiner Definition zufolge alle betrieblichen Maßnahmen, „*die sich vor allem auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der Beschäftigten förderlich auswirken, und zwar auch, wenn sie nicht als originär familienunterstützende konzipiert wurden*“ (Wingen 2003: 62). Die Tatsache, auch solche Maßnahmen, die nicht von ihrer Grundintention heraus familienfreundlich sind, als familienfreundliche Maßnahmen zu definieren, führt dazu, dass Regelungen nicht immer eindeutig der Familienfreundlichkeit zuzuordnen sind. Teilzeitarbeit kann beispielsweise aus einem betrieblichen Interesse heraus als flexibles Arbeitszeitmodell eingeführt werden und sich damit, gewissermaßen als Nebeneffekt, förderlich auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auswirken.

Rigider ist die im *OECD-Employment Outlook* zu findende Definition und darin enthaltene Erklärung, dass die Arbeitnehmer entscheiden, ob eine Maßnahme familienfreundlich ist oder nicht.

„Family-friendly arrangements in firms are taken to be practices, facilitating the reconciliation of work and family life, which firms introduce to complement statutory requirements [...]. Only employees can decide, whether or not any particular arrangement is actually family-friendly.“
(OECD 2001: 147)

Ausgangspunkte familienfreundlicher Personalpolitik sind die Vereinbarkeitsproblembereiche von Familie und Beruf. Arbeitnehmer und Arbeitgeber konkurrieren dabei um die knappe Ressource Zeit, die sowohl zur Wahrnehmung von Erwerbsarbeit als auch für die Familienarbeit notwendig ist. Neben diesem auf der betriebswirtschaftlichen Ebene verorteten Ressourcenkonflikt hat die Vereinbarkeitsproblematik volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Implikationen.

1.1 Gesellschaftliche Implikation

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. Andererseits verändert sich die Präferenz insbesondere der Frauen mit dem steigenden Bildungsstatus zugunsten der Erwerbstätigkeit, so dass die Frauenerwerbstätigkeit seit den 1970er Jahren stetig anstieg. Gründe hierfür sind unter anderem die erhöhten Arbeitsmarktchancen aufgrund des Anstiegs des Ausbildungsniveaus von Frauen, Beschäftigungszuwächse in Sektoren mit hohem Frauenanteil, seltene oder kürzere Unterbrechung der Erwerbstätigkeit nach der Geburt eines Kindes, Geburtenrückgang und die Sicherstellung von Kinderbetreuung durch entsprechende Einrichtungen (Kramer 1998: 36-37). Ergänzend tritt ein Wertewandel innerhalb der Bevölkerung hinzu, demzufolge „*Erwerbsorientierung von Frauen und Gleichzeitigkeit von Erwerbs- und Familienleben [...] für viele zu einer Selbstverständlichkeit geworden [ist]*“ (Kramer 1998: 37-38). Die Müttererwerbstätigkeit erhöhte sich zwischen 1972 und 1999 von ca. 40 Prozent auf deutlich über 60 Prozent; dieser Anstieg hat sich in erster Linie in der Form von Teilzeitbeschäftigung durchgesetzt.² „*Damit wurde das Problem der Vereinbarkeit zu einem zentralen Problem privater wie öffentlicher Lebensorganisation*“ (Gerlach 2004: 287), in dessen Fokus die „*Erwerbsermöglichung von (mehr) tatsächlicher Wahlfreiheit zwischen Familie und Beruf [steht]*“ (Wingen 1997: 132). Familienbewusste Personalpolitik ist somit ein Ansatz zur Problemlösung, weil sie sich eben auf jene Wahlfreiheit förderlich auswirken kann.

Darüber hinaus ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie relevant unter dem Aspekt der Vermeidung von Einkommensarmut (Becker 2002). Eine vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung im Auftrag des Bundesfamilienministeriums durchge-

² Der Anteil Vollzeit erwerbstätiger Mütter mit Kindern unter sechs Jahren in Westdeutschland verringerte sich im Vergleich der Jahre 1972 und 2000 von 18,2% auf 10,2% (Vgl. BMFSFJ 2003: 112). Büchel / Spieß interpretieren den zunehmenden Anteil an erwerbstätigen Müttern und den hohen Anteil der nicht erwerbstätigen, aber mit einer starken Erwerbsneigung versehenen Mütter dahingehend, dass ein starker Handlungsdruck dafür besteht, die Rahmenbedingungen zu schaffen, „*die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen*“ (Büchel / Spieß 2002: 97). Dieser Handlungsdruck kann aber auch analog auf die Unternehmen bezogen werden, die durch eine familienbewusste Personalpolitik die Müttererwerbstätigkeit begünstigen.

führte Studie stellte heraus, dass sich für die öffentlichen Haushalte und die Sozialversicherungen beim Ausbau von Kinderbetreuungseinrichtungen Einspar- und Einnahmeeffekte von mehreren Milliarden DM einstellen würden. Diese resultieren aus der Tatsache, dass das ausgebauten Kinderbetreuungsangebot es bisher erwerbslosen Personen mit Betreuungs- und Erziehungspflichten ermöglicht, einer Erwerbsarbeit nachzugehen (Spieß u.a.: 2002).

Schließlich kann die Ermöglichung der Kombination von Erwerbs- und Familienarbeit als eine Antwort auf die Erosion des so genannten Male-Breadwinner-Modells verstanden werden. Dieses Alleinverdiener-Modell hat für Frauen mit Kindern an Bedeutung verloren; insgesamt wollen sich weniger Mütter ausschließlich der Kinderbetreuung widmen, als dies tatsächlich der Fall ist (Engelbrech 2002: 46).³

1.2 Volkswirtschaftliche Implikation

In Bezug auf die Vereinbarkeitsproblematik ist die volkswirtschaftliche 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 Personen aufgrund von familialen Verpflichtungen nicht dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Öffentliche Investitionen in das Humanvermögen, die dem Trend einer Arbeitsnachfrage nach höher qualifizierten Arbeitskräften entgegen kommen, sind wirtschaftspolitisch betrachtet in der Regel „*nur dann sinnvoll, wenn diese Investition in Form eines gut ausgebildeten und verfügbaren Arbeitskräftepotentials später dem Markt auch tatsächlich zur Verfügung steht*“ (Büchel / Spieß 2002: 96). In Verbindung mit dem demographischen Wandel, welcher eine Reduktion des Erwerbspotentials und somit einen Fachkräftemangel mit sich bringen wird, ist es ineffizient, wenn insbesondere qualifizierte Arbeitskräfte für den Produktionsprozess nicht zur Verfügung stehen, weil diese potentiellen Erwerbspotentialen nicht in der Lage sind, Erwerbs- und Familienarbeit miteinander zu kombinieren.

Kennzeichen des demographischen Wandels ist neben der absoluten Alterung der Bevölkerung die Tatsache, dass immer mehr Personen kinderlos bleiben. Das in

³ Engelbrech unterscheidet vier Arbeitszeitmodelle: das Alleinverdiener-Modell, das Vollzeit-Teilzeit-Modell, das Vollzeit-Vollzeit-Modell und Partnerschaftliche Arbeitsmodelle. Basierend auf dem Datenmaterial eines Projekts des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit kommt er zu dem Ergebnis, dass der überwiegende Teil der Mütter das Vollzeit-Teilzeit-Modell präferiert, bei welchem neben der Vollzeittätigkeit des einen Partners der andere einer Teilzeittätigkeit nachgeht. Vgl. auch: BMFSFJ 2003: 113.

Deutschland bestehende Problem der hohen Anzahl an Kinderlosen lässt sich theoretisch mit dem Opportunitätskostenansatz erklären: Dieser basiert auf den Annahmen, dass einerseits Kosten und Nutzen eines Kindes bzw. der Alternativsituation, kein Kind aufzuziehen, den Eltern vor der Entscheidung, ein Kind in die Welt zu setzen, vollständig bekannt sind und dass sie andererseits in der Lage sind, bezüglich der beiden Alternativen eine rationale Entscheidung treffen zu können (Rürup / Gruescu 2003: 50; Wingen 1990: 11). 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 lassen sich die Verzichtskosten dahingehend erklären, dass mit der Geburt des Kindes oftmals das Einkommen des selbstbetreuenden Elternteils wegfällt. Die Opportunitätskosten lassen sich durch die Änderung der Rahmenbedingungen senken. Das kann beispielsweise durch die Einrichtung eines umfassenden Kinderbetreuungsangebots oder durch betriebliche Maßnahmen geschehen, die zur Lösung des Zeitanspruchskonflikts, der aus unterschiedlichen Zeitansprüchen des Arbeitnehmers und seiner Familie und des Arbeitgebers entsteht, beitragen. Die Opportunitätskosten steigen mit dem Qualifikationsniveau der Erwerbstätigen, was die Konsequenz dafür sein dürfte, dass insbesondere die Höherqualifizierten überdurchschnittlich oft kinderlos sind.⁴ Sinkende Opportunitätskosten können sich positiv auf die Geburtenrate auswirken.⁵

Einer aktuellen Studie der Prognos AG zufolge hat familienbewusste Personalpolitik positive Auswirkungen auf das volkswirtschaftliche Wachstum und wirkt sich so entlastend auf den Arbeitsmarkt aus, was eine Entspannung der sich unter Druck befindenden sozialen Sicherungssysteme zur Folge hat (Prognos 2005).

1.3 Betriebswirtschaftliche Implikation

Die beschriebenen Implikationen der Vereinbarkeitsproblematik wirken bis auf die Ebene der Betriebe, die einerseits mit sich verändernden Wertpräferenzen und einer steigenden Frauen- und Müttererwerbstätigkeit und andererseits mit dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel konfrontiert werden. Diese Faktoren beschreiben die Rah-

⁴ So liegt der Anteil der Frauen (früheres Bundesgebiet) im Alter von 35 bis 39 Jahren ohne Kinder bei Hochschulabsolventinnen bei rund 44 Prozent; Frauen mit Volks- oder Hauptschulabschluss sind hingegen nur zu 21 Prozent kinderlos (BMFSFJ 2003: 76).

⁵ Es muss allerdings erwähnt werden, dass jüngeren Umfragen zufolge 44% der Kinderlosen auf Nachwuchs verzichten, „weil ihnen der geeignete Lebenspartner fehlt. Genauso viele wollen keine Familie gründen, weil sie auch ohne Kinder mit ihrem Leben zufrieden sind.“ (O.V. 2005). Ferner werden Kinder von 42% der befragten Mütter als Karrierehemmnisse betrachtet.

menbedingungen für die Unternehmen und geben Aufschluss über ihre Motive, die Personalpolitik familienbewusst zu gestalten. Familienbewusste Personalpolitik verfolgt vornehmlich das Ziel, das Konkurrenzverhältnis um die Ressource Zeit, über welche Arbeitgeber und Arbeitnehmer möglichst den eigenen Präferenzen entsprechend verfügen möchten, zu lösen. Vor dem Hintergrund dieses zentralen Konkurrenzverhältnisses kann wie folgt definiert werden:⁶

Familienbewusste Personalpolitik umfasst alle freiwilligen Regelungen im Unternehmen, die formell oder informell getroffen werden, um die Kombination der Lebensbereiche Beruf und Familie zu ermöglichen oder zu fördern. Ansatzpunkt der Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik ist die Lösung des Konkurrenzverhältnisses um die Ressource Zeit, auf welche Arbeitgeber und Arbeitnehmer jeweils für die Bereiche Beruf und Familie einen eigenen, mitunter diametralen Anspruch erheben.

Flankiert werden können die Maßnahmen zur Lösung des Zeitkonflikts von familienbezogenen Entgeltbestandteilen und geldwerten Leistungen sowie von einer familienbewussten Unternehmensphilosophie.

Die Notwendigkeit, familienbewusste Maßnahmen einzuführen, entsteht einerseits *„auf Grund veränderter Lebens- und Beruforientierung von Frauen, andererseits mit Blick auf den zunehmend reklamierten Fachkräftemangel“* (Engelbrech 2002: 55). Motivierend wirkt in diesem Kontext die steigende Bedeutung des Humanvermögens für die Unternehmen in Deutschland, die mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel hin zu einer wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft einhergeht. Eichhorst und Thode fassen den Einfluss der Ermöglichung von Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf das Humanvermögen folgendermaßen zusammen:

„Eine gesteigerte und vor allem kontinuierliche Erwerbstätigkeit ist zudem unter dem Blickwinkel des Erhalts von Qualifikationen wichtig, denn einmal erworbenes Humankapital verfällt, wenn es nicht am Arbeitsmarkt genutzt und weiterentwickelt wird. Sie ist aus Sicht der Unternehmen sinnvoll, wenn damit Investitionen in das Humankapital von Frauen besser genutzt werden können. Gleichzeitig können Frauen, die ihre Erwerbslaufbahn nur kurz unterbrechen, im weiteren Verlauf ihres Erwerbslebens höhere Arbeitseinkommen erzielen“ (Eichhorst / Thode 2003: 20).

Bezug nehmend auf den Fachkräftemangel wird an anderen Stellen in der Literatur betont, dass familienbewusste Maßnahmen im ureigensten Interesse der Personal-

⁶ Siehe auch S. 17 der vorliegenden Arbeit. Marr und Grenz geben eine alternative Definition familienbewusster Personalpolitik mit einer anderen Fokussierung als der im Kontext dieser Arbeit einschlägigen.

wirtschaft liegen, da die Bindung qualifizierter Mitarbeiter an die Betriebe dem Fachkräftemangel entgegen wirkt und sich familienbewusste Unternehmen bei der Konkurrenz um qualifizierte Mitarbeiter Unternehmen ohne Familienorientierung gegenüber in einer vorteilhaften Position befinden (Wingen 1997: 142; Kramer 1998: 37).

1.4 Handlungsansätze und Wirkungen familienbewusster Personalpolitik

Maßnahmen, die im Rahmen einer familienbewussten Personalpolitik von Unternehmen eingesetzt werden, sind bisher unterschiedlich systematisiert worden. So unterscheidet die Beruf & Familie gGmbH der gemeinnützigen Hertiestiftung acht Handlungsfelder, wohingegen der Monitor Familienfreundlichkeit des Instituts der deutschen Wirtschaft lediglich vier Kategorien aufweist.

Tab. 1: Systematisierungen familienbewusster Maßnahmen

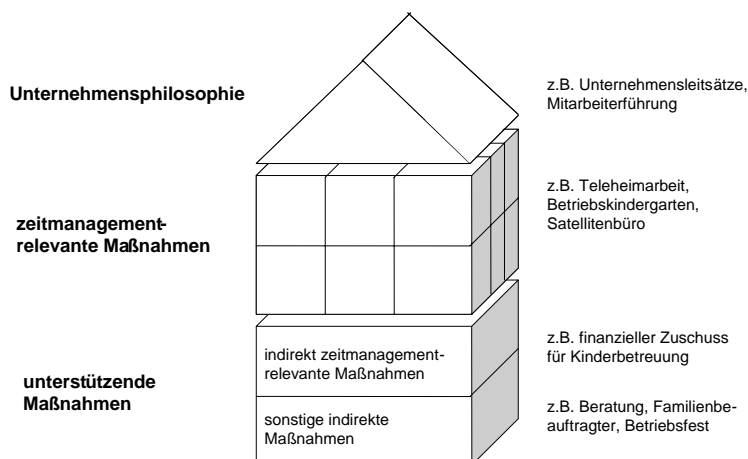
Beruf & Familie gGmbH		Institut der deutschen Wirtschaft	
Kategorie	Beispiele	Kategorie	Beispiele
1) Arbeitszeit	Gleitzeit, Kinderbonuszeit, Arbeitszeitkonten	1) Arbeitszeitflexibilisierung/ Telearbeit	flexible Tages-/ Wochenarbeitszeit, individuell vereinbarte Arbeitszeiten
2) Arbeitsabläufe und -inhalte	Konzentration von Präsenzzeiten, Spezieller Einsatz von Personal mit Rücksicht auf Familienerfordernisse	2) Kinder- / Angehörigenbetreuung	Arbeitsunterbrechung (Krankheit der Kinder), Arbeitsunterbrechung (Angehörigenpflege)
3) Arbeitsort	Heim Arbeitsplätze	3) Familienservice / Beratungsangebote	Gesundheitsvorsorge, Kantine für Mitarbeiterkinder
4) Informations- und Kommunikationspolitik	Bewusstseins-schaffung, Beratung	4) Förderung von Eltern / Frauen	Wiedereinstiegsprogramme, Besondere Personalentwicklung für Frauen
5) Führungskompetenz	Entwicklung „familiengerechter“ Problemsicht, Förderung von Mitarbeitern mit Familie in Führungsfunktionen		
6) Personalentwicklung	Fortbildungs- und Förderungsmöglichkeiten		
7) Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen	Zusatzregelungen zur Elternzeit, Teilfinanzierung von Serviceleistungen, Freistellung zur Betreuung		
8) flankierender Service für Familien	Betriebskindergärten, Betreuungshilfen für unter 3-Jährige, Eltern-Kind-Arbeitszimmer, Tagesmüttervermittlung		

Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Kategorien sind wenig zweckdienlich für die systematische Erfassung der Maßnahmen, da sie diese zwar inhaltlich ordnen, aber nicht die zentralen Ansatzpunkte

familienbewusster Personalpolitik treffgenau identifizieren. Es bietet sich folgende Kategorisierung der familienbewussten Maßnahmen an:

Abb. 1: Ansatzpunkte familienbewusster Personalpolitik



Quelle: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik 2005.

Die zentrale Kategorie bilden solche familienbewusste Maßnahmen, die das Zeitmanagement betreffen und somit auf die Lösung des Konkurrenzverhältnisses zwischen dem Arbeitgeber und dem Lebensbereich des Arbeitnehmers um den Faktor Zeit abzielen. Eine Ebene unterhalb sind in der Kategorie 'unterstützende Maßnahmen' die Maßnahmen verortet, die lediglich eine indirekte Wirkung (auch auf den Zeitkonflikt) ausüben. Über der zentralen Ebene ist die Kategorie 'Unternehmensphilosophie' gelagert, die wenig konkret, aber dennoch nicht unerheblich auf die Familienorientierung des Unternehmens wirkt. Ihr sind familienbewusste Unternehmensleitsätze oder eine auf Mitarbeiter mit Familienpflichten Rücksicht nehmende Personalführung zuzuordnen.

Aus personalwirtschaftlicher Sicht rücken, wie Evans (mit weiteren Nachweisen) zeigt, familienbewusste Maßnahmen unter anderem dann in den Fokus, wenn das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufgrund von komplexen Arbeitsprozessen, verstärkter Teamarbeit⁷ und einer höheren Delegationsnotwendigkeit von stärkerem Vertrauen geprägt sein muss:

⁷ Den Einfluss der Teamarbeit charakterisiert Evans unter Rückgriff auf andere Studien in Bezug auf ihre Familienfreundlichkeit als unklar. Einerseits kann sie derart ausgestaltet sein, dass die Teammit-

„Employees will only provide the necessary levels of commitment, and be willing to share their knowledge with management, if they are treated with sufficient consideration in return. One of the ways this might well be done is through the provision of family benefits” (Evans 2001: 27).

Die steigende Nachfrage nach höher qualifiziertem Personal hat aus personalwirtschaftlicher Sicht ambivalente Einflüsse auf die Einführung familienbewusster Maßnahmen: Zwar sehen Arbeitgeber kaum einen Grund, Teilzeitkräfte weiter zu bilden, da die Weiterbildung relativ zur Gesamtarbeitszeit viel Zeit in Anspruch nimmt (Evans 2001: 27). Dieses Argument trifft jedoch nur zu, wenn familienfreundliche Maßnahmen auf Arbeitszeitsenkung reduziert werden. Ein positiver Effekt solcher familienbewusster Maßnahmen, die nicht auf die Senkung der Arbeitszeit abzielen, kann darin bestehen, dass sie zu einer längeren Beschäftigungsdauer und somit zur Humankapitalentwicklung und zum Humankapitalerhalt führen können.

Vornehmlich drei Trends sprechen aus personalwirtschaftlicher Sicht gegen die Einführung oder Weiterentwicklung von familienbewussten Maßnahmen: Erstens steigt im Management der Unternehmen die Bedeutung von ökonomischen und bilanzierbaren Kriterien. Diese sind, im Vergleich zu familienbewussten Maßnahmen, kurzfristig angelegt und behindern deren Implementation. Zweitens ist ein Trend zu kurzfristigen Beschäftigungsverhältnissen zu verzeichnen, die selten mit familienfreundlichen Maßnahmen verbunden sind. Drittens verstetigt sich eine Arbeitskultur, die gerade für qualifizierte Mitarbeiter und für Führungspersonal eine - familienunfreundliche - lange tägliche Arbeitszeit vorsieht (Evans 2001: 27).

Grundsätzlich sind familienbewusste Maßnahmen mit Wirkungen auf Outputs und Kosten verbunden. In der Literatur (Dex / Scheibl 1999: 24; Evans 2001: 24-25; OECD 2001: 148; Prognos 2003: 11) werden folgende Outputs genannt:

- Kostenersparnisse bei der Personalschaffung und durch sinkende Fehlzeiten und Krankenstand
- erhöhte Mitarbeiterbindung und Rückkehrquote
- verkürzte Abwesenheitsdauer nach Mutterschutz
- erhöhte Motivation, Zufriedenheit, Produktivität und Effizienz der Mitarbeiter sowie reduzierte Stressbelastung
- eine vielfältigere Mitarbeiterstruktur

gliedern auf familiäre Belange gegenseitig Rücksicht nehmen können, andererseits werden Teams nur mit der Intention eingesetzt, die Motivation und Bindung der Teammitglieder zu steigern; in diesen Fällen wirkt Teamarbeit nicht familienfreundlich.

- ein erhöhter Return on Investment von Weiterbildungsmaßnahmen
- ein verbessertes Unternehmensimage
- ein verbessertes Personalmarketing und flexiblerer Mitarbeitereinsatz
- verbesserte Bewerberqualität und geringerer Humankapitalverlust dadurch, dass Mitarbeiter weniger häufig an Wettbewerber verloren gehen
- reduzierter Aufwand zur Wiederbesetzung
- positive Effekte für den Produktabsatz
- generell gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

Diesen potentiellen positiven Outputs stehen die (unter Umständen prohibitiven) direkten Kosten gegenüber, die eine Maßnahme verursacht. Hinzu treten potentielle indirekte Kosten, die sich in Form von Produktivitätsverlusten bei Beschäftigungsunterbrechung und Kosten für die zeitweise Besetzung von Stellen, deren Stelleninhaber abwesend ist, äußern. Bei Mitarbeitern, die nicht von familienbewussten Maßnahmen profitieren, kann die Moral sinken. Ferner werden Kontroll- und Verwaltungskosten genannt (Dex / Scheibl 1999: 24; Evans 2001: 25; OECD 2001: 148).

Die Wirkungen der mitunter kostenintensiven familienbewussten Maßnahmen auf die genannten Outputs wurden bisher nur rudimentär analysiert.

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit soll der Forschungsstand der betriebswirtschaftlichen Effekte familienbewusster Maßnahmen erfasst werden. Neben der Analyse der in der Literatur dokumentierten konzeptionellen Ansätze wird der Untersuchungsfokus insbesondere auf der exemplarischen Analyse empirischer Studien liegen. Letztgenannte soll herausstellen, inwieweit die konzeptionellen Erkenntnisse durch die Empirie gestützt werden.

2. Stand der Forschung

Die Erforschung betriebswirtschaftlicher Effekte familienbewusster Maßnahmen ist sowohl national als auch international noch nicht sehr weit gediehen. Zwar gibt es eine Vielzahl von Ansätzen, familienfreundliche Maßnahmen zu identifizieren und sie bestimmten betriebswirtschaftlichen Outputs gegenüber zu stellen; Analysen von Wirkungszusammenhängen und Quantifizierungen derselben sind jedoch größtenteils ausgeblieben. Modellrechnungen aus der jüngeren Forschungsarbeit leisteten erste Schritte, dieses Defizit zu beheben.

Im Folgenden soll zunächst auf den Forschungsstand in der Literatur eingegangen werden, bevor empirische Arbeiten aus Deutschland thematisiert werden. Zum Abschluss soll auf die in jüngster Zeit vielfach zitierte Modellrechnung „*Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen*“ (Prognos 2003) eingegangen werden.

2.1 Literatur

Zum Thema der familienbewussten Personalpolitik, familienbewussten Unternehmensstrategie oder Work-Life Balance existieren mehrere Arbeiten aus dem nationalen und internationalen Raum. Gezielt recherchiert wurde nach konzeptionellen Analysen und empirischen Arbeiten zur familienbewussten Personalpolitik. Thematisch gehen die vorhandenen wissenschaftlichen Arbeiten jedoch größtenteils auf qualitative Ausgestaltungen von familienbewussten Maßnahmen und auf Einzelfallbeispiele ein. Dabei werden zwar Kosten und Wirkungen dieser Maßnahmen thematisiert, es fehlt jedoch, wie im Folgenden gezeigt wird, an Beiträgen, die die Wirkungszusammenhänge analysieren und betriebswirtschaftliche Effekte familienbewussten Maßnahmen direkt zuordnen.

2.1.1 Forschungsstand in Deutschland

In Deutschland sind bisher vier Sammelbände erschienen, die sich mit familienbewusster Personalpolitik auseinandersetzen.

Das jüngste Werk zum Thema, der Sammelband „*Familie bringt Gewinn*“, herausgegeben von Renate Schmidt und Liz Mohn, enthält drei thematisch relevante Aufsätze:

<i>Schmidt, Renate und Liz Mohn (Hrsg.) 2004: Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt. Gütersloh.</i>		
Autor	Titel	Seite
Braun, Ludwig Georg	Familienorientierte Personalpolitik aus Unternehmenssicht	S. 70 - 76
Berger, Roland	Familienfreundliche Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit	S. 77 - 85
Licci, Christine	Familienbewusste Unternehmenskultur und Personalentwicklung	S. 93 - 99

Ludwig Georg Braun ist Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertags und zugleich Inhaber der B. Braun Melsungen AG. Seine Erkenntnisse zieht der Praktiker aus dem unternehmerischen Alltag. Er nennt den Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter als das Hauptmotiv, wenn es um die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen im Betrieb geht (71) und stellt fest, dass deren Nutzen und die Kosten nur schwer zu quantifizieren sind. Unter Rückgriff auf die Studie „*Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen*“ (Prognos 2003), an welcher Brauns Unternehmen teilgenommen hat, zählt er Fluktuationskosten, Wiederbeschaffungskosten und Kosten für Fehlzeiten zu den Kosten, die durch familienfreundliche Maßnahmen reduzierbar sind (71-72). Braun hält ferner fest, dass die Art der Maßnahmen, die ein Unternehmen einführen sollte, branchen-, größen- und mitarbeiterabhängig sind (72).

Roland Berger, Gründer von Roland Berger Strategy Consultants, stellt die Frage, was eine familienfreundliche Unternehmenskultur ausmacht und wie sie in den Unternehmen zu schaffen ist. Ausgangspunkt seiner Ausführungen ist einerseits, genau wie bei Braun, die Tatsache, dass es volkswirtschaftlich notwendig ist, brach liegendes Humankapital, beispielsweise von gut ausgebildeten Frauen, die aufgrund der Kindererziehung nicht mehr erwerbstätig sind, zu nutzen. Darüber hinaus argumentiert er, dass 75% der Männer und Frauen Beruf und Familie vereinbaren wollen (78). Ergänzend zu Brauns Überlegungen in Bezug auf die betrieblichen Maßnahmen stellt Berger fest, dass Unternehmenskooperationen kleinen und mittelständischen Unternehmen die Realisierung von Maßnahmen ermöglichen können, die sonst nur Großunternehmen vorbehalten sind. Die Maßnahmen selbst sind an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen und müssen allen Mitarbeitern offenstehen (80-81). Besonders wichtig sind Weiterbildungsprogramme während der Elternzeit, um einem Humankapitalverlust entgegenzuwirken (82).

Christine Licci, zum Erscheinungszeitpunkt des Beitrags Vorstandsvorsitzende der Citibank Privatkunden AG, nähert sich dem Thema, indem sie die Unternehmenskultur unter das Leitbild „Diversity“ stellt. Diversity bezeichnet eine vielfältige und dynamische Mitarbeiterstruktur, die Kriterien wie Geschlecht, Nationalität, Alter und auch den Familienstatus beinhaltet. „Durch die Vielfalt der Mitarbeiter fühlen sich mehr Kunden angesprochen, was den Konzern im Umkehrschluss für Kunden interessanter und attraktiver macht“ (93). Diese Vielfältigkeit bedeutet, bezogen auf familienbewusste Maßnahmen, dass auch Mitarbeiter mit Versorgungsaufgaben die gleichen betrieblichen Entwicklungschancen haben wie Mitarbeiter ohne derartige Aufgaben. Auch Licci bezieht sich auf die von der Prognos ermittelten Kosteneinsparpotentiale und führt Beispiele aus der Citibank an.

Diese drei Aufsätze zeigen, dass in dem Sammelband „Familie bringt Gewinn“ Fallstudien im Vordergrund stehen. Diese sind mit den Erkenntnissen der Prognos-Studie⁸ verbunden und liefern keinen originär wissenschaftlich relevanten Erklärungsgehalt in Bezug auf die betriebswirtschaftlichen Effekte familienbewusster Maßnahmen.

Ebenfalls im Jahr 2004 erschienen ist der von Bernhard Badura u.a. herausgegebene „Fehlzeiten-Report 2003“, der sich mit dem Schwerpunktthema „Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance“ auseinandersetzt. In zehn Aufsätzen werden Ausgangslage und Rahmenbedingungen sowie Maßnahmen und Strategien zur Verbesserung der Work-Life Balance thematisiert. Vier weitere Beiträge enthalten Praxisbeispiele deutscher Unternehmen.

Der *Fehlzeiten-Report 2003* beschäftigt sich größtenteils mit qualitativen Ausgestaltungen familienbewusster Maßnahmen. Hinweise auf betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik sind diesem Sammelband nicht zu entnehmen.

Der aus dem Jahr 1999 stammende Sammelband „Unternehmensziel: Familienbewußte Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie“, herausgegeben von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, beschäftigt sich in sieben Kapiteln mit dem Thema Beruf und Familie insbesondere aus betrieblicher Sicht. Hervorgegangen ist dieser Band aus einem von der Stiftung finanzierten Forschungsprojekt bzw. einzelnen komplementären Teilprojekten. Er beinhaltet folgende Aufsätze:

⁸ Vgl. hierzu Kap. 2.5 der vorliegenden Arbeit.

<i>Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.) 1999: Unternehmensziel: Familienbewußte Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie. Köln.</i>		
Autor	Titel	Seite
Winnes, Ralf	Zur Ausgangssituation einer „Familienbewußten Personalpolitik“ der Unternehmen	S. 11 - 37
Busch, Carola und Jutta Sibille Rump	Chancen und Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Klein- und Mittelbetrieben	S. 39 - 84
Knauth, Peter u.a.	Familienbewußte Personalpolitik in der Großindustrie - Erfahrungen in ausgewählten Handlungsfeldern	S. 85 - 130
Faber, Christel und Uwe Bochers	Personalpolitik und organisatorischer Wandel im Handlungskorridor der „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“	S. 131 - 187
Marr, Rainer und Oliver Grenz	Personalpolitik im Spannungsfeld von Berufs- und Familienorientierung bei der Bundeswehr	S. 189 - 247
Fauth-Herkner, Angela u.a.	Konzept und Realisierung des Audits Beruf & Familie®	S. 249 - 281
Becker, Stefan J. u.a.	Gesellschaftliche, sozialrechtliche und familienpolitische Rahmenbedingungen für eine familienbewußte Personalpolitik - Sachlage und Perspektiven	S. 283 - 350

Ralf Winnes beschreibt die Ausgangssituation einer familienbewussten Personalpolitik im Spannungsverhältnis von Wirtschaft und Politik. Er bezieht sich in seinen Ausführungen auf Veränderungsprozesse in den Unternehmen (13), den Strukturwandel des Arbeitsmarktes (14), die demographischen Veränderungen (15), den Wertewandel (18) sowie auf die wachsende Bedeutung des Faktors Humankapital (19). Die Veränderungen in diesen Bereichen eröffnen den Handlungsbedarf für Unternehmen im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Im Anschluss daran folgen ein kurzer Überblick über Forschungsergebnisse in Deutschland und die Identifikation dreier Schwerpunkte für die Lösung der Vereinbarkeitsproblematik: die Arbeitszeitflexibilisierung, die Familienpause und die Kinderbetreuung. Diese drei Themen sind die in Winnes Ausführungen zugrunde liegenden empirischen Untersuchungen am häufigsten genannten Arbeitsfelder familienbewusster Personalpolitik. In Bezug auf betriebswirtschaftliche Effekte konstatiert er: *„Die Kosten-/Nutzentransparenz ist ebenfalls ein Problemfeld, denn die Kosten sind im allgemeinen meßbar, der Nutzen aber sehr schwer. Deshalb seien kaum betriebswirtschaftliche Bewertungen möglich“* (23). Ohne auf die Kosten im weiteren Verlauf einzugehen, stellt Winnes unter Rückgriff auf eine Studie von drei Unternehmen in den USA aus den Jahren 1991 bis 1995 fest, dass die

Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu Produktivitätssteigerungen führt und sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer Vorteile beinhaltet (28).

Carola Busch und Jutta Sibille Rump stellen praxisbezogene Ergebnisse einer empirischen Erhebung in fünf ausgewählten mittelständischen Unternehmen dar. Nach theoretischen Überlegungen zu Unternehmenskonzepten, -philosophie und -kultur wird auf Aspekte der „*Führung und Organisation als Rahmen zur Gestaltung einer familienbewußten Personalpolitik*“ (53) eingegangen. Den Abschluss der Arbeit bilden qualitative Aussagen über Handlungsfelder zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Erkenntnisse zu quantifizierbaren betriebswirtschaftlichen Effekten sind dem Aufsatz von Busch und Rump nicht zu entnehmen.

Ebenfalls keine quantifizierbaren betriebswirtschaftlichen Effekte liefert der Beitrag von Peter Knauth u.a., der sich mit der familienbewussten Personalpolitik in der Großindustrie beschäftigt. Einerseits werden die Handlungsfelder Erziehungsurlaub, Vermittlung von Kinderbetreuung und flexible Arbeitszeiten evaluiert, andererseits wird in zwei deutschen Großunternehmen die Einführung von Telearbeit bezüglich der Erwartungen, Bedenken und konkreten Erfahrungen der Beteiligten analysiert. Als Ergebnis beider Analysen wird festgehalten, dass sowohl aus betrieblicher (Erhalt qualifizierter Mitarbeiter, Flexibilisierung des Mitarbeiterereinsatzes, bessere Motivation der Mitarbeiter, bessere Qualität der Arbeitsergebnisse, bessere Kundenorientierung, besseres Unternehmensimage), als auch aus Sicht der Mitarbeiter (mehr Zeitautonomie, beruflich auf dem Laufenden bleiben, Sicherstellung der Kinderbetreuung, einfachere Abstimmung der beruflichen und privaten Interessen) eine Reihe von Gründen für eine familienbewusste Personalpolitik spricht (128-129).

Christel Faber und Uwe Bochers konzentrieren sich auf die Frage, „*unter welchen organisatorischen Rahmenbedingungen sich Gestaltungsoptionen familienorientierter Personalpolitik eröffnen*“ (133). Sie stellen in ihrem Beitrag nicht auf betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik ab.

Rainer Marr und Oliver Grenz beschäftigen sich mit der „*Personalpolitik im Spannungsfeld von Berufs- und Familienorientierung am Beispiel der Bundeswehr*“. Ihre Definition familienorientierter Personalpolitik als eine Personalpolitik,

„*die nicht nur den Mitarbeiter als individuellen Leistungs- und Anspruchsträger und sein Verhalten in der Arbeitssituation in den Mittelpunkt stellt, sondern auch seine familiäre Situation, die sich aus ihr ergebenden Rollenanforderungen sowie deren Zusammenwirken mit den organisatorischen Rollenanforderungen in ihre Analyse einbezieht sowie Gestaltungsalternativen entwickelt, die sowohl auf die organisatori-*

schen Rollenanforderungen im Sinne einer besseren Abstimmung mit der familiären Rolle einwirken, als auch solche, die eine direkte Beeinflussung der familiären Rollen intendieren“ (194),

deckt sich nur ansatzweise mit der im Rahmen dieser Arbeit getroffenen Definition.⁹ Die von den beiden Autoren untersuchten Rollenanforderungen beziehen sich nur indirekt auf den Zeitkonflikt. Dies zeigt auch, dass der Ansatz von Marr und Grenz ein anderer als der hier thematisierte ist. Sie postulieren, dass die Erforschung „*der theoretischen Grundlagen des familiären Einflusses auf das Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter in Organisationen“* (221) die Voraussetzung familienbewusster Personalpolitik sei. Es lassen sich keine Erkenntnisse in Bezug auf betriebswirtschaftliche Effekte aus dem vorliegenden Aufsatz ziehen.

Angela Fauth-Herkner u.a. stellen einleitend zu ihrem Beitrag fest, dass betriebliche Sozialleistungen (und somit beispielsweise auch betriebliche Kinderbetreuung) einen wichtigen betriebswirtschaftlichen Faktor der Kostenberechnung darstellen. An wissenschaftlichen Belegen des Nutzens solcher Leistungen fehle es aber (251). Diesem Mangel begegnen die Autoren mit der Beschreibung des „*family-friendly-index*“ in den USA, mit dessen Hilfe das *Families & Work Institute New York* seit Mitte der 1980er Jahre betriebliche Maßnahmen und Erfahrungen mit familienfreundlichen Programmen zusammenträgt und bewertet.¹⁰ Der Index wurde auf der Grundlage von mehreren empirischen Untersuchungen entwickelt, die unter anderem auch auf Einzelfällen beruhende Kosten-Nutzen-Analysen beinhalten (256-257). Die Schwierigkeit bei der Untersuchung der Einzelmaßnahmen besteht darin, dass es kaum möglich ist, „*den Einfluß dieses einen Faktors vom Zeitablauf im komplexen betrieblichen Geschehen (z.B. Krankenstand/Fehlzeiten) zu isolieren*“ (255). Zur Beurteilung von Maßnahmen können neben Maßstäben für die Arbeitsleistung (z.B. Fehlzeiten) auch so genannte „*nichttraditionelle Maßstäbe*“, wie beispielsweise Befragungen zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima, angewandt werden (255).

Stefan J. Becker u.a. stellen im letzten Beitrag des Sammelbandes die Rahmenbedingungen für eine familienbewusste Personalpolitik dar. Für neun Handlungsfelder¹¹ werden jeweils die gesellschaftlichen, die rechtlichen und die politischen Prämissen untersucht, bevor der sich jeweils ergebende Handlungsbedarf identifiziert wird. Von

⁹ Vgl. S. 7 der vorliegenden Arbeit.

¹⁰ Der family-friendly-index kann als Grundlage für das Audit Beruf & Familie verstanden werden.

¹¹ Becker ergänzt die auch in der vorliegenden Arbeit genannten acht Handlungsfelder (vgl. S. 9) um das Handlungsfeld „*Unternehmens- und personalpolitisches Datenmodell*“. Dieses Datenmodell soll für die Unternehmen die Basis einer effektiven familienbewussten Personalpolitik bilden, indem es beispielsweise betriebs- und personalbezogene Kennziffern enthält.

Relevanz für die Untersuchung betriebswirtschaftlicher Effekte sind die Ausführungen, die den Aufbau eines Unternehmens- und personalpolitischen Datenmodells beinhalten (343). Um Inhalte für ein Datenmodell zu erhalten, auf dessen Basis Modelle oder Kosten-Nutzen-Analysen familienbewusster Personalpolitik entstehen könnten, müssen gesetzliche Regelungen, beispielsweise des Bundesdatenschutzgesetzes, eingehalten werden.

„*Familienorientierte Unternehmensstrategie. Beiträge zu einem zukunftsorientierten Programm*“ lautet der Titel des von André Habsich im Jahr 1995 herausgegebenen Sammelbands. Auch die Autoren dieses Werkes nähern sich, teilweise unter Rückgriff auf andere Studien (zum Thema Frauenförderung), der Materie aus einem qualitativen Blickwinkel und fokussieren dabei hauptsächlich auf die Arbeitnehmerperspektive. Als Maßnahme familienfreundlicher Unternehmenspolitik steht dabei die Arbeitszeitflexibilisierung im Vordergrund. Neben Praxisbeispielen haben Beiträge, die sich mit der Rahmenordnung familienbewusster Unternehmensstrategie beschäftigen, Eingang in den Sammelband gefunden. Für die Erforschung betriebswirtschaftlicher Effekte familienbewusster Personalpolitik liefern diese Aufsätze jedoch keine relevanten Erkenntnisse oder Forschungsansätze.

Insgesamt ist festzuhalten, dass sich die Forschungsarbeiten zur familienbewussten Personalpolitik in Deutschland der Thematik aus einem stark qualitativ geprägten Blickwinkel nähern.

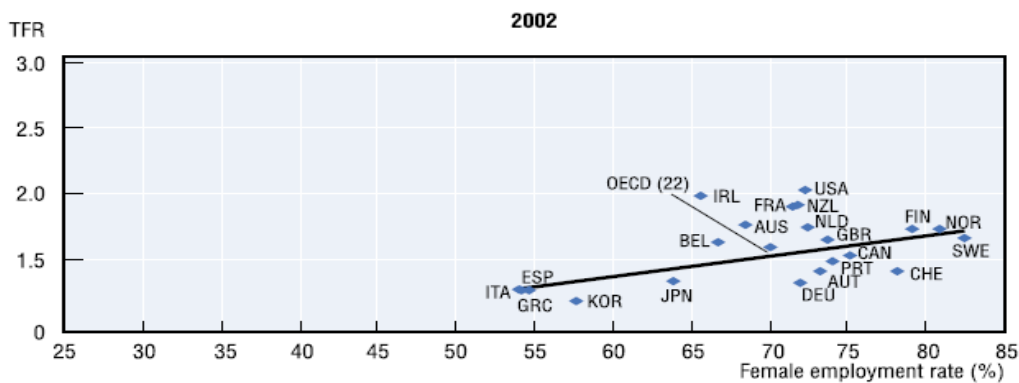
2.1.2 Internationale Forschung

Während sich die Forschung in Deutschland zum Thema „Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen“ noch in einem anfänglichen Stadium befindet, sind aus dem internationalen Bereich weitergehende Forschungsergebnisse zu verzeichnen. Die Tatsache, dass *Work-Life Balance* oder *Reconciliation between Work and Family Life* oder *Family Friendly Policies* - so die gängigsten englischen Fachtermini - insbesondere in Staaten mit nicht-intervenierender Familienpolitik Forschungsgegenstand ist, verdeutlicht folgender Exkurs. Basierend auf einem Konzept unterschiedlicher Familienpolitikmodelle wird dargestellt, welche Auswirkungen die staatliche Familienpolitik auf die Frauenerwerbstätigkeit und auf Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat. Je nach Ausgestaltung der staatlichen Rahmenbedingungen kommt der betrieblichen Personalpolitik eine andere Rolle zu.

EXKURS: Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Kontext internationaler Familienpolitikmodelle

Im internationalen Vergleich zeigt sich, dass Staaten mit einer hohen Frauenerwerbstätigkeit tendenziell eine hohe Geburtenziffer aufweisen. Abbildung 2 verdeutlicht, dass zwischen Beruf und Familie keine Inkompatibilität vorliegen muss.

Abb. 2: Erwerbstätigkeit u. Fertilität bei Frauen im Alter von 15-64 Jahren



Note: As data is not available for the complete 1970-2002 period, OECD(22) does not include the Czech Republic, Hungary, Iceland, Luxembourg, Mexico, Poland, Slovak Republic and Turkey.

Quelle: OECD 2001a: 3

Soweit Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf der Makroebene als öffentliche Familienpolitik durchgeführt werden, sind sie in den Kontext unterschiedlicher Familienpolitikmodelle eingebunden, von denen Anne-Hélène Gauthier in ihrer Studie Mitte der 1990er Jahre vier identifiziert:¹²

Das *pro-natale Modell* sieht die Unterstützung von Familien konsequent als Aufgabe staatlicher Intervention und bietet großzügige Leistungen bei Mutterschaft und eine hohe Zahl an Einrichtungen zur Betreuung von Kindern. Diese Maßnahmen dienen der Reduzierung jener Hürden, die der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Wege stehen. Vor allem die französische Familienpolitik wird diesem Typus zugeordnet (Gauthier 1996: 203).

Das *pro-traditionelle Modell* betont den Erhalt der traditionellen 'Hausfrauen-Ehe'. Der Staat gewährt moderate Leistungen an Familien und unterstützt nur im geringen Umfang erwerbstätige Mütter. Dies spiegelt sich im geringen Angebot an Einrichtungen zur Betreuung von Kindern und dem langen Erziehungsurlaub bei gleichzeitiger

¹² Anzumerken ist, dass die von Gauthier entwickelten Familienpolitikmodelle trotz der Veränderungen im familienpolitischen Bereich der letzten Jahre nicht an Anwendungsmöglichkeit haben einbüßen müssen.

Arbeitsplatzgarantie wider. Zu nennen ist hier beispielsweise Deutschland (Gauthier 1996: 203-204.).

Das *pro-egalitäre Modell* verfolgt das Ziel, die Gleichheit zwischen den Geschlechtern stärker zu fördern. Die Regierung übernimmt die Verantwortung, Frauen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, indem sie sowohl genügend Betreuungseinrichtungen für Kinder als auch umfangreiche Leistungen im Bereich Mutterschaft und Erziehung anbietet. Ferner werden Väter dazu ermutigt, bei der Erziehung ihrer Kinder eine größere Rolle zu übernehmen. Die skandinavischen Länder sind diesem Typ zuzuordnen (Gauthier 1996: 204).

Abschließend betont das *nicht-intervenierende Modell* die begrenzte Verantwortlichkeit des Staates. Die Partizipation der Frauen am Arbeitsmarkt wird zwar nicht gebremst, jedoch bietet der Staat erwerbstätigen Frauen nur begrenzte Unterstützung. Staatliche Leistungen in Bezug auf Mutterschaft und Erziehungsurlaub werden nur im geringen Umfang gewährt, und das Angebot an staatlichen Kinderbetreuungseinrichtungen ist marginal bzw. ihre Bereitstellung fällt aus der Verantwortung des Staates. Beispielsweise die anglo-amerikanischen Staaten sind diesem Modell zuzurechnen (Gauthier 1996: 204).

Frankreich gehört traditionell zu den Ländern mit einer umfangreichen, expliziten Familienpolitik und einer pro-natalen Ausrichtung. Neben dem bevölkerungspolitischen Motiv dient das Eingreifen des Staates auch dem Schutz der Kinder und der erwerbstätigen Mütter (Gerlach u.a. 2004: 47). So kann Frankreich seit langer Zeit auf eine hohe Frauenerwerbstätigkeit verweisen. Dominierend ist die Vollzeit-erwerbstätigkeit. Nur ein Drittel der erwerbstätigen Frauen arbeiten Teilzeit (Wegener / Lippert 2004: 147).

Hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kommt dem französischen Staat eine aktive Rolle zu. Die Erwerbstätigkeit der Frau wird durch die Geburt von Kindern nur kurz unterbrochen. Diese Balance von Familie und Arbeitswelt wird zunächst durch das in den 1980er und 1990er Jahren gut ausgebaute System der Kinderbetreuung erreicht (Dienel 2002: 130). Im Jahre 2001 besuchten weit über 90% der Dreijährigen und gut ein Drittel der Zweijährigen die *École maternelle*. Diese Vorschulform verfolgt ein pädagogisches Konzept, das sich nach einem staatlichen Lehrplan richtet. Darüber hinaus ist die berufliche Qualifikation der Erzieherinnen hoch (Gerlach u.a. 2004: 56). Ferner gibt es Möglichkeiten der Kinderbetreuung durch eine Tagesmut-

ter, in einem Hort und mittlerweile auch durch private Einrichtungen (Wegener / Lippert 2004: 147).

Als weitere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf lassen sich der Mutterschaftsurlaub (16 Wochen bei 80% Lohnersatz) und Vaterschaftsurlaub (14 Tage), sowie die Möglichkeit der Zulage für die elterliche Präsenz bei Krankheit des Kindes (fünf Tage pro Jahr bei vollem Lohn) nennen (<http://www.childpolicyintl.org/countries/france.html#maternity>).

Die Familienbesteuerung, welche nach einem Familienquotient erfolgt, stellt die dritte Maßnahme dar. Diese führt dazu, dass Familien bei steigendem Einkommen und höherer Kinderzahl eine beträchtliche Minderung der Einkommensteuer genießen (Gerlach u.a. 2004: 54).

Obgleich in den französischen Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht als eigenes Ziel verfolgt, sondern als Bestandteil der betrieblichen Arbeitszeitpolitik verstanden wird, stehen sie in einer langen Tradition der Unterstützung der Familienpolitik. Dies wirkt bis heute durch die Unterstützung des Systems der Familienkasse und die Mitwirkung in ihren Gremien nach. Betriebliche Lösungen im Sinne einer betrieblichen Familienpolitik, die über die Regulierungen der staatlichen Familienpolitik hinausgehen, sind in den französischen Unternehmen nur sehr vereinzelt zu finden (Wegener / Lippert 2004: 149; Gerlach u.a. 2004: 52).

Die *dänische* Familienpolitik als Beispiel für die pro-egalitäre Familienpolitik betont traditionell die Chancengleichheit der Geschlechter. Die typische Rolle der Frau als Hausfrau und Mutter spielt daher keine Rolle. Somit ist die Frauenerwerbstätigkeit in Dänemark (wie in allen skandinavischen Ländern) im internationalen Vergleich sehr hoch. Dabei ist eine Tendenz des schrittweisen Übergangs von Teilzeit- zu Vollbeschäftigung zu erkennen (Wegener / Lippert 2004: 146).

Durch die Reformen im Jahre 2002 wurde der Mutterschaftsurlaub von 32 auf 52 Wochen bei 100 Prozent Lohnersatz ausgedehnt. Vier Wochen müssen vor der Geburt des Kindes genommen werden und 14 Wochen stehen der Mutter nach der Geburt zu. Der Vater kann einen Vaterschaftsurlaub von zwei Wochen während der Phase der Geburt nehmen. Die verbleibenden 32 Wochen können zwischen den Eltern frei aufgeteilt werden. Weitere 32 Wochen Erziehungsurlaub bei 60 Prozent Lohnersatz können Eltern nach dem Mutterschaftsurlaub beantragen, von denen 8 bis 13 Wochen vor der

Vollendung des neunten Geburtstages des Kindes genommen werden können (<http://www.childpolicyintl.org/countries/denmark.html#maternity>).

Von traditionell großer Bedeutung und hoher Qualität ist das Angebot an Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, das hinsichtlich des Versorgungsgrades und der öffentlichen Finanzierung eines der umfangreichsten in der Europäischen Union ist (Knudsen 1997: 25). Im Jahre 1996 gingen 48% der 0-3 Jährigen und bis zu 90% der 3 bis 6 Jährigen in eine Betreuungseinrichtung (Gerlach 2004: 334). Der Zugang ist universal, das Betreuungssystem ist dezentral organisiert und unterliegt den Gemeinden. Die Betreuungseinrichtungen folgen einem pädagogischen Ansatz, und zwei Drittel der Erzieherinnen besitzen eine pädagogische Ausbildung. Dies garantiert eine hohe Qualität der Betreuung der Kinder (Moss 2000: 25-26.). Schließlich gibt es neben den öffentlichen auch eine Zahl an privaten Einrichtungen, die jedoch ebenfalls öffentlich finanziert und überwacht werden (Knudsen 1997: 26).

In Dänemark wird Familienpolitik stärker als Instrument der Chancengleichheit gesehen. Im Rahmen dieser Orientierung sind familienfreundliche Arbeitsplätze ohnehin fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie, die mit den kommunalen, öffentlich finanzierten Dienstleistungsangeboten für Familie eng verbunden sind (Wegener / Lippert 2004: 149).

Gemäß der liberalen Grundausrichtung des Wohlfahrtsstaates verfolgt *Großbritannien* eine nicht-intervenierende Familienpolitik. So zeichnen sich auch die britischen Unternehmen traditionell durch eine hohe Ablehnung gegenüber staatlichen Regulierungsversuchen aus, was dazu führt, dass der britischen Regierung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine geringe Bedeutung zukommt (Wegener / Lippert 2004: 146).

Im März 2000 wurde eine breit angelegte 'work-life balance-Kampagne' gestartet, die das Ziel verfolgt, einen neuen familienpolitischen Ansatz einer breiten Öffentlichkeit von Unternehmen und Arbeitnehmern bekannt zu machen. Hierzu wurde vom Department of Trade and Industry eine Internetseite eingerichtet, die Informationen und best-practice-Fallstudien über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbreiten soll. Die Regierung übernimmt die Aufgabe des Monitoring und überprüft und bewertet den Erfolg familienfreundlicher Maßnahmen. Alle drei Jahre legt sie einen Bericht vor, der

feststellen soll, ob und inwieweit die politischen Maßnahmen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber die intendierten Effekte zeigen (Wegener / Lippert 2004: 146).¹³

Die britische Regierung ihrerseits unternahm 2003 einige Maßnahmen, die auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zielen. So wurden die Elternrechte ausgeweitet. Mutterschaftsurlaub wird für 26 Wochen gewährt, und das Muttergeld beträgt in den ersten sechs Wochen rund 90 Prozent des vorherigen Einkommens. Die letzten 20 Wochen wird eine Summe von 100 Pfund pro Woche gezahlt. Weitere 26 Wochen unbezahlter Mutterschaftsurlaub können im Anschluss genommen werden. Der Arbeitgeber gewährt den Vätern ein bis zwei Wochen Vaterschaftsurlaub bei 100 Pfund pro Woche, wenn der Vater zuvor mindestens 26 Wochen in dem Unternehmen gearbeitet hat. Des Weiteren gibt es bis zum fünften Lebensjahr des Kindes die Möglichkeit, jährlich je vier Wochen unbezahlten Urlaub im Falle eines Notfalls zu nehmen (<http://www.childpolicyintl.org/countries/uk.html#maternity>).

Auch die Einführung des *Child Tax Credits* und des *Working Tax Credits* im Jahre 2003 sind als Maßnahmen zu verstehen, Anreize für Eltern zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit zu schaffen (Gerlach u.a. 2004: 74-75).

Im Bereich der Kinderbetreuung zeigt Großbritannien deutliche Versorgungslücken, die es einer Mutter erschweren, Familie und Beruf zu vereinbaren. Der noch heute gültige Grundsatz, dass Sozialpolitik nicht in die Eigenverantwortung der Familie eingreifen soll, führt dazu, dass sich das Angebot an öffentlich finanzierten Kinderbetreuungseinrichtungen vor allem auf bedürftige Kinder beschränkt. Kinderbetreuung als Service ist dem nicht-intervenierenden Familienpolitiktyp fremd. Vielmehr wird Kinderbetreuung als Bildungsangebot und als Recht der Kinder auf Bildung gesehen (Die-nel 2002: 252). Dementsprechend ist die Infrastruktur zur Betreuung von Kindern unter drei Jahren nur sehr rudimentär ausgebaut. Die Versorgungsrate der aus Mitteln der öffentlichen Hand finanzierten Kinderbetreuungsdienste liegt bei zwei Prozent. Der überwiegende Teil der Säuglinge und Unter-Dreijährigen, deren Eltern erwerbstätig sind, wird durch private Tagesmüttern, in Spielgruppen oder in Tagesheimen betreut. Die Drei- bis Vierjährigen dagegen sind in öffentlich subventionierten Spielgruppen oder Kindergärten untergebracht, in denen es ein staatliches Curriculum gibt, das die Lernziele für die Kinder festlegt. Die Beteiligungsquote der Dreijährigen an dieser Form

¹³ Ähnliche Projekte finden sich in Neuseeland („future-of-work“-Projekt des Department of Labour), Australien („Australian workplace“-Programm des Australian Federal Department of Employment and Workplace Relations) und Kanada („Human Resources and Skills Development“ der kanadischen Regierung).

der Vorschulbildung lag 1998 / 1999 bei 52 Prozent, bei den Vierjährigen lag sie bei 95 Prozent (Gerlach u.a. 2004: 76-77.).

Als abschließendes Fazit dieses Exkurses kann festgehalten werden: In Ländern mit einem hohen Angebot an öffentlichen Betreuungseinrichtungen für Kinder sind die Aktivitäten der Arbeitgeber im Sinne einer familienbewussten Personalpolitik als eher marginal einzuschätzen. Hierzu gehören die Länder Skandinaviens. Länder mit einer niedrigen Versorgungsrate an Betreuungseinrichtungen weisen dagegen ein höheres Engagement der Arbeitgeber auf. In Großbritannien steht die betriebliche Familienpolitik im Vordergrund. Frankreich stellt einen dritten Weg dar. Obgleich, wie oben dargelegt, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kein unternehmerisches Ziel per se ist, nehmen die Unternehmen in der Familienpolitik eine wichtige Rolle ein. Die (katholische) Arbeitgeberschaft war sogar im 19. und frühen 20. Jahrhundert durch die Einführung der Familienkassen politikprägend. Noch heute wird der größte Teil der familienpolitischen Leistungen in einem erheblichen Umfang von den französischen Arbeitgebern finanziert.

Aufgrund dieser Rahmenbedingungen sind familienbewusste Maßnahmen in Unternehmen anglo-amerikanischer Länder, in denen nur geringe staatliche Regelungen vorhanden sind, am weitesten verbreitet, wohingegen gilt, dass „*Employers in countries with the highest legal provision are least likely to provide [family-friendly] arrangements*“ (OECD 2001: 133). Entsprechend ist die Forschung in anglo-amerikanischen Staaten am weitesten fortgeschritten, wie folgende Ausführungen zeigen.

Einen umfassenden Überblick über Arbeiten zu Kosten und Nutzen von familienbewussten Maßnahmen im Betrieb gibt Philipa Yasbek (Yasbeck 2004). Unter Rückgriff auf die internationale Forschung kommt sie zu folgender Aufstellung:

Tab. 2: Nutzen- und Kostenübersicht familienbewusster Maßnahmen

Nutzen	
Reduced staff turnover rates	Dex / Scheibl 1999; Managing Work/Life Balance 2003; Center for Ethical Business Cultures 1997; Evans 2001; Galinsky / Johnson 1998; Eaton 2001
Less loss of knowledge workers to competitors	Dex / Scheibl 1999
Lower recruitment and training costs, associated with reduced turnover	Dex / Scheibl 1999; Center for Ethical Business Cultures 1997; Evans 2001; Eaton 2001
Becoming a good employer or an employer of choice	Dex / Scheibl 1999; Center for Ethical Business Cultures 1997
Broader recruitment pool	Center for Ethical Business Cultures 1997; Evans 2001
Improved quality of applicants	Dex / Scheibl 1999
Increased return on investment in training as employees stay longer	Dex / Scheibl 1999
Reduced absenteeism	Dex / Scheibl 1999; Managing Work/Life Balance 2003; Center for Ethical Business Cultures 1997; Human Resources Development Canada 2002; Galinsky / Johnson 1998; Comfort / Johnson / Wallace 2003
Reduced use of sick leave	Dex / Scheibl 1999; Center for Ethical Business Cultures 1997;
Reductions in worker's stress levels	Evans 2001
Increased return rate from parental leave	Managing Work/Life Balance 2003
Reduction in worker stress from conflicts between work and family roles	Evans 2001; Human Resources Development Canada 2002; Galinsky / Johnson 1998; Comfort / Johnson / Wallace 2003
Improved morale or satisfaction	Dex / Scheibl 1999; Managing Work/Life Balance 2003; Center for Ethical Business Cultures 1997; Human Resources Development Canada 2002; Galinsky / Johnson 1998; Comfort / Johnson / Wallace 2003
Greater staff loyalty and commitment	Dex / Scheibl 1999; Managing Work/Life Balance 2003; Center for Ethical Business Cultures 1997; Human Resources Development Canada 2002; Galinsky / Johnson 1998; Eaton 2001
Greater flexibility in deploying staff such as an ability to offer extended hours of business to customers	Evans 2001; Human Resources Development Canada 2001
Improved corporate image, which can lead to greater sales or improved stock price of ethical investment choice	Dex / Scheibl 1999; Center for Ethical Business Cultures 1997; Evans 2001
Improved productivity	Dex / Scheibl 1999; Center for Ethical Business Cultures 1997; Galinsky / Johnson 1998; Eaton 2001
Kosten	
Direct costs of policies which involve payments, such as childcare subsidies or paid parental leave	Dex / Scheibl 1999, 2001
Costs of extra spaces associated with increased facilities such as breastfeeding rooms or childcare facilities	Evans 2001
Costs of equipment to facilitate working at home	Evans 2001
Maintenance or transaction costs for managers in implementing work-life balance practices	Evans 2001
Disruption costs for temporarily filling absent colleagues posts	Dex / Scheibl 1999; Evans 2001
Temporary reduction in productivity from disruption	Dex / Scheibl 1999; Evans 2001
Reduced morale of those employees not benefiting	Dex / Scheibl 1999; Evans 2001

Die Belege für den hier aufgeführten Nutzen und die Kosten entstammen größtenteils der Analyse von Fallstudien¹⁴ und wenigen ergänzenden, auf einer größeren Fallzahl basierenden Studien. Problematisch ist die Quantifizierung der familienbewussten Maßnahmen und deren Effekte, da Interdependenzen und zeitliche Verzögerungen kennzeichnend sind (Yasbeck 2004: 16). Entsprechend kommt Yasbeck im Rahmen ihrer Literaturanalyse abschließend zu dem Ergebnis, dass work-life balance *„can enhance productivity through mechanisms that go beyond the scope of economics but take into account the social context of employment relationships“* (Yasbeck 2004: 19).

Zum methodischen Vorgehen erwähnt Yasbeck im Anhang ihres Überblicks drei Verfahren, um den Nutzen einer familienbewussten Maßnahme mit den Kosten vergleichen zu können: **Erstens die Kosten-Nutzen-Analyse, in deren Rahmen die Kosten und der Nutzen in Geldeinheiten ausgedrückt und aufgerechnet werden, um festzustellen, ob eine Maßnahme zu Nettokosten oder Nettonutzen führt. Die Problematik, die Inputs und Outputs in Geldeinheiten auszudrücken, lässt sich durch Annahmen lösen, welche die Ergebnisse jedoch verzerren können. Deshalb bietet sich zweitens die Kosten-Effektivitäts-Analyse an, der zufolge die Kosten einem bestimmten Grad der Zielerreichung zugeordnet werden, was den Vorteil mit sich bringt, dass der Nutzen nicht in Geldeinheiten ausgedrückt werden muss. Die dritte erwähnte Methode besteht darin, all die Kosten und Nutzen aufzuführen, die quantifizierbar sind. Vorteilhaft ist dabei, dass keine Annahmen getroffen werden müssen; jedoch berücksichtigt die Methode keinen einfachen Vergleich von Kosten und Nutzen (Yasbeck 2004: 23).**

Dex und Scheibl haben sich in zwei Aufsätzen mit den Auswirkungen familienbewusster Personalpolitik auf den Unternehmenserfolg insbesondere US-amerikanischer und britischer Firmen auseinandergesetzt. Im 1999 erschienenen grundlegenden Beitrag *„Business Performance and Family-Friendly Policies“* (Dex / Scheibl 1999) gehen die Wissenschaftlerinnen auf der Basis von Fallstudien der Frage nach den positiven Effekten familienfreundlicher Unternehmenspolitik und der Messung derselben nach. Sie identifizieren die meisten der in Tabelle 2 zusammengestellten Kosten und Nutzen und konstatieren dabei, dass die Messung insbesondere in den Fällen eine Schwierigkeit darstellt, in denen Input und Output nicht in Geldeinheiten auszudrücken sind. Berechnungen können auch auf die Alternativkosten eine Maßnahme abzielen: *„The Business Case for helping employees with child care can also be assessed by comparing*

¹⁴ Zur praxisorientierten Forschung in den USA und anderen angelsächsischen Ländern vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung 1999: 24-25.

the cost of replacing an employee with the cost of providing childcare assistance to retain that employee“ (Dex / Scheibl 1999: 24). In diesem und anderen Kontexten werfen fehlende Informationen der Unternehmen und sich verändernde Umgebungsvariablen weitere Schwierigkeiten bei der Messung auf und erschweren Unternehmensvergleiche und Benchmarking (Dex / Scheibl 1999: 26).

Als Belege für die positiven Effekte familienbewusster Personalpolitik werden Abwesenheits- und Krankheitstage, Wiederbesetzung und Personalerhalt, Produktivität, Unternehmensvergleiche und Erfüllung des Geschäftsplans aufgeführt.

Dex und Scheibl sammelten für den Beitrag *„Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-based SMEs: Business Cases“* (Dex / Scheibl 2001) empirische Fallstudien von kleinen und mittleren Unternehmen und werteten diese aus, um die Motive für die Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen zu untersuchen. Ferner wurden vier große Unternehmen untersucht. Methodisch wurden mittels eines Fragebogens Unternehmensverantwortlichen offene Fragen gestellt. Die wesentlichen Ergebnisse geben keine neuen Aufschlüsse über den Einfluss der Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg. Sie können wie folgt zusammengestellt werden:

1. Als Gründe für die Einführung flexibler Arbeitszeitarrangements werden die Durchführung gesetzlicher Verordnungen, wirtschaftliche Nutzenerwägungen, moralische Bedenken und Wertvorstellungen, öffentliche Diskussionen, das Wohlergehen des Arbeitnehmers und der Wunsch, ein guter Arbeitgeber zu sein, genannt.
2. Große Unternehmen haben auch das größere Angebot an Leistungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung, wobei das Leistungsangebot in kleineren Unternehmen weniger stark formalisiert ist.
3. Um Kosten zu sparen, verfolgten kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) unterschiedliche Strategien: Entweder wird jeder Fall individuell betrachtet und dem Empfänger werden Maßnahmen auf Grundlage seiner Leistungen im Betrieb gewährt, so dass sich Maßnahmen nicht an die gesamte Gruppe richten. Andere KMU erwarten von ihren Mitarbeitern, dass sie die empfangenen Leistungen zu einem späteren Zeitpunkt zurückzahlen.

Konrad und Mangel untersuchten im Rahmen einer Korrelationsanalyse auf der Datenbasis von 195 erwerbstätigen US-Unternehmen den Einfluss von familienbewussten Maßnahmen auf die Produktivität von Unternehmen.¹⁵

Drei Grundüberlegungen stehen der Hypothesenbildung und statistischen Analyse voran: Familienbewusste Maßnahmen haben einen Grenznutzen in solchen Organisationen, die (erstens) einen hohen Anteil an hochqualifiziertem Personal haben, die (zweitens) in das firmenspezifische Humankapital investiert haben und die (drittens) einen hohen Anteil an weiblichen Mitarbeitern haben. Ferner haben familienbewusste Maßnahmen einen positiven Einfluss auf die Produktivität der Arbeitskräfte (Konrad / Mangel 2000: 1226).

Die erste Hypothese, dass solche Betriebe mehr familienbewusste Maßnahmen entwickeln, die einen hohen Anteil an hochqualifizierten Mitarbeitern haben, wird durch die statistischen Analysen gestützt. Dieses gilt auch für die zweite Hypothese, der zufolge der Umfang von betrieblichen Maßnahmen in Betrieben mit vielen Hochqualifizierten in einer positiven Beziehung zur Produktivität steht (Konrad / Mangel 2000: 1228). Analog gelten diese Ergebnisse, wenn die Untersuchungen nicht auf den Anteil der Hochqualifizierten gerichtet sind, sondern auf den Frauenanteil (fünfte und sechste Hypothese). Die dritte und vierte Hypothese, die auf Investitionen in das firmenspezifische Humankapital abzielten, sind hingegen aufgrund mangelnder Signifikanz verworfen worden (Konrad / Mangel 2000: 1231; 1235).

Während in Deutschland die Forschung zu familienbewussten Maßnahmen in Unternehmen erst in den letzten Jahren eingesetzt hat und vornehmlich qualitativ beschreibend ist, existieren im internationalen Umfeld weitergehende Ansätze. So wird das Thema beispielsweise aus einer personalwirtschaftlichen Sicht angegangen. Jedoch dominieren im internationalen Umfeld praxisorientierte Ansätze, und die Forschungsergebnisse beruhen in den meisten Fällen auf Fallstudien und Unternehmensvergleichen (vgl. Dex / Scheibl 1999: 32), deren Allgemeingültigkeit fraglich ist. Modelle, die betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen abbilden, konnten nur an einer Stelle in der internationalen Literatur aufgefunden werden (vgl. Konrad / Mangel 2000).

¹⁵ Anzumerken ist, dass die Autoren mit Hilfe Akerlofs *Gift Exchange Model* erklären, dass „*work-life programs can function as a gift given by the firm in exchange for extra productivity*“ (Konrad / Mangel 2000: 1227).

Im folgenden Abschnitt soll der nationale Forschungsstand aus empirischer Sicht analysiert werden.

2.2 Empirischer Bereich

In der Literatur wurde konstatiert, dass der Mangel an bzw. die schwere Zugänglichkeit zu Daten ein Hindernis für präzise Kosten-Nutzen-Analysen familienfreundlicher Maßnahmen darstellt (Gemeinnützige Hertie-Stiftung 1999: 256). Deshalb soll im Folgenden eine Auswahl von auf empirischen Untersuchungen basierenden Studien zu Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik in Deutschland dargestellt werden. Betrachtet werden dabei nur jüngere Untersuchungen, die keine reinen Fallstudien sind und welche die Sicht der Unternehmen bzw. der Arbeitgeber wiedergeben.¹⁶ Reine Fallstudien lassen sich nicht generalisieren, und ihre Aussagen lassen sich aufgrund ihres unterschiedlichen Designs nicht vergleichen. Unternehmensbefragungen thematisieren hauptsächlich die von den Unternehmen implementierten familienbewussten Maßnahmen vornehmlich im Hinblick auf Motive, Auswirkungen und Umsetzungshemmnisse: *„Data from employers tend to be more suitable for linking the type of family-friendly benefits provided with the characteristics of firms. They can also include valuable insights into the reasons why employers introduce (or abandon) family-friendly arrangements, and on the costs and benefits they perceive flowing from them”* (OECD 2001: 160). Problematisch kann jedoch sein, dass Unternehmensbefragungen unter Umständen lediglich solche familienbewussten Maßnahmen identifizieren, die von den Unternehmen formal getroffen wurden und dass informelle Regelungen keine Beachtung finden. Ferner ist darauf hinzuweisen, dass Unternehmen solche Maßnahmen möglicherweise als familienfreundliche Maßnahmen benennen, die den betrieblichen Notwendigkeiten entsprungen und nur im Nebeneffekt familienfreundlich sind (OECD 2001: 160).

Den Auswahlkriterien entsprechend werden im weiteren Verlauf folgende sechs empirische Untersuchungen auf ihr Design und auf ihre Ergebnisse hin analysiert:

¹⁶ Eine Übersicht über ältere empirische Untersuchungen zum Thema Beruf und Familie befindet sich in Gemeinnützige Hertie-Stiftung 1999: 33-36.

Nr.	Titel	Auftraggeber / Durchführung	Veröffentlichung
1	Vorstellungen für eine familienorientierte Arbeitswelt der Zukunft - Die Unternehmensbefragung -	Bundesministerium für Familie und Senioren / Institut der deutschen Wirtschaft	1994
2	Kundenbefragung Audit „Beruf & Familie“ - Bereits zertifizierte Unternehmen -	Beruf & Familie gGmbH / TNS EMNID	Juni 2002
3	Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik: Berichtsband	Gemeinnützige Hertie-Stiftung / Europressedienst	Januar 2003
4	IAB Kurzbericht vom 6. August 2003	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit	August 2003
5	Familienfreundlichkeit im Mittelstand	Institut für Mittelstandsforschung	März 2003
6	Monitor Familienfreundlichkeit	BDA, BDI, DIHK, Zentralverband des Deutschen Handwerks, BMFSFJ / Institut der deutschen Wirtschaft	Dezember 2003

2.2.1 Vorstellungen für eine familienorientierte Arbeitswelt der Zukunft - Die Unternehmensbefragung -

Die Unternehmensbefragung wurde im Juni 1990 im Auftrag des Bundesministeriums für Familie und Senioren vom Institut der deutschen Wirtschaft durchgeführt, ihre Ergebnisse wurden 1994 veröffentlicht. Sie umfasst, nach Branchen und Unternehmensgröße geordnet, eine Bestandsaufnahme familienbewusster Maßnahmen, Erfahrungen mit familienbewussten Arbeitsplatzregelungen und diesbezügliche zukünftige Entwicklungen.

2.2.1.1 Basiszahlen und Untersuchungsdesign

Von den 10.200 angeschriebenen Unternehmen lagen nach der Feldphase 1.239 verwertbare Fragebögen vor. Neben allgemeinen Daten zum Unternehmen wurde auch die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten abgefragt. Die Bestandsaufnahme familienbewusster Maßnahmen umfasst unter anderem Fragen nach der angebotenen Arbeitszeitform, Arbeitsorganisation und Sozialleistungen sowie nach dem Nutzungsgrad der unterschiedlichen Angebote.

2.2.1.2 Hauptaussagen der Untersuchung

1. Bei den Arbeitszeitformen dominieren Formen der flexiblen Arbeitszeit und der Teilzeitarbeit.
2. Arbeitsorganisatorischen Regelungen und flankierenden Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird in den Betrieben wenig Bedeutung zugemessen.
3. In erster Linie sind es organisatorische (70%) sowie wirtschaftliche Probleme (50%), die einer Verwirklichung familienbewusster Arbeitsplätze entgegenstehen.

2.2.2 Kundenbefragung Audit „Beruf & Familie“ - Bereits zertifizierte Unternehmen -

Dieser Projektbericht wurde im Auftrag der Beruf & Familie gGmbH von TNS EMNID im April / Mai 2002 durchgeführt. Die Wirkungen familienbewusster Maßnahmen in Betrieben standen dabei im Untersuchungsfokus.

2.2.2.1 Basiszahlen und Untersuchungsdesign

TNS EMNID hat auf der Grundlage der (zum Zeitpunkt der Erhebung) 36 zertifizierten Unternehmen / Institutionen deren Erfahrungen nach der Zertifizierung untersucht. In insgesamt acht Fragen wurde in erster Linie nach der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation, Beschäftigungsentwicklung, einem möglichen Vorteil im Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal und der Qualität der Arbeit gefragt.

2.2.2.2 Hauptaussagen der Untersuchung

1. Familienbewusste Maßnahmen im Betrieb führen zu positiven Auswirkungen auf die Effizienz der Unternehmen.
2. 22% der befragten Betriebe stellten einen positiven Einfluss auf den Krankenstand fest, 28% sahen eine verminderte Fluktuation.
3. 83% der Betriebe hatten eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit festgestellt, die sich auch in Form einer höheren Motivation (86%) und Qualität der Arbeit (70%) äußerte.
4. Die weitaus meisten Betriebe (89%) sehen Vorteile im Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal.

2.2.3 Strategien einer familienbewussten Personalpolitik: Berichtsband

Bei dieser Studie handelt es sich um eine von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung in Auftrag gegebene und vom Europressedienst durchgeführten Untersuchung aus dem Januar 2003. Sie enthält keine Aussagen über die betrieblichen Situationen der befragten Unternehmen (Frauen- und Teilzeitquoten etc., Umsatz).

2.2.3.1 Basiszahlen und Untersuchungsdesign

Aus dem Adresspool des DIHK wurden 1.500 Unternehmensadressen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Gesundheit, Informationstechnologie, Biotechnologie, Industrie, Handel und Handwerk aus West- und Ostdeutschland selektiert. Zusätzlich wurden die 500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen und 100 Kommunalverwaltungen kontaktiert. Teilgenommen haben insgesamt 333 Unternehmen und 88 Kommunalverwaltungen. Die Aussagen der Kommunalverwaltungen werden im Folgenden nicht thematisiert, da der Untersuchungsfokus der vorliegenden Arbeit auf erwerbswirtschaftlichen Unternehmen liegt.

Abgefragt wurden Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, zu Entgeltbestandteilen und geldwerten Leistungen sowie zu Services für Familien. Diese Strukturierung der Maßnahmen deckt sich mit der Strukturierung der Beruf & Familie gGmbH.¹⁷ Darüber hinaus wurde nach Plänen zur Ausweitung familienbewusster Angebote, zum Feedback der Beschäftigten und zu den Auswirkungen der betrieblichen Familienpolitik gefragt. Um zu ergründen, warum familienfreundliche Maßnahmen in den befragten Unternehmen nicht getroffen wurden, wurde schließlich nach Umsetzungshemmnissen sowie nach den Voraussetzungen für mehr Engagement sowie nach den Erwartungen an die Kommune gefragt.

2.2.3.2 Hauptaussagen der Untersuchung

1. Das Spektrum möglicher familienfreundlicher Maßnahmen wird nicht ausgeschöpft. Schwerpunkte der angebotenen Maßnahmen betreffen die Bereiche Arbeitszeitflexibilisierung (85%) und Arbeitsorganisation (93%). Maßnahmen zur

¹⁷ Vgl. Tabelle 1 auf S. 9 der vorliegenden Arbeit.

- Betreuung von Kindern werden von weniger als 9% der befragten Unternehmen angeboten.
2. Die Unternehmen weisen nur eine geringe Bereitschaft auf, (weitere) familienbewusste Maßnahmen zu etablieren. Dieses wird mit fehlenden Geldmitteln (44%), der wirtschaftlich schwierigen Lage (39%) und mangelnder Zeit (38%) begründet.
 3. Die Auswirkungen der betrieblichen Familienpolitik lassen sich an einer höheren Motivation der Beschäftigten (59%) und einer niedrigeren Fluktuation (44%) festmachen. Dies betrifft insbesondere Unternehmen der Größe 1.001 bis 3.000 Beschäftigte.

2.2.4 IAB-Kurzbericht vom 6. August 2003

Der IAB-Kurzbericht ist eine Reihe des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB). Auf Grundlage des IAB-Betriebspanels, einer jährlichen Wiederholungsbefragung von rund 16.000 in Deutschland ansässigen Betrieben aller Branchen und Größen, werden unter dem Stichwort 'Frauenförderung' im Kurzbericht vom 6. August 2003 Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von weiblichen und männlichen Beschäftigten beschrieben; diese konzentrieren sich überwiegend auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

2.2.4.1 Basiszahlen und Untersuchungsdesign

Im Rahmen des jährlich durchgeführten IAB-Betriebspanels werden rund 15.000 Betriebe aller Branchen und Größen in Deutschland mittels eines Fragebogens zu unternehmensbezogenen Strukturen, Situationen und Problemzusammenhängen befragt, um betriebliche Informationen zu erfassen. Jährlich werden aktuelle Fragen ergänzt, so dass im Fragebogen aus dem Jahr 2002 ergänzend zum einen nach der Existenz von Vereinbarungen zur Förderung der Chancengleichheit gefragt wurde. Zum anderen wurde eine Frage aufgenommen, mit welcher die konkreten Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit abgefragt wurden.

2.2.4.2 Hauptaussagen der Untersuchung

1. In Großbetrieben sind betriebliche Vereinbarungen zur Chancengleichheit am stärksten vertreten, in Kleinbetrieben hingegen dominieren freiwillige Initiativen.
2. Zwischen den Branchen existieren erhebliche Unterschiede. Bei Betrieben der Nachrichtenübermittlung (über 40%), in Kreditinstituten (über 40%) und im Versicherungsgewerbe (26%) werden überdurchschnittlich viele Maßnahmen angeboten, während im verarbeitenden Gewerbe, im Baugewerbe (jeweils 4%) sowie in Betrieben des Verkehrswesens (5%) relativ wenig Maßnahmen offeriert wurden.
3. Zwei Drittel der Betriebe mit mehr als zehn Beschäftigten, die überhaupt Maßnahmen anbieten, haben Angebote für Teilzeitarbeit, Gleitzeitmodelle, Telearbeit und Arbeitszeitkonten; Angebote an Beschäftigte, die wegen Elternzeit freigestellt sind, unterbreiten 43% der Betriebe, Beratungs- und Informationsangebote liegen in 26% der Betriebe vor. Eine direkte Unterstützung der Kinderbetreuung ist dagegen selten.

2.2.5 Familienfreundlichkeit im Mittelstand

Diese Studie wurde im März 2003 vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) veröffentlicht. Die zusätzlich enthaltenen Einzelfallstudien geben ergänzend individuelle Auskünfte über die betriebliche Struktur von 23 Unternehmen.

2.2.5.1 Basiszahlen und Untersuchungsdesign

Das IfM hat auf Grundlage einer Befragung von 759 Unternehmen und in 23 Einzelfallstudien kleiner Unternehmen untersucht, ob sich kleine und mittelständische Unternehmen der Thematik Familienfreundlichkeit zuwenden, welche Motive sie dabei leiten und wie sie den Erfolg der familienbewussten Maßnahmen bewerten.

Die empirische Untersuchung gibt einen Überblick über das Angebot und die Auswahl von Maßnahmen sowie die sie beeinflussenden Faktoren. Die 23 telefonisch befragten Unternehmen geben Auskunft über Motive für und Probleme im Zusammenhang mit der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen.

2.2.5.2 Hauptaussagen der Untersuchung

1. Maßnahmen zur familienfreundlichen Gestaltung von Arbeitszeiten sind am stärksten (51%) vertreten, gefolgt von familienfreundlichen Urlaubsregelungen (42%) und unbürokratischen Einzelfalllösungen (18,6%). Maßnahmen zur Kinderbetreuung werden nur von rund 1% der mittelständischen Unternehmen angeboten.
2. Die Analysen nach Wirtschaftsbereichen und Beschäftigtengrößenklassen zeigen, dass die Art der angebotenen Maßnahmen (teilweise stark) branchen- und größenabhängig ist. Ob familienfreundliche Maßnahmen überhaupt eingeführt werden, ist hingegen unabhängig von der Unternehmensgröße.
3. Der Einsatz familienfreundlicher Maßnahmen in den untersuchten Unternehmen ist stark durch die Unternehmerpersönlichkeit bestimmt.
4. In Unternehmen ohne weibliche Mitarbeiter sind familienfreundliche Regelungen tendenziell seltener zu finden; in Unternehmen mit einem mittleren oder hohen Anteil von beschäftigten Frauen werden aber nicht überproportional häufiger familienfreundliche Maßnahmen ergriffen.

2.2.6 Monitor Familienfreundlichkeit

Ausgewertete Teilergebnisse der vom Institut der deutschen Wirtschaft durchgeführten Unternehmensbefragung wurden unter dem Titel „*Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft*“ im November 2003 veröffentlicht. Der Aufsatz stellt die jüngste Bestandsaufnahme von durchgeführten Maßnahmen in Unternehmen (nicht nach Branche oder Beschäftigtengröße geordnet) dar.

2.2.6.1 Basiszahlen und Untersuchungsdesign

Von den 10.000 nach Wirtschaftszweigen und Unternehmensgrößenklassen geschichteten angeschriebenen Unternehmen beteiligten sich 878 an der Befragung. Gefragt wurde nach der Art der eingeführten Maßnahmen sowie nach deren Verbreitungsgrad. Motive und Hemmnisse waren ebenfalls Gegenstand der Befragung. Die abgefragten Maßnahmen sind in die vier Gruppen `Arbeitszeitflexibilisierung / Telearbeit`, `Kinder- / Angehörigenbetreuung`, `Familienservice / Beratungsangebote` und `Förderung von Eltern / Frauen` zusammengefasst worden.

2.2.6.2 Hauptaussagen der Untersuchung

1. Die flexible Gestaltung der Arbeitszeit ist mit 58% die am weitesten verbreitete Maßnahme, die Einrichtung von Betreuungsmöglichkeiten für Kinder ist am wenigsten verbreitet (1,8%).
2. Die häufigsten Motive für die Einführung familienbewusster Maßnahmen aus Sicht der Unternehmen sind die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit (76%), Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter (75%) sowie Kosteneinsparung durch geringere Fluktuation und Krankenstand (64%).
3. Hinderungsgründe familienbewusster Maßnahmen sind fehlende Bedarfe seitens der Betriebe (abhängig von der Maßnahmengruppe zwischen 67% und 71%) und seitens der Mitarbeiter (abhängig von der Maßnahmengruppe zwischen 36% und 56%).
4. Großunternehmen setzen mehr familienfreundliche Maßnahmen ein als kleine oder mittelständische Unternehmen.

2.3 Zwischenfazit

Die empirischen Untersuchungen zeigen, dass die am stärksten vertretenen Maßnahmen solche zur Arbeitszeitflexibilisierung sind. Flexible Arbeitszeiten sind, was die Mitarbeiterbefragung „*Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb*“ (BMFSFJ 2004) unterstreicht, auch die am stärksten von den Erwerbstätigen nachgefragte Maßnahme. Dieser empirische Beleg unterstreicht nochmals die Bedeutung des zentralen Ansatzpunktes familienbewusster Maßnahmen, nämlich die Lösung des Konkurrenzverhältnisses um den Faktor Zeit.

Den Untersuchungen gemein ist die Erkenntnis der Unternehmen, dass familienfreundliche Maßnahmen mit positiven Auswirkungen verbunden sind. Die empirischen Arbeiten zeigen somit, dass die in der Literatur thematisierten Wirkungen existent sind.¹⁸

Bezogen auf die Unternehmensgröße kann festgehalten werden, dass KMU Maßnahmen in einer anderen Qualität und Quantität umsetzen als Großunternehmen; jedoch kann der These widersprochen werden, dass Familienorientierung lediglich ein

¹⁸ Anzumerken ist, dass die Kundenbefragung Audit „Beruf & Familie“ nur solche Unternehmen befragte, die am Auditierungsverfahren teilgenommen haben und somit dem Thema der betrieblichen Familienorientierung positiver gegenüberstehen.

Thema der großen Unternehmen ist. Die Sonderrolle der Klein- und Mittelbetriebe ist durch Flexibilitätsvorteile gegenüber den Großbetrieben geprägt. Flache Hierarchien und informelle Kommunikations- und Entscheidungswege tragen bei ihnen nicht unwesentlich zur Lösung der Vereinbarkeitsproblematik bei (Kramer 1998: 27). Diese informellen Lösungen werden jedoch nur unzureichend von den empirischen Erhebungen abgebildet.

Problematisch an den empirischen Untersuchungen ist, dass die gebildeten Kategorien sehr unterschiedlich sind und somit Vergleiche zwischen den Studien erschwert werden. Verzerrend auf die Ergebnisse kann ferner die Tatsache wirken, dass von den Unternehmen teilweise gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen als familienfreundlich deklariert werden.¹⁹

Leider halten die empirischen Untersuchungen nicht das nötige Datenrohmaterial oder über Jahre hinweg gesammelte Informationen bereit, welche die Basis für eine grundlegende Erforschung der betriebswirtschaftlichen Effekte darstellen könnten. Dennoch liefern sie sinnvolle Hinweise für die Analyse: So ist der Einfluss von Branchenzugehörigkeit, Beschäftigtengrößeklasse, Frauenquote und Qualifikationsniveau der Mitarbeiter mit bestimmend für die Fragen, ob und welche familienbewussten Maßnahmen die Unternehmen anbieten.

2.4 Fallstudien

Fallstudien sind in einer Vielzahl verfügbar, da viele Unternehmen eigenständige Befragungen zur Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie durchführen. Jedoch sind diese in den meisten Fällen nicht veröffentlicht und dienen nur unternehmensintern als Grundlage für betriebliche Entscheidungen.

In der Literatur treten regelmäßig Fallstudien oder so genannte best-practice-Beispiele auf. Grundsätzlich weisen Fallstudien das Problem auf, dass ihre Ergebnisse kaum generalisierbar sind.

Unternehmen, die familienfreundliche Maßnahmen durchführen, stehen in Deutschland Wettbewerbe offen, die dazu dienen, das Thema Familienfreundlichkeit zu propagieren.

¹⁹ So sieht es beispielsweise das Gesetz zum Erziehungsgeld und zur Elternzeit vor, dass Eltern in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten einen Anspruch auf Ermäßigung ihrer Arbeitszeit in der Elternzeit haben, soweit nicht dringende betriebliche Gründe dem entgegenstehen.

2.4.1 Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie“

Der Unternehmenswettbewerb *Erfolgsfaktor Familie* wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit mit dem Ziel durchgeführt, „*vorbildliches unternehmerisches Engagement für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu honorieren und möglichst große Nachahmungseffekte zu erzielen*“ (Quelle: <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/wettbewerb/index.aspx?print=1>).

Der Unternehmenswettbewerb ist Teil der *Allianz für die Familie*, welche im Sommer 2003 vom Bundesfamilienministerium gemeinsam mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft und den Gewerkschaften ins Leben gerufen wurde, um ein familienfreundliches Klima in den deutschen Unternehmen zu fördern. Die *Allianz für die Familie* basiert auf dem Konsens, dass

- die Gesellschaft eine höhere Geburtenrate braucht,
- die Wirtschaft auf qualifizierte Arbeitskräfte und eine höhere Erwerbstätigkeit von Frauen angewiesen ist,
- die Kinder eine frühe Förderung, Bildung und Erziehung benötigen.

Die Schwerpunkte bilden die Themen Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Personalentwicklung und familienunterstützende Dienstleistungen (Quelle: <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/erfolgsfaktorfamilie/index.aspx?print=1>).

Je nach Größe des Unternehmens können sich Teilnehmer in drei Kategorien bewerben. Die erste Kategorie bilden die kleinen Unternehmen. Die zweite Kategorie wird von den Unternehmen mittlerer Größe gebildet, deren Mitarbeiterzahl die 500 nicht übersteigt und schließlich bilden Unternehmen von über 500 Mitarbeitern die Kategorie der großen Unternehmen. Die Einteilung nach der Größe eines Unternehmens berücksichtigt die Tatsache, dass kleinere Unternehmen ihrer Belegschaft nicht dieselben Voraussetzungen bieten können wie Großunternehmen. Bewerben kann sich jedes Unternehmen, das für einen Mitarbeiter bereits die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch geeignete Maßnahmen fördert. Hierbei kann es sich um die Umsetzung gesetzlicher Maßnahmen oder auch um individuelle Absprachen handeln (Quelle: <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/wettbewerb/bedingungen.aspx?print=1>).

Die Unternehmen werden von einem Auditoren-Team der Beruf & Familie gGmbH unter Berücksichtigung von Kriterien wie Nachhaltigkeit, Effektivität und Reichweite der Angebote bewertet. Gleichsam fließt in die Bewertung ein, inwieweit Maßnahmen in Kooperation mit lokalen Partnern und / oder anderen Unternehmen

durchgeführt werden. Die von den Auditoren ausgewählten Top 30 Unternehmen werden anschließend aufgefordert, den Auditoren im Vorfeld sich anschließender Besuche ergänzendes Material und / oder Belege für die Angebote und Maßnahmen zur Verfügung zu stellen (Quelle: <http://www.erfolgsfaktorfamilie.de/wettbewerb/auswahl.aspx?print=1>).

2.4.2 Bundeswettbewerb Familienfreundlicher Betrieb

Um Unternehmen und ihre Beschäftigten bei der Suche nach guten Lösungen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen und der Wirtschaft Impulse und Anregung für die Entwicklung kreativer Konzepte zu geben, führt die Bundesregierung seit 1993 regelmäßig den Bundeswettbewerb *Der familienfreundliche Betrieb* durch. Hier wurden Betriebe ausgezeichnet, die mit Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gezielt Väter ansprachen und mit Telearbeit familienfreundliche Arbeitsbedingungen schafften (Quelle: <http://www.bundesregierung.de/artikel-,413.63272/Beruf.htm#24>).

2.4.3 Total E-Quality Award – Fokus auf Chancengleichheit

Das Ziel des „Total E-Quality Awards“ ist es, die Begabungen, Fähigkeiten und Qualitäten von Frauen in Unternehmen und Verwaltungen zu fördern. Ihren Leistungen entsprechend sollen Frauen an der Verantwortung, an der Information, an der Aus- und Weiterbildung sowie an den jeweiligen Belohnungs- und Prämiensystemen gleichberechtigt teilhaben. Unternehmen und Verwaltungen, die ihre Personalpolitik an den Leitsätzen der Chancengleichheit ausrichten, werden mit einem Prädikat ausgezeichnet.

Die Bewerbung um das Prädikat erfolgt durch Einreichen der Bewerbungsunterlagen beim Verein TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. Die Bewerbung beruht auf einer Selbsteinschätzung und ist verbunden mit einer Selbstverpflichtung zur Förderung von Chancengleichheit. Einmal jährlich werden Organisationen öffentlich ausgezeichnet, die eine an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik verfolgen, in deren Mittelpunkt die Mitarbeiter stehen und deren Ziel es ist, die Potentiale von Frauen mehr zu berücksichtigen, sie zu fördern und ihnen eine Perspektive zu eröffnen. Dazu gehört neben der Steigerung des Frauenanteils in hochqualifizierten Positionen und in Führungsfunktionen speziell für wissenschaftliche Institutionen auch die Förderung weiblicher wissenschaftlicher Nachwuchskräfte (TEQ-Newsletter 2002: 9).

Das Prädikat ist eine Auszeichnung für Unternehmen und Verwaltungen, die ihre Personalpolitik an den Leitsätzen der Chancengleichheit ausrichten. Gleichzeitig können Unternehmen damit ihren Entwicklungsstand ermitteln und sich dem Vergleich mit anderen stellen. Schließlich erhält das Unternehmen eine Urkunde und ein Logo, das uneingeschränkt für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden kann. Die Gültigkeit des Prädikats beträgt drei Jahre, danach muss es in einem erneuten Bewerbungsverfahren wieder beantragt werden (TEQ-Newsletter 2002: 9).

2.5 Modellrechnungen

Modellrechnungen, die betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen analysieren, sind in der Forschung bisher kaum vertreten.²⁰ Für Deutschland hat Prognos im Jahr 2003 im Auftrag des Bundesfamilienministeriums mit der Studie „*Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen*“ (Prognos 2003) einen wichtigen Forschungsbeitrag geleistet. Ziel der Arbeit war es, im Rahmen einer Analyse mehrerer Unternehmen zu überprüfen, ob sich familienbewusste Maßnahmen im Unternehmen betriebswirtschaftlich rechnen.

2.5.1 Methodisches Vorgehen

Die Grundlage der Studie bilden Daten aus dem betrieblichen Personalcontrolling von zehn Unternehmen. Im Untersuchungsfokus stehen einerseits die Kosten familienfreundlicher Maßnahmen, andererseits die Einsparpotentiale. Ein Vorgehen, dass Kosten und Einsparpotentiale (Nutzen) quantifiziert und dann die Kosten von den Einsparungen subtrahiert, wird in der Literatur als Kosten-Nutzen-Analyse bezeichnet.²¹ Schwierig dabei ist die Quantifizierung der Maßnahmewirkungen in Geldeinheiten; diesem Problem ist Prognos dahingehend begegnet, dass die Maßnahmewirkungen, also die Einsparpotentiale, durch quantitative Befragungen über Kennzahlen und durch Schätzungen der Personalverantwortlichen für die Bereiche, für welche keine Kennzahlen vorlagen, ermittelt wurden.

Im Rahmen der Studie wurden die Kosten der Maßnahmen (Beratungsangebote für Eltern, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit, Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität und Arbeitszeitsouveränität für Eltern, Telearbeit

²⁰ Für die USA haben die Beratungsfirmen WFD, Inc. und Ceridian Performance bereits Mitte / Ende der 1990er Jahren Berechnungen angestellt. Vgl. beispielsweise <http://www.ed.gov/pubs/BusinessGuide/section1.html>.

²¹ Vgl. S. 27 der vorliegenden Arbeit.

für Beschäftigte in Elternzeit und betrieblich bzw. betrieblich unterstützte Kinderbetreuung) den aus ihnen resultierenden Wirkungen gegenübergestellt. Die Wirkungen (Verringerung der Fluktuation, Erhöhung der Rückkehrquote aus der Elternzeit, Senkung der Abwesenheitsdauer im Anschluss an den Mutterschutz, Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand, verbessertes Personalmarketing und Unternehmensimage) lassen sich über die Senkung der Personal(wieder-)beschaffungskosten, Überbrückungskosten, Wiedereingliederungskosten und Kosten für Fehlzeiten darstellen, für die im Rahmen der betrieblichen Befragung Kennzahlen ermittelt wurden.

Wiederbeschaffungskosten sind die durch die familienbedingte Fluktuation von Personal entstehenden Kosten, um Ersatzkräfte mit gleicher Qualifikation zu rekrutieren. Sie steigen mit dem Qualifikationsniveau des Mitarbeiters und der Bedeutung der Tätigkeit für das Unternehmen. Überbrückungskosten treten in der Phase auf, in welcher sich erziehende Mütter oder Väter in der Elternzeit befinden. Die Wiedereingliederungskosten steigen mit der Dauer der Abwesenheit vom Betrieb; sie sind die Kosten, die auftreten, um das Personal im Anschluss an die Erziehungszeit wieder in das Unternehmen einzugliedern. Ergänzend zu diesen drei Kostenarten treten Kosten für erhöhte Fehlzeiten, die aufgrund der zusätzlichen Belastung durch die Wahrnehmung von Familienaufgaben neben der Erwerbstätigkeit entstehen.

Auf Grundlage der ermittelten Kostengrößen und Einsparpotentiale wird eine Modellrechnung für eine fiktive *Familien GmbH* zu Kosten und Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen ausgeführt. Für dieses fiktive Unternehmen werden ein Basisszenario, ein Realszenario und ein Optimalszenario dargestellt (Prognos 2003: 30). Das Basisszenario, welches die Familien GmbH ohne familienfreundliche Maßnahmen darstellt, dient als Vergleichsmaßstab. Real- und Optimalszenario unterscheiden sich in Bezug auf die Höhe der Einsparungen, die aus der Einführung familienbewusster Maßnahmen resultieren: Im Optimalszenario wird die Familien GmbH als Unternehmen mit rechnerisch maximal realisierbaren Einsparungen dargestellt, während im Realszenario der Einsparungsumfang dem der den Modellrechnungen zu Grunde liegenden Unternehmen entspricht.

2.5.2 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Modellrechnung können wie folgt zusammengefasst werden (Prognos 2003: 32-33):

1. Die Überbrückungskosten können um 13% (Realszenario) bzw. um 21 % (Optimalszenario) gesenkt werden.
2. Die Fluktuations- und Wiederbeschaffungskosten können um 31% bzw. 63% gesenkt werden.
3. Die Wiedereingliederungskosten können um 33% bzw. 68% gesenkt werden.
4. Die Überbrückungskosten können um rund 128.000 bzw. 145.000 Euro gesenkt werden.
5. Die Gesamtkosten einer unzureichenden Vereinbarkeit von Beruf und Familie können in der *Familien GmbH* um 55% im Realszenario und um 78% im Optimalszenario gesenkt werden.

„Wertet man den jährlichen Aufwand für die familienfreundlichen Personalmaßnahmen als Investition, so verzinst sich das in die Maßnahmen investierte Kapital bei der *‘Familien GmbH’* mit 25%. Im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch kann man bei der *‘Familien GmbH’* von einem Return on Investment (ROI) der Investitionen in die Familienfreundlichkeit in Höhe von 25% sprechen“ (Prognos 2003: 33).

2.5.3 Bewertung

Mit ihrer Analyse hat Prognos den Weg beschritten, der im anglo-amerikanischen Sprachraum üblich ist: Auf der Basis von Fallstudien wurden Unternehmenskennziffern generiert, die in ein fiktives Unternehmen überführt wurden. An einem theoretischen Rahmen oder allgemein gültigen Modell mangelt es.

Die Studie vermag nicht, die Zusammenhänge zwischen einzelnen familienbewussten Maßnahmen und betriebswirtschaftlichen Effekten darzustellen. Die die Maßnahmen und ihre Outputs kennzeichnenden Interdependenzen sowie zeitliche Verzögerungen (Yasbeck 2004: 16) werden genauso wenig abgebildet wie Auswirkungen auf die Motivation der Arbeitnehmer oder auf die Unternehmensproduktivität. Branchen- und größenspezifische Aspekte werden ebenfalls außer Acht gelassen.

Dennoch hat die Studie einen wesentlichen Forschungsbeitrag geleistet, da sie als erste die Kosten und Vorteile für Unternehmen systematisch herausgearbeitet hat und den Nutzen familienbewusster Maßnahmen quantifizierte.

Fazit

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel, den Forschungsstand zum Thema „Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen“ zu analysieren. Dabei lag der Schwerpunkt darin, herauszustellen, wie das Thema in der nationalen und internationalen wissenschaftlichen Literatur und in empirischen Studien perzipiert wird.

Familienbewusste Personalpolitik als Forschungsgegenstand wird aus einer sehr praxisorientierten Perspektive heraus behandelt. Dies wird durch die zahlreichen Praxisbeispiele und Fallstudien unterstrichen. Die Beiträge aus Praxis und Wissenschaft verdeutlichen darüber hinaus, dass das Thema bisher aus einer anwendungsorientierten Perspektive bearbeitet wurde. Theoretische Grundarbeiten fehlen. Der praxisbezogene Ansatz ist kennzeichnend für Forschungsarbeiten im anglo-amerikanischen Raum, die meistens auf der Grundlage von mehreren Einzelfallstudien basieren.

Umfassend dargestellt sind die Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik, die Motive sowie Notwendigkeiten, die zu deren Implementierung beitragen. Konsens besteht in der Wissenschaft darüber, dass derartige Maßnahmen mit Kosten und Nutzen verbunden sind. Die Identifikation dieser Inputs und Outputs kann als weitgehend abgeschlossen bezeichnet werden. Die Erforschung der Zusammenhänge von Maßnahmen und Effekten ist demgegenüber noch nicht sehr weit fortgeschritten. Dies wird in der Literatur mit dem Hinweis auf Schwierigkeiten der Messung, insbesondere der Effekte, begründet. Diese Messung gestaltet sich aus vier Gründen heraus als besonders anspruchsvoll: Bestimmte Effekte sind (erstens) nur schwer quantifizierbar und stellen sich (zweitens) oftmals zeitverzögert ein. Zu diesen Time Lags treten (drittens) erschwerend Interdependenzen der einzelnen Maßnahmen hinzu. Schließlich sind (viertens) die Effekte, wie insbesondere die empirischen Arbeiten gezeigt haben, von Parametern wie Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit abhängig.

Bezug nehmend auf die der vorliegenden Arbeit vorangestellte Frage muss festgehalten werden, dass die Wissenschaft bisher weder Analysen leisten konnte, die die Auswirkungen von familienbewussten Maßnahmen in Unternehmen in quantitativer Hinsicht abbilden, noch in der Lage war, ein für die Messung geeignetes Instrumentarium zu entwickeln. Mithin liegt eine Forschungslücke vor, die Raum für weitere wissenschaftliche Arbeiten gibt.

Literaturverzeichnis

- Backes-Gellner, Uschi u.a. (2003): *Familienfreundlichkeit im Mittelstand. Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. Bonn.
- BMFSFJ (2003): Die Familie im Spiegel der amtlichen Statistik. Ohne Ort.
- BMFSFJ (2004): *Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie und Senioren (Hrsg.) (1994): *Vorstellungen für eine familienorientierte Arbeitswelt der Zukunft - Die Unternehmensbefragung*. Stuttgart u.a.
- Badura, Bernhard u.a. (Hrsg.) (2004): *Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance*. Berlin u.a.
- Becker, Irene (2002): *Frauenerwerbstätigkeit hält Einkommensarmut von Familien in Grenzen*. In: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Familienförderung – Hintergründe, Instrumente und Bewertungen aus ökonomischer Sicht. Berlin. S. 126-146.
- Büchel, Felix und Katharina Spieß (2002): *Kindertageseinrichtungen und Müttererwerbstätigkeit – Neue Ergebnisse zu einem bekannten Zusammenhang*. In: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Familienförderung – Hintergründe, Instrumente und Bewertungen aus ökonomischer Sicht. Berlin. S. 95-113.
- Center for Ethical Business Cultures (1997): *Creating High Performance Organizations: The Bottom Line Value of Work/Life Strategies*. (online verfügbar unter: http://www.cebcglobal.org/Publications/WorkLife/WL_Report.htm [Zugriff am 15. Juni 2005]).
- Comfort, Derrick u.a. (2003): *Part-time work and family friendly practices in canadian workplaces*. (download unter: <http://www.statcan.ca/english/freepub/71-584-MIE/71-584-MIE2003006.pdf> [Zugriff am 15. Juni 2005]).
- Dex, Shirley und Fiona Scheibl (1999): *Business Performance and Family-Friendly Policies*. In: Journal of General Management. Vol. 24 No. 4. S. 22-37.
- Dex, Shirley und Fiona Scheibl (2001): *Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases*. In: British Journal of Industrial Relations. Vol. 39 No. 3. S. 411-431.
- Dienel, Christiane (2002): *Familienpolitik. Eine praxisorientierte Gesamtdarstellung der Grundlagen, Handlungsfelder und Probleme*. Weinheim und München.
- Engelbrech, Gerhard (2002): *Was sagen Arbeitsmarktdaten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf?* In: Lange, Joachim: Kinder & Karriere. Sozial- und steuerpolitische Wege zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Rehburg-Loccum. S. 35-73.
- Eaton, Susan C. (2001): *If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Productivity*. Kennedy School of Government. Working Paper No. 01-009. Cambridge. (download unter: [http://ksgnotes1.harvard.edu/Research/wpaper.nsf/rwp/RWP01-009/\\$File/rwp01_009_eaton.pdf](http://ksgnotes1.harvard.edu/Research/wpaper.nsf/rwp/RWP01-009/$File/rwp01_009_eaton.pdf) [Zugriff am 15. Juni 2005]).
- 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://www.oilis.oecd.org/OLIS/2001DOC.NSF/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d00>

- 4c/c1256985004c66e3c1256a010059d180/\$FILE/JT00103532.PDF [Zugriff am 15. Juni 2005]).
- Fuchs, Johann: *Demographische Alterung und Arbeitskräftepotential*. (download unter: http://doku.iab.de/grauepap/2003/lauf_fuchs_vortrag.pdf [Zugriff am 27. Jul. 2005])
- Galinsky, Ellen und Arlene A. Johnson (1998): *Reframing the Business Case for Work-Life Initiatives*. New York.
- Gauthier, Anne-Hélène (1996): *The State and the Family*. Oxford.
- Gerlach, Irene (2004): *Familienpolitik*. Wiesbaden.
- Gerlach, Irene u.a. (2004): *Familienpolitik in der Schweiz im Ländervergleich. Studie im Auftrag des Bundesamts für Sozialversicherung*. Bern.
- Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.) (1999): *Unternehmensziel: Familienbewußte Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie*. Köln.
- Dies. (Hrsg.) (2003): *Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik. Berichtsband*. Bonn.
- Habisch, André (Hrsg.) (1995): *Familienorientierte Unternehmensstrategie. Beiträge zu einem zukunftsorientierten Programm*. München und Mering.
- Human Resources Development Canada (2002): *The Business Case for Work-Life Balance*. (download unter: http://www.hrsc.gc.ca/en/lp/spila/wlb/16benefits_costs_businesscase.shtml [Zugriff am 15. Juni 2005]).
- Institut der deutschen Wirtschaft (2003): *Monitor Familienfreundlichkeit*. (download unter: <http://www.iwconsult.de/lokales/trends04-03-2.pdf> [Zugriff am 11. Juni 2005]).
- Knudsen, Lisbeth B. (1997): *Denmark: the Land of the Vanishing Housewife*. In: Kaufmann, Franz-Xaver u.a. (Hrsg.): *Family Life and Family Policies in Europe*. Volume 1. Structures and Trends in the 1980s. S. 12-48.
- 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 Familie und Beruf – kein Widerspruch. Flexible Arbeitszeiten in Klein- und Mittelbetrieben*. Berlin und Köln.
- Managing Work/Life Balance (2003): *Work Life Initiatives: The Way Ahead Report on the Year 2003 Survey*. (download unter: <http://www.worklifebalance.com.au/> [Zugriff am 15. Juni 2005]).
- Möller, Iris und Jutta Allmendinger (2003): *IAB-Kurzbericht vom 6. August 2003*. (download unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2003/kb1203.pdf> [Zugriff am 22. Juli 2005]).
- Moss, Peter (2000): *Workforce Issues in Early Childhood Education and Care. For consultive meeting on International Developments in Early Childhood Education and Care*. The Institute for Child and Family Policy, Columbia University, New York. (download unter: <http://www.childpolicy.org/moss.pdf> [Zugriff am 15. Juni 2005]).
- OECD (2001): *OECD-Employment Outlook 2001*. Paris.
- OECD (2001a): *Babies and Bosses: Balancing work and family life*. Policy Brief März 2005. (download unter <http://www.oecd.org> [Zugriff am 25. Juli 2005]).
- O.V. (2005): *Kinderlosigkeit: Es fehlt der Partner*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Nr. 9 vom 12. Januar 2005. S. 1.

- Prognos (2003): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse*. Berlin.
- Prognos (2005): *Work-Life-Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse*. Berlin.
- 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 [Zugriff am 14. Sept. 2004]).
- Schmidt, Renate und Liz Mohn (Hrsg.) (2004): *Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt*. Gütersloh.
- Spieß, Katharina u.a. (2002): *Abschätzung der (Brutto-) Einnahmeeffekte öffentlicher Haushalte und der Sozialversicherungsträger bei einem Ausbau von Kindertageseinrichtungen*. Gutachten des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung. (download unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-25021-SR-Band-233,property=pdf.pdf> [Zugriff am: 15. August 2005]).
- TEQ – Newsletter 7/2002: (download unter: www.total-e-quality.de/teq/files/66/de/news_7.pdf [Zugriff am 21. Juli 2005]).
- TNS EMNID (2002): *Kundenbefragung „Beruf & Familie“ - bereits zertifizierte Unternehmen*. Bielefeld.
- TOTAL E-QUALITY: *Prädikat Checkliste für Betriebe 2006*. (download unter: <http://www.total-e-quality/teg/files/56/de/CHECKLISTE.ZIP> [Zugriff am 21. Juli 2005]).
- Wegener, Alexander und Inge Lippert (2004): *Balance von Arbeit und Leben im europäischen Vergleich: Strategien in Großbritannien, Frankreich und Dänemark*. In: Schmidt, Renate und Liz Mohn (Hrsg.): *Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt*. Gütersloh.
- Wingen, Max (1960): *Der Betrieb als Träger von Sozialpolitik*. In: Sozialer Fortschritt. 9. Jahrgang. Heft 1. S. 17-21.
- Wingen, Max (1990): *Familienorientierung in der Erwerbsarbeit – eine neue Herausforderung an die betriebliche Sozialpolitik*. Köln.
- Wingen, Max (1997): *Familienpolitik. Grundlagen und aktuelle Probleme*. Bonn.
- Wingen, Max (2003): *Betriebliche Familienpolitik als gesellschaftspolitische Aufgabe – familienbewußte Personalpolitik als Weg zum Unternehmenserfolg*. In: Sozialer Fortschritt. 52. Jahrgang. Heft 3. S. 60-64.
- 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 [Zugriff am 15. Juni 2005]).

Internetseiten [Zugriff Juni / Juli 2005]:

<http://www.bmfsfj.de>

<http://www.cews.org/total-e-quality/>

<http://www.childpolicyintl.org/>

<http://www.ed.gov/pubs/BusinessGuide/section1.html>

<http://www.erfolgsfaktor-familie.de>

<http://www.total-e-quality.de>



Forschungszentrum
Familienbewusste Personalpolitik

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Hittorfstr. 17
D – 48149 Münster
www.ffp-muenster.de