



Forschungszentrum
Familienbewusste Personalpolitik

Arbeitspapier

Nr. 2
2006

Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik

Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider
Dipl.-Ök. Helen Wieners



Westfälische
Wilhelms-Universität
Münster

Gefördert von der



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

Zitiervorschlag:

Schneider, Helmut / Wieners, Helen:

Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik.

Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 2 / 2006.

ISSN: 1861 – 5538

Münster, Februar 2006

Download im Internet unter: www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2006_2

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

Nr.2
2006

**Konzeptionelle Grundlagen der Analyse
betriebswirtschaftlicher Effekte einer
familienbewussten Personalpolitik**

Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider
Dipl.-Ök. Helen Wieners

Forschungszentrum
Familienbewusste Personalpolitik
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Hittorfstr. 17
D - 48149 Münster
Helen.Wieners@ffp-muenster.de
www.ffp-muenster.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Zusammenfassung	IV
1. Familienbewusste Personalpolitik aus betriebswirtschaftlicher Perspektive.....	1
1.1 <i>Einführung in die Problemstellung</i>	1
1.2 <i>Gang der Untersuchung</i>	4
2. Kennzeichnung familienbewusster Maßnahmen als betriebswirtschaftlicher Untersuchungsgegenstand	6
2.1 <i>Systematisierung des Entscheidungsproblems</i>	6
2.2 <i>Konsequenzen für eine betriebswirtschaftliche Untersuchung der Effekte einer familienbewussten Personalpolitik</i>	12
3. Konkretisierung der Variablenstruktur für eine empirische Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte familienbewusster Maßnahmen.....	15
3.1 <i>Systematische Analyse der Input-Größen</i>	15
3.2 <i>Systematische Analyse der Output-Größen</i>	28
Schlussbetrachtung	32
Literaturverzeichnis	34

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Input- und Output-Beispiele einer familienbewussten Personalpolitik.....	7
Abb. 2: Zeitbudgetstrukturen.....	16
Abb. 3: Ansatzpunkte einer familienbewussten Arbeitszeitgestaltung.....	18
Abb. 4: Allokation der Zeitansprüche des Arbeitgebers und der Familie.....	21
Abb. 5: Der Arbeitsort zur möglichen Harmonisierung beider Zeitansprüche.....	24
Abb. 6: Zeitkonfliktorientierte Kategorisierung der Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik.....	26
Abb. 7: Strukturdefektorientierte Kategorisierung der Effekte von Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik.....	29

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Beispiele familienbewusster Maßnahmen – das Unternehmen passt sich dem Zeitkonflikt an.....	27
Tab. 2: Beispiele familienbewusster Maßnahmen – das Unternehmen ermöglicht Anpassung seitens des Arbeitgebers.....	27

Zusammenfassung

Familienbewusste Personalpolitik rückt in vielen Disziplinen zunehmend in den Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen – die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird dabei aus unterschiedlichen Perspektiven analysiert. Bisherige Untersuchungen erfolgen jedoch primär aus gesamtgesellschaftlicher Sicht; weitgehend unberücksichtigt bleibt die mikroökonomische Ebene einschließlich einer fundierten Untersuchung der Effektivität und Effizienz familienbewusster Maßnahmen der Personalpolitik. Deren Einführung kann als typisch betriebswirtschaftliches Entscheidungsproblem identifiziert werden.

Vor diesem Hintergrund entsteht die Notwendigkeit, Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik und deren Effekte für eine betriebswirtschaftlich orientierte Analyse umfassend zu formulieren und zu systematisieren, um so die Basis für eine empirische Untersuchung der Effekte familienbewusster Personalpolitik zu schaffen. Grundlage der Kategorisierung familienbewusster Maßnahmen der Personalpolitik ist das zentrale Konkurrenzverhältnis um die Ressource ‚Zeit‘, das durch simultane Ansprüche des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers für die Bereiche Beruf und Familie entsteht. Ansatzpunkt der systematischen Aufbereitung betriebswirtschaftlicher Effekte sind im Entscheidungsproblem auftretende Strukturdefekte, die zu unterschiedlichen Anforderungen und Limitationen einer empirischen Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Effekte familienbewusster Personalpolitik führen.

Diese neu generierte Variablenstruktur ermöglicht eine Überführung in eine empirische Analyse, die zu einer umfassenden Formulierung möglicher Wirkungszusammenhänge zwischen familienbewussten Maßnahmen der Personalpolitik und betriebswirtschaftlichen Effekten und somit zur Quantifizierung letztgenannter beitragen kann.

Abstract

The number of scientific analysis, from different fields on family friendly human resource management, is steadily increasing – thus the compatibility of work and family is being examined from different perspectives. However, until now, research has focused on the macroeconomic level without considering the microeconomic one, i.e. the company itself. Furthermore, what has been missing, so far, is well-founded research on the efficiency and effectiveness of the measures of family friendly human resource man-

agement. The implementation of these measures might be classified as a typical managerial decision problem.

In this context, it is imperative to present and systemize both, the measures of family friendly human resource management and its effects, in order to establish a basis for an empirical analysis. The reason behind this categorization is the competition for the scarce resource 'time', which is partially brought along by simultaneous claims from both, the employer and the employee, for the time spend on work and family. The starting points for a systematic research on the microeconomic effects are structural defects within the decision problem of implementing family friendly measures, which lead to different requirements and limitations with regard to an empirical analysis.

This new variable structure enables a transformation into an empirical analysis, which is aimed at a comprehensive formulation of causal directions between measures of family friendly human resource management and the effects on microeconomic level, thus also supporting the quantification of these effects.

1. Familienbewusste Personalpolitik aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

1.1 Einführung in die Problemstellung

Gesellschaftliche Trends, wie niedrige Geburtenraten, die demographische Entwicklung zu einer alternden Gesellschaft, die zunehmende Verteilungskämpfe zwischen erwerbstätiger und nicht (mehr) erwerbstätiger Generationen mit sich bringt sowie der Wunsch von Eltern nach besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie machen die Familienförderung in den letzten Jahren zum Thema einer breiten öffentlichen Diskussion. Dabei scheint die hohe Bedeutung betrieblicher Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf unbestritten.

Für eine Analyse der ökonomischen Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und ihrer Implikation für die Personalpolitik der Unternehmen sind bisher vor allem die Auswirkungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels für den Arbeitsmarkt von Interesse. Nicht nur das Angebot von Arbeitskräften, sondern auch die Nachfrage der Unternehmen nach Arbeitskräften verändern sich sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Angebotsseitig wird diese Entwicklung der Erwerbspersonenstruktur in den kommenden Jahren durch die Alterung sowie Stagnation der Qualifikationsniveaus gekennzeichnet sein (vgl. Sinn 2003: 58-60, Dorbritz 2004: 316-332, Becker 2003: 90), nachfrageseitig werden aufgrund nachfolgender Überlegungen höhere und zunehmend spezifische Qualifikationen der Arbeitskräfte erforderlich (vgl. Sinn 2003: 68-69): die Internationalisierung der Märkte und die damit einhergehende weltweit wachsende Konkurrenz führen unter anderem zu einer Steigerung des Innovationsdrucks und zu einer Verkürzung der Produktlebenszyklen. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens wird erheblich von seiner Innovationsfähigkeit und Flexibilität abhängig sein. Dieser Strukturwandel wird eine Anhebung des Qualifikationsniveaus der Arbeitskräfte erfordern (vgl. Becker 2003: 95-96).

Als Folge der angebots- sowie nachfrageseitigen Veränderungen des Arbeitsmarkts ist gegenwärtig bereits abzusehen, dass es trotz anhaltender hoher Arbeitslosigkeit zu einer Arbeitskräfteknappheit insbesondere im Bereich hoch qualifizierter Arbeitskräfte kommen wird (vgl. Börsch-Supan 2004: 1-3, BMFSFJ 2003: 7-8). Die aus der demographischen Veränderung, einer im internationalen Vergleich niedrigen Erwerbsbeteiligung einzelner Bevölkerungsgruppen (vgl. Laux 2000: 561-563, Börsch-Supan 2004: 5) sowie einem gewandelten Rollenverständnis (vgl. Kramer 1998: 36-38) der nachwachsen-

den Generationen resultierenden Engpässe auf dem deutschen Arbeitsmarkt werden gravierende Konsequenzen für die deutsche Wirtschaft haben und erfordern eine nachhaltige Familienorientierung (vgl. Gruescu / Rürup 2005: 4). Vor diesem Hintergrund ist die geringe Partizipation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt nicht nur aus gesamtwirtschaftlicher Sicht unbefriedigend, sie widerspricht ferner dem verstärkten Streben qualifizierter Frauen nach einer Erwerbstätigkeit im Anschluss an ihre Berufsausbildung (vgl. Kramer 1998: 37-38, Jünemann 2000: 307-311, Wingen 1990: 3, Ott 2002: 43). Ein höheres Niveau der Erwerbstätigkeit von Frauen scheint aus ökonomischen Gründen doppelt bedeutsam: Die Mobilisierung des Arbeitskräftepotentials der Frauen, nicht zuletzt des Humankapitals jüngerer, gut qualifizierter Frauen, kann eine Linderung des auf mittlere und lange Sicht bestehenden Fachkräftemangels bewirken (vgl. Gerlach 2004: 288-289).

Zudem bedeutet ein höheres Beschäftigungsniveau der Frauen einen Zuwachs an Einnahmen für die staatlichen Haushalte, vor allem in Gestalt der Einkommensteuer und für die Sozialsysteme durch zusätzliche Sozialversicherungsbeiträge (vgl. Becker 2002).

In diesem Kontext und bei einem zugleich immer komplexeren und aufwändiger zu organisierenden Alltag bedarf es einer verbesserten Abstimmung zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben, bei der eine gesteigerte Beschäftigung von Frauen nicht zu Lasten der Familien- und Kinderfreundlichkeit einer Gesellschaft gehen darf, sofern sie nicht auf Nachwuchs verzichten will (vgl. Eichhorst / Thode 2002: 7-14). Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird somit zu einer zentralen Herausforderung nicht nur der Beschäftigungspolitik.

So ist es die Aufgabe einer umfassenden und nachhaltigen Familienpolitik, das Verhältnis von Beruf und Familie in Einklang zu bringen sowie auf Konfliktmilderung bedacht zu sein, und dabei zusätzlich individuelle, familiäre und gesellschaftliche Interessenlagen nicht außer Acht zu lassen. Seitens der Ordnungspolitik sind die Rahmenbedingungen für das Handeln in Unternehmen so zu gestalten, dass durch die Verfolgung der wirtschaftlichen Eigeninteressen des Unternehmens eine Personalpolitik gefördert wird, die zu einer Familienorientierung und damit zu einer Förderung der Familienbelange führt.

In beiden Lebensbereichen, dem des Berufs und dem der Familie, herrschen unterschiedliche Handlungsmaximen. Für Wirtschaft und unternehmerisches Handeln ist insbesondere unter marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen Rentabilitätsstreben

charakteristisch; es geht um wirtschaftlichen Erfolg. Familien ihrerseits haben grundlegende Aufgaben zu erfüllen und Leistungen zu erbringen, die von der Sicherung der Generationenfolge bis zum Beitrag zur Humanvermögensbildung in der Gesellschaft reichen. Der einzelne Mensch in seiner Rolle als ‚Berufsmensch‘ und als ‚Privatmensch‘¹ steht somit in einer doppelten Loyalitätsverpflichtung: gegenüber seinem Betrieb und seiner Familie, von der nicht eine Seite gekappt werden darf (Wingen 1997: 67-68). Wingen argumentiert weiter, dass nur ein Mitarbeiter, dessen Familienleben in geregelten Bahnen verläuft, am Arbeitsplatz hinreichend produktiv ist und dass „[...] von einer stärkeren Familienorientierung auch positive Effekte auf Arbeitszufriedenheit und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter und damit auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen erwartet werden [...] [kann]“ (Wingen 1997a: 144). Dies zeigt die Notwendigkeit einer verbesserten Abstimmung zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben, um den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen nicht zu gefährden, Innovationschancen nicht zu verringern und das wirtschaftliche Wachstum nicht zu bremsen (Lampert 2000: 59-60).

Dabei können Unternehmen durch eine familienbewusste Personalpolitik die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wesentlich mitbestimmen, indem sie bei der alltäglichen Koordination von Berufs- und Privatleben unterstützend mitwirken. Jedoch sind viele Unternehmen skeptisch gegenüber einer Unterstützung in Form von betrieblichen und überbetrieblichen Angeboten zur Koordination von Beruf und Familie mit dem Hinweis auf zu hohe Kosten. Diese Vermutung basiert häufig auf Schätzungen (vgl. BMFSFJ 2005: 5-6).

Es wird deutlich, dass das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus unterschiedlichen Sichtweisen untersucht und analysiert werden kann. Bisherige Untersuchungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie erfolgen primär auf makroökonomischer Ebene, auf der eine Förderung der Familienorientierung scheinbar eindeutige Erfolge mit sich bringt.

Weitgehend unberücksichtigt bleibt bei diesen Überlegungen die mikroökonomische Ebene, einschließlich einer fundierten Untersuchung der Effektivität und Effizienz fami-

¹ Diesen diametralen Anspruch sowie die daraus resultierende Einteilung eines Menschen hebt Wingen schon 1960 hervor. Vgl. Wingen 1960: 17.

lienbewusster Maßnahmen.² Infolgedessen ist nicht nur zu untersuchen, ob die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten als effizient bezeichnet werden kann, sondern darüber hinaus die Effektivität einzelner familienbewusster Maßnahmen.

Führen Maßnahmen, die in Unternehmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie umgesetzt werden, auf mikroökonomischer Ebene – also auf Unternehmensebene – zu einem Erfolg? Wenn ja, wie sieht dieser Erfolg aus? Können beispielsweise diejenigen Unternehmen tatsächlich mit Wettbewerbsvorteilen bei der Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften und mit zusätzlich motivierten Mitarbeitern rechnen, die auch Familienbelange der Mitarbeiter berücksichtigen? Welche Maßnahmen sind in Unternehmen umzusetzen, um ein gewünschtes Ziel so effizient wie möglich zu erreichen?

Insgesamt stellt sich demnach die Frage sowohl nach der Effektivität als auch nach der Effizienz familienbewusster Maßnahmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Eine Analyse familienbewusster Maßnahmen auf Unternehmensebene soll verdeutlichen, ob ein Spannungsverhältnis zwischen makroökonomischer und mikroökonomischer Ebene besteht, in dem einem auf makroökonomischer Ebene angestrebten Nutzen auf mikroökonomischer Ebene unwirtschaftliche Input-Output-Relationen gegenüberstehen. Oder aber ob die in weiten Teilen noch zögerliche Haltung zahlreicher Unternehmen im Hinblick auf eine familienbewusste Personalpolitik auf eine Erkenntnislücke zurückzuführen ist, da sich auch auf Unternehmensebene die für eine familienbewusste Personalpolitik notwendigen betrieblichen Investitionen amortisieren.

1.2 Gang der Untersuchung

Vor dem aufgezeigten Hintergrund soll in diesem Beitrag die konzeptionelle Grundlage für eine empirische Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte familienbewusster Maßnahmen in Unternehmen gelegt werden.

² Die Prognos AG wurde 2003 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend damit beauftragt, im Rahmen einer Analyse der Controllingdaten mehrerer Unternehmen zu prüfen, ob sich familienfreundliche Maßnahmen zum gegenwärtigen Zeitpunkt betriebswirtschaftlich rentieren. Die Analyse beschränkte sich jedoch dabei auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einem sehr engen Sinne, indem nur auf Eltern und kleine Kinder bezogene Maßnahmen betrachtet wurden. Ferner wurde die Analyse auf solche Kosteneffekte beschränkt, die im Zusammenhang mit einer familienbedingten Fluktuation, der Dauer bis zum Wiedereinstieg sowie Fehlzeiten entstehen. Vgl. Prognos 2003 und 2005.

Hierzu wird in Kapitel 2 die Entscheidung über die Einführung familienbewusster Maßnahmen als betriebswirtschaftliches Entscheidungsproblem charakterisiert. Zu diesem Zweck werden Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprobleme behandelt, um darauf aufbauend die oben genannte Einordnung vornehmen zu können.

Die sich aus dem realen Entscheidungsproblem ergebenden Schwierigkeiten erfordern eine systematische Kategorisierung der Input- und Output-Größen familienbewusster Personalpolitik, um im weiteren Verlauf der Analyse deren Wirkungszusammenhänge und damit die betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik untersuchen zu können. Mittelpunkt des Kapitels 3 sind daher Kategorisierungen der Input- und Output-Größen als Grundlage einer empirischen Untersuchung der Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik. Familienbewusste Maßnahmen, welche die Input-Größen darstellen, werden vornehmlich nach dem Kriterium unterschieden, inwieweit sie zur Lösung des Konkurrenzverhältnisses um den Faktor Zeit von ‚Berufsmensch‘ und ‚Privatmensch‘ beitragen. Neben der Kategorie ‚Unternehmensphilosophie‘, die keinen konkreten, jedoch auch keinen vernachlässigbaren Einfluss auf die Familienorientierung des Unternehmens ausübt, können familienbewusste Maßnahmen ferner der Kategorie der ‚unterstützenden Maßnahmen‘ zugeordnet werden. Diese Maßnahmen unterstützen ebenfalls die Lösung des Konkurrenzverhältnisses, jedoch nur indirekt. Beispiele sowie eine detaillierte Erläuterung dieser Kategorien erfolgen in Abschnitt 3.1.

Auf Grundlage der Überlegungen des Kapitels 2 scheinen Strukturdefekte für die Untersuchung nicht vernachlässigbar zu sein und bilden daher die Basis der Kategorisierung der Output-Größen. Daher erfolgt in Abschnitt 3.2 eine systematische Überprüfung von Wirkungs- und Bewertungsdefekten im Zusammenhang mit den Input- und Output-Größen.

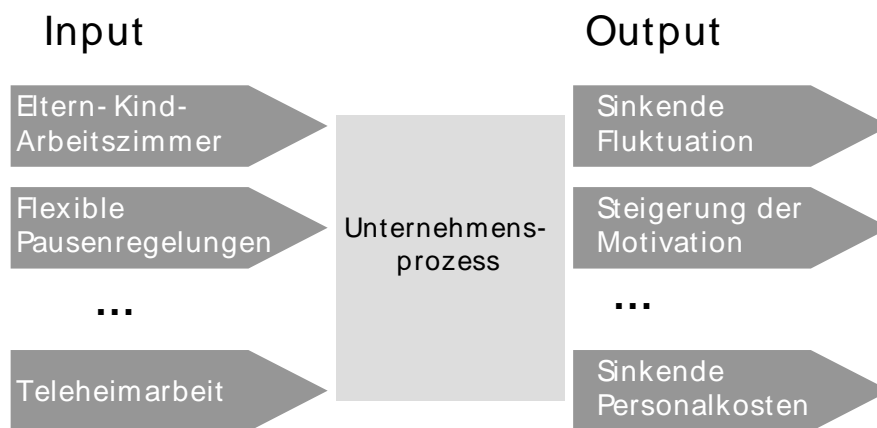
In der Schlussbetrachtung (Kapitel 4) werden die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst.

2. Kennzeichnung familienbewusster Maßnahmen als betriebswirtschaftlicher Untersuchungsgegenstand

2.1 Systematisierung des Entscheidungsproblems

Die Betriebswirtschaftslehre ist die Lehre vom wirtschaftlichen Handeln, das sich in Unternehmen vollzieht (Schneider 1995: 128). Ein Unternehmen lässt sich durch die Elemente Input, Kombination des Inputs sowie des Outputs charakterisieren (vgl. Engelhardt / Freiling 1995: 38ff). Die Zielsetzung eines jeden Unternehmens liegt darin, einen bestimmten Input wertsteigernd in Output zu überführen. Wissenschaftliche Aufgaben innerhalb der Betriebswirtschaftslehre sind vor diesem Hintergrund unter anderem die Erklärung der Zusammenhänge zwischen Input und Output sowie die optimale Bewirtschaftung der Mittel bei Kenntnis dieser Zusammenhänge. Dies entspricht der Realisierung des ‚ökonomischen Prinzips‘ oder auch des ‚Wirtschaftlichkeitsprinzips‘, das heißt dem Erreichen eines Maximums an Output bei gegebenem Input oder eines Minimums an Input bei gegebenem Output (Hammann / Palupski / von der Gathen 1998: 3-4). Aus diesem Grund erfordert eine auf Dauer erfolgreiche Unternehmensführung ein planvolles Wirtschaften, welches ein strukturiertes Vorausdenken für die zukünftig ablaufenden Prozesse umfasst (Adam 1996: 3). Dies und die Realisierung eines Ziels setzen einen Planungs- und Entscheidungsprozess voraus. Jede Planung liegt der Tatsache zugrunde, dass ein gewünschter Soll-Zustand nicht dem Ist-Zustand entspricht. Genau an diesen Überlegungen greift die Problemstellung der Umsetzung familienbewusster Maßnahmen in Unternehmen. Der Fokus liegt auf der Überprüfung, ob und inwiefern bestimmte Maßnahmen zu einer Familienfreundlichkeit in Unternehmen führen und welche zusätzlichen Wirkungen mit diesen Maßnahmen einhergehen. Die für eine Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte familienbewusster Maßnahmen besonders relevanten Wirkungen sollen herausgestellt und quantifiziert werden. Die Vielzahl an Maßnahmen, beispielsweise die Einführung eines Eltern-Kind-Arbeitszimmers oder aber flexibler Pausenregelungen, stellt demnach Input-Alternativen für Unternehmen dar. Diese können einzeln oder aber als Kombination eingesetzt werden, um als Output erfolgsfördernde betriebswirtschaftliche Effekte zu erzielen. Als Beispiel (vgl. Abb. 1) seien an dieser Stelle Effekte wie eine Verringerung der Fluktuation oder aber eine Motivationssteigerung der Arbeitnehmer zu nennen.

Abb. 1: Input- und Output-Beispiele einer familienbewussten Personalpolitik



Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Planung beinhaltet eine möglichst genaue Kenntnis über mögliche Auswirkungen und deren Zusammenhänge von Entscheidungen, aber auch über etwaige Rückwirkungen auf andere Maßnahmen. Sinn jeder Planung ist die Analyse von Wirkungen und Zusammenhängen, um eine spätere Auswahl einer Alternative zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang spricht man in der Betriebswirtschaftslehre von einem Entscheidungsproblem. Vor dem Hintergrund bekannter Wirkungsbeziehungen und Zielrelationen soll systematisch eine optimale Handlungsalternative gewählt werden, die zu einer Situation mit einem möglichst hohen Erwünschtheitsgrad führt (vgl. Adam 1996: 9).

Um eine rationale Entscheidung zu ermöglichen, werden zuvor Handlungsergebnisse bestimmter Alternativen bei einer gegebenen Ausgangssituation durch einen Wirkungszusammenhang beschrieben. Dies setzt eine genaue Definition der Input- und Output-Größen sowie der Wirkungszusammenhänge voraus. Ist diese exakte Bestimmung möglich, so handelt es sich um ein gutstrukturiertes Entscheidungsproblem. Zusätzlich liegt eine operationale, eindimensionale Zieldimension vor, sodass Entscheidungsalternativen in eine Reihenfolge gebracht und ihre Konsequenzen in der Dimension der Zielfunktion bewertet werden können.

Reale Entscheidungssituationen, wie auch die Entscheidung über die Durchführung familienbewusster Maßnahmen, weisen jedoch insbesondere im Hinblick auf ihre Struktu-

riertheit unterschiedliche Eigenschaften auf. Es treten Strukturdefekte auf, sodass ein Entscheidungsproblem nicht mehr als gutstrukturiert bezeichnet werden kann³; auf der Suche nach Wertansätzen für bestimmte Entscheidungen können Bewertungsdefekte auftreten. Diese liegen dann vor, wenn die für die Planung relevanten Merkmale nicht eindeutig in Werte zu transformieren sind, bzw. wenn sie sich nicht mit der angestrebten Zielgröße bewerten lassen. Ihre Ursache liegt darin begründet, dass die ökonomischen Konsequenzen von Handlungen nicht eindeutig definiert sind (Adam 1996: 12). In der zu untersuchenden Problemstellung liegen Bewertungsdefekte vor. Können die Kosten der durchzuführenden familienbewussten Maßnahmen – die Input-Größen – voraussichtlich zum Teil in Geldeinheiten gemessen werden, so ist dies bei der Bewertung einiger Output-Größen mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Es stellt sich beispielsweise die Frage, wie eine Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter in Geldeinheiten transformiert und gemessen werden kann.

Ein weiterer Strukturdefekt ist der Wirkungsdefekt. Dieser liegt vor, wenn bei einem Entscheidungsproblem Art und Anzahl der Variablen bekannt, jedoch die Wirkungszusammenhänge unbekannt sind (Adam 1996: 14-15). Durch Wirkungszusammenhänge werden Einflüsse bestimmter Entscheidungen auf relevante Merkmale beschrieben. Ohne Kenntnis der Wirkungszusammenhänge lassen sich ökonomische Wirkungen von Entscheidungen nicht quantifizieren. Der Zielbeitrag unterschiedlicher Alternativen sowie Restriktionen für die Wahl der Niveaus bestimmter Entscheidungsvariablen sind nicht generierbar. Wirkungszusammenhänge müssen genau definiert werden, um eine quantitative Untersuchung durchzuführen. Wirkungsdefekte treten in der zu untersuchenden Problemstellung dahingehend auf, als dass die Wirkungen der Maßnahmen auf unterschiedliche Output-Größen unbekannt sind. Wie wirkt beispielsweise die Einführung von Teleheimarbeit auf die Fluktuation? Wirkt eine Maßnahme direkt auf einen Output oder wirkt diese erst über eine längere Kausalkette? Zusätzlich ist die Frage nach der Kombination mehrerer Maßnahmen nicht zu vernachlässigen. Es ist denkbar, dass eine bewusste und systematische Kombination verschiedener familienbewusster Maßnahmen zu einer Erhöhung einer oder mehrerer Output-Größen führt.

Aufgabe einer systematischen Planung ist es daher, die Strukturdefekte in einem fortgesetzten Modellierungs- bzw. Abstraktionsprozess herauszustellen und zu überwinden.

³ Siehe zu weiteren Strukturdefekten und einer ausführlichen Abhandlung Adam 1996.

Allerdings ist die Beziehung zwischen bestimmten Maßnahmen und dem Output keineswegs immer gleich stark ausgeprägt. Vielmehr scheint es Einflussfaktoren zu geben, die je nach ihrer Ausprägung den Zusammenhang verstärken oder abschwächen. Solche Einflussgrößen, die auf einen bestimmten Zusammenhang einwirken, indem sie seine Stärke determinieren, werden als Kontextvariablen bezeichnet und müssen ebenfalls in die Untersuchung der Wirkungszusammenhänge miteinbezogen werden. In diesem Zusammenhang sind als Beispiel die Frauenrate in Unternehmen zu untersuchen, die Anzahl der Kinder oder pflegebedürftigen Angehörigen der Arbeitnehmer oder aber die Mitarbeiterzahl in den Unternehmen. Das Institut der deutschen Wirtschaft unterstreicht in seinem „*Monitor Familienfreundlichkeit*“⁴ die Relevanz der Unternehmensgröße als nicht vernachlässigbare Kontextvariable. Eine der Hauptaussagen dieser Unternehmensbefragung besteht darin, dass Großunternehmen mehr familienfreundliche Maßnahmen anbieten als kleine oder mittelständische Unternehmen. Dex und Scheibl zeigen in ihrem Beitrag „*Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-based SMEs: Business Cases*“ (Dex, Scheibl 2001) mit Hilfe empirischer Fallstudien darüber hinaus, dass große Unternehmen ein größeres Angebot an Leistungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung anbieten, wohingegen kleine und mittelständische Unternehmen häufig einzelfallbezogene individuelle familienfreundliche Maßnahmen anbieten. Diese Ausführungen verdeutlichen die Relevanz der Kontextvariablen für weitergehende Untersuchungen.

Ein weiteres, jedoch nicht zu vernachlässigendes Problem ist das der Unsicherheit, die in Entscheidungssituationen auftreten kann. Existiert ein Entscheidungsproblem unter Unsicherheit, so hat dies zur Folge, dass sich einer Alternative kein bestimmter Output im Vorfeld zuordnen lässt. Der mit einer Alternative verbundene Output ist unbekannt. Trotz dieser Unsicherheit, die unsichere Erwartungen bezüglich des Outputs mit sich bringt, muss eine Entscheidung hinsichtlich des Inputs getroffen werden.

Das Problem der Unsicherheit tritt in der Betriebswirtschaft in vielen Entscheidungssituationen auf, beispielsweise in Investitionsentscheidungen. Jede Investition ist als eine Abfolge von Zahlungsvorgängen zu betrachten. Wie bei allen Investitionen steht am Anfang eine Auszahlung, der zu späteren Zeitpunkten Einzahlungen folgen (sollen). Unter diesem Aspekt lässt sich eine Investition begreifen als Hingabe von Geld heute in der Hoffnung auf höhere Geldrückflüsse in der Zukunft. Jedoch kann in diesem Zu-

⁴ Institut der deutschen Wirtschaft 2003.

sammenhang von der Unsicherheit abgesehen werden, indem das Grundmodell der Investitionstheorie die Kenntnis aller für das Modell erforderlichen Dateninputs unterstellt, sodass die Unsicherheit aus vereinfachenden Gründen umgangen werden kann.⁵

Eine andere Manifestation der Unsicherheit in der Betriebswirtschaft kann dem (strategischen) Marketing entnommen werden und wird als strategische Unsicherheit bezeichnet. Diese beschreibt die Unsicherheit hinsichtlich der Wahl einer Unternehmensstrategie. Vor allem auf jungen Märkten, auf denen sich bisher keine der bisher von den Akteuren verfolgten Strategien durchgesetzt hat, tritt diese auf. Auch hier stellt sich das Problem, dass mehreren Inputalternativen, nämlich den verschiedenen durchzusetzenden Wettbewerbsstrategien, wie z.B. einer Kosten- oder Qualitätsführerschaft, kein bestimmter Output, z.B. in Form von Umsatz oder Gewinn, gegenübergestellt werden kann (Meffert 2000: 256).

Neben diesen beiden Bereichen kann Unsicherheit auch in der Produktionsplanung auftreten. Der Planende muss sich beispielsweise zwischen verschiedenen Auslastungsgraden einer Maschine entscheiden – ob diese auf maximaler, unveränderter oder aber gedrosselter Leistung arbeiten soll – ,ist sich jedoch über die zukünftige Absatzsituation unsicher. Es entsteht ein ähnlich strukturiertes Problem, in dem mehreren Alternativen verschiedene Output-Größen zugeordnet werden können (vgl. Adam 1996: 526). Diese Unsicherheit kann durch Marktforschung verringert werden, indem für einzelne Szenarien Eintrittswahrscheinlichkeiten geschätzt werden; vollständig aufheben lässt sie sich jedoch nicht.

Bei der Entscheidung, ob familienbewusste Maßnahmen eingeführt werden oder nicht, lässt sich die Unsicherheit nicht beheben. Dieses Problem erscheint besonders dann von hoher Relevanz, wenn die Unsicherheit zu Risiko führt. Einmal getroffene Entscheidungen können häufig nur mit Zusatzkosten revidiert werden (vgl. Adam 1996: 215). In diesem Zusammenhang scheint eine genauere Untersuchung der Kosten, die mit den Maßnahmen einhergehen, von großer Wichtigkeit. Dabei ist beispielsweise zu untersuchen, ob Auszahlungen, die mit einer oder mehreren familienbewussten Maßnahmen verbunden sind, als reversibel angesehen werden können oder nicht. In diesem Kontext ist der Tatbestand der ‚Spezifität‘ entscheidend. Spezifität beschreibt den Wertverlust eines Investitionsgutes in der nächstbesten Verwendung als der eigentlich dafür vorgesehenen (vgl. Bitz u.a. 2004: 30). Je höher der Wertverlust ist, desto höher die Spezifität

⁵ Siehe zu den Grundlagen der Investitionstheorie Lutz / Lutz 1991.

eines Investitionsgutes. Ein Beispiel ist hier die Investition eines Unternehmens in Kindermöbel für eine Kinderbetreuungseinrichtung. Wird dieses Projekt rückgängig gemacht, so existiert für diese Güter im Unternehmen keine Verwendung, und sie können lediglich als Gebrauchsgüter und unter (hohem) Wertverlust veräußert werden. Diese Investition ist somit hochspezifisch und mit einem hohen Risiko verbunden.

Neben diesen Überlegungen kann die Abbildung des Zeitablaufs zu unterschiedlichen Konsequenzen in Entscheidungssituationen führen. Ist bei der Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Effekte familienbewusster Maßnahmen der Zeitablauf irrelevant oder vernachlässigbar und kann somit von diesem abgesehen werden? Oder müssen demgegenüber Elemente in die Entscheidung einbezogen werden, die den Zeitablauf darstellen sowie Zeitreihen oder Zeitfunktionen zueinander in Beziehung setzen? Grundsätzlich ist der Zeitablauf ein Merkmal, das in einem Modell abgebildet werden muss, da alle realen Sachverhalte im Zeitablauf existieren. Es kann jedoch vom Zeitablauf abstrahiert werden, wenn er für die Modellbildung der Fragestellung irrelevant erscheint. Ein solches Modell bezeichnet man als statisch (Adam 1996: 88). In der zu untersuchenden Problemstellung scheint ein statisches Modell nicht adäquat, da der Zeitablauf von großer Relevanz erscheint. Effekte, die aus der Einführung familienbewusster Maßnahmen resultieren, treten nicht simultan mit der Einführung der Maßnahmen, sondern erst im Zeitablauf auf. Für weitere Untersuchungen müssen aus diesem Grund ‚Time Lags‘⁶ berücksichtigt werden. Folglich kann für die zu untersuchende Problemstellung kein statisches Modell eingesetzt werden. Eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte scheint über mehrere Perioden hinweg erfolgen zu müssen. So wird die Einführung einer oder mehrerer familienbewusster Maßnahmen erst im Zeitablauf Auswirkungen auf die Ertragssituation eines Unternehmens haben. Aufgrund langer Wirkungsketten, die evtl. über eine Motivationserhöhung oder aber über eine gesunkene Fehlzeitenquote bis hin zu einer höheren Produktivität der Mitarbeiter reichen, zeigt sich erst im letzten Schritt und somit erst im Zeitablauf eine Auswirkung auf ökonomische Oberziele.

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass die Entscheidung über die Durchführung familienbewusster Maßnahmen als ein typisch betriebswirtschaftliches Entscheidungsprob-

⁶ Ein ‚Time Lag‘ wird definiert als der Zeitabschnitt zwischen der Veränderung einer Größe (Ursache) und der Auswirkung dieser Veränderung auf eine andere Größe. Time Lags ermöglichen die Formulierung dynamischer Modelle.

lem angesehen werden kann. Es handelt sich um eine für die Betriebswirtschaft charakteristische Input-Output Problematik. Auf der Input-Seite existiert eine Vielzahl an familienbewussten Maßnahmen, die in Unternehmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eingesetzt werden können. Um eine optimale Maßnahme wählen zu können, bedarf es einer genauen Planung, die auf einer exakten Definition der Input-Alternativen, des Outputs sowie der Wirkungszusammenhänge basiert. Bei der zu untersuchenden Problemstellung handelt es sich jedoch um ein schlecht strukturiertes Entscheidungsproblem, in dem die genaue Bestimmung aufgrund auftretender Strukturdefekte, in Form von Bewertungs- und Wirkungsdefekten nicht möglich ist. Diese Defekte müssen durch Modellierungs- bzw. Abstraktionsprozesse herausgestellt und überwunden werden. Ferner sind in der Untersuchung weitere erschwerende Faktoren, wie die Existenz von Kontextvariablen oder aber der vorliegenden Unsicherheit, zu berücksichtigen. Schließlich scheint ein statisches Modell ungeeignet, da Effekte, die mit der Einführung familienbewusster Maßnahmen einhergehen, vermutlich nicht direkt, sondern zeitversetzt eintreten.

2.2 Konsequenzen für eine betriebswirtschaftliche Untersuchung der Effekte einer familienbewussten Personalpolitik

Um betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik untersuchen zu können, müssen die beschriebenen Schwierigkeiten, die sich aus dem realen Entscheidungsproblem ergeben, behoben bzw. es muss ein Weg gefunden werden, diese zu umgehen.

Die Hauptaufgabe in der zu behandelnden Problemstellung liegt darin, betriebswirtschaftliche Effekte der familienbewussten Maßnahmen darzulegen und zu quantifizieren. Um eine rationale Entscheidung bezüglich familienbewusster Maßnahmen zu ermöglichen, müssen zuvor Handlungsergebnisse bestimmter Maßnahmen durch einen Wirkungszusammenhang beschrieben werden. Dazu muss im ersten Schritt eine genaue Kategorisierung der Input- und Output-Größen erfolgen, um im Anschluss daran Wirkungszusammenhänge zwischen diesen beiden Größen untersuchen zu können.

In diesem Zusammenhang sei auf die acht Handlungsfelder der berufundfamilie gGmbH verwiesen, die 146 familienbewusste Maßnahmen zu den Handlungsfeldern Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsorganisation, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistun-

gen sowie Service für Familien aggregiert.⁷ Diese Kategorien ordnen die Maßnahmen zwar inhaltlich und erlauben einen geordneten Überblick, sind jedoch für eine betriebswirtschaftliche Untersuchung kaum hilfreich. Eine neue, sich an der zu behandelnden Problemstellung orientierende Kategorisierung der Input- und Output-Größen scheint unabdingbar. Auf dieser Grundlage ist nicht nur eine systematische Einordnung der Input- und Output-Größen möglich, darüber hinaus können die für eine weitere Analyse speziell zu betrachtenden Fälle aufgezeigt werden.⁸

Wie bereits beschrieben, liegen in der zu behandelnden Problemstellung der Einführung familienbewusster Maßnahmen Wirkungsdefekte vor. Die kausalen bzw. funktionalen Zusammenhänge zwischen Input und Output sind nicht eindeutig definiert. Für eine konfirmatorische Analyse wäre eine genaue Vorstellung über mögliche Beziehungszusammenhänge nötig. Primäres Ziel wäre es, die Zusammenhänge zwischen Variablen zu überprüfen bzw. zu bestätigen, die zuvor aus sachlogischen oder theoretischen Überlegungen heraus aufgestellt wurden. In der beschriebenen Problemstellung bestehen nur unzureichende Vorstellungen darüber, welche Beziehungszusammenhänge zwischen den Variablen bestehen. Ziel einer explorativen empirischen Analyse ist es daher, Wirkungszusammenhänge zu entdecken.

Neben den Wirkungsdefekten gilt es ebenfalls, die Bewertungsdefekte zu überwinden. Dafür müssen zuvor die Fälle herausgestellt werden, die mit einem solchen verbunden sind. Zu diesem Zeitpunkt besteht keine Klarheit darüber, wann Bewertungsdefekte auftreten bzw. mit welchen Maßnahmen diese zusammenhängen. Um diese Ungewissheit zu überwinden, soll eine Analyse der Vielzahl an Input- sowie an Output-Größen aufzeigen, in welcher Input-Output-Kombination Bewertungsdefekte auftreten und wie stark diese ausfallen.

Es wird deutlich, dass nicht nur für eine systematische Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte, sondern auch für die Überwindung der Struktureffekte sowie für die Überführung in eine empirische Analyse Input- und Output-Größen systematisch und an der Problemstellung orientiert kategorisiert werden müssen. Daraus lässt sich eine für die empirische Analyse notwendige umfassende sowie übersichtlich gegliederte Variablenstruktur generieren.

⁷ Für einen kurz gehaltenen Überblick s. Becker (2001): 216-220. Eine detaillierte Übersicht dieser Handlungsfelder sowie der beinhalteten Maßnahmen befindet sich unter: www.beruf-und-familie.de.

⁸ Hier sind Fälle gemeint, die beispielsweise mit mehreren Strukturdefekten belastet sind und daher einer genaueren Analyse unterzogen werden müssen.

Überlegungen, die als Grundlage der Kategorisierungen der Input- und Output-Größen dienen und eine weiterführende Analyse ermöglichen, sind Gegenstand des folgenden Kapitels.

3. Konkretisierung der Variablenstruktur für eine empirische Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte familienbewusster Maßnahmen

3.1 Systematische Analyse der Input-Größen

Beruf und Familie stellen zwei zentrale Lebensbereiche dar, die durch individuelle Anforderungen an den einzelnen Menschen – sowohl als ‚Berufsmensch‘ als auch als ‚Privatmensch‘ – geprägt sind. Dieser sieht sich bestimmten Anforderungen in beiden Lebensbereichen gegenüber, und sofern diese nicht erfüllt werden, kann es zwischen den Lebensbereichen zu Spannungen kommen (Wingen 1997: 67). Zeitansprüche, die simultan und somit konkurrierend vonseiten der Familie und des Arbeitgebers an den Menschen in seiner Rolle als ‚Privatmensch‘ sowie als ‚Berufsmensch‘ gestellt werden, sind Hauptursache dieser Konflikte und stehen im Mittelpunkt weiterer Untersuchungen.

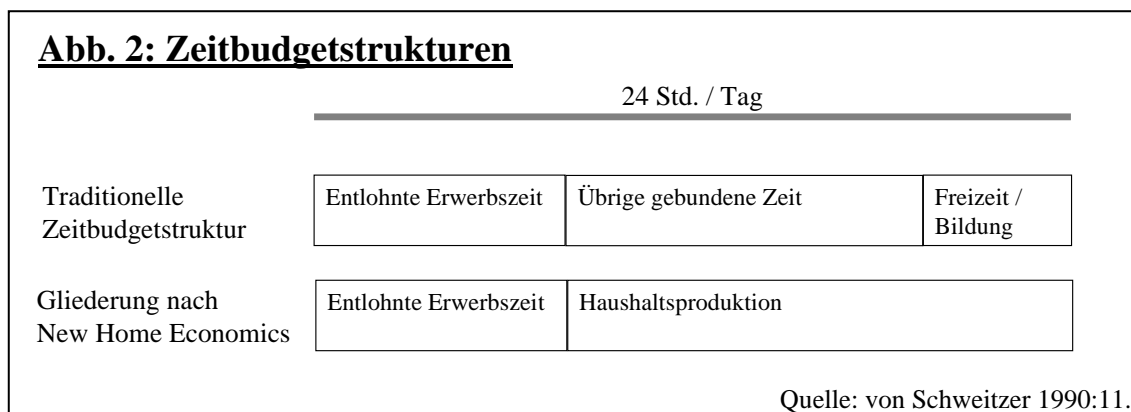
An dieser Stelle sei auf die Zeitbudgetforschung verwiesen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums ausgeübte Aktivitäten eines oder mehrerer Akteure erfasst. Familienzeitbudgetstudien untersuchen die Struktur der Zeitmuster von in Familienhaushalten lebenden und arbeitenden Personen (vgl. Krüsselberg 2002: 110-111, von Schweitzer 1990: 9). Die Intention dieser Analysen lässt sich durch folgendes Zitat aus der Berichterstattung über die Ergebnisse einer Untersuchung bezüglich der Zeitverwendung der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland beschreiben: *„In unserer komplexen arbeitsteiligen Gesellschaft ist ‚Zeit‘ zu einer kostbaren Ressource geworden. Sie prägt unsere Lebensplanung, unser Alltagshandeln und (...) unseren Umgang miteinander sowohl in der Arbeitswelt als auch in der Familie.“* Deshalb sei es überfällig, sich mit der ‚Zeit‘ und der Zeitverwendung wissenschaftlich zu beschäftigen (Blanke / Ehling / Schwarz 1996: 1).

Auf zwei Zeitbudgetstrukturen wird im Folgenden kurz eingegangen; die traditionelle Zeitbudgetstruktur sowie die Zeitbudgetstruktur der New Home Economics.

Die traditionelle Zeitbudgetstruktur unterscheidet zwischen drei Zeitblöcken, in die ein 24 Stunden Tag aufgeteilt wird – die ‚entlohnte Erwerbszeit‘, die ‚übrig gebundene Zeit‘ und die ‚Freizeit‘. In der ‚übrig gebundenen Zeit‘ werden unterschiedliche Aktivitäten zusammengefasst wie Haushalts- und Familienaktivitäten oder aber Wegezeiten. Sie ist als Restgröße zu betrachten, die zwischen gut abgrenzbarer Erwerbszeit einerseits und Freizeit sowie Bildung andererseits steht (vgl. von Schweitzer 1990: 11). Auf

dieser dreigeteilten Zeitstruktur basieren weitere Entwürfe, beispielsweise des Statistischen Bundesamtes.

Im Gegensatz dazu teilt die neue Konsumtheorie (New Home Economics) einen 24 Stunden Tag in lediglich zwei alternative Zeitblöcke auf. Diese Theorie wurde im Wesentlichen von Gary Becker in den 1960er Jahren begründet und wird auch als ‚Theorie der optimalen Zeitallokation‘ bezeichnet. Sie stellt für die ökonomische Theorie der Familie, die mit einem ökonomischen Instrumentarium familiale Aktivitäten klären will, einen Eckpfeiler dar, aufgrund der Tatsache, dass als zentraler Gegenstand familialer Entscheidungen die Bestimmung der effizienten Allokation der Zeit aller Familienangehörigen ist (vgl. Ribhegge 1993: 66). Diese Theorie unterscheidet zwischen entlohnter Erwerbsarbeitszeit und allen anderen Aktivitäten, die nicht entlohnte Erwerbsarbeit sind. Diese werden unter dem Terminus „Haushaltsproduktion“ zusammengefasst (vgl. Krüsselberg 2002: 111-112, von Schweitzer 1990: 10).



Diese Zeitbudgetstrukturen erfassen innerhalb eines 24-Stunden-Tages ausgeübte Tätigkeiten und ordnen diese definierten Zeitverwendungsalternativen zu. Es wird ersichtlich, in welchem Verhältnis einzelne Zeitblöcke zueinander stehen, wie viel der täglichen Zeit für welchen Zeitblock in Anspruch genommen wird. Diese Analysen beschreiben eine gänzlich überschneidungsfreie Allokation der 24 Stunden; Zeitansprüche treten sukzessiv nacheinander auf und führen somit zu keinem Konkurrenzverhältnis. Dieser Aspekt soll im Folgenden durch eine Fokussierung simultan auftretender Zeitansprüche erweitert und somit überwunden werden.

Nachstehende Untersuchungen nähern sich dem Entwurf von Gary Becker und der New Home Economics an. Es erfolgt lediglich eine Unterscheidung in ‚Erwerbszeit‘ und ‚Familienzeit‘. In der ‚Familienzeit‘ werden ebenfalls die ‚Freizeit‘, ‚Regeneration‘, ‚persönliche Zeit‘ etc. zusammengefasst. Dies geschieht aus den Überlegungen heraus, dass es sich um eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik handelt, die darauf abzielt, die Kombination der Lebensbereiche Beruf und Familie zu ermöglichen und zu fördern (vgl. Juncke 2005: 8). Eine Fokussierung der ‚Erwerbszeit‘ und der ‚Familienzeit‘ scheint aus diesem Grunde zu genügen; vonseiten des Arbeitgebers ist die persönliche Zeitverwendung des Arbeitnehmers von untergeordneter Relevanz und bedarf damit keiner weiteren Unterteilung.⁹ Wie bereits erwähnt, aggregiert die ‚Familienzeit‘ jegliche Verwendungsalternativen der persönlichen Zeit des Arbeitnehmers, die nicht zur ‚Erwerbszeit‘ zählt.

Neben diesen Überlegungen erfolgt eine genaue Untersuchung simultan auftretender Zeitanprüche. Familienbewusste Maßnahmen, die in Unternehmen eingesetzt werden können, zielen auf einen Ausgleich zwischen unterschiedlichen Interessen und Anforderungen, insbesondere der Zeitanprüche, die an den Arbeitnehmer gestellt werden. Sie müssen die unterschiedlichen Lebenssituationen und Bedürfnisse der Menschen sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich berücksichtigen, um den prekären Balanceakt zwischen Beruf und Familie zu bewerkstelligen. Das Hauptproblem liegt in der Tatsache begründet, dass zeitliche Synchronisierungs- und Balancierungsanforderungen an einen gemeinsamen Familienalltag auf einer strukturellen Ebene steigen; die Zeit- und Dienstleistungsangebote öffentlicher Kinderbetreuungseinrichtungen, die Anforderungen der Arbeitswelt, aber auch das kleinteilige Geflecht örtlicher Zeitstrukturen von Ärzten etc. harmonisieren im Alltag zeitlich wenig miteinander (Ott 2002: 60). Der knappe Faktor Zeit kann nur schwierig auf die Bereiche der Familie und des Berufs so aufgeteilt werden, dass der bestehende Zeitkonflikt aufgelöst wird oder aber ein effektiver Weg gefunden werden kann, ihm zu begegnen. Vordergründig entstehen demnach Probleme bei der Vereinbarung beruflicher und außerberuflicher Zeitbedarfe.

Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben gleichermaßen ein Interesse an flexiblen Arbeitszeiten, wenn auch nicht immer aus den gleichen Gründen und in der gleichen Form (Dilger 2002: 117). Der Arbeitgeber kann in dieser Vereinbarkeitsproblematik auf vier

⁹ Jedoch ist die persönliche Zeitverwendung des Arbeitnehmers dann von Interesse, wenn es um die Verschiebung eines Zeitanpruchs geht. Die dann mögliche Kollision der Zeitanprüche des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers kann dem Ziel einer familienbewussten Personalpolitik, einen Zeitkonflikt zu lösen, entgegenwirken, sofern die persönliche Zeit des Arbeitnehmers nicht in einem gewissen Maße flexibel gestaltet werden kann.

Werkzeuge der Arbeitszeitgestaltung zurückgreifen, um für jede Arbeitsstelle individuelle Arbeitszeiten zu entwickeln und um somit eine Vereinbarkeit der Bereiche Beruf und Familie zu unterstützen und zu ermöglichen. In der Vergangenheit wurde primär das ‚Volumen‘ (chronometrische Dimension) und der ‚Verteilung‘ (chronologische Dimension) der Arbeitszeit untersucht. Jedoch hat sich gezeigt, dass auch die ‚Länge‘ und die ‚Lage‘ der Arbeitszeit nicht zu vernachlässigen sind, um individuelle Lösungen anzustreben und umzusetzen. Kramer formuliert in diesem Zusammenhang folgende Frage im Hinblick einer familiengerechten Arbeitszeitgestaltung: *„Welcher Grad an Flexibilität, bezogen auf Volumen, Länge, Lage und Verteilung ist sowohl aus betrieblicher als auch aus mitarbeiterseitiger Perspektive erforderlich?“* (Kramer u.a. 1998: 59).

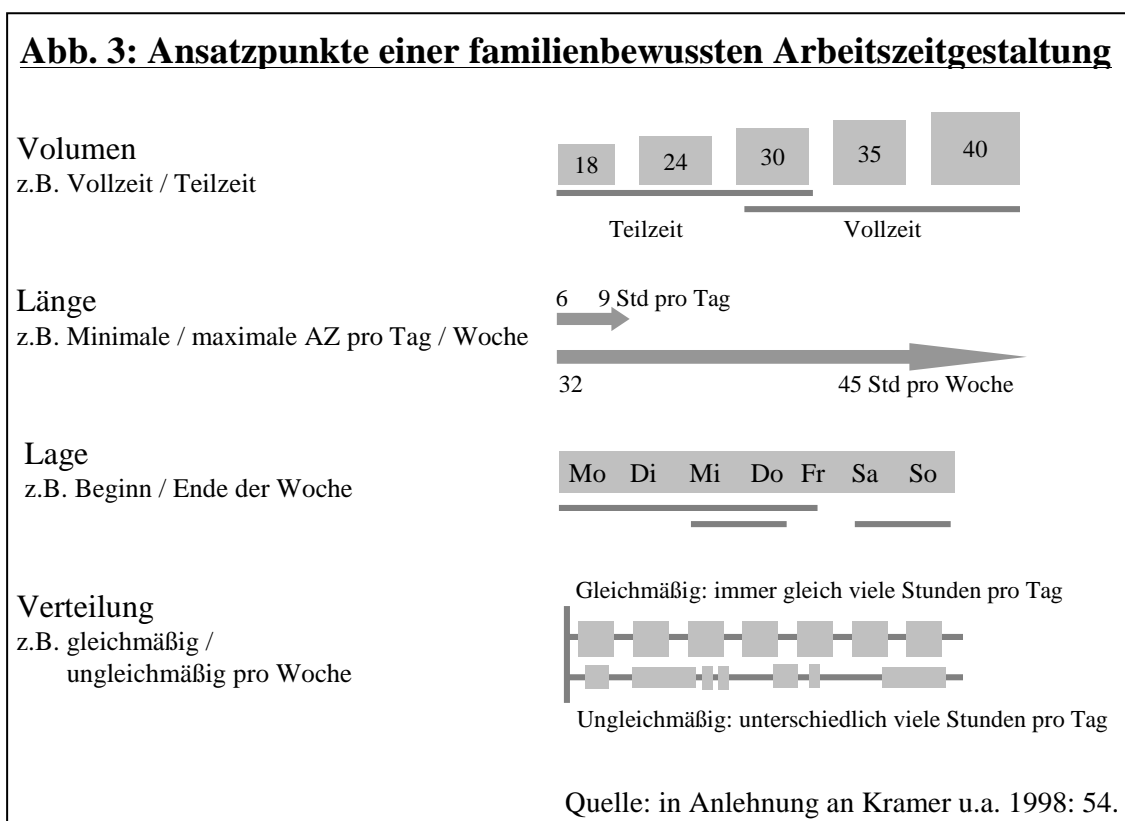


Abbildung 3 verdeutlicht die vier Aspekte der Arbeitszeit, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Dies geschieht durch eine Berücksichtigung familiärer (Anzahl und Alter der Kinder, Berufstätigkeit des Partners etc.) und betrieblicher (Vorhersehbarkeit und Schwankungen des Arbeitsanfalls, Ansprechzeiten für Kunden und betriebliche Mitarbeiter etc.) Rahmenbedingungen (Kramer u.a. 1998: 16).

- **Volumen der Arbeitszeit**
Das Arbeitszeitvolumen beschreibt die Dauer der Arbeitszeit in Stunden gemessen. Unterschieden wird hier beispielsweise zwischen Teilzeit und Vollzeit.
- **Länge der Arbeitszeit**
Die Länge der Arbeitszeit beschreibt die minimale und maximale Arbeitszeit eines gewählten Zeitraums. Beispiel: Pro Tag liegt die Arbeitszeit zwischen 6 und 9 Stunden, pro Woche müssen zwischen 32 und 45 Stunden gearbeitet werden.
- **Lage der Arbeitszeit**
Wann die Arbeit zu leisten ist, beschreibt die Lage der Arbeitszeit. Hier stehen Beginn und Ende im Fokus. Beispielsweise kann festgelegt werden, dass die Arbeitszeit von montags bis freitags zu leisten ist, wohingegen eine andere Regelung so aussehen kann, dass lediglich Mittwoch und Donnerstag sowie am Wochenende zu arbeiten ist.
- **Verteilung des Arbeitszeit-Volumens im gewählten Ausgleichszeitraum**
Durch diesen Aspekt wird beschrieben, ob eine gleichmäßige oder ungleichmäßige Verteilung des Arbeitszeitvolumens vorliegt. Im Fall einer gleichmäßigen Verteilung werden gleich viele Stunden pro Tag, Monat etc. gearbeitet, im Falle einer ungleichmäßigen Verteilung ist es möglich, die Arbeitszeit in unterschiedlich viele Stunden an einzelnen Tagen oder pro Woche zu verteilen.

Es wird deutlich, dass der Arbeitgeber mit Hilfe dieser Werkzeuge positiv zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen kann. Sofern diese in diesem Kontext sinnvoll eingesetzt werden, erscheint diese Intention nicht nur vertretbar, sondern in den Interessen beider Akteure – des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers – sogar erwünscht.

Vor diesem Hintergrund umfasst eine familienbewusste Personalpolitik im Folgenden alle freiwilligen Regelungen in Unternehmen, die formell oder informell getroffen werden, um die Kompatibilität der Lebensbereiche Beruf und Familie zu ermöglichen und deren Kombination zu fördern. Ansatzpunkt der Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik ist die Lösung des Konkurrenzverhältnisses um den Faktor Zeit, auf welchen Arbeitgeber und Arbeitnehmer – in diesem Zusammenhang jedoch als ‚Privatmensch‘ zu verstehen – jeweils für die Bereiche Beruf und Familie einen eigenen, mitunter diametralen Anspruch erheben. Flankiert werden diese Maßnahmen zur Lösung des Zeitkonfliktes von familienbezogenen Entgeltbestandteilen und geldwerten Leistungen sowie von einer familienbewussten Unternehmensphilosophie (Juncke 2005: 8).

Dabei ist die Palette von Maßnahmen zur Entschärfung des Spannungsfeldes zwischen Familien- und Erwerbsleben breit gefächert. Die Angebote reichen von konkreten Arbeitszeitvarianten bis hin zu personalstrategischen Überlegungen (Becker 2001: 216).

In diesem Kontext hebt Wingen die Zielrichtung familienfreundlicher Maßnahmen hervor:

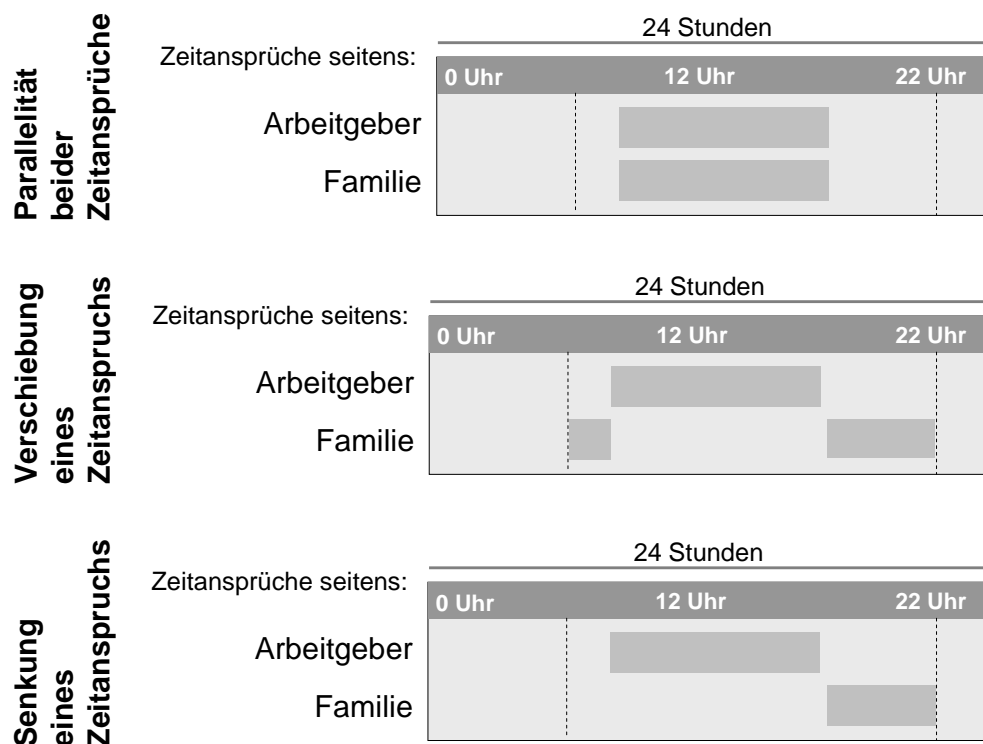
„Die Vereinbarung von Familientätigkeit und Erwerbsarbeit durch junge Eltern muss in unterschiedlichen, möglichst frei wählbaren Verhaltensmustern ermöglicht werden, entweder auf der Grundlage des sog. „simultanen“ Verhaltensmusters, bei dem Erwerbstätigkeit und Kleinkindbetreuung zeitlich nebeneinander geleistet werden, oder des sog. „sukzessiven“ Verhaltensmusters, bei dem Erwerbsphase, dominante Familienphase und wieder Erwerbsphase zeitversetzt aufeinander folgen.“ (Wingen 1997a: 135)

An diesen Überlegungen – jedoch eines anderen zeitlichen Rahmens bewusst – knüpft die Kategorisierung familienbewusster Maßnahmen an. Primäres Ziel dieser Maßnahmen ist es, Arbeitnehmern ein simultanes Verhaltensmuster zu ermöglichen und somit Beruf und Familie kompatibel zu gestalten. Ein ‚sukzessives‘ Verhaltensmuster wird von familienbewussten Maßnahmen dahingehend beeinflusst, als dass die dominante Familienphase verkürzt werden kann oder aber eine Tätigkeit in dieser ermöglicht wird.

Eingedenk dieser Verhaltensmuster erfolgt eine Kategorisierung der familienbewussten Maßnahmen unter dem Gesichtspunkt der Möglichkeit der Entschärfung oder der Lösung des Zeitkonflikts, der durch den doppelten Anspruch an den Arbeitnehmer entsteht. Dabei sind folgende drei Szenarien denkbar, die in Anlehnung an ein Gantt-Diagramm¹⁰ in Abbildung 4 dargestellt werden.

¹⁰ Allgemein finden Gantt-Diagramme dann ihre Anwendung, wenn zeitliche Abläufe – beispielsweise von Projekten und deren Teilschritten – und deren sequentieller und paralleler Fortschritt dargestellt werden muss. Im einfachsten Fall handelt es sich um simple Balkendiagramme. Ihr Vorteil liegt darin begründet, dass sie leicht zu erstellen, einfach zu verstehen und weit verbreitet sind.

**Abb. 4: Allokation der Zeitanprüche des Arbeitgebers
und der Familie**



Quelle: Eigene Darstellung.

Unter Entschärfung des Zeitkonfliktes wird die Tatsache verstanden, dass die Gelegenheit besteht, beide Zeitbedarfe in vollem Umfang parallel zu befriedigen (vgl. Abb. 4). Der Arbeitnehmer kann sich parallel sowohl um sein Kind oder einen pflegebedürftigen Angehörigen kümmern als auch seinen beruflichen Pflichten nachgehen. Ein Beispiel wäre das Eltern-Kind-Arbeitszimmer, das sowohl mit Bürotechnik als auch mit einer kindgerechten Spielecke ausgestattet ist, sodass dem Kind die Möglichkeit geboten wird, sich selbst zu beschäftigen. Eltern-Kind-Arbeitszimmer bieten die Chance, die ausgefallene Betreuung auch kurzfristig selber am Arbeitsplatz zu übernehmen. Sie sind in vielen Unternehmen der Garant dafür, dass weniger Arbeitszeiten ausfallen, die Kol-

legen durch die Anwesenheit eines Kindes nicht gestört werden und fehlende Betreuungsmöglichkeiten aufgefangen werden können.¹¹

Die Auflösung des Zeitkonfliktes beinhaltet einerseits die Senkung der Arbeits- oder Betreuungszeit und andererseits die Verschiebung der Arbeitszeit. Der Zeitkonflikt wird gelöst durch eine Reduktion eines Zeitbedarfs. Der Arbeitgeber senkt seinen Zeitbedarf an den Arbeitnehmer beispielsweise durch Sonderurlaub¹², die Betreuungszeit des Kindes wird reduziert durch einen Platz in einer Kinderbetreuungseinrichtung. Eine Senkung der Betreuungszeit eines Kindes oder eines pflegebedürftigen Angehörigen bezieht sich daher nur auf die Zeit, die der Arbeitnehmer selbst für die Betreuung aufbringen müsste. Die Verschiebung der Arbeitszeit fällt ebenfalls unter den Oberbegriff der Reduktion, da der Zeitbedarf des Arbeitgebers an den Arbeitnehmer zum Zeitpunkt der Arbeitszeitverschiebung gesenkt wird.

Diese drei Möglichkeiten, die bestehen, um mit einem Zeitkonflikt umzugehen, werden zusammenfassend in Abbildung 6 an der Abszisse verdeutlicht.

- Der erste Fall, die Parallelität von Arbeits- und Betreuungszeit, verdeutlicht die simultane Befriedigung der Zeitbedarfe, die vom Arbeitgeber sowie von der Familie an den Arbeitnehmer gestellt werden.
- Im zweiten Fall, der Verschiebung der Arbeitszeit, kann bei einem bestehenden Zeitbedarf der Familie der Zeitbedarf des Arbeitnehmers so verschoben werden, dass dennoch beide Bedarfe, jedoch sukzessiv, befriedigt werden.
- Der letzte Fall, die Senkung der Arbeits- oder Betreuungszeit, verdeutlicht die Lösung des Zeitkonflikts dadurch, dass nur noch ein Zeitbedarf befriedigt werden muss. Der zweite Zeitbedarf wurde herabgesetzt.

In diesem Zusammenhang sei kurz auf das sog. Raum-Zeit-Problem sowie auf die Intensität der Bedürfnisbefriedigung eingegangen. Das Raum-Zeit-Problem schließt eine isolierte Betrachtung des Raums oder aber der Zeit aus. Schon in der Relativitätstheorie werden Raum und Zeit zu einem einheitlichen vierdimensionalen Gebilde verschmolzen, in dem die räumlichen und zeitlichen Koordinaten bei Transformation in andere Bezugssysteme miteinander vermischt werden können. Auch im Kontext familienbewusster Personalpolitik sind Raum und Zeit interdependente Parameter, sodass eine

¹¹ Zu dieser und weiteren Definitionen sowie Ausführungen familienfreundlicher Maßnahmen siehe www.beruf-und-familie.de.

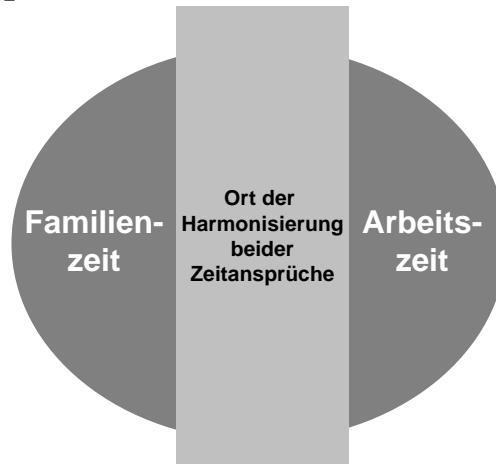
¹² Unbezahlter Sonderurlaub aus wichtigen familiären Gründen.

isolierte Betrachtung unmöglich ist. Im Fall der parallelen Befriedigung der Zeitanprüche von Arbeitgeber und Familie ist es unumgänglich, dass dies an ein und demselben Ort geschieht. Teleheimarbeit, Eltern-Kind-Arbeitszimmer oder aber Kinder im Betrieb – um einige Beispiele zu nennen – stützen diese Aussagen. Der Arbeitnehmer ist nur in der Lage zu arbeiten und ein Kind zu betreuen, wenn beides an einem Ort geschehen kann. Im Gegensatz dazu stehen jedoch die Verschiebung und Senkung eines Zeitbedarfs. Aufgrund der Tatsache, dass eine simultane Befriedigung beider Ansprüche an einem Ort nicht möglich ist, da mit den unterschiedlichen Ansprüchen ungleiche Orte einhergehen, wird ein Zeitanpruch außen vor gelassen, um den anderen vollständig und am Ort des Anfalls zu befriedigen. Hier wird das Raumproblem der Bedürfnisbefriedigung dahingehend gelöst, dass der nicht zu befriedigende Zeitbedarf herabgesetzt oder verschoben wird. Dieser kann zu einem späteren Zeitpunkt an einem anderen Ort Beachtung finden.

Ebenso hebt sich der Fall der Parallelität von denen der Senkung und Verschiebung bei einer Betrachtung der Intensität der Bedürfnisbefriedigung ab. In letztgenannten ist eine ausschließliche Befriedigung eines Zeitanpruchs möglich, sodass eine maximale Intensität dazu eingesetzt werden kann. Demgegenüber steht eine parallele Fokussierung beider Zeitanprüche, die eine Maximalintensität zur Befriedigung beider Ansprüche häufig nicht zulässt. Kann der Mensch parallel seiner Rolle als ‚Berufsmensch‘ und als ‚Privatmensch‘ nachgehen – beispielsweise durch eine ihm ermöglichte Arbeit zu Hause –, so scheint es wahrscheinlich, dass die Intensität, die zur Befriedigung des Zeitanpruchs seitens des Arbeitgebers aufgrund der gleichzeitigen Betreuung eines (kleinen) Kindes nicht maximiert werden kann, aufgrund der „Doppelbelastung“. Vielmehr scheint es wahrscheinlich, dass die Arbeit häufiger durch Ansprüche, die das Kind oder aber ein pflegebedürftiger Angehöriger an den Arbeitnehmer stellt, unterbrochen werden muss.

Zusammenfassend ist eine parallele Befriedigung beider Zeitanprüche zwar an einem Ort möglich, ist jedoch mit etwaigen Intensitätsverlusten verbunden. Sofern die Zeitanprüche mit dem gleichen Ort einhergehen, ist eine parallele Befriedigung denkbar, ferner kann – bei der Möglichkeit der räumlichen Verschiebung – ein gemeinsamer Ort der Befriedigung zur kurzzeitigen Vereinbarkeit von Arbeit und Beruf beitragen (vgl. Abb. 5).

**Abb. 5: Der Arbeitsort zur möglichen Harmonisierung beider
Zeitansprüche**



Quelle: Eigene Darstellung.

Neben dieser Dimension erfolgt eine weitere Unterscheidung – an der Ordinate in Abbildung 6 – dahingehend, ob sich durch eine familienbewusste Maßnahme eine Änderung im Unternehmen¹³ vollzieht. Mit einer Änderung kann eine Umgestaltung in der Organisation oder aber eine Reorganisation der in einem Unternehmen ablaufenden Prozesse gemeint sein. Diese können als Voraussetzung für die Einführung bestimmter familienbewusster Maßnahmen notwendig sein. Ändert sich die Leistungserbringung in Zeit, Ort, Form und / oder Umfang, so findet eine Anpassung des Unternehmens statt, um auf den zu lösenden Zeitkonflikt zu reagieren. Ein Beispiel ist in diesem Zusammenhang die Teleheimarbeit, bei der sich der Ort der Leistungserstellung ändert: der primäre Arbeitsort ist die Wohnung des Telearbeiters und nicht mehr ein Büro im Unternehmen.

Demgegenüber kann ein Unternehmen dem Arbeitnehmer die Möglichkeit einräumen sich anzupassen. In diesem Fall bleiben Zeit, Ort, Form und Umfang der Leistungserbringung unberührt, lediglich der Arbeitnehmer passt sich zeitkonfliktlösend an. Ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer ist beispielsweise in diese Kategorie einzuordnen. Für den Arbeitnehmer bleiben die Arbeitszeit, der Arbeitsort und die Arbeit in Form und Um-

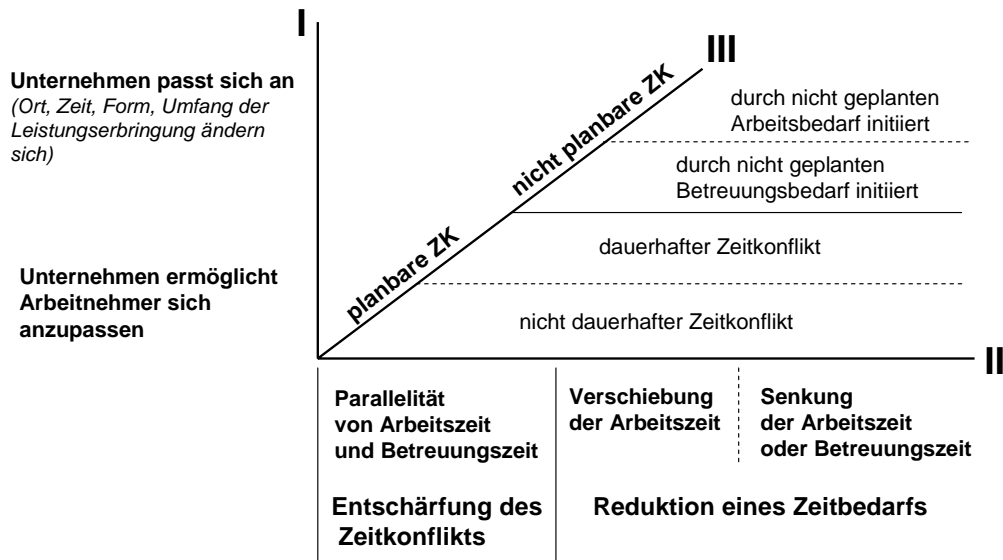
¹³ Mit einer Änderung im Unternehmen ist eine Anpassung dahingehend gemeint, dass sich Zeit, Ort, Form, Umfang der Leistungserbringung ändern.

fang dieselbe, ihm wird darüber hinaus die Möglichkeit eingeräumt, sich parallel um sein Kind zu kümmern.

Die dritte Dimension erlaubt – in Abbildung 6 an der Applikate – eine Einteilung der Maßnahmen nach der Art des zu lösenden Zeitkonflikts, das heißt für welche Art eines Zeitkonflikts die einzusetzende Maßnahme geeignet ist. Unterschiedliche Ausprägungen sind in diesem Zusammenhang der planbare und der nicht-planbare Zeitkonflikt, die jeweils nochmals unterschieden werden danach, inwiefern sie von dauerhafter oder nicht-dauerhafter Natur sind. So bietet beispielsweise eine betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtung Unterstützung in einem planbaren dauerhaften Zeitkonflikt, wohingegen in unvorhersehbaren Ereignissen und somit in nicht planbaren Zeitkonflikten, wie etwa bei Ausfall der Betreuungsmöglichkeit oder Erkrankung des Kindes, eine Notmutter einen wichtigen Beitrag im Umgang mit dem bestehenden Zeitkonflikt bieten kann. In diesem Beispiel wird der Zeitkonflikt durch den nicht geplanten Betreuungsbedarf des Kindes initiiert, wohingegen der Konflikt auch auf einem nicht geplanten Arbeitsbedarf basieren kann. Der Arbeitgeber erhöht kurzfristig seine Zeitansprüche an den Arbeitnehmer, der somit – aufgrund zu unterlassender Familienpflichten – einem Zeitkonflikt ausgesetzt wird. Eine Maßnahme, die es ermöglicht, diesen Konflikt zu beheben, ist ein Spielbereich im Unternehmen. Dies ist ein geschützter Bereich zum Spielen für die Kinder der Beschäftigten. Das Kind kann diesen Bereich so lange nutzen, bis der Arbeitnehmer den zusätzlichen Arbeitsbedarf befriedigt hat.

Schließlich scheint der nicht dauerhafte und planbare Zeitkonflikt einfach behebbar zu sein, da viele der familienbewussten Maßnahmen in diesem Fall einsetzbar sind. Darüber hinaus kann dieser Zeitkonflikt mit Hilfe des gesetzlich vorgeschriebenen Urlaubs gelöst werden.

Abb. 6: Zeitkonfliktorientierte Systematisierung der Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik



Quelle: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik 2005.

Abbildung 6 verdeutlicht diese drei Dimensionen, die eine übersichtliche Abgrenzung der Maßnahmen zusammenfassend dahingehend ermöglichen, inwieweit eine Maßnahme: (1) mit Änderungen in einem Unternehmen oder mit einer Anpassung des Arbeitnehmers verbunden sind, ob (2) der Zeitkonflikt behoben oder reduziert werden kann und schließlich ob (3) die Maßnahme geeignet ist, um auf einen planbaren oder nicht-planbaren Zeitkonflikt zu reagieren. Aus der Kombination dieser drei Dimensionen inkl. ihrer Untergliederungen entsteht eine 24-Felder-Matrix, in die sich Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik – etwa die 146 der berufundfamilie gGmbH – so einordnen lassen, dass jedes Feld belegt ist. Exemplarisch zeigen Tabelle 1 und Tabelle 2 für jedes dieser 24 Felder ein Beispiel. Tabelle 1 bezieht sich auf die Fälle, in denen sich das Unternehmen anpasst, um den Zeitkonflikt zu beheben, Tabelle 2 zeigt Beispiele, in denen das Unternehmen dem Arbeitnehmer eine Anpassung ermöglicht.

**Tab. 1: Beispiele familienbewusster Maßnahmen –
das Unternehmen passt sich dem Zeitkonflikt an**

	Unternehmen passt sich an	Parallelität von Arbeitszeit und Betreuungszeit	Verschiebung der Arbeitszeit	Senkung der Arbeitszeit oder Betreuungszeit
Planbarer Zeitkonflikt	nicht dauerhafter Zeitkonflikt	alternierende Telearbeit	Sabbatical	Kinderbonuszeit
	dauerhafter Zeitkonflikt	Teleheimarbeit	Gleitzeit	Satellitenbüro
Nicht planbarer Zeitkonflikt	durch nicht geplanten Betreuungsbedarf initiiert	Arbeit von zu Hause	Job Sharing	Sonderurlaub
	durch nicht geplanten Arbeitsbedarf initiiert	alternierende Telearbeit	Wochenendarbeit	Abendöffnung des Betriebskindergartens

**Tab. 2: Beispiele familienbewusster Maßnahmen –
das Unternehmen ermöglicht Anpassung seitens des
Arbeitnehmers**

	Unternehmen ermöglicht Arbeitnehmer sich anzupassen	Parallelität von Arbeitszeit und Betreuungszeit	Verschiebung der Arbeitszeit	Senkung der Arbeitszeit oder Betreuungszeit
Planbarer Zeitkonflikt	nicht dauerhafter Zeitkonflikt	Mittagessen	Lebensphasenorientierte Arbeitszeit	betriebliche Elternzeit
	dauerhafter Zeitkonflikt	Kinder im Betrieb	flexible Pausen- regelungen	Betriebskindergarten
Nicht planbarer Zeitkonflikt	durch nicht geplanten Betreuungsbedarf initiiert	Eltern-Kind-Arbeitszimmer	Zeitkonto	Notmutter
	durch nicht geplanten Arbeitsbedarf initiiert	Spielbereich	Gleitzeit für Teilzeit-Inhaber	Kinderfrau/Tagesmutter

Quelle: Eigene Darstellung.

Flankiert werden diese zeitkonfliktlösenden Maßnahmen neben weiteren den Zeitkonflikt indirekt lösende Maßnahmen, von familienbezogenen Entgeltbestandteilen, geldwerten Leistungen sowie von einer familienbewussten Unternehmensphilosophie.

- In den sonstigen indirekt zeitkonfliktlösenden Maßnahmen sind Maßnahmen zusammengefasst, die weder direkt auf den Zeitkonflikt wirken, noch zu der Unternehmensphilosophie gehören oder aber als Entgeltbestandteile zu charakterisieren sind. Beratung, ein Familienbeauftragter etc. gehören in diese Kategorie.
- Zu den familienbezogenen Entgeltbestandteilen gehören beispielsweise finanzielle Zuschüsse für Kinderbetreuung oder aber Kinderbonusgeld.
- Die Unternehmensphilosophie ist wenig konkret, aber dennoch nicht unerheblich für die Familienorientierung im Unternehmen. „*Ihr sind Unternehmensleitende oder eine auf Mitarbeiter mit Familienpflichten Rücksicht nehmende Personalführung zuzuordnen*“ (Juncke 2005: 10).

Familienbewusste Maßnahmen wurden mit Hilfe der im Fokus stehenden zeitkonfliktorientierten Kategorisierung systematisch untersucht und aufbereitet. Ferner tragen weitere Kategorien dazu bei, die Vielzahl an familienbewussten Maßnahmen umfassend zu untergliedern und eindeutig voneinander abzugrenzen.

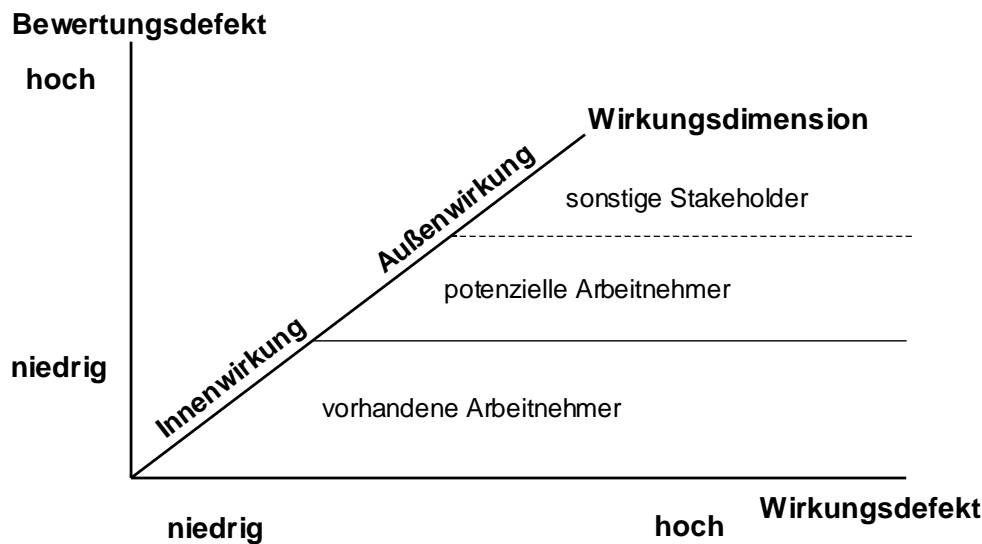
In Anlehnung daran erfolgt im Folgenden eine systematische Analyse der Output-Größen.

3.2 Systematische Analyse der Output-Größen

Mit Hilfe einer systematischen Analyse der Output-Größen kann die Beantwortung der Frage nach positiven Effekten familienbewusster Maßnahmen und Messung derselben unterstützt werden. Aufwand und Erträge sollen identifiziert werden, wobei die Messung insbesondere in den Fällen zu Schwierigkeiten führt, in denen Input und/oder Output nicht in Geldeinheiten auszudrücken sind, die Beziehung zwischen Input und Output sowie der Ansatzpunkt der Wirkung nicht eindeutig zu bestimmen sind. Eine zielgerichtete Untersuchung setzt eine Erforschung und Hervorhebung der Output-Größen voraus, in denen diese Probleme auftreten.

Eingedenk dieser und der in Kapitel 2 vorangegangenen Überlegungen werden die Output-Variablen dahingehend untersucht, inwieweit hohe oder niedrige Wirkungs- und Bewertungsdefekte im Zusammenhang mit Input- und Output-Größen vorliegen.

Abb. 7: Strukturdefektorientierte Kategorisierung der Effekte von Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik



Quelle: Eigene Darstellung 2005.

Abbildung 7 zeigt die Output-Matrix mit den drei Dimensionen „Ausmaß des Bewertungs- respektive Wirkungsdefektes“ sowie „Wirkungsrichtung“.

In der ersten Dimension wird der Output nach der Intensität des Bewertungsdefektes eingestuft, das heißt es wird überprüft, ob ein hoher oder niedriger Bewertungsdefekt vorliegt. Ein Bewertungsdefekt ist dann zu verzeichnen, wenn ein bestimmter Output nicht in die Zieldimension transformiert bzw. in dieser gemessen werden kann. Wird die Zieldimension beispielsweise in Geldeinheiten gemessen, so verdeutlicht ein niedriger Bewertungsdefekt, dass der Output leicht in Geldeinheiten zu überführen ist. Personalkosten werden beispielsweise in Geldeinheiten gemessen und sind daher nicht von weiteren Transformationen betroffen. Ein hoher Bewertungsdefekt steht dem gegenüber und erfordert weitere Überlegungen sowie ggf. Transformationen. Motivation sei an dieser Stelle als Beispiel angeführt. In dem Fall, dass die Zieldimension in Geldeinheiten gemessen wird, muss ein Weg gefunden werden, die Mitarbeitermotivation in Geldeinheiten zu transformieren, um eine Wirkung auf die Zielfunktion messen zu können.

In der zweiten Dimension erfolgt eine Zuordnung des Outputs hinsichtlich des mit ihm verbundenen Wirkungsdefektes. Ein niedriger Wirkungsdefekt impliziert einen einfach darzustellenden kausalen Zusammenhang zwischen Input, also einer oder mehrerer familienbewusster Maßnahmen, und dem Output, den betriebswirtschaftlichen Effekten. Demgegenüber sind bei einem hohen Wirkungsdefekt die Wirkungszusammenhänge zwischen Input und Output unklar bzw. nur über eine Kausalkette mehrerer Stufen zu ermitteln. Es scheint ersichtlich, dass die Einführung eines Eltern-Kind-Arbeitszimmers einen direkten Einfluss auf die Fehlzeitenquote ausübt, ob jedoch diese Maßnahme – und wenn ja, über welche und wie viele Stufen – auch Auswirkungen auf die Fluktuation zeigt, ist fraglich.

Schließlich verdeutlicht die Wirkungsrichtung, ob der Output unternehmensintern oder unternehmensextern wirkt. Bei einer internen Wirkung setzt der Output bei den bestehenden Arbeitnehmern an – beispielsweise der Krankheitsquote –, die externe Wirkung umfasst zum einen potentielle Arbeitnehmer und zum anderen sonstige Stakeholder¹⁴.

Zusammenfassend ermöglicht diese Analyse eine Einteilung der Output-Größen hinsichtlich der Bewertungs- und Wirkungsdefekte sowie des Angriffspunkts der Wirkung. Es entsteht eine 12-Felder-Matrix, die Aufschluss darüber gibt, (1) inwieweit ein Output in der Zieldimension – beispielsweise Geldeinheiten – gemessen werden kann, (2) ob eine familienbewusste Maßnahme einen direkten oder indirekten Einfluss auf einen bestimmten Output besitzt und (3) bei welchen Akteuren dieser Output wirkt.

So stellen sich unterschiedliche Anforderungen und weiterführende Überlegungen für jedes der 12 Felder der Matrix. Felder, die durch einen niedrigen Wirkungs- und Bewertungsdefekt gekennzeichnet sind, scheinen eine einfache Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte zu ermöglichen und können aus diesem Grund Ansatzpunkt für erste Untersuchungen sein,¹⁵ wohingegen sich eine detaillierte Analyse der Felder, bei denen ein hoher Wirkungs- und/oder Bewertungsdefekt zu verzeichnen ist, im Anschluss daran anbietet.

¹⁴ Nach dem Stakeholder-Ansatz, der besagt, dass die Unternehmensführung nicht nur die Interessen der Anteilseigner (Shareholder), sondern aller Anspruchsgruppen, ohne deren Unterstützung das Unternehmen nicht lebensfähig wäre, zu berücksichtigen hat, ist die Gruppe der Stakeholder folglich sehr heterogen und umfasst z.B. den Staat, Kunden, Lieferanten oder aber die Öffentlichkeit.

¹⁵ Im Kontext dieser Überlegungen wird deutlich, dass sich die von der Prognos AG durchgeführte Analyse *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen* lediglich auf die Output-Größen bezieht, die sowohl einen niedrigen Wirkungs- als auch Bewertungsdefekt aufweisen.

Durch ein gezieltes sukzessives Vorgehen kann jedes der 12 Felder detailliert betrachtet und analysiert werden – beginnend mit einem niedrigen Wirkungs- sowie Bewertungsdefekt und schließend mit einem hohen Wirkungs- und Bewertungsdefekt. So stellt beispielsweise der Krankenstand eine nach Innen gerichtete Zielgröße dar, die sowohl mit einem niedrigen Wirkungs- als auch Bewertungsdefekt behaftet ist. Demgegenüber ist die Unternehmensattraktivität eine nach Außen gerichtete Zielgröße, mit der ein hoher Wirkungs- und Bewertungsdefekt einhergehen; Familienbewusste Maßnahmen üben keinen direkten Einfluss auf die Unternehmensattraktivität aus, ferner ist die Unternehmensattraktivität kaum in Geldeinheiten auszudrücken.

Schritt für Schritt können somit jegliche Output-Größen nach einer umfassenden Charakterisierung im Kontext der Problemstellung untersucht werden.

Schlussbetrachtung

Wissenschaftliche Aufgaben innerhalb der Betriebswirtschaftslehre sind unter anderem die Erklärung der Zusammenhänge zwischen Input und Output sowie die optimale Bewirtschaftung der Mittel bei Kenntnis dieser Zusammenhänge. Vor dem Hintergrund bekannter Wirkungsbeziehungen und Zielrelationen soll systematisch eine optimale Handlungsalternative gewählt werden, die zu einer Situation mit einem möglichst hohen Erwünschtheitsgrad führt. Um eine rationale Entscheidung zu ermöglichen, werden zuvor Handlungsergebnisse bestimmter Alternativen bei einer gegebenen Ausgangssituation durch einen Wirkungszusammenhang beschrieben. Dies setzt eine genaue Definition der Input- und Output-Größen sowie der Wirkungszusammenhänge voraus. Ohne Kenntnis der Wirkungszusammenhänge lassen sich ökonomische Wirkungen von Entscheidungen nicht quantifizieren. Der Zielbeitrag unterschiedlicher Alternativen sowie Restriktionen für die Wahl der Niveaus bestimmter Entscheidungsvariablen sind nicht generierbar. Allerdings ist die Beziehung zwischen bestimmten Maßnahmen und dem Output keineswegs immer gleich stark ausgeprägt. Vielmehr scheint es Einflussfaktoren zu geben, die je nach ihrer Ausprägung den Zusammenhang verstärken oder abschwächen. Solche Einflussgrößen, die auf einen bestimmten Zusammenhang einwirken, indem sie seine Stärke determinieren, werden als Kontextvariablen bezeichnet und müssen ebenfalls in die Untersuchung der Wirkungszusammenhänge miteinbezogen werden. Zusätzlich ist die Frage nach der Kombination mehrerer Maßnahmen nicht zu vernachlässigen. Es ist denkbar, dass eine bewusste und systematische Kombination verschiedener familienbewusster Maßnahmen zu einer Erhöhung einer oder mehrerer Output-Größen führt.

Der vorliegende Beitrag verfolgt das Ziel, konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik darzulegen. Eingedenk der voran stehenden Ausführungen lag der Schwerpunkt dabei in einer systematischen und an der Problemstellung orientierten Erfassung möglicher familienbewusster Maßnahmen und ihrer Zieldimensionen. Familienbewusste Maßnahmen wurden vor dem zentralen Konkurrenzverhältnis um den Faktor ‚Zeit‘, Zieldimensionen nach auftretenden Strukturdefekten kategorisiert.

Darauf aufbauend ermöglicht diese neu generierte Variablenstruktur eine Überführung in eine empirische Analyse, die zu einer umfassenden Untersuchung der Wirkungszusammenhänge – unter Berücksichtigung der Kontextvariablen und funktionaler Zusam-

menhänge diverser Maßnahmen – zwischen familienbewussten Maßnahmen und betriebswirtschaftlichen Effekten beitragen soll.

Sofern im Anschluss an diese Untersuchung genaue Definitionen der Maßnahmen, der Zielbegriffe und zudem der Wirkungsbeziehungen vorliegen, liegt das primäre Ziel in einer Quantifizierung der betriebswirtschaftlichen Effekte, die mit den familienbewussten Maßnahmen auf mikroökonomischer Ebene einhergehen.

Literaturverzeichnis

- Adam, D. (1996): *Planung und Entscheidung*, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Becker, G. S. (2003): *Die Bedeutung der Humanvermögensbildung in der Familie für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft*, in: Leipert, C. (Hrsg.): *Demographie und Wohlstand – Neuer Stellenwert für Familie in Wirtschaft und Gesellschaft*, Opladen, S. 89-102.
- Becker, I. (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.
- Becker, S. J. (2001): *Betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit – das Audit Beruf & Familie®*, in: Leipert, C. (Hrsg.): *Familie als Beruf: Arbeitsfeld der Zukunft*, Opladen, S. 215-220.
- Bitz, M. u.a. (2004): *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Band 1, 5. Auflage, München.
- Blanke, H. / Ehling, M. / Schwarz, N. (1996): *Zeit im Blickfeld. Ergebnisse einer repräsentativen Zeitbudgeterhebung*, Stuttgart.
- Börsch-Supan, A. (2004): *Gesamtwirtschaftliche Folgen des demographischen Wandels*, (download unter: http://www.mea.uni-mannheim.de/mea_neu/pages/files/nopage_pubs/vaacio5hpi16l1_dp51.pdf [Zugriff am 25.10.2005]).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005): *Kosten betrieblicher und betrieblich unterstützender Kinderbetreuung – Leitfaden für die Unternehmerpraxis*, Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2003): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse*, Berlin.
- Dex, S. / Scheibl, F. (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.

- Dilger, A. (2002): *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung: Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten*, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Walther Müller-Jentsch (Hrsg.), Band 15, München und Mering.
- Dorbritz, J. (2004): *Demographische Trends und Hauptegebnisse der deutschen Population Policy Accentance Study (PPAS)*, in: Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, Jg. 29, Heft 3-4, S. 315-328.
- Eichhorst, W. / Thode, E. (2002): *Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Benchmarking Deutschland Aktuell*, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh.
- Engelhardt, W. H. / Freiling, J. (1995): *Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung*, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 17, Heft 1, S. 37-43.
- Gerlach, I. (2004): *Familienpolitik*, Wiesbaden.
- Gruescu, S. / Rürup, B. (2005): *Nachhaltige Familienpolitik*, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 23-24, S. 3-5.
- Hammann, P. / Palupski, R. / von der Gathen, A. (1998): *Markt und Unternehmung – Handlungsfelder des Marketing*, Aachen.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2003): *Monitor Familienfreundlichkeit*.
(download unter: <http://www.iwconsult.de/lokales/trends04-03-2.pdf>)
[Zugriff am 08.10.2005]
- Juncke, D. (2005): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand*, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 1, Münster.
- Jünemann, E. (2000): *Und drinnen waltet die züchtige Hausfrau? – Frauen im Dilemma zwischen Familie und Beruf*, in: Jans, B. / Habisch, A. / Stutzer, E. (Hrsg.): Familienwissenschaftliche und familienpolitische Signale, Graftschaft, S. 307-320.
- Kieser, A. / Walgenbach, P. (2003): *Organisation*, 4. Auflage, Stuttgart.
- Konrad, A. M. / Mangel, R. (2000): *The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity*, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, Issue 12, S. 1225-1237.
- Kramer, U. u.a. (1998): *Wettbewerbsstärke und bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf – kein Widerspruch*, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Stuttgart.

- Krüsselberg, H.-G. (2002): *Ökonomische Analyse der werteschaftenden Leistungen von Familie im Kontext von Wirtschaft und Gesellschaft*, in: Krüsselberg, H.-G. / Reichmann, H. (Hrsg.): *Zukunftsperspektive Familie und Wirtschaft – Vom Wert von Familie, Wirtschaft, Staat und Gesellschaft*, Graftschaft, S. 87-130.
- Lampert, H. (2000): *Der gesellschaftliche und wirtschaftliche Wert der Familienarbeit*, in: Jans, B. / Habisch, A. / Stutzer, E. (Hrsg.): *Familienwissenschaftliche und familienpolitische Signale*, Graftschaft, S. 57-68.
- Laux, B. (2000): *Frauenleitbilder und Familiengründung – Folgerungen aus ländervergleichenden Studien für Familienpolitik und kirchliche Praxis*, in: Jans, B. / Habisch, A. / Stutzer, E. (Hrsg.): *Familienwissenschaftliche und familienpolitische Signale*, Graftschaft, S. 559-570.
- Lutz, F. / Lutz, V. (1991): *The Theory of Investment of the Firm*, New York.
- Meffert, H. (2000): *Marketing*, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Ott, N. (2002): *Beruf, Kinder, Familie – ein Spannungsfeld aus ökonomischer Sicht*, in: Behning, U. (Hrsg.): *Das Private ist ökonomisch – Widersprüche der Ökonomisierung privater Familien- und Haushaltsdienstleistungen*, Berlin, S. 41-66.
- Prognos (2005): *Work Life Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse*, Berlin.
- Prognos (2003): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse*, Berlin.
- Ribhegge, H. (1993): *Ökonomische Theorie der Familie*, in: Ramb, B.-T. / Tietzel, M. (Hrsg.): *Ökonomische Verhaltenstheorie*, München.
- Schneider, D. (1995): *Betriebswirtschaftslehre*, Band 1: Grundlagen, München.
- Schweitzer, von, R. u.a. (1990): *Zeitbudgeterhebungen – Ziele, Methoden und neue Konzepte*, Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Stuttgart.
- Sinn, H. W. (2003): *Das demographische Defizit. Die Fakten, die Folgen, die Ursachen und die Politikimplikationen*, in: Leipert, C. (Hrsg.): *Demographie und Wohlstand – Neuer Stellenwert für Familie in Wirtschaft und Gesellschaft*, Opladen, S. 57-88.
- Wingen, M. (1997): *Erwerbsarbeit und Familienleben besser verknüpfen*, in: *Der Arbeitgeber*, Heft 3, S. 67-69.

Wingen, M. (1997a): *Familienpolitik – Grundlagen und aktuelle Probleme*, Bonn.

Wingen, M. (1990): *Familienorientierung der Erwerbsarbeitswelt – eine neue Herausforderung an die betriebliche Sozialpolitik*, Köln.

Wingen, M. (1960): *Der Betrieb als Träger von Sozialpolitik*, in: Sozialer Fortschritt, 9. Jahrgang, Heft 1, S. 17-21.

Internetseite [Zugriff 26.01.2006]:

<http://www.beruf-und-familie.de>