



FFP

Forschungszentrum  
Familienbewusste Personalpolitik

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Steinbeis-Hochschule Berlin

# Arbeitspapier

Nr. 5  
2008

## **Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik**

Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider  
Prof. Dr. Irene Gerlach  
David Juncke M.A.  
Dipl.-Kfm. John Krieger



gefördert von:



Zitiervorschlag:

Schneider, Helmut / Gerlach, Irene / Juncke, David / Krieger, John  
Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik  
Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 5.

ISSN: 1861 – 5538

Münster und Berlin, Dezember 2008

Download im Internet unter: [www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier\\_FFP\\_2008\\_5](http://www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2008_5)

---

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

---

Nr. 5  
2008

## **Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik**

Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider  
Prof. Dr. Irene Gerlach  
David Juncke M.A.  
Dipl.-Kfm. John Krieger

Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Hittorfstr. 17  
D – 48149 Münster

Steinbeis-Hochschule Berlin  
Gürtelstr. 29A/30  
D – 10247 Berlin

[www.ffp-muenster.de](http://www.ffp-muenster.de)

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	IV
Zusammenfassung .....	V
1. Messung betriebswirtschaftlicher Effekte familienbewusster Personalpolitik .....	1
1.1 Einführung in die Problemstellung .....	1
1.2 Ziel und Gang der Untersuchung .....	4
2. Konkretisierung des Bezugsrahmens der empirischen Untersuchung .....	6
2.1 Der berufundfamilie-Index als Messinstrument zur Quantifizierung des betrieblichen Familienbewusstseins .....	7
2.2 Zielsystem einer familienbewussten Personalpolitik als Suchraum für betriebswirtschaftliche Effekte .....	10
2.2.1 Zielspektrum familienbewusster Personalpolitik – theoretische Ableitung und metaanalytische Befunde .....	11
2.2.2 Unmittelbare Auswirkungen familienbewusster Personalpolitik im Bereich ‚aktuelle Mitarbeiter‘ .....	16
2.2.3 Mittelbare Auswirkungen familienbewusster Personalpolitik im Bereich ‚aktuelle Mitarbeiter‘ .....	20
2.2.4 Unmittelbare Auswirkungen familienbewusster Personalpolitik im Bereich ‚potenzielle Mitarbeiter‘ .....	23
2.2.5 Mittelbare Auswirkungen familienbewusster Personalpolitik im Bereich ‚potenzielle Mitarbeiter‘ .....	25
2.3 Systematisierung der Einzelziele und Ableitung eines Zielsystems .....	26
2.4 Operationalisierung der Ziele einer familienbewussten Personalpolitik zur Entwicklung eines empirischen Forschungsdesigns .....	28
2.4.1 Metrisch skalierte Messansätze .....	29
2.4.2 Quasi-metrisch skalierte Messansätze .....	32
2.4.3 Finale Itematterie .....	33
3. Empirische Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik .....	35
3.1 Design und Methodik der Untersuchung .....	35
3.1.1 Verfahren der Auswertung .....	35
3.1.2 Prüfung und Aufbereitung der Daten .....	36
3.2 Beschreibung der Stichprobe .....	42
3.3 Analyse des Umfangs betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik .....	45
3.3.1 Methodik zur Identifikation betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik .....	45
3.3.2 Ergebnisse .....	47
3.3.3 Zwischenfazit .....	52
3.4 Analyse der Intensität der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik .....	53
3.4.1 Methodik der Bewertung der Intensität .....	53
3.4.2 Ergebnisse .....	55
3.4.3 Fazit .....	62
4. Zusammenfassung und Ausblick .....	63
Literaturverzeichnis .....	67
Anhang .....	72

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Wirkungen betrieblichen Familienbewusstseins als betriebswirtschaftlicher Forschungsgegenstand	6
Abb. 2	Einzelziele familienbewusster Personalpolitik	14
Abb. 3	Wirkungsbereiche und Wirkungsweisen familienbewusster Personalpolitik	16
Abb. 4	Zielsystem familienbewusster Personalpolitik	28
Abb. 5	Quartile der berufundfamilie-Index Häufigkeitsverteilung	53
Abb. 6	Ergebnisse des direkten Mittelwertvergleichs	56
Abb. 7	Prozentuale Abweichungen vom Gesamtmittelwert	58
Abb. 8	Systematische Darstellung der erreichten Zielsystemwerte	61

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1	Studien zu Auswirkungen, Motiven und Zielen familienbewusster Personalpolitik	13
Tab. 2	Metrisch skalierte Messansätze: Indikatoren, empirische Überprüfung	31
Tab. 3	Operationalisierung von Zielen einer familienbewussten Personalpolitik	34
Tab. 4	Ergebnisse der Ausreißerdiagnostik	38
Tab. 5	Ergebnisse der ersten Stufe der Berechnung der Trennschärfenkoeffizienten	39
Tab. 6	Schrittweise Darstellung der Ergebnisse der Trennschärfenanalyse	41
Tab. 7	Stichprobenplan	44
Tab. 8	Ergebnisse der linearen Regressionsanalysen	48
Tab. 9	Mittelwerte nicht signifikanter Output-Variablen	50
Tab. 10	Ergebnisse der logistischen Regressionsanalysen	51
Tab. 11	Aggregation der Zielsystemwerte	60

## Zusammenfassung

Die Analyse betriebswirtschaftlicher Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik stellt vor dem Hintergrund eines nicht zuletzt demografiebedingten Bedeutungszuwachses der betrieblichen Familienpolitik ein zentrales Forschungsdesiderat dar. Vor der konzeptionellen Folie eines Input-Output Modells wird in vorliegendem Arbeitspapier zunächst gezeigt, dass mit dem berufundfamilie-Index ein dienliches Instrument zur Quantifizierung betrieblichen Familienbewusstseins vorliegt, es jedoch bisher an einer Systematik fehlt, welche die Output-Seite konsistent erfasst. Diese Forschungslücke wird im ersten Teil vorliegender Arbeit geschlossen, indem theoretische Ansätze und meta-analytische Befunde hinsichtlich der Ziele familienbewusster Personalpolitik in einem Zielsystem konzentriert werden. In dessen Zentrum stehen Mitarbeiterbindung und Mitarbeitergewinnung als überlagernde Ziele, welche hinsichtlich aktueller Beschäftigter in Wirkungsbeziehungen zu deren Arbeitszufriedenheit und Motivation, zu Fehlzeiten, Humankapitalakkumulation, Kundenbindung, Kostensenkung und Mitarbeiterproduktivität stehen; hinsichtlich potenzieller Mitarbeiter<sup>1</sup> lassen sich die Wirkungsbeziehungen in Bezug auf den Bewerberpool, die Bewerberqualität sowie die Senkung von Opportunitätskosten unbesetzter Stellen beschreiben. Aufbauend auf dieser Systematik wird im zweiten Teil der Arbeit ein empirisches Forschungsdesign entwickelt und in einer Betriebsstättenbefragung in Deutschland (n=1.001) angewandt. Quantitative Datenanalysen zeigen einerseits, dass familienbewusste Personalpolitik bei allen beschriebenen Zielbereichen einen signifikant positiven Beitrag leistet. Andererseits führen Untersuchungen der Wirkungsintensität familienbewusster Personalpolitik zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit einem hohen betrieblichen Familienbewusstsein die beschriebenen Ziele zum Teil deutlich besser erreichen als die Vergleichsgruppe nicht familienbewusster Unternehmen. Familienbewusste Personalpolitik, so das Ergebnis der empirischen Untersuchung, stellt einen wichtigen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsparameter dar, der den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst.

---

<sup>1</sup> Vorliegendes Arbeitspapier verwendet das generische Maskulinum. Soweit nichts anderes explizit formuliert wird, sind damit stets die weibliche und männliche Sprachformen gemeint. Die Verwendung nur einer Geschlechtsform dient der besseren Lesbarkeit und ist nicht benachteiligend gemeint.

**Abstract**

Due to the increasing relevance of demographic developments for human resources management, the analysis of goals and effects of corporate family-consciousness has become a central field of research. The concept of an input/output analysis presented in the paper shows that the berufundfamilie-index offers a quantification of corporate family-consciousness but also reveals that the output has not yet been conceptualized consistently. The first part of this paper closes this gap of research by issuing a system of goals of corporate family-consciousness. Central goals are employee loyalty and recruiting. With regard to current employees these goals relate to job satisfaction and motivation, absenteeism, accumulation of human capital, customer loyalty, cost reduction and efficiency of labour. With regard to potential employees they relate to the pool and quality of applicants as well as to the reduction of opportunity costs caused by vacancies. The second part of the paper describes the survey of 1001 companies in Germany based on the construction mentioned before. It shows that corporate family-consciousness significantly contributes to achieving the goals. Furthermore it proves that the more family-conscious a company is, the better the goals mentioned can be achieved. The empirical findings indicate that family friendly human resources management constitutes an important parameter in managerial decision making.

## **1. Messung betriebswirtschaftlicher Effekte familienbewusster Personalpolitik**

Eine nachhaltige Familienförderung hat in den letzten Jahren aus unterschiedlichen Gründen heraus an Bedeutung gewonnen. Die aus dem demografischen Wandel resultierenden Engpässe auf dem deutschen Arbeitsmarkt, eine im internationalen Vergleich niedrige Frauenerwerbsquote sowie ein gewandeltes Rollenverständnis können als ursächliche Faktoren für eine Fokussierung der Familienpolitik auf Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie benannt werden. Staatlicherseits wird mit der 2007 eingeführten, vollkommen neu konzipierten Elternzeit sowie mit dem 2008 vom Bundestag beschlossenen Kinderförderungsgesetz, das zu einem wesentlichen Ausbau einer bedarfsgerechten Tagesbetreuung für Kinder, auch im Alter unter drei Jahren, beitragen soll, die Lösung des Vereinbarkeitsproblems verfolgt. Auch Unternehmen tragen mit Hilfe einer familienbewussten Personalpolitik dazu bei, ihren Mitarbeitern die Kombination der Lebensbereiche Beruf und Familie zu erleichtern. Auf dieser mikroökonomischen Ebene stellt sich jedoch die Frage sowohl nach der Effektivität als auch nach der Effizienz familienbewusster Personalpolitik. Es herrscht – ungeachtet erster, überwiegend explorativer Untersuchungen (Bloom u.a. 2006; Gerlach u.a. 2007; BMFSFJ 2003; Konrad / Mangel 2000) – nach wie vor weitestgehend Unklarheit über Reichweite und Intensität der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik.

### **1.1 Einführung in die Problemstellung**

Mit der Industrialisierung entwickelte sich ein geschlechtsspezifisches Arbeitsteilungsmodell, demzufolge Männer erwerbstätig waren, Frauen dagegen die Familien- und Hausarbeit erledigten. Dieses Modell wurde, wie mit Blick auf das Zivilrecht ebenso wie auf gesetzliche Normen in den Sozialversicherungen, im Steuerrecht oder den Tarifbestimmungen verdeutlicht werden kann, bis in die 1970er Jahre sowohl normativ als auch strukturell gesichert. Auf Arbeitgeberseite wurde ein arbeitsteiliges Familiensystem nicht nur vorausgesetzt, sondern auch gezielt gefördert. Unter anderem mit Hilfe einer zunächst paterna-



listisch geprägten betrieblichen Familienpolitik, welche im Jahresbericht 1959 des sozialpolitischen Spitzenverbandes der Deutschen Wirtschaft zum ersten Mal thematisiert wurde (Wingen 2003: 62), wurden die Rahmenbedingungen für eine möglichst effektive kooperative Leistungserbringung in den Betrieben geschaffen (Wingen 1960: 21). Maßnahmen einer solchen frühen betrieblichen Familienpolitik, welche die möglichst optimale Entfaltung der Leistungsfähigkeit von männlichen Arbeitnehmern anstrebte, konnten beispielsweise aus familienbezogenen Einkommensbestandteilen bestehen, in Form von Sach- und Dienstleistungen angeboten werden oder die Berücksichtigung von Familieninteressen bei der Arbeitszeitgestaltung – etwa im Hinblick auf Schichtarbeit – umfassen (Wingen 1960: 21). Von dieser betrieblichen Familienpolitik der ‚frühen‘ Bundesrepublik, die in der Unterstützung eines möglichst optimalen Familienlebens v.a. Möglichkeiten einer Sicherung der vollen Entfaltung der Leistungsfähigkeit von (männlichen) Mitarbeitern sah, ist die gegenwärtige betriebliche Familienpolitik abzusetzen, die nicht nur andere Ziele verfolgt, sondern auch im Zusammenhang geänderter Rahmenbedingungen betrieben wird.

Im Zentrum der geänderten Rahmenbedingungen steht der immer knapper werdende Produktionsfaktor Arbeit. In der globalisierten Weltwirtschaft wird das Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte zur entscheidenden Größe für den betrieblichen Erfolg, da wettbewerbsbedingter Innovationsdruck und kürzere Produktlebenszyklen Unternehmen in Deutschland in besonderem Maße tangieren (zusammenfassend und mit weiteren Nachweisen: Schneider / Wieners 2006: 1). Gleichzeitig führt der zunehmend voranschreitende demografische Wandel zu einer Reduktion des Erwerbspersonenpotenzials, aus welcher eine Arbeitskräfteknappheit, insbesondere im Bereich Hochqualifizierter, resultieren wird (pars pro toto: Klös / Seyda 2007: 35; 37-49), bzw. in spezifischen Wirtschaftszweigen bereits heute besteht (DIHK 2005). Dem Zusammentreffen einer erhöhten Nachfrage hinsichtlich qualifizierter Mitarbeiter mit einem demografiebedingt sinkenden Arbeitskräfteangebot wird seitens der Unternehmen mit unterschiedlichen Strategien begegnet: Neben dem Bedeutungsgewinn innerbetrieblicher Weiterbildung (Fischer u.a. 2008: 69) suchen Unternehmen zunehmend nicht (mehr) aktive Arbeitskräfte zu erschließen. Frauen, die lange „die stille Reserve des Sozialstaates“ (Kaufmann 1997: 61) bildeten, rücken in diesem Kontext in den Unternehmensfokus, da weibliches Ausbildungsniveau

und damit einhergehend weibliche Erwerbstätigkeitsneigung seit den 1970er Jahren stetig ansteigen (Seyda 2003: 3). Gleichzeitig werden Familienpflichten primär von Frauen getragen, die unterschiedlichen Untersuchungen zufolge im Vergleich zu Männern mehrheitlich sowohl die Kinderbetreuung und -erziehung als auch die Pflege von Angehörigen (BMFSFJ 2005: 376) übernehmen. Die grundsätzlich bestehende Inkompatibilität von Beruf und Familie verhindert jedoch, dass potenziell Erwerbstätige mit Familienpflichten dem Arbeitsmarkt (uneingeschränkt) zur Verfügung stehen. Durch familienbewusste Strategien können unternehmensseitig die beschriebenen Konflikte, die bei Realisierung eines simultanen Vereinbarkeitsmodells auftreten, entschärft werden.

Betriebliche Familienpolitik hat sich somit im Zeitablauf von einer Unternehmenspolitik, die auf die Sicherung der Arbeitsfähigkeit des männlichen Arbeitnehmers ausgerichtet war, gewandelt zu einer Unternehmenspolitik, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowohl weiblicher als auch männlicher Mitarbeiter zu fördern sucht. Für diese seit Mitte der 1990er Jahre<sup>2</sup> zu beobachtende ‚neue‘ betriebliche Familienpolitik ist die Sicherung von Vereinbarkeit ein zentrales Instrument mit der übergeordneten Zielsetzung, qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden bzw. für das Unternehmen zu gewinnen.

Angesichts der in Erwartung stehenden betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, welche sich aus deren Zielbereichen Mitarbeiterbindung und -gewinnung ableiten lassen, erhebt das vorliegende Arbeitspapier Anspruch, zunächst theoriegeleitet auf folgende Fragestellungen Antworten geben zu können:

1. Welche konkreten betriebswirtschaftlichen Ziele können durch eine familienbewusste Personalpolitik positiv beeinflusst werden und welche systematischen Zusammenhänge bestehen zwischen diesen Zielen?

---

<sup>2</sup> Aus betrieblicher Perspektive können sowohl der seit 1993 durchgeführte ‚Bundeswettbewerb Familienfreundlicher Betrieb‘ als auch die 1998 gegründete ‚berufundfamilie gGmbH‘ als Indikatoren für die neuartige betriebliche Familienpolitik gelten. Gesellschaftlich kam es zu einem Paradigmenwechsel mit der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zur rentenrechtlichen Bewertung von Kindererziehungszeiten bei gleichzeitiger Erwerbstätigkeit, womit auch die höchstrichterliche Rechtsprechung den sukzessiven durch den simultanen Lebensentwurf ersetzte (BVerfGE 94, 241).

2. Wie lassen sich die identifizierten Ziele einer familienbewussten Personalpolitik zur Durchführung eines empirischen Forschungsansatzes operationalisieren?

Auf Datenbasis einer telefonischen Befragung von Unternehmensvertretern mit Personalverantwortung (n=1.001) sollen anschließend auf Basis empirischer Untersuchungen Antworten auf folgende Forschungsfragen formuliert werden:

3. Leistet familienbewusste Personalpolitik positive Beiträge zur Erreichung der unter 1. identifizierten Ziele und wie sind diese Beiträge zu quantifizieren?
4. Gibt es, bezogen auf verschiedene Ziele, Unterschiede hinsichtlich der Wirkungsintensität familienbewusster Personalpolitik und wie sind diese zu quantifizieren?

## **1.2 Ziel und Gang der Untersuchung**

Vorliegendes Arbeitspapier zielt erstens darauf ab, die betriebswirtschaftlichen Ziele einer familienbewussten Personalpolitik konzeptionell herzuleiten, zu systematisieren und zu operationalisieren, um zweitens auf Basis eines theoretischen Fundaments die betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik empirisch zu untersuchen.

Die Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte erfolgte in vorherigen Untersuchungen in einem wenig systematisierten Rahmen. Bereits vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik durchgeführte Studien kamen dementsprechend zu dem Ergebnis, dass einhergehend mit dem Ziel, Wirkungsanalysen durchführen zu können, zwei Grundvoraussetzungen erfüllt sein sollten (Gerlach u.a. 2007: 39-41): Ausgehend von einem Input-Output-Modell, in dessen Kontext Input-Variablen das betriebliche Familienbewusstsein abbilden und Output-Variablen dessen Wirkungen beschreiben, sind zum einen konzeptionelle Überlegungen zur Erfassung beider Seiten zu leisten. Der notwendigen Konkretisierung dieses Bezugsrahmens für eine empirische Untersuchung widmet sich Kapitel 2 des vorliegenden Arbeitspapiers. Aufgrund der Tatsache, dass im Hinblick auf die Input-Seite auf ein valides Messinstrument zurückgeg-

riffen werden kann (Schneider u.a. 2008), liegt der Kapitelschwerpunkt auf der Output-Seite. Die zentralen Ziele ‚Mitarbeiterbindung‘ und ‚Mitarbeitergewinnung‘ können zunächst auf Basis theoretischer Überlegungen deduktiv abgeleitet und mit Hilfe empirischer Untersuchungen untermauert sowie metaanalytisch um weitere Ziele ergänzt werden. Dabei geht es einerseits um Fragen bezüglich der inhaltlichen Bedeutung des Ziels und dessen Verbindung zur familienbewussten Personalpolitik. Ausgehend von der Prämisse, dass familienbewusste Personalpolitik Ziele in unterschiedlicher Weise unmittelbar und mittelbar tangiert, werden andererseits auch mögliche Zusammenhänge der Einzelziele betrachtet. Diese konzeptionellen Arbeiten münden in ein Zielsystem familienbewusster Personalpolitik. Das Kapitel 2 schließt mit einem Vorschlag zur Operationalisierung der Ziele, auf dessen Basis sich unter der zweiten Grundvoraussetzung, der Verfügbarkeit valider Daten, konfirmatorische Analysen zu den betriebswirtschaftlichen Effekten einer familienbewussten Personalpolitik durchführen lassen. Diese empirische Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik ist Gegenstand von Kapitel 3. Darin werden zunächst die eingesetzten statistischen Methoden vorgestellt und die zugrundeliegende Stichprobe deutscher Unternehmen beschrieben. Im Rahmen der empirischen Analyse wird in zwei aufeinander aufbauenden Schritten vorgegangen. In einem ersten Schritt werden Wirkungszusammenhänge zwischen betrieblichem Familienbewusstsein und betriebswirtschaftlichen Einzelzielen identifiziert. In einem zweiten Schritt werden die gefundenen Zusammenhänge dann im Hinblick auf ihre Wirkungsintensität untersucht. Die vorliegende Studie schließt mit einer kurzen Zusammenfassung in Kapitel 4.

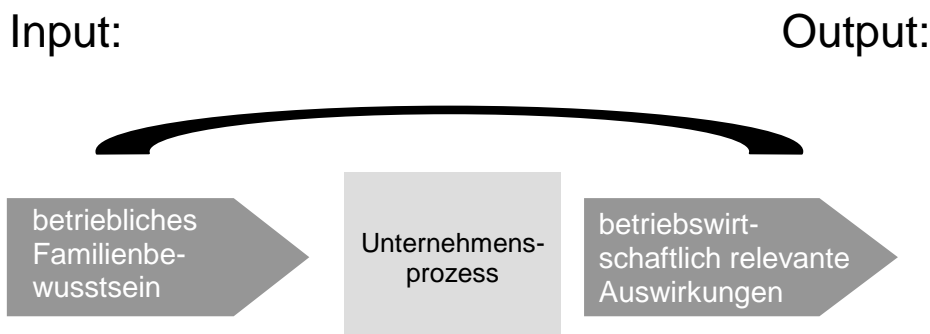
## 2. Konkretisierung des Bezugsrahmens der empirischen Untersuchung

Unternehmenshandeln lässt sich über die Elemente ‚Input‘, ‚Inputkombination‘ und ‚Output‘ charakterisieren (Engelhard / Freiling 1995: 38ff), wobei das Ziel unternehmerischer Tätigkeit darin besteht, einen bestimmten Input wertsteigernd in Output zu überführen. Wissenschaftliche Aufgaben innerhalb der Wirtschaftswissenschaft beziehen sich in diesem Zusammenhang unter anderem auf die Erklärung der Zusammenhänge zwischen Input und Output sowie auf die optimale Mittelbewirtschaftung. Vor dem Hintergrund bekannter Wirkungsbeziehungen soll systematisch eine optimale Handlungsalternative gewählt werden, die zu einer Situation mit einem möglichst hohen Erwünschtheitsgrad führt (Adam 1996: 9). Dies setzt eine genaue Definition der Input- und Output-Größen sowie der Wirkungszusammenhänge voraus. Ohne Kenntnis der Wirkungszusammenhänge lassen sich ökonomische Wirkungen von Entscheidungen, beispielsweise das betriebliche Familienbewusstsein systematisch zu steigern, nicht quantifizieren.

Wird betriebliches Familienbewusstsein als Inputvariable interpretiert und mit den im Schrifttum postulierten einhergehenden betriebswirtschaftlichen Auswirkungen (zusammenfassend: Juncke 2005: 26) in Verbindung gesetzt, so kann es vor dem Hintergrund des soeben skizzierten analytischen Rahmens untersucht werden. Abbildung 1 verdeutlicht die Zusammenhänge.

---

### **Abb. 1: Wirkungen betrieblichen Familienbewusstseins als betriebswirtschaftlicher Forschungsgegenstand**



Quelle: Adaptiert nach Schneider 2007: 237.

Zur Konkretisierung des Bezugsrahmens für die empirische Untersuchung bedarf es konzeptioneller Vorüberlegungen hinsichtlich des betrieblichen Familienbewusstseins sowie der betriebswirtschaftlich relevanten Ziele bzw. Auswirkungen.

## **2.1 Der berufundfamilie-Index als Messinstrument zur Quantifizierung des betrieblichen Familienbewusstseins**

Rekurrierend auf Arbeiten von Schneider u.a. (2008: 14) bedarf der Begriff ‚betriebliches Familienbewusstsein‘ als Gegenstand der Input-Seite zunächst einer semantischen Abgrenzung von den kontextuellen Begriffen ‚betriebliche Familienpolitik‘ sowie ‚familienfreundliche‘ bzw. ‚familienbewusste Personalpolitik‘ (Althammer 2007: 45): Betriebliche Familienpolitik kann, orientiert am analytischen Politikbegriff (Rohe 1994: 61-65) in eine strukturbezogene (polity), prozessbezogene (politics) und inhaltsbezogene (policy) Dimension ausdifferenziert werden. Erstgenannte fokussiert auf die gesellschaftlichen und staatlichen Rahmenbedingungen, während die prozessbezogene Dimension familienbewusstes Akteurshandeln im Unternehmen in den Mittelpunkt stellt. Die policy-Dimension zielt auf Inhalte betrieblicher Familienpolitik ab und bezieht sich dabei primär auf familienbewusste Personalmaßnahmen. Der so verstandene Begriff ‚betriebliche Familienpolitik‘ bietet für primär deskriptive Untersuchungen (Gerlach u.a. 2007) einen analytischen Rahmen, ist für die Erforschung betriebswirtschaftlicher Effekte jedoch nur bedingt geeignet. Ähnliches gilt für den Begriff der familienfreundlichen / familienbewussten Personalpolitik, unter welche alle freiwilligen Regelungen im Unternehmen zu subsumieren sind, *„die formell oder informell getroffen werden, um die Kombination der Lebensbereiche Beruf und Familie zu ermöglichen oder zu fördern“* (Juncke 2005: 8). Diese Definition vermag es nicht, familienbewusste Personalpolitik in einen quantifizierbaren Rahmen einzubinden, welcher für die betriebswirtschaftliche Analyse jedoch vonnöten erscheint. Ferner sind unter Regelungen primär familienbewusste Maßnahmen, wie beispielsweise Arbeitszeitregelungen, Teilzeitarbeitsplätze oder betriebliche Kinderbetreuung zu verstehen. Eine sinnvolle Quantifizierung dieser Regelungen ist insbesondere hinsichtlich komparativer Analysen kaum möglich, da Einzelmaßnahmen den betrieblichen Umständen

entsprechend sehr differenziert ausgestaltet sind und nicht auf ein ausreichendes Abstraktionsniveau gebracht werden können. Folglich wurde die Input-Seite in auf die Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte gerichteten Untersuchungen hilfsweise über die Anzahl familienbewusster Maßnahmen, die Ausdifferenzierung des Maßnahmenangebots, die Teilnahme an Unternehmenswettbewerben, Selbsteinschätzungen hinsichtlich des Familienbewusstseins oder eine Kombination dieser Einzelindikatoren quantifiziert (zusammenfassend: Gerlach u.a. 2007: 40).

Einen Zugang zur Quantifizierung betrieblichen Familienbewusstseins, welcher die Limitationen (Eindimensionalität; fehlende Intersubjektivität) bisher zur Anwendung gebrachter Ansätze durchbricht, bietet der berufundfamilie-Index. Dieser bildet betriebliches Familienbewusstsein in dessen Gesamtheit ab und fokussiert dabei nicht nur auf die in der öffentlichen Wahrnehmung scheinbar zentralen familienbewussten Personalmaßnahmen, sondern auch auf die Unternehmenskultur sowie betriebliche Informations- und Kommunikationsprozesse hinsichtlich der Vereinbarkeitsfrage: Betriebliches Familienbewusstsein wird hier verstanden als *„Ergebnis von Informationsprozessen, dynamischem und flexiblem Maßnahmenangebot und ganzheitlicher Akzeptanz familialer Verpflichtungen sowie deren Auswirkungen und Anforderungen“* (Schneider u.a. 2008: 39).

Aus dieser Definition betrieblichen Familienbewusstseins werden drei mit ‚Dialog‘, ‚Leistung‘ und ‚Kultur‘ bezeichnete Dimensionen abgeleitet, welche hinsichtlich ihrer Bestandteile weiter disaggregiert werden können.<sup>3</sup> Der berufundfamilie-Index berücksichtigt konzeptionell das gesamte Spektrum betrieblichen Familienbewusstseins:

Um den Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen zu können, ist es erforderlich, gegenwärtige und zukünftige Vereinbarkeitsbedürfnisse der Mitarbeiter nicht nur zu kennen, sondern darüber hinaus bewusst auf diese einzugehen. Im Hinblick auf die in der **Dimension Dialog** erfassten Informations- und Kommunikationsprozesse sind dabei mehrere Aspekte von Bedeutung. So geht es nicht nur um eine adäquate Reaktion auf ad

---

<sup>3</sup> Die folgenden Ausführungen dienen primär einer inhaltlichen Skizzierung der Dimensionen Dialog, Leistung und Kultur. Ausführlich dargestellt sind Konzeptualisierung und Operationalisierung des dem berufundfamilie-Index zugrundeliegenden Ansatzes in Schneider u.a. 2008: 31-61.

hoc auftretende Vereinbarkeitsbedürfnisse der Mitarbeiter, sondern auch um die systematische Erfassung, Analyse, Interpretation und Bereitstellung der Informationen über grundsätzliche Mitarbeiterbedürfnisse im Hinblick auf die Vereinbarkeitsfrage. Ferner sind externe Informationen, die zum Beispiel das lokale Angebot an Kinderbetreuungseinrichtungen betreffen, zu berücksichtigen. Des Weiteren ist die Kommunikation im Unternehmen für eine Akzeptanz der Implementierung und Nutzung familienbewusster Maßnahmen von besonderer Relevanz. All diese dialogbezogenen Aspekte werden über unterschiedliche Indikatoren für den berufundfamilie-Index erfasst.

Familienbewusste Personalmaßnahmen zielen im Kern auf einen Ausgleich zwischen unterschiedlichen Interessen und Anforderungen, insbesondere der Zeitanprüche, die von Seiten des Arbeitgebers einerseits und seines familialen Umfeldes andererseits an den Arbeitnehmer gestellt werden. Der berufundfamilie-Index berücksichtigt in der **Dimension Leistung** das quantitative Maßnahmenangebot. Darüber hinaus werden mittels weiterer Indikatoren zur Nachfrageadäquanz und Ausdifferenzierung des betrieblichen Maßnahmenangebots auch qualitative Aspekte beachtet. Ebenfalls berücksichtigte finanzielle Investitionen des Unternehmens können Vereinbarkeitskonflikte entschärfen, beispielsweise durch Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen für Mitarbeiter mit Familienpflichten. In Bezug auf die Historie des betrieblichen Familienbewusstseins wird ermittelt, inwieweit die Vereinbarkeitsproblematik neu oder bereits seit einem längeren Zeitraum thematisiert bzw. bearbeitet wird. Das letzte Kriterium in der Dimension Leistung ist die Flexibilität bezüglich der Maßnahmenanpassung. Nicht nur unvorhersehbare Vereinbarkeitsprobleme können eine Neujustierung des Angebots familienbewusster Maßnahmen erfordern, sondern auch allgemein sich ändernde Mitarbeiterwünsche oder Anforderungen.

Das im Unternehmen verankerte und gelebte Familienbewusstsein erfasst der berufundfamilie-Index in der **Dimension Kultur**. Eine familienbewusste Kultur drückt sich durch eine ganzheitliche Akzeptanz familialer Verpflichtungen und deren Auswirkungen und Anforderungen aus. Die Wertevielfalt im Unternehmen zeigt, inwiefern das Miteinander von Beruf und Familie neben anderen Modellen der Lebensgestaltung zu den betrieblichen Selbstverständlichkeiten gehört. Darüber hinaus können Wertennormierungen im Unternehmen einen



zentralen Baustein des Unternehmensleitbildes verdeutlichen. Im Kontext der Führungskultur erfasst der berufundfamilie-Index einerseits das Engagement der Unternehmensleitung für Vereinbarkeitsfragen, andererseits wird berücksichtigt, ob Mitarbeiter mit Familienpflichten dieselben Aufstiegs- und Entwicklungschancen haben wie Mitarbeiter ohne. Das Betriebsklima zielt mit der Kollegialität auf das Verhältnis zwischen Mitarbeitern mit und ohne Familienpflichten.

Basierend auf den nach Dialog, Leistung und Kultur zu kategorisierenden inhaltlichen Überlegungen beruht der berufundfamilie-Index in seiner Funktion als Messinstrument auf 21 Items in Form von Einschätzungsfragen. Diese richten sich primär an Unternehmensangehörige mit Personalverantwortung, welche über intervall-skalierte Antworten die einzelnen Indikatoren des betrieblichen Familienbewusstseins beurteilen. Auf Basis der Antworten wird der berufundfamilie-Indexwert berechnet, welcher zwischen 0 (überhaupt nicht familienbewusst) und 100 (sehr familienbewusst) skaliert ist. Auf Datenbasis einer vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik veranlassten telefonischen Befragung von 1.001 Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführern konnten Validität und Reliabilität dieses Messansatzes grundsätzlich bestätigt werden (Schneider u.a. 2008), so dass der Begriff ‚betriebliches Familienbewusstsein‘ für eine konsistente Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte ausreichend handhabbar gemacht wurde und somit die Input-Seite, vorbehaltlich weiterer Untersuchungen wie beispielsweise Trennschärfeanalysen, bewertbar, d.h. quantifizierbar ist.

## **2.2 Zielsystem einer familienbewussten Personalpolitik als Suchraum für betriebswirtschaftliche Effekte**

Semantisch steht ‚familienbewusste Personalpolitik‘ dem Begriff des betrieblichen Familienbewusstseins sehr nahe, sie umfasst das Instrumentenset, mit dessen Hilfe das betriebliche Familienbewusstsein erhöht werden kann. Zur Ableitung eines Zielsystems ist der Untersuchungsgegenstand ‚familienbewusste Personalpolitik‘ in Kontexten bedeutsam, in denen Motive sowie betriebswirtschaftliche Auswirkungen / betriebswirtschaftlicher Nutzen behandelt werden. Neben Studien, welche sich explizit den Zielen einer familienbewussten Perso-

nalpolitik widmen, finden deshalb im Folgenden auch nationale und internationale Untersuchungen zu Motiven und Auswirkungen Verwendung. Die Unterschiedlichkeit von Motiv, Auswirkung und Ziel löst sich auf, wenn auf deren gemeinsamen Kern abgestellt wird: Das Motiv gibt den Grund für die Initialisierung bzw. Einführung familienbewusster Personalpolitik an, es steht im Zusammenhang mit den erhofften Auswirkungen. Diese wiederum können als die empirisch beobachtbaren Resultate familienbewusster Personalpolitik verstanden werden. Vor dem Hintergrund der Motivlage und den vorhandenen Informationen bezüglich der Auswirkungen familienbewusster Personalpolitik können die mit ihr verfolgten Ziele formuliert werden. Studien, die Motive und Auswirkungen thematisieren, geben im Ergebnis mittelbar Auskunft über die Ziele familienbewusster Personalpolitik

### **2.2.1 Zielspektrum familienbewusster Personalpolitik – theoretische Ableitung und metaanalytische Befunde**

Theoretisch ableiten lassen sich die übergeordneten Ziele einer familienbewussten Personalpolitik folgendermaßen: Unter den Bedingungen der demografischen Veränderung und einer globalisierten Weltwirtschaft kommt in hoch entwickelten Wirtschaftsstandorten wie Deutschland dem Produktionsfaktor Arbeit dahingehend eine zentrale Rolle zu, als dass Unternehmen überwiegend auf hoch qualifizierte Arbeitskräfte angewiesen sind. Der Fachkräftemangel impliziert jedoch eine Verknappung dieser Arbeitskräfte, so dass Bindung und Gewinnung knapper Arbeitskräfte zu bedeutsamen Aufgabenfeldern der betrieblichen Personalpolitik gerieren. Während die Ziele der Mitarbeiterbindung und -gewinnung bisher beispielsweise über monetäre Vergütungssysteme verfolgt werden (Deller u.a. 2008: 43), gewinnen im so genannten ‚War for Talents‘ ergänzend nicht-monetäre Instrumente an Bedeutung, welche die Beschäftigungsfähigkeit (zukünftiger) Mitarbeiter mit (potenziellen) Familienpflichten gewährleisten bzw. herstellen. Das bedeutet in concreto, dass Inkompatibilitäten zwischen Beruf und Familie einerseits bei aktuell Beschäftigten durch vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen zu beheben sind, um deren Arbeitskraft trotz Familienpflichten dem Unternehmen zu erhalten; andererseits bedeutet dies, dass durch Betreiben vereinbarkeitsfördernder Personalpolitik potenzielle Mi-

tarbeiter mit (konkreten oder diffusen) Familienpflichten in die Lage versetzt werden, eine Erwerbstätigkeit im Unternehmen aufzunehmen. Familienbewusste Personalpolitik zielt somit auf oberster Ebene auf die Bindung aktueller und Gewinnung potenzieller Mitarbeiter – mit konkreten und / oder sich abzeichnenden Familienpflichten.

In verschiedenen empirischen Untersuchungen wurden Ziele (im unter 2.2 beschriebenen Verständnis) einer familienbewussten Personalpolitik thematisiert (Tab. 1). So wurde beispielsweise vom Institut für Mittelstandsforschung (Backes-Gellner u.a. 2003) auf Grundlage einer Befragung von 759 Unternehmen unter anderem untersucht, von welchen Motiven sich kleine und mittelständische Unternehmen bei der Thematik Familienbewusstsein leiten lassen. Unter dem übergeordneten Ziel, eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu realisieren, werden Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitsmotivation, Zeitsouveränität der Mitarbeiter, Unternehmensimage sowie Mitarbeiterbindung genannt. Ein Unternehmensnutzen als Folge der Mitarbeiterbindung wird, wie in ergänzenden Fallstudienuntersuchungen ermittelt werden konnte, in der Kundenbindung gesehen (Backes-Gellner u.a. 2003: 54). Ferner wurde seitens eines Unternehmensvertreters angegeben, dass eine bessere Vereinbarkeit *„zu mehr Zufriedenheit der Mitarbeiter und diese wiederum zu einer größeren Arbeitsmotivation führe, von der das Unternehmen schließlich profitiere“* (Backes-Gellner u.a. 2003: 51). Daraus kann abgeleitet werden, dass Ziele einer familienbewussten Personalpolitik nicht unabhängig voneinander verfolgt werden, sondern dass trotz Verortung der Einzelziele auf unterschiedlichen Ebenen diese durch Wirkungsbeziehungen untereinander verbunden sind.

Der ‚Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit‘ (BMFSFJ 2006), welcher bereits zweimalig (2003: n=878 und 2006: n=1.128) im Rahmen von Befragungen von Unternehmen sämtlicher Branchen und Größenklassen in erster Linie herausgearbeitet hat, welche familienbewussten Personalmaßnahmen besonders verbreitet sind, befasst sich am Rande auch mit der Frage nach den Motiven für deren Einsatz. Genannt werden Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter, Arbeitszufriedenheit, Kosteneinsparungen, eine erhöhte Zeitsouveränität, eine schnelle Reintegration im Anschluss an die Elternzeit sowie Verkürzung der Elternzeit. Die Kostenersparnisse werden als Folge einer gerin-

geren Fluktuation, niedrigerem Krankenstand und einer höheren Produktivität verstanden (BMFSFJ 2006: 19).<sup>4</sup>

**Tab. 1: Studien zu Auswirkungen, Motiven und Zielen familienbewusster Personalpolitik**

Nr.	Autoren	Kurztitel	Kurzbeschreibung der relevanten Inhalte
1	Konrad / Mangel (2000)	The Impact of Work-Life-Programs on Firm Productivity.	quantitative Untersuchung (n=195) zu Auswirkungen
2	TNS EMNID (2002)	Kundenbefragung „Beruf und Familie“ – bereits zertifizierte Unternehmen.	Befragung (n=36) zu Auswirkungen
3	Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.) (2003)	Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik. Berichtsband.	Befragung (n=433) zu Auswirkungen
4	Backes-Gellner u.a. (2003)	Familienfreundlichkeit im Mittelstand.	quantitative (n=759) und qualitative (n=23) Untersuchung zu Motiven
5	BMFSFJ (Hrsg.) (2003)	Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse.	Modellrechnungen zu Auswirkungen auf Fallstudienbasis (n=10)
6	Yasbek (2004)	The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature.	international orientierte Literaturrecherche zu Auswirkungen
7	Bloom u.a. (2006)	Work Life Balance. Management Practices and Productivity	quantitative Untersuchung (n=732) zu Auswirkungen
8	BMFSFJ (2006) <sup>5</sup>	Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft. Stand, Fortschritte und Bilanz.	Befragung (n=1.128) zu Motiven
9	Gerlach u.a. (2007)	Betriebliche Familienpolitik in auditierten Unternehmen und Institutionen.	Befragungen (n=147) zu Zielen
10	Managing Work/Life Balance (2007)	The Way Ahead Report on the Year 2007 Survey.	Befragung (n=284) zu Auswirkungen

Einen umfassenden Literaturüberblick internationaler Studien „on the business case for adopting work-life balance policies“ hat Yasbek erstellt (Yasbek 2004: 1): Im Fokus ihrer Arbeit stehen Untersuchungen, die primär Fragen nach

<sup>4</sup> Die Frage nach den Motiven wurde halboffen gestellt, so dass hinsichtlich der unterstellten Wirkungsbeziehungen die Befragungskonzeption ursächlich erscheint.

<sup>5</sup> Bei der Studie handelt sich um die aktualisierte Wiederholungsbefragung des im Jahr 2003 erstmalig durchgeführten (n=878) ‚Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit‘.

den Kosten und Auswirkungen familienbewusster Personalpolitik nachgegangen sind. Auf Basis unterschiedlicher Quellen arbeitet Yasbek insgesamt 18 Auswirkungen familienbewusster Personalpolitik heraus und berücksichtigt dabei auch, dass zwischen den einzelnen Auswirkungen Wirkungsbeziehungen bestehen, z.B.: „*Lower recruitment and training costs, associated with reduced turnover*“ (Yasbek 2004: 4). Werden ihre Befunde um die Postulate der anderen in Tab.1 genannten Studien zu Auswirkungen bzw. Motiven und Zielen ergänzt, lassen sich folgende Einzelziele einer familienbewussten Personalpolitik identifizieren und in Zielbereiche aggregieren.<sup>6</sup>

**Abb. 2: Einzelziele familienbewusster Personalpolitik**



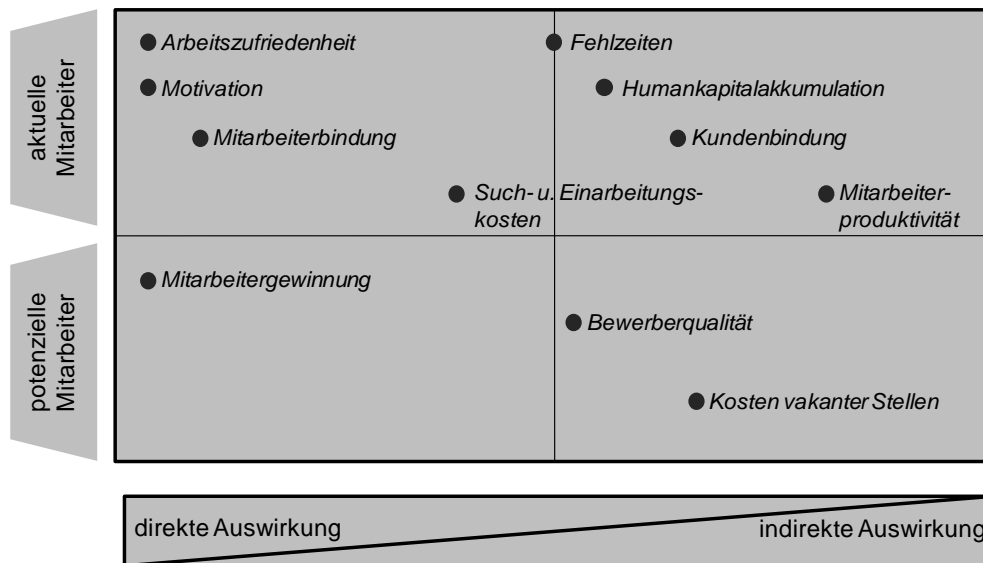
<sup>6</sup> Die Zuordnung der Einzelziele zu aggregierten Zielbereichen kann grundsätzlich nicht immer eindeutig erfolgen. So ließe sich beispielsweise das Einzelziel ‚Elternzeitdauer verkürzen‘ mehrfach zuordnen – sowohl dem Zielbereich ‚Such- und Einarbeitungskosten‘, als auch dem Zielbereich ‚Humankapitalakkumulation‘. Da die vorgenommene Systematisierung primär der Fundierung eines empirischen Forschungsdesigns dient, besteht ihre zentrale Funktion in der Identifikation der Zielbereichsaggregate, so dass auf den Ausweis von Mehrfachzuordnungen verzichtet werden konnte.

Zur weiteren Systematisierung der Ziele familienbewusster Personalpolitik bietet es sich einerseits an, sie hinsichtlich ihrer Wirkungsbereiche zu ordnen. Dabei zeigt sich, dass aktuell Beschäftigte und potenzielle Mitarbeiter Adressanten einer familienbewussten Personalpolitik sind. Eine weitere Differenzierung kann – unter Rückgriff auf die Überlegungen hinsichtlich möglicher Wirkungsbeziehungen (Yasbek 2004: 4; Backes-Gellner u.a. 2003: 51) – vorgenommen werden, indem theoretisch abgeleitet wird, ob die intendierten Auswirkungen in einem (eher) unmittelbaren oder einem (eher) mittelbaren Zusammenhang mit dem betrieblichen Familienbewusstsein stehen. So steht zu vermuten, dass sich das betriebliche Familienbewusstsein unmittelbar auf die Arbeitszufriedenheit sowie die Motivation der aktuellen Mitarbeiter auswirkt. Eine ebenfalls unmittelbare Konsequenz stellt die Mitarbeiterbindung dar; weniger unmittelbar wirkt sich das Familienbewusstsein auf die Such- und Einarbeitungskosten aus, da diese möglicherweise erst nach Eintreten anderer positiver Effekte sinken. Ambivalent verhält es sich mit dem Bereich Fehlzeiten: Zum einen können diese in solchen Fällen, in denen familienbewusste Personalpolitik spontan auftretende Vereinbarkeitsproblematiken löst, eine unmittelbare Wirkung entfalten, da die Beschäftigten nicht selbst – im Rahmen einer Krankmeldung bzw. Absentismus – Familienpflichten wahrnehmen müssen. Zum anderen entfaltet sich eine eher unmittelbare Wirkung, wenn beispielsweise die durch Unvereinbarkeit verursachte Stressbelastung der Mitarbeiter sinkt und es so zu einer Senkung des Krankenstandes kommt (Evans 2001: 24). Der Einfluss des betrieblichen Familienbewusstseins auf Humankapitalakkumulation und Kundenbindung ist eher mittelbarer Prägung, beide Ziele stellen eine Folge der verbesserten Mitarbeiterbindung dar. Letztlich kann auch die mitarbeiterbezogene Produktivitätssteigerung als mittelbares Ziel kategorisiert werden, da familienbewusste Personalpolitik kein direkter Einfluss auf den betrieblichen Output (beispielsweise in Form produzierter Einheiten) zuzuschreiben ist. In Bezug auf potenzielle Mitarbeiter sind drei aggregierte Ziele relevant: Einen unmittelbaren Einfluss übt familienbewusste Personalpolitik auf die Mitarbeitergewinnung aus, während eine verbesserte Bewerberqualität sowie sinkende Kosten vakanter Stellen mittelbare Auswirkungen darstellen.

Auf Basis der Kriterien ‚aktuelle – potenzielle Mitarbeiter‘ und ‚unmittelbare – mittelbare Auswirkung‘ kann die in Abb. 3 dargestellte Matrix abgeleitet

werden. Orientiert an den vier Feldern wird im Folgenden die inhaltliche Bedeutung der aggregierten Ziele thematisiert.

**Abb. 3: Wirkungsbereiche und Wirkungsweisen familienbewusster Personalpolitik<sup>7</sup>**



### 2.2.2 Unmittelbare Auswirkungen familienbewusster Personalpolitik im Bereich ‚aktuelle Mitarbeiter‘

Wird auf die aktuellen Mitarbeiter im Unternehmen fokussiert, kann zunächst von (eher) unmittelbaren Auswirkungen hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und deren Motivation, der Mitarbeiterbindung sowie der Such- und Einarbeitungskosten ausgegangen werden.

Unter **Arbeitszufriedenheit** sind grundsätzlich die positiven Gefühle und Einstellungen eines Beschäftigten gegenüber seiner Arbeit zu verstehen.<sup>8</sup> Im Schrifttum werden drei Komponenten der Arbeitszufriedenheit thematisiert, der

<sup>7</sup> Die Abbildung zielt darauf ab, die Zielbereichsaggregate hinsichtlich ihres Wirkungsbereichs und ihrer Wirkungsintensität in die Quadranten einzuordnen. Die vertikale Anordnung innerhalb eines Quadranten ist in diesem Kontext ohne Bedeutung.

<sup>8</sup> Diese Definition soll für die Zwecke der folgenden Ausführungen genügen. Tatsächlich stellt Arbeitszufriedenheit ein Konstrukt dar, welches Gegenstand zahlreicher Untersuchungen v.a. aus dem Bereichen Psychologie, Soziologie und Wirtschaft ist. Einen Überblick über Definitionen und Forschungsstand gibt Wirth 2008: 8-19.

Gefühlsaspekt der Arbeitszufriedenheit (affektive Komponente), die Arbeitszufriedenheit als Einstellung sowie die Arbeitszufriedenheit als Verhalten (Weinert 2004: 245). Ausdruck der Arbeitszufriedenheit als Verhalten des Mitarbeiters sind beispielsweise dessen regelmäßige Anwesenheit / geringe Fehlzeiten sowie die Mitarbeiterbindung (Weinert 2004: 245). Die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter wird in unterschiedlichen empirischen Untersuchungen als eines der bedeutendsten Ziele betrieblichen Familienbewusstseins genannt (Gerlach u.a. 2007: 22-23; BMFSFJ 2006: 19). Das Ziel familienbewusster Personalpolitik, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen, ist in einem Zusammenhang mit dem Ziel der **Motivationssteigerung** zu sehen. Motivationstheorien (zusammenfassend: Weinert 2004: 242; Katzell / Thompson 1990) fokussieren u.a. auf intrinsische und extrinsische Faktoren, die Ursachen zur Motivation, die Erwartung des Menschen in der Berufswelt sowie auf kognitive Prozesse, mithilfe derer eine Person Verhalten interpretiert. Das wechselseitige Verhältnis von Arbeitszufriedenheit und Motivation hat Rüssel dahingehend beschrieben, dass von einer hohen Arbeitszufriedenheit angenommen werden kann, dass sie die Motivation für die Arbeit verstärkt (zitiert nach Albers 1977: 81), wobei auch der umgekehrte Fall möglich und belegbar ist: So kommt Pool auf Basis eigener Regressionsanalysen zu dem Ergebnis, dass Motivation die stärkste Wirkungsvariable für Arbeitszufriedenheit ist (Pool 1997: 278). Locke und Latham lösen die Frage nach der Wirkungsrichtung von Motivation und Arbeitszufriedenheit mit Hilfe eines Kreislaufmodells auf: Der von ihnen theoriebasiert entwickelte und statistisch überprüfte ‚high performance cycle‘ geht von Arbeitsmotivation aus, welche – unter Einfluss von Mediatoren und Moderatoren – zur Leistung führt. Von der Leistung unabhängige (z.B. flexible Arbeitszeiten) oder abhängige (z.B. Beförderungen) Belohnungen führen zur Arbeitszufriedenheit, „*which in turn facilitates commitment to the organization and its goals*“ (Locke / Latham 1990: 240); dies führt wiederum zu einer Beeinflussung der Motivation. Neben der Korrelation von Motivation und Arbeitszufriedenheit wird in diesem Kreislaufmodell auch die Verbindung zwischen Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung herausgestellt.

**Mitarbeiterbindung** als Ziel einer familienbewussten Personalpolitik ist im Zusammenhang mit dem Qualifikationsniveau der Beschäftigten zu betrachten, da es im Unternehmensinteresse liegt, die Fluktuation (betriebsspezifisch) qua-



lifizierter Mitarbeiter möglichst gering zu halten: mit deren Fortgang geht (betriebsspezifisches) Humankapital verloren und die Rendite möglicher Investitionen in Weiterbildung der Mitarbeiter entfällt. Zur Fluktuation zählen die Arbeitnehmerkündigung, nicht jedoch Austritte in Folge einer Arbeitgeberkündigung (Scholz 2000: 704). Eaton beziffert die möglichen Kosten, die im Rahmen von Fluktuation entstehen können, auf bis zu 200% des Jahresgehalts und stellt fest, dass familienbewusste Personalpolitik die Fluktuation senken kann (Eaton 2001: 6 mit weiteren Nachweisen). Der Zusammenhang zwischen betrieblichem Familienbewusstsein und der Mitarbeiterbindung kann über zwei theoretische Zugänge erstellt werden: Einerseits trägt die verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie dazu bei, dass Beschäftigte mit (gegebenenfalls nicht planbar auftretenden) Familienpflichten nicht zwangsläufig aus dem Unternehmen ausscheiden und ersetzt werden müssen, sondern Berufstätigkeit und Familie kombinieren können. Andererseits können über das gesetzliche oder tarifvertragliche Niveau hinausgehende familienbewusste Leistungen im Rahmen des originär soziologischen und von Akerlof auf Arbeitsverhältnisse übertragenen Gift-exchange-Ansatzes (Akerlof 1982) als ‚Geschenk‘ des Arbeitgebers interpretiert werden, welches die Loyalität des Arbeitnehmers und damit einhergehend seine Betriebsbindung erhöht. Auch die Anreiz-Beitrags-Theorie befasst sich u.a. mit der Frage nach den Beweggründen einer Person, einem Unternehmen beizutreten und in einer bestimmten Rolle an dessen Aktivitäten teilzunehmen. March und Simon gehen von der Hypothese aus, *„dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen wird, wenn seine eingebrachten Leistungen nicht durch entsprechende Gegenleistungen mindestens ausgeglichen werden“* (zitiert nach Bühner 2005: 262). Für Mitarbeiter mit Familienpflichten bedeutet dies, dass ihre Loyalität aus dem Erhalt familienbewusster Leistungen, welche sie als Gegenleistung für ihre Arbeitsleistung ansehen, resultiert.

**Such- und Einarbeitungskosten** entstehen im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Familie dann in einem Unternehmen, wenn Stellen (beispielsweise aufgrund des Eintretens eines Beschäftigten in die Elternzeit) vakant werden und mit zu rekrutierendem Personal einer Neubesetzung bedürfen. Nach § 15 Absatz 1 des Gesetzes zum Elterngeld und zur Elternzeit (BEEG) besteht ein Anspruch auf Elternzeit, wenn der Arbeitnehmer mit einem Kind in einem Haushalt lebt und dieses selbst betreut und erzieht. Der Anspruch auf

Elternzeit besteht bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres eines Kindes. Mit dem Eintreten eines Mitarbeiters in die gesetzliche Elternzeit verlieren Unternehmen zumindest zeitweise wichtiges betriebsspezifisches Humankapital und müssen mitunter für 36 Monate eine Vertretung beschaffen und einarbeiten. Deren Rekrutierung, die mit Überbrückungskosten, zu denen u.a. Anwerbe-, Auswahl-, Einstellungs- und Einarbeitungskosten zählen (BMFSFJ 2003: 19), verbunden ist, gestaltet sich umso schwieriger und kostenintensiver, je spezialisierter und qualifizierter die Anforderungen an den Stellenbewerber sind. Ob eine Ersatzkraft eingestellt wird, hängt von der Dauer der Elternzeit und der Unternehmensgröße ab. Bei einer Elternzeitdauer von zwei Monaten rechnen gemäß einer Allensbach-Befragung Geschäftsführer bzw. Personalverantwortliche mit einer Mehrbelastung anderer Mitarbeiter, während für den Fall des einjährigen Aussetzens eher eine befristete Neueinstellung als sinnvoll gilt. Kleine Unternehmen tendieren im Gegensatz zu großen Unternehmen mehrheitlich dazu, auch bei einer längeren Auszeit von einer Neueinstellung abzusehen (BMFSFJ 2006a: 17). Wird geschlechtsspezifisch unterschieden, so kommt dieselbe Studie zu dem Ergebnis, dass im Falle von Frauen in Elternzeit 73% der Unternehmen personellen Ersatz gesucht hätten, wobei im Falle von Männern 54% eine Vertretung eingestellt haben. Der Unterschied lässt sich damit begründen, dass Väter zu einer kürzeren Nutzung der Elternzeit tendieren (BMFSFJ 2006a: 22). Familienbewusste Personalpolitik zielt somit in den beschriebenen Zusammenhängen auf die Vermeidung bzw. Senkung von Such- und Einarbeitungskosten, in concreto auf eine Verkürzung der Elternzeit bzw. eine hohe Rückkehrquote. Ferner sind Unternehmen daran interessiert, den Wiedereintritt von Elternzeitnehmern trotz möglicher Erschwernisse, beispielsweise im Rahmen veränderter Betriebsabläufe, möglichst ohne Anlaufschwierigkeiten zu gestalten. Die Regelungen des BEEG ermöglichen es, während der Elternzeit mit reduzierter Stundenzahl weiterzuarbeiten. Kontakthalteprogramme, die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen von Elternzeitnehmern oder Aushilfstätigkeiten während der Elternzeit sind einige familienbewusste Personalmaßnahmen, welche die Reintegration in die Arbeitsabläufe im Anschluss an die Abwesenheit erleichtern können und somit zur Senkung von Such- und Einarbeitungskosten beitragen.

### 2.2.3 Mittelbare Auswirkungen familienbewusster Personalpolitik im Bereich ‚aktuelle Mitarbeiter‘

Krankenstand und Absentismus sind unter den Begriff der **Fehlzeiten** zu subsumieren. Diese sind definiert als Zeiten, in denen Arbeitnehmer vom Betrieb abwesend sind, obwohl sie Anwesenheitspflicht hätten (Schneck 1998: 230-231). Auslöser von Fehlzeiten sind nicht ausschließlich in psychischen oder physischen Einschränkungen des Arbeitnehmers zu suchen; auch dessen von der Lebens- und Arbeitssituation abhängige Motivationslage kann kausal für Fehlzeiten sein. Auf diese motivationsbedingten Fehlzeiten entfällt rund ein Drittel aller Fehlzeiten (Bröckermann 2003: 377, mit weiteren Nachweisen). Die Abwesenheit bzw. Krankmeldung eines Mitarbeiters kann auch aus familiären Gründen, beispielsweise bei nicht planbaren Problemen bei der Kinder- oder Angehörigenbetreuung, resultieren (Comfort u.a. 2003: 46). Um den Betreuungsbedarf ad hoc befriedigen zu können, melden sich Arbeitnehmer selbst krank. Eine familienbewusste Personalpolitik, die im Rahmen unterschiedlicher Maßnahmen auch nicht planbare Zeitkonflikte zwischen Beruf und Familie entschärfen kann (Schneider u.a. 2006: 27), zielt somit darauf ab, Fehlzeiten zu reduzieren, die ihren Ursprung in einer unzureichenden Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben.

Unter **Humankapital**<sup>9</sup> können – in Anlehnung an Gary S. Becker – im Kontext der betriebswirtschaftlichen Analyse der allgemeine sowie der betriebspezifische Wissensbestand von Mitarbeitern in einem Unternehmen verstanden werden (Baron / Kreps 1999: 380). Eine explorative Führungskräftebefragung (n=114) zeigt, dass u.a. Expertenwissen, Investitionen in die Mitarbeiter und Berufserfahrung bzw. Prozesskenntnisse dazu führen, dass Manager zu 91% ihre Mitarbeiter für nicht leicht ersetzbar halten (IGS-Organisationsberatung 2007: 2). Vor der Folie des Zusammentreffens eines Bedeutungsgewinns von Humankapital einerseits und der Verknappung qualifizierter Erwerbspersonen andererseits zielen Unternehmen in Deutschland dar-

---

<sup>9</sup> In der familienwissenschaftlichen Forschung hat sich insbesondere durch den Einfluss des 5. Familienberichts zunehmend der Begriff des ‚Humanvermögens‘ durchgesetzt. Humanvermögen umfasst neben dem beruflich relevanten bzw. beruflich ausgebildeten Humankapital auch Qualifikationen, die durch Familienarbeit erworben werden (Bundestags-Drucksache, 12/7560: 241 mit weiteren Nachweisen). Eingedenk der in diesem Beitrag vorgenommenen Fokussierung auf die Erwerbstätigkeit findet der in der betriebswirtschaftlichen Literatur gängigere Begriff ‚Humankapital‘ Verwendung.

auf ab, mit Hilfe einer familienbewussten Personalpolitik (betriebsspezifisches) Humankapital zu akkumulieren. In Abhängigkeit von Branche und Größe investieren Unternehmen in unterschiedlich hohem Maße in das Humankapital ihrer Mitarbeiter. Werden die direkten (bspw. Teilnahmebeitrag für Weiterbildungsseminar) und indirekten (bspw. Lernen in der Arbeitssituation) Kosten betrieblicher Weiterbildung zusammen gefasst, ergeben sich für das Jahr 2004 durchschnittliche Weiterbildungskosten je Mitarbeiter in Höhe von 1.072 Euro (Werner 2006: 10). Je nach Stellenprofil und Weiterbildungsbedarf können auch Investitionen von mehreren tausend Euro pro Mitarbeiter und Jahr notwendig werden. Verlässt ein Mitarbeiter, in dessen Humankapital seitens des Betriebes investiert wurde, aufgrund der Unvereinbarkeit von Beruf und Familie das Unternehmen dauerhaft, müssen diese Investitionen komplett abgeschrieben werden. Eine familienbewusste Personalpolitik kann demnach über ihre Mitarbeiter bindende Funktion zum Erhalt sowie zur Akkumulation des Humankapitals beitragen: „[...] *if family-friendly policies could promote longer overall tenures, this might encourage the development of human capital within an organisation*“ (Evans 2001: 27). Der Befund ist für Humankapital im Allgemeinen sowie für betriebsspezifisches Humankapital im Besonderen gültig. Letztgenanntes stellt eine zentrale Ressource dar, es kann nicht im Rahmen externer Qualifizierungen erworben werden und wächst im Zeitablauf, beispielsweise durch die zunehmende Kenntnis betriebsinterner Prozesse, an. Gleichzeitig verliert es mit einem längerfristigen bzw. endgültigen Ausscheiden aus dem Unternehmen seinen Wert.

**Kundenbindung** kann als Ziel einer familienbewussten Personalpolitik in solchen Unternehmen identifiziert werden, in denen das persönliche Verhältnis zwischen einem bestimmten Unternehmensvertreter und dem Kunden von besonderer Bedeutung ist. Neben leistungsbezogenen (z.B. Produktqualität) sowie anbieterbezogenen Einflussgrößen (z.B. Unternehmensreputation) sind sogenannte personenbezogene Einflussgrößen, welche beispielsweise durch ein Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Leistungserbringer zum Ausdruck kommen, für die Kundenbindung – insbesondere im Dienstleistungssektor – relevant (Homburg / Stock 2005: 310). Bei Dienstleistungen wird der Kunde in deren Erbringungsprozess auf unterschiedliche Art und Weise integriert. Aus Fallstudien ist bekannt, dass starke Beziehungen zwischen Kunden und be-

stimmten Mitarbeitern existieren können und dass diese Beziehungen seitens des Kunden eine hohe Wertschätzung erleben (Backes-Gellner u.a. 2003: 89). Beispielsweise können Finanzdienstleistungen aufgrund der Informationsnotwendigkeit bei Bankgeschäften oder Steuerberatungen als sensibel gelten, so dass vom Kunden ein fester Ansprechpartner vom Leistungserbringer verlangt wird. Analog kann dies ebenfalls bei der Erbringung von Gesundheitsdienstleistungen durch einen bestimmten Arzt gelten. Auch im produzierenden Sektor sind vergleichbare Situationen, zum Beispiel im Zusammenhang mit einem Außendienstmitarbeiter denkbar. Mit Weggang der ‚Vertrauenspersonen‘ und dem einhergehenden Wegfall positiver personenbezogenen Einflussgrößen kann, ungeachtet weiterhin vorhandener positiver leistungsbezogener und / oder anbieterbezogener Einflussgrößen, der Verlust des Kunden verbunden sein. *„Customer/client commitment is based on a positive experience with representatives of the organization they are dealing with“* (Human Resources Development Canada 2001). Eine familienbewusste Personalpolitik, welche trotz Familienpflichten das Verbleiben eines Mitarbeiters im Unternehmen ermöglicht, zielt im Ergebnis mittelbar auf Kundenbindung ab.

Der im Rahmen der Mitarbeiterbindung angeführte Gift-exchange-Ansatz von Akerlof kann auch zur Konstruktion eines Zusammenhangs zwischen familienbewusster Personalpolitik und **Mitarbeiterproduktivität** bemüht werden: Konrad / Mangel argumentieren, dass *„work-life programs can function as a gift given by the firm in exchange for extra productivity“* (Konrad / Mangel 2000: 1227; ähnlich: Althammer 2007: 54). Die Argumentationskette eines von Bloom u.a. verwandten Theorieansatzes zur Work-Life Balance besagt, dass eine erhöhte Produktivität Folge besonders qualifizierter Mitarbeiter ist, welche durch betriebliche Familienpolitik attrahiert bzw. im Betrieb gehalten werden. Dex / Scheibl führen unter Rückgriff auf Fallstudien aus, dass familienbewusste Personalpolitik zu einer Erhöhung der Motivation führt, *„which in the long term, enhances productivity“* (Dex / Scheibl 1999: 30) Es zeigt sich, dass – über verschiedene Wirkungsstufen – die Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität ein Ziel familienbewusster Personalpolitik darstellt.

## 2.2.4 Unmittelbare Auswirkungen familienbewusster Personalpolitik im Bereich ‚potenzielle Mitarbeiter‘

Unternehmen, die über ein hohes betriebliches Familienbewusstsein verfügen und diese Eigenschaft nach außen kommunizieren, sprechen damit vor allem neben Stelleninhabern potenzielle Mitarbeiter an, so dass eine familienbewusste Personalpolitik auch auf die **Mitarbeitergewinnung** abzielt. Die Außenwirkung wird u.a. über das Image transportiert, welches die subjektiven Ansichten und Vorstellungen von einem Gegenstand, in concreto von einem Unternehmen, wiedergibt. Zu den subjektiven Ansichten gehören sowohl das subjektive Wissen als auch (gefühlsmäßige) Wertungen. Images bestimmen das Verhalten und dienen der Orientierung einer Person in ihrer komplexen Umwelt (Kroeber-Riel / Weinberg 2003: 197). Der Einfluss sozialen Handelns – in Gestalt betrieblichen Familienbewusstseins – auf das Image kann sich in der Form äußern, dass der entsprechende Betrieb in der öffentlichen Wahrnehmung als besonders familienbewusst gilt. *„For instance, firms adopting socially responsible actions may develop more positive images that can attract a higher quality and quantity of human resources“* (Jones / Murrell 2001: 62; mit weiteren Nachweisen). Die Schaffung eines familienbewussten Images ist für Unternehmen jedoch per se kein Ziel familienbewusster Personalpolitik, da ein familienbewusstes Image keinen Selbstzweck darstellt und es – im Gegensatz zu den anderen identifizierten Zielen – ausschließlich als Vehikel zur Erreichung anderer Ziele dient.<sup>10</sup> Schließlich werden durch die Signalwirkung eines (familienbewussten) Unternehmensimages potenzielle Bewerber mit Familienpflichten in die Lage versetzt, sich für oder gegen mögliche Arbeitgeber zu entscheiden: *„Thus, to individuals evaluating the firm, the family-friendly label is an uncomplicated decision tool that one can use to evaluate the firm by focusing on its positive treatment of its employees“* (Jones / Murrell 2001: 61). Somit beeinflusst familienbewusste Personalpolitik mittelbar die Personalrekrutierung von Unternehmen, welche vor der bereits dargestellten Folie des demografischen Wandels zunehmend Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung vornehmlich qualifizierter Mitarbeiter haben. Familienbewusste Personalpolitik kann dem-

<sup>10</sup> Anders verhält sich dies im Kontext von Non-Profit Organisationen, welche öffentliche Finanzmittel beantragen. Ein familienbewusstes Image, das beispielsweise über Gütesiegel wie das Zertifikat zum audit berufundfamilie dokumentiert werden kann, mag ein Kriterium für die Mittelvergabe darstellen. Grundsätzlich ist jedoch davon auszugehen, dass die Imagestärkung per se nicht der Zielbatterie einer familienbewussten Personalpolitik zuzuordnen ist.

nach mit dem Ziel verfolgt werden, den Bewerberpool um solche qualifizierte Personen zu erweitern, welche aufgrund bestehender Familienpflichten ihre Arbeitskraft nicht oder nur eingeschränkt dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen (Center for Ethical Business Cultures 1997).

Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang die Frage nach einer möglichen adversen Selektion. Dieser der Neuen Institutionenökonomie zuzuordnende Ansatz postuliert im Kontext der Personalgewinnung, dass ein ausgeprägtes betriebliches Familienbewusstsein insbesondere Mitarbeiter mit (potenziellen) Familienpflichten attrahiert (König 2008: 74; Althammer 2007: 54-55). Ein empirischer Befund von Konrad / Mangel kommt zu dem Ergebnis, dass solche Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil viele familienbewusste Maßnahmen anbieten; dies würde die These unterstützen. Jedoch weist derselbe Befund auch aus, dass in den Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil eine positive Korrelation zwischen dem Maßnahmenumfang und der Produktivität besteht (Konrad / Mangel 2000: 1235). Würde eine familienbewusste Personalpolitik zur adversen Selektion führen, widerspräche dies der erhöhten Produktivität, da mit dem überwiegenden Attrahieren von Mitarbeitern mit (potenziellen) Familienpflichten eher Produktivitätsreduktionen, beispielsweise als Folge lange in Anspruch genommener Elternzeit, verbunden wären (Yasbek 2004: 11). Auch die von Althammer vorgenommene Unterscheidung zwischen einem karriereorientierten Typus und einem Typus, der Beruf und Familie gleichrangig behandelt (Althammer 2007: 54) ist stark vereinfachend, da diese den Typus, der Karriere und Familie vereinbaren will, nicht berücksichtigt.<sup>11</sup> Ferner wird von Vertretern der Hypothese einer adversen Selektion ausgeblendet, dass in der ‚Familienarbeit‘ erworbene Kompetenzen teilweise auch im Unternehmen verwertbar sind (Resch 2007: 108-109, mit weiteren Nachweisen). Eine umfassende Beschreibung der Kompetenzen, die in der Familienarbeit erworben werden, existiert bisher nicht. Jedoch kann mit Hilfe des Ansatzes der Schlüsselqualifikationsadäquanz gezeigt werden, dass beispielsweise „[...] *die Anforderungen an soziale Kompetenz, Organisationsvermögen, Flexibilität und Kreativität in der Familienarbeit den Anforderungen in der Erwerbsarbeit gleich sind. Unter*

---

<sup>11</sup> Stock-Homburg / Bauer (2008) erstellen auf Basis einer empirischen Befragung von rund 250 Führungskräften eine Typologie, welche die dichotome Argumentation durchbricht und nach vier weiblichen (die Karriereorientierte, die Unabhängige, die Beziehungsorientierte, die Familienorientierte) und vier männlichen (der unterstützte Karriereorientierte, der Immer-Erreichbare, der Isolierte, der Beziehungsorientierte) Typen differenziert.

*dieser Annahme gelten Personen, die Familienarbeit leisten, als in Schlüsselqualifikationen gut trainiert und damit den Personen überlegen, die dieses Training nicht vorweisen können“ (Stiegler 1999: 18). Diese Schlüsselqualifikationen erhöhen den Wissensbestand eines Beschäftigten mit Familienpflichten und konterkarieren die Hypothese, dass Mitarbeiter mit Familienpflichten im Vergleich zu jenen ohne weniger produktiv sind.*

### **2.2.5 Mittelbare Auswirkungen familienbewusster Personalpolitik im Bereich ‚potenzielle Mitarbeiter‘**

Eng in Verbindung zu dem Ziel, den Bewerberpool durch eine familienbewusste Personalpolitik zu vergrößern, steht das Ziel einer Verbesserung der **Bewerberqualität**. Im Wettbewerb um qualifizierte Beschäftigte werden neben finanziellen auch andere Benefits von den Arbeitgebern angeboten, um die benötigten Mitarbeiter zu gewinnen. Der Marktwert eines Bewerbers hängt ab von seinen angebotenen Qualifikationen und der arbeitgeberseitigen Nachfrage. Hoch qualifizierte Personen haben in der Regel einen vergleichsweise hohen Marktwert, welcher eine Entsprechung im Arbeitsentgelt sowie in sonstigen betrieblichen Benefits finden sollte. Ausgehend von einem Nutzen maximierenden, hoch qualifizierten Bewerber mit Familie bzw. Familienwunsch<sup>12</sup> wird dieser sich in einer Alternativsituation bei sonst gleichen Voraussetzungen für den Arbeitgeber entscheiden, bei welchem er Leistungen einer familienbewussten Personalpolitik in Anspruch nehmen kann. Mit der durch Familienbewusstsein induzierten Vergrößerung des Bewerberpools vergrößert sich im Rahmen der Mitarbeitergewinnung die Auswahl potenzieller Mitarbeiter. In der Menge aller Bewerber sind mehr qualifizierte Personen zu finden. Betriebliches Familienbewusstsein kann somit die Bewerberqualität erhöhen (Dex / Scheibl 1999: 24).

Tangible Kosten können insbesondere humankapitalintensiven Unternehmen dadurch entstehen, dass sie für die Besetzung offener Stellen benötigte Mitarbeiter nicht rekrutieren können. In diesem Sinne lassen sich **Kosten**

---

<sup>12</sup> Anzumerken ist, dass Familienpflichten, die aus Kinderbetreuungs- und erziehungsaufgaben resultieren, individuell planbar sind und die Entscheidung für oder gegen Kinder umgesetzt werden kann. Anders verhält sich dies hinsichtlich der Pflege und Betreuungsnotwendigkeit Angehöriger. Ihr Eintreten ist nicht kalkulierbar.



**vakanter Stellen** als Opportunitätskosten verstehen, die auftreten, weil dem Unternehmen die Produktivität nicht vorhandener Mitarbeiter entgeht. Produktionstheoretisch betrachtet sind Kosten vakanter Stellen relevant in Unternehmen mit linear-limitationalen Produktionsfunktionen, deren Kennzeichen es ist, dass die Möglichkeit einen Produktionsfaktor (in concreto den für die Stellenbesetzung benötigten Mitarbeiter) durch einen anderen zu ersetzen nicht gegeben ist (Franzke 1999: 145). Die Mitarbeiter werden im betrieblichen Produktionsprozess mithin als feste Inputgrößen angesehen, die das Ausmaß des betrieblichen Outputs bestimmen.

Eine familienbewusste Personalpolitik kann zu einer Vergrößerung des Bewerberpools führen, da potenzielle Mitarbeiter mit (potenziellen) Familienpflichten möglicherweise eher von familienbewussten Unternehmen rekrutiert werden. Die durch eine ausreichende Bewerberzahl und -qualität zu kompensierenden Engpässe im Personalbestand können reduziert werden, so dass es ein Ziel betrieblichen Familienbewusstseins sein kann, Kosten vakanter Stellen zu reduzieren.

### **2.3 Systematisierung der Einzelziele und Ableitung eines Zielsystems**

Ausgehend von den abgeleiteten Zielen einer familienbewussten Personalpolitik, ihren Wirkungsbereichen und Wirkungsweisen wird im Folgenden eine ordnende Systematik in Form eines Zielsystems erarbeitet. Um Wirkungsbeziehungen darstellen zu können, werden die Grundüberlegungen hinsichtlich mittelbarer und unmittelbarer Auswirkungen auf Basis der inhaltlichen Ausführungen zu den einzelnen Zielen weiterentwickelt und – wirtschaftspolitische Terminologie entlehrend – im Folgenden mit Hilfe der Differenzierung in Modal- und Finalziele dargestellt. Modalziele haben hinsichtlich der Finalziele einen instrumentellen Charakter, sie tragen zur Erreichung mindestens eines dieser übergeordneten Ziele bei (Krol / Schmid 2002: 180). Folglich sind Finalziele ‚letzte‘ Ziele, was bedeutet, dass sie auf keine anderen Ziele einwirken bzw. keine Ausgangspunkte weiterer Ziele darstellen.

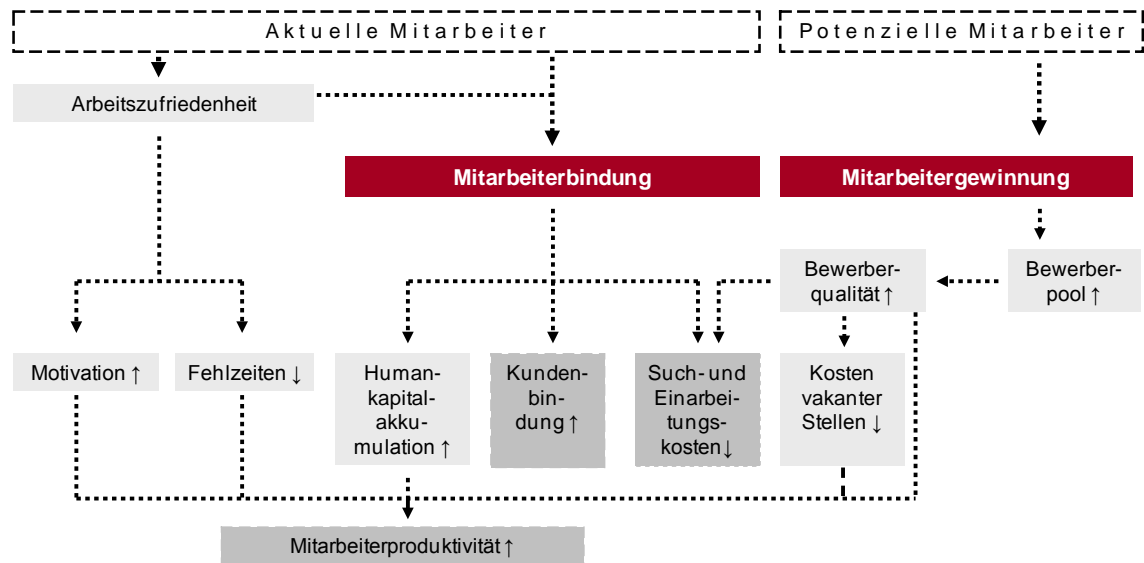
Den vorangegangenen Ausführungen entsprechend wirkt betriebliches Familienbewusstsein auf aktuelle und potenzielle Mitarbeiter, so dass auf oberster Ebene die beiden personalpolitischen Ziele ‚Mitarbeiterbindung‘ und ‚Mitar-

beitergewinnung' verortet sind. Nicht unmittelbar auf die Bindung bzw. Rekrutierung von Beschäftigten ausgerichtet ist das ebenfalls zentrale, jedoch eher intrinsisch motivierte Ziel 'Erhöhung der Arbeitszufriedenheit', welches als Modalziel zu qualifizieren ist, da die praktische Bedeutung der Arbeitszufriedenheit vor allem in ihren Beziehungen zu Motivation, Absentismus und Fluktuation zum Ausdruck kommt. Eine durch familienbewusste Personalpolitik erhöhte Arbeitszufriedenheit trägt somit zur Steigerung der Motivation sowie zur Senkung von Fehlzeiten bei. Darüber hinaus existiert eine Wirkungsbeziehung zum Ziel 'Mitarbeiterbindung', da Beschäftigte mit einer hohen Arbeitszufriedenheit eher selten aus eigenem Antrieb heraus ihren Arbeitgeber verlassen. Die Mitarbeiterbindung ihrerseits stellt wiederum ein Modalziel familienbewusster Personalpolitik dar, aus welchem ein weiteres Modalziel und zwei Finalziele abgeleitet werden können. Einerseits kann bei stabilem Personalbestand Humankapital nachhaltig akkumuliert werden, da bei niedriger Fluktuation Mitarbeiter selten mit ihrem Wissen das Unternehmen verlassen. Andererseits trägt Mitarbeiterbindung insbesondere im Dienstleistungsbereich zur Kundenbindung bei (Homburg / Stock 2005: 321). Schließlich können, soweit kein Personalabbau betrieben wird, Such- und Einarbeitungskosten gesenkt werden, wenn Mitarbeiter langfristig an den Arbeitgeber gebunden sind. Während sich die Einzelziele 'Kundenbindung' und 'Senkung von Such- und Einarbeitungskosten' als Finalziele darstellen, da sie im personalpolitischen Kontext keine weiteren Ziele befördern, sind 'Motivationssteigerung', 'Fehlzeitensenkung' und 'Humankapitalakkumulation' Modalziele betrieblichen Familienbewusstseins: Sie wirken auf das letzte Ziel 'Steigerung der Mitarbeiterproduktivität'.

Im Zielbereich 'potenzielle Mitarbeiter' fokussiert eine familienbewusste Personalpolitik unmittelbar auf Mitarbeitergewinnung. Ein vergrößerter Bewerberpool wirkt sich auf die Bewerberqualität aus. Deren Verbesserung ist in dreifacher Hinsicht Modalziel, da eine höhere Bewerberqualität sowohl zur Senkung von Such- und Einarbeitungskosten beitragen kann als auch Kosten vakanter Stellen zu reduzieren vermag und die Mitarbeiterproduktivität beeinflussen kann. Das Modalziel 'Reduktion von Kosten vakanter Stellen' wirkt auf die Mitarbeiterproduktivität, da, ausgehend vom ökonomischen Kalkül, postuliert werden kann, dass die Wertschöpfung eines Beschäftigten höher ist als die von ihm induzierten Kosten.

In Abbildung 4 sind Modal- und Finalziele einer familienbewussten Personalpolitik sowie ihre Wirkungszusammenhänge grafisch in einem Zielsystem dargestellt.

**Abb. 4: Zielsystem familienbewusster Personalpolitik**



## 2.4 Operationalisierung der Ziele einer familienbewussten Personalpolitik zur Entwicklung eines empirischen Forschungsdesigns

Um im Rahmen komparativer Analysen Aussagen darüber treffen zu können, ob unterschiedlich familienbewusste Unternehmen bei der Realisierung spezifischer Ziele unterschiedlich erfolgreich sind, wurde zunächst eine Ordnung erarbeitet, welche die Zielgrößen einer familienbewussten Personalpolitik systematisch erfasst. Im Folgenden wird vor der Folie dieser Ordnung ein Designvorschlag für eine empirische Untersuchung entwickelt, welcher den Rahmen für statistische Analysen hinsichtlich der in Kapitel 1.1 formulierten Forschungsfragen bildet.

Der Suchraum für die Ziele einer familienbewussten Personalpolitik operationalisierenden Items besteht aus metrischen Daten in Form von (Personal-)

Kennziffern und quasi-metrischen Daten<sup>13</sup> über Zielerreichungsgrade. Von besonderer Bedeutung ist dabei einerseits, dass die Daten aussagekräftig sein sollen, andererseits müssen sie den Umständen einer telefonischen Befragung genügen, was bedeutet, dass spezielle Daten des Personal-Controllings, die nicht standardmäßig erhoben werden (z.B. Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter), für die Entwicklung von Items a priori ausscheiden. Gleichzeitig verhalten sich quasi-metrische Daten im Zusammenhang mit metrischen subsidiär, wenn trotz fehlender Kennzahlen eine Selbsteinschätzung bezüglich eines bestimmten Zielbereichs formuliert werden kann.

#### **2.4.1 Metrisch skalierte Messansätze**

Die Operationalisierung intendiert zunächst, möglichst alle Ziele einer familienbewussten Personalpolitik über metrisch skalierte (Personal-) Kennzahlen zu erfassen. Zu deren Identifikation wurde das Schrifttum bemüht; empirische Überprüfungen hinsichtlich der telefonischen Realisierbarkeit entsprechender Items erfolgten in einem Pre-Test, der vom 9. - 17. Juli 2007 durchgeführt wurde. Insgesamt wurden darin 39 Personalverantwortliche bzw. Geschäftsführer von Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenklassen befragt. Alle befragten Unternehmen sind der Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen angehörig.

In Tabelle 3 ist dargestellt, über welche Indikatoren / (Personal-) Kennzahlen die einzelnen Zielbereiche einer familienbewussten Personalpolitik erfassbar wären. Nach theoretischen Überlegungen auf Basis der im Schrifttum postulierten Indikatoren für die Zielbereiche Motivation, Humankapitalakkumulation sowie Einarbeitungskosten zeigt sich, dass diese Indikatoren für eine telefonische Befragung aus unterschiedlichen Gründen nicht praktikabel sind. Für alle anderen Zielbereiche konnten zwar Items gebildet werden, jedoch zeigte sich im Pre-Test, dass bestimmte Items (Stammkundenanteil, Kosten für Personalwiederbesetzung, entgangener Umsatz, betriebliche Wertschöpfung) aufgrund hoher missing value-Quoten nicht realisierbar sind.

---

<sup>13</sup> Die Zielerreichungsgrade werden über einer Likertskala erhoben. Grundsätzlich weisen Likertskalen ordinales Skalenniveau auf. Da im Rahmen der vorliegenden Studie jedoch eine 7-stufige Likertskala Verwendung fand und diese Skala eine ausreichend hohe Spannweite abbilden kann, wird im Folgenden von quasi-metrischen Daten gesprochen (Bortz / Döring 2006: 69).

Bei der Durchführung des Pre-Tests wurde zudem deutlich, dass die Zielpersonen nur bedingt in der Lage waren, betriebliche Kennzahlen (u.a. Krankheitsquote, Wiederbesetzungsdauer, Elternzeitdauer) retrospektiv („im vergangenen Jahr“) mitzuteilen. Aus diesem Grunde sowie zur Vereinheitlichung des Zeitpunkts, auf welchen sich die anderen erhobenen Unternehmensangaben beziehen, wurden sämtliche Items so umformuliert, dass Status quo-Werte abgefragt werden.

**Tab. 2: Metrisch skalierte Messansätze: Indikatoren, empirische Überprüfung**

Zielbereich	Indikator	Item im Pre-Test	Realisierbarkeit
Arbeitszufriedenheit	Fluktuationsrate (Holtbrügge 2005: 211); BDA-Formel (Schulte 2002: 182)	<i>Können Sie uns die Fluktuationsrate Ihres Unternehmens im letzten Jahr nennen? (BDA-Formel)</i>	ja
Motivation	Leistungsmotivationsinventar (Schuler / Prochaska 2001)	keine Verwendung im Pre-Test, da Konstrukt nur Motivation einer Person misst und zu umfangreich für eine telefonische Befragung ist	
Fehlzeiten	Krankheitsquote (Schulte 2002: 184)	<i>Wie hoch war die Krankheitsquote in Ihrem Unternehmen im vergangenen Jahr?</i>	ja
	Fehlzeitenquote	<i>Können Sie uns auch die Fehlzeitenquote vergangenen Jahres nennen? Sie beinhaltet nicht den Krankenstand, sondern die Fehlzeiten, die auf unerlaubtes Fehlen zurückzuführen sind.</i>	ja
Mitarbeiterbindung	Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit (Schulte 2002: 163)	<i>Wie lange gehören die Mitarbeiter Ihrem Unternehmen durchschnittlich an?</i>	ja
Humankapitalakkumulation	Saarbrücker-Formel (Scholz u.a. 2004)	keine Verwendung im Pre-Test, da Formel zu komplex für eine telefonische Befragung	
Such- und Einarbeitungskosten	Kosten für die Personalwiederbesetzung	<i>Schätzen Sie bitte ab, wie hoch im letzten Jahr die Kosten für die Wiederbesetzung solcher Stellen waren, die Mitarbeiter freiwillig verlassen haben.</i>	nein
	Wiederbesetzungsdauer	<i>Schätzen Sie bitte ab, wie viele Monate es im letzten Jahr dauerte, bis wieder zu besetzende Stellen besetzt waren.</i>	ja
	Rückkehrquote aus der Elternzeit	<i>Wie viel Prozent der Elternzeitnehmer kehren im Anschluss an die Elternzeit oder eher an ihren Arbeitsplatz zurück?</i>	ja
	Dauer der Elternzeit	<i>Wie lange war die durchschnittliche Elternzeitdauer Ihrer Mitarbeiter im vergangenen Jahr?</i>	ja
	Wiedereinarbeitungsdauer	Bitte schätzen Sie, wie viele Monate vergehen, bis ein Mitarbeiter, der die durchschnittliche Elternzeitdauer in Anspruch genommen hat, wieder voll in seine Tätigkeit eingearbeitet ist.	ja
	Quantifizierung über drei Einkommensklassen (BMFSFJ 2003)	keine Verwendung im Pre-Test, da Angaben der Befragten in einem erheblichen Maße auf Schätzungen beruhen	
Bewerberpool	Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle	<i>Bitte teilen Sie uns mit, wie viele Bewerbungen Sie durchschnittlich pro ausgeschriebener Stelle erhalten.</i>	ja
Bewerberqualität	Grad der Personaldeckung (Schulte 2002: 13)	<i>Bitte treffen Sie eine Aussage zum Grad der Personaldeckung in Ihrem Unternehmen.</i>	ja
Kosten vakanter Stellen	entgangener Umsatz	<i>Können Sie abschätzen, wie viel Umsatz Ihnen im letzten Jahr entgangen ist, weil Sie nicht alle offenen Stellen besetzen konnten?</i>	nein
Mitarbeiterproduktivität	betriebliche Wertschöpfung (Schulte 2002: 174)	<i>Wie hoch war die betriebliche Wertschöpfung Ihres Unternehmens im vergangenen Jahr?</i>	nein

### 2.4.2 Quasi-metrisch skalierte Messansätze

Items mit einem quasi-metrischen Skalenniveau (siebenstufige Intervallskala) finden als Einschätzungsfragen für die Zielbereiche Verwendung, in denen entweder kein metrisch skaliertes Item formuliert werden konnte oder hohe missing-value-Quoten die Realisierbarkeit telefonischer Interviews konterkarieren. Da aus eigenen empirischen Untersuchungen des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik bekannt ist, dass fehlende Werte bei quasi-metrisch skalierten Items seltener auftreten als bei metrisch skalierten, wird mit der Zielsetzung, möglichst umfassendes Datenmaterial zu generieren, zur Absicherung für jedes Ziel zusätzlich ein quasi-metrisch skaliertes Item erhoben.

Eine erste empirische Überprüfung der quasi-metrisch skalierten Items erfolgte ebenfalls im o.g. Pre-Test; es zeigte sich, dass die Fragen verständlich waren und die siebenstufige Skala ausgeschöpft wurde. Um Monotonieeffekte bei der Beantwortung zu vermeiden, wurden auch negativ formulierte Items verwendet. Eine weitere Validierung des Zielsystems sowie der Itembatterie erfolgte in mehreren Expertengesprächen.<sup>14</sup> Ein zentrales Resultat der Expertengespräche bezieht sich auf den Begriff der Mitarbeiter: Eine familienbewusste Personalpolitik ist nicht auf Mitarbeiterbindung und -gewinnung generell ausgerichtet, sondern zielt in deren Kontexten insbesondere auf qualifizierte Beschäftigte. Eine Abfrage nur nach Akademikern wäre jedoch unzureichend, da Mitarbeiter durchaus ohne Hochschulabschluss im Betrieb Qualifikationen erwerben können, welche sie schwer ersetzbar machen. Aus diesem Grund wurde der Begriff des ‚wichtigen Mitarbeiters‘ eingeführt. Dieser zielt auf solche Mitarbeiter, die schwer zu ersetzen sind, über besondere Qualifikationen verfügen und auf dem Arbeitsmarkt knapp sind und daher stark umworben werden. Ferner sind wichtige Mitarbeiter Beschäftigte mit besonderem betriebsinternem Wissen, die nicht kurzfristig ersetzt werden können.

---

<sup>14</sup> Der Expertenpool setzte sich aus Wissenschaftlern sowie Unternehmensvertretern mit Personalverantwortung zusammen. Die Gespräche wurden auf Basis teilstandardisierter Leitfäden geführt. Sie zielten primär darauf ab, herauszustellen, ob das Zielsystem vollständig und konsistent ist und ob die Items überschneidungsfrei formuliert sind.

### **2.4.3 Finale Itembattery**

Die finale Itembattery (Tabelle 4) umfasst insgesamt 15 quasi-metrisch (quasi-m.) sowie 10 metrisch skalierte Items. Alle Variablen sollen direkt erhoben werden. Alternativ werden die einzelnen Berechnungsbestandteile bezüglich Fluktuationsrate, Krankheitsquote und Fehlzeitenquote erfragt, um im Rahmen der Datenaufbereitung die Kennzahlen selbst zu berechnen zu können.



**Tab. 3: Operationalisierung von Zielen einer familienbewussten Personalpolitik**

Zielbereich	Item	Skala	Nr.
Arbeitszufriedenheit	Mitarbeiter unseres Unternehmens kündigen selten selbst.	quasi-m.	1
	Mitarbeiterbeschwerden über eine mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie treten in unserem Unternehmen sehr selten auf.	quasi-m.	2
	Können Sie uns die Fluktuationsrate Ihres Unternehmens nennen?	metrisch	3
Motivation	Mitarbeiter vergleichbarer Unternehmen sind motivierter als unsere Mitarbeiter.	quasi-m.	4
Fehlzeiten	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen ist der Krankenstand in unserem Unternehmen gering.	quasi-m.	5
	Wie hoch ist die Krankheitsquote in Ihrem Unternehmen?	metrisch	6
	Können Sie mir sagen, wie hoch die Fehlzeitenquote ist?	metrisch	7
Mitarbeiterbindung	Unsere Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen sehr verbunden.	quasi-m.	8
	Wie lange gehören Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter im Durchschnitt an?	metrisch	9
Humankapitalakkumulation	Es gelingt uns nachhaltig, das Humankapital in unserem Unternehmen aufzubauen.	quasi-m.	10
	Wichtige Mitarbeiter können wir im Unternehmen halten.	quasi-m.	11
Kundenbindung	Wir verlieren häufig wichtige Kunden, weil ihre Ansprechpartner unser Unternehmen verlassen haben.	quasi-m.	12
Such- und Einarbeitungskosten	Unsere Kosten für die Personalbeschaffung wichtiger Mitarbeiter sind in Relation zu vergleichbaren Unternehmen hoch.	quasi-m.	13
	Schätzen Sie bitte ab, wie viele Monate es durchschnittlich dauert, bis die Position eines wichtigen Mitarbeiters besetzt ist.	metrisch	14
	Wie viel Prozent der Elternzeitnehmer kehren im Anschluss an die gesetzliche Elternzeit oder eher an ihren Arbeitsplatz zurück?	metrisch	15
	Wie lange ist die durchschnittliche Elternzeitdauer Ihrer Mitarbeiter?	metrisch	16
	Bitte schätzen Sie ab, wie lange es im Durchschnitt dauert, bis ein durchschnittlich lange in Elternzeit gebliebener Rückkehrer wieder voll eingearbeitet ist.	metrisch	17
	Die Einarbeitungskosten wichtiger Mitarbeiter für vakant gewordene Stellen sind in unserem Unternehmen beträchtlich.	quasi-m.	18
Mitarbeitergewinnung / Bewerberpool	Unser Unternehmen hat ein familienbewusstes Image.	quasi-m.	19
	Bei Stellenbesetzungen können wir auf viele externe Bewerber zurückgreifen.	quasi-m.	20
	Bitte teilen Sie uns mit, wie viele Bewerbungen Sie durchschnittlich pro ausgeschriebener Stelle für wichtige Mitarbeiter erhalten.	metrisch	21
Bewerberqualität	Wir müssen auch Bewerber unterhalb des geforderten Stellenprofils einstellen.	quasi-m.	22
	Können Sie uns den Grad der Personaldeckung Ihres Unternehmens nennen?	metrisch	23
Kosten vakanter Stellen	Wir würden höhere Gewinne erzielen, wenn wir mehr wichtige Mitarbeiter für unser Unternehmen gewinnen könnten.	quasi-m.	24
Mitarbeiterproduktivität	Unsere Mitarbeiter sind produktiver als die Mitarbeiter vergleichbarer Unternehmen.	quasi-m.	25

### **3. Empirische Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik**

In Kapitel 1 wurde auf die Bedeutung eines empirischen Nachweises der Wirkung familienbewusster Personalpolitik auf betriebswirtschaftliche Variablen hingewiesen. In Kapitel 2 wurde sodann das konzeptionelle Gerüst der vorliegenden Untersuchung dargestellt und spezifiziert. In dem nun folgenden Kapitel sollen auf dieser Basis Befunde einer in den Jahren 2007/ 2008 durchgeführten empirischen Untersuchung präsentiert werden.

#### **3.1 Design und Methodik der Untersuchung**

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einer nach Unternehmensgröße und Branche stratifizierten Stichprobe deutscher Unternehmen (eine genaue Beschreibung der Stichprobe erfolgt in Kapitel 3.2). Die generierten Ergebnisse dieser Studie versetzen somit in die Lage, eine allgemeine Beurteilung betrieblichen Familienbewusstseins als Parameter betriebswirtschaftlicher Entscheidungen abzugeben. Dem betrieblichen Familienbewusstsein als Input-Variable steht ein ungewisser betriebswirtschaftlicher Output gegenüber, welcher im Rahmen der vorliegenden Untersuchung quantifiziert werden soll.

##### **3.1.1 Verfahren der Auswertung**

Zur Auswertung des Datensatzes wurden verschiedene statistische Verfahren eingesetzt. Hierbei wurde sowohl auf einfache bi- als auch auf multivariate Auswertungsverfahren zurückgegriffen.

Zur Überprüfung von Abhängigkeitshypothesen wurden im Rahmen der Untersuchung Regressionsanalysen eingesetzt. Hierbei handelt es sich um ein für diesen Zweck weit verbreitetes Analyseinstrument. Im Zuge der Datenauswertung wurden einige der ursprünglich metrischen bzw. quasi-metrischen Output-Variablen am Mittelwert dichotomisiert und somit in Binärskalenniveau umgewandelt. Aus diesem Grund wurden sowohl lineare als auch logistische Regressionsanalysen eingesetzt.

Zur Überprüfung der Wirkungsintensität der gefundenen Zusammenhänge wurden Mittelwertvergleiche zwischen gebildeten Extremgruppen durchgeführt. Zur Bildung der Extremgruppen wurde auf das obere bzw. untere Quartil

der berufundfamilie-Index Häufigkeitsverteilung zurückgegriffen. Hierdurch konnten die Gruppen sehr familienbewusster und nicht familienbewusster Unternehmen abgebildet und dementsprechend untersucht werden.

Zur Überprüfung der Reliabilität der Input-Variablen wurde der berufundfamilie-Index einer Trennschärfeanalyse unterzogen. Methodisch wurde hierbei auf den Trennschärfe-Koeffizienten zurückgegriffen. (Eine detaillierte Beschreibung der eingesetzten Verfahren befindet sich im Anhang.)

### **3.1.2 Prüfung und Aufbereitung der Daten**

Die Prüfung und Aufbereitung des generierten Datensatzes ist in eine Untersuchung der Output-Variablen und eine Untersuchung der Input-Variablen zu trennen. Eingegangen werden soll zunächst auf die Outputseite. Die Inputseite wurde bereits im Rahmen der Entwicklung des berufundfamilie-Indexes intensiv geprüft (Schneider u.a. 2008).

Im Rahmen der Prüfung und Aufbereitung des Datensatzes wurden für die metrischen Output-Größen ein Plausibilitätscheck sowie eine so genannte Ausreißerdiagnostik unternommen.

Nicht plausible Werte sind solche, die zwar im Befragungskontext vom Interviewpartner genannt wurden, sich jedoch nach Einordnung in ihren logischen Zusammenhang als unrealistisch darstellten. Derartige Antwortwerte wurden bei den Items „Elternzeitdauer“ (Nr. 16) sowie „Personaldeckungsgrad“ (Nr. 23) genannt. Gesetzliche Elternzeit kann maximal für 36 Monate in Anspruch genommen werden. Dementsprechend sind Werte über 36 Monate unplausibel. Ebenfalls unplausibel ist ein Personaldeckungsgrad von über 100 %. In beiden Fällen wurden die Werte oberhalb der logischen Grenzen eliminiert.


Ausreißer sind Werte, die im Verhältnis zu den meisten übrigen Werten der jeweiligen Verteilung auffallend deutlich nach oben oder unten abweichen (Skiera / Albers 2008: 492). Grundsätzlich kann von einem Ausreißer gesprochen werden, wenn ein Wert mehr als zwei Standardabweichungen vom Mittelwert entfernt liegt. Wann genau ein Wert als Ausreißer zu interpretieren ist, ist jedoch abhängig von dessen inhaltlicher Bedeutung sowie von der zugrunde liegenden Fragestellung (Brosius 2004: 397 f). Mit Hilfe so genannter Z-Transformationen sowie durch Auswertung der Häufigkeitsverteilungen können potenzielle Ausreißer identifiziert werden. Dem oberen Teil von Tabelle 4 ist die

Beurteilung hinsichtlich der Ausreißerproblematik bei Minimum- und Maximumwerten der metrisch skalierten Variablen zu entnehmen; Werte, die als Ausreißer zu charakterisieren sind und deshalb einer weitergehenden Analyse bedürfen, sind gesondert gekennzeichnet. Dem unteren Abbildungsteil sind in der mit ‚Analyse nach Z-Transformation‘ überschriebenen Spalte die Z-Werte sowie die dazugehörigen Merkmalsausprägung der Variablen zu entnehmen. Üblicherweise werden Einzelwerte mit einem Z-Wert von über 2 oder unter minus 2 als Ausreißer verstanden. Die Tatsache, dass ein Wert mehrfach unter den Extremwerten auftaucht, deutet darauf hin, dass der Wert nicht zwangsläufig als Ausreißer klassifiziert werden sollte (Brosius 2004: 398). Dementsprechend bietet die Analyse der Häufigkeitsverteilung einen Anhaltspunkt, ob es sich tatsächlich um einen Ausreißer handelt oder nicht. In der rechten Spalte ist schließlich dokumentiert, welche Werte bestimmter Merkmalsausprägung in systemdefiniert fehlend umkodiert wurden.

**Tab. 4: Ergebnisse der Ausreißerdiagnostik**

Variable	Minimum	Maximum
Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle	Wert „0 Bewerbungen“ möglich	<b>A</b>
Grad der Personaldeckung	<b>A</b>	Wert „100%“ möglich
Stellenbesetzungsdauer	Wert „0 Monate“ möglich	<b>A</b>
Elternzeitrückkehrquote	Wert „0%“ möglich	Wert „100%“ möglich
Elternzeitdauer	Wert „0 Monate“ möglich	Wert „36 Monate“ möglich
Wiedereinarbeitungsdauer	Wert „0 Monate“ möglich	<b>A</b>
Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit	Wert „1 Jahr“ möglich	Wert „45 Jahre“ möglich
Fluktuationsrate	Wert „0%“ möglich	<b>A</b>
Krankenstand	Wert „0%“ möglich	<b>A</b>
Fehlzeitenquote	Wert „0%“ möglich	<b>A</b>

Mit **A** markierte potenzielle Ausreißer werden nach Durchführung von Analysen der Z-Transformation sowie der Häufigkeitsverteilungen in systemdefiniert fehlende Werte umkodiert.



Variable <b>A</b>	Analyse nach Z-Transformation		Analyse der Häufigkeitsverteilung		umkodiert in systemdefiniert fehlend
	Z-Werte	Merkmalsausprägung	n	Merkmalsausprägung	Merkmalsausprägung
Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle	1,88 2,08	130 140	14 12	150 200	> 150 Bewerbungen (n=23)
Grad der Personaldeckung	-1,85 -2,32	75 70	11 5	70 50	< 75 % (n=27)
Stellenbesetzungsdauer	1,86 2,09	12 13	6 5	24 36	> 12 Monate (n=21)
Wiedereinarbeitungsdauer	1,95 2,95	6 8	4 2	12 24	> 6 Monate (n=7)
Fluktuationsrate	1,48 2,19	15 20	19 4	20 30	> 20 % (n=19)
Krankenstand	1,87 2,04	17 18	20 10	20 30	> 20 % (n=18)
Fehlzeitenquote	1,93 2,17	10 11	7 7	15 20	> 10 % (n=24)

Im Ergebnis der Ausreißerdiagnostik zeigt sich, dass insgesamt relativ wenige Werte eliminiert wurden. Am häufigsten ist das Item „Grad der Personaldeckung“ mit insgesamt 24 eliminierten Fällen betroffen. Am wenigsten Fälle wurden mit n=7 bei dem Item „Wiedereinarbeitungsdauer“ in systemdefiniert fehlend umkodiert.

Nachdem der Umgang mit Ausreißern und nicht plausiblen Werten des Datensatzes beschrieben wurde, wird ergänzend zu den Ausführungen in Schneider u.a. (2008) eine Trennschärfenanalyse für den berufundfamilie-Index durchgeführt. Hierzu wird auf den Trennschärfenkoeffizienten zurückgegriffen.

Die Trennschärfenanalyse verfolgt das Ziel, durch die Elimination nicht trennscharfer Items eine Verbesserung der Unterscheidungskraft des Messinstruments zu erreichen. Für die Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik wird im Ergebnis eine deutlichere Identifikation von Zusammenhängen erwartet. Die für die 21 Items des berufundfamilie-Indexes ermittelten Trennschärfenkoeffizienten sind in der unten stehenden Tabelle 5 dargestellt.

**Tab. 5: Ergebnisse der ersten Stufe der Berechnung der Trennschärfenkoeffizienten**

Dimension	Item	Trennschärfekoeffizient
DIALOG	1 Unser Unternehmen verfügt über zahlreiche Informationen im Hinblick auf die Mitarbeiterbedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	0,649
	2 Unserem Unternehmen liegen aktuelle Informationen über die Mitarbeiterbedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor.	0,619
	3 Unser Unternehmen ist über die Bedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterschiedlicher Mitarbeitergruppen gut informiert.	0,611
	4 In unserem Unternehmen werden Informationen über die Mitarbeiterbedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie <b>aktiv von der Unternehmensleitung eingeholt.</b>	0,621
	5 Unser Unternehmen ist über gesetzliche Rahmenbedingungen und staatliche Leistungen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gut informiert.	0,466
	6 Das Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vergleichbarer Unternehmen ist uns <b>weitgehend unbekannt.</b>	0,232
	7 Unser Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird mitarbeitergerecht kommuniziert.	0,619
	8 In unserem Unternehmen existiert ein ständiges Informationsangebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	0,578
	9 Unsere Mitarbeiter erhalten umfassende Informationen zu unserem Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	0,609
	10 Anregungen von Mitarbeitern zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden schnell geprüft.	0,538
	11 Mitarbeiter werden in die Planung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie <b>nur begrenzt</b> eingebunden.	0,232
LEISTUNG	12 Unsere Mitarbeiter wünschen sich <b>mehr</b> Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	0,175
	13 Unsere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie richten sich nach den Mitarbeiterbedürfnissen.	0,601
	14 Wir investieren finanziell <b>weniger</b> in Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie als vergleichbare Unternehmen.	0,343
	15 Unser Maßnahmenangebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie passen wir an sich ändernde Mitarbeiterbedürfnisse an.	0,607
KULTUR	16 In unserem Unternehmen ist das Miteinander von Beruf und Familie eine Selbstverständlichkeit.	0,681
	17 Wir verfolgen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ernsthaft, sie ist für uns kein Modethema.	0,720
	18 Unsere Unternehmensleitung engagiert sich glaubhaft für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	0,729
	19 Mitarbeiter mit Führungsverantwortung ermöglichen im Rahmen ihres Handlungsspielraums ihren Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	0,546
	20 In Relation zu vergleichbaren Unternehmen arbeiten in unserem Unternehmen überdurchschnittliche viele Führungskräfte mit Familienpflichten.	0,216
21 In unserem Unternehmen treten <b>häufig</b> Spannungen zwischen Mitarbeitern mit und ohne Familienpflichten auf.	0,211	

Zur Interpretation der dargestellten Werte soll auf die Klassifikation zur Beurteilung von Trennschärfekoeffizienten nach Weise (1975) zurückgegriffen werden. Weise (1975: 219) nennt Trennschärfekoeffizienten zwischen 0,3 und 0,5 mittelmäßig, Werte über 0,5 werden als hoch bezeichnet. Wendet man diese Interpretationsvorschrift auf die in der Tabelle dargestellten Werte an, so zeigt sich, dass insbesondere das Item „Unsere Mitarbeiter wünschen sich mehr Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ mit einem Trennschärfencoef-

fizienten von 0,175 problematisch erscheint. Dieses Item wurde im Rahmen der Trennschärfeanalyse daher als erstes eliminiert.

Im weiteren Vorgehen wurden schrittweise Items des berufundfamilie-Indexes eliminiert, bis alle Items hinsichtlich ihres Trennschärfe-Koeffizienten als mindestens „mittelmäßig“ klassifiziert werden konnten. Die unten stehende Tabelle 6 visualisiert das Vorgehen, zeigt in welcher Reihenfolge die Items eliminiert wurden und dokumentiert das jeweilige Cronbachs Alpha der neugebildeten Gesamtskala.

**Tab. 6: Schrittweise Darstellung der Ergebnisse der Trennschärfenanalyse**

Items des berufundfamilie-Index	Index mit 21 Items		Index mit 20 Items		Index mit 19 Items		Index mit 18 Items		Index mit 17 Items		Index mit 16 Items	
	Trennschärfen koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Trennschärfen koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Trennschärfen koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Trennschärfen koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Trennschärfen koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Trennschärfen koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Unser Unternehmen verfügt über zahlreiche Informationen im Hinblick auf die Mitarbeiterbedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	0,649	0,880	0,657	0,886	0,661	0,892	0,671	0,896	0,670	0,903	0,676	0,910
Unserem Unternehmen liegen aktuelle Informationen über die Mitarbeiterbedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor.	0,619	0,881	0,633	0,886	0,646	0,892	0,652	0,897	0,650	0,903	0,661	0,910
Unser Unternehmen ist über die Bedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterschiedlicher Mitarbeitergruppen gut informiert.	0,611	0,881	0,617	0,887	0,620	0,893	0,615	0,898	0,619	0,904	0,629	0,911
In unserem Unternehmen werden Informationen über die Mitarbeiterbedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie aktiv von der Unternehmensleitung eingeholt	0,621	0,880	0,642	0,886	0,655	0,892	0,656	0,896	0,651	0,903	0,655	0,910
Unser Unternehmen ist über gesetzliche Rahmenbedingungen und staatliche Leistungen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gut informiert.	0,466	0,885	0,480	0,891	0,482	0,897	0,478	0,902	0,494	0,908	0,498	0,915
Unser Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird mitarbeitergerecht kommuniziert.	0,619	0,881	0,620	0,887	0,622	0,893	0,618	0,898	0,627	0,904	0,637	0,911
In unserem Unternehmen existiert ein ständiges Informationsangebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	0,578	0,882	0,591	0,887	0,612	0,893	0,618	0,898	0,632	0,904	0,632	0,911
Unsere Mitarbeiter erhalten umfassende Informationen zu unserem Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	0,609	0,881	0,622	0,886	0,639	0,892	0,643	0,897	0,655	0,903	0,657	0,910
Anregungen von Mitarbeitern zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden schnell geprüft.	0,538	0,883	0,542	0,889	0,534	0,895	0,543	0,900	0,547	0,906	0,558	0,913
Mitarbeiter werden in die Planung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur begrenzt eingebunden.	0,232	0,892	0,223	0,898	0,206	0,905						
Unsere Mitarbeiter wünschen sich mehr Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	0,175	0,894										
Unsere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie richten sich nach den Mitarbeiterbedürfnissen.	0,601	0,882	0,602	0,887	0,599	0,894	0,601	0,898	0,599	0,905	0,601	0,912
Unser Maßnahmenangebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie passen wir an sich ändernde Mitarbeiterbedürfnisse an.	0,607	0,881	0,610	0,887	0,610	0,893	0,608	0,898	0,614	0,904	0,621	0,911
In unserem Unternehmen ist das Miteinander von Beruf und Familie eine Selbstverständlichkeit.	0,681	0,879	0,669	0,886	0,658	0,892	0,652	0,897	0,652	0,904	0,661	0,910
Wir verfolgen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ernsthaft; sie ist für uns kein Modethema.	0,720	0,878	0,728	0,884	0,723	0,890	0,722	0,895	0,723	0,901	0,734	0,908
Unsere Unternehmensleitung engagiert sich glaubhaft für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	0,729	0,878	0,730	0,884	0,727	0,890	0,730	0,895	0,731	0,901	0,737	0,908
Mitarbeiter mit Führungsverantwortung ermöglichen im Rahmen ihres Handlungsspielraums ihren Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	0,546	0,883	0,529	0,890	0,514	0,896	0,513	0,901	0,491	0,908	0,512	0,914
In unserem Unternehmen treten häufig Spannungen zwischen Mitarbeitern mit und ohne Familienpflichten auf.	0,211	0,893	0,164	0,900								
Das Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vergleichbarer Unternehmen ist uns weitgehend unbekannt.	0,232	0,893	0,258	0,898	0,261	0,904	0,261	0,909	0,271	0,916		
Wir investieren finanziell weniger in Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie als vergleichbare Unternehmen.	0,343	0,889	0,348	0,894	0,340	0,901	0,329	0,906	0,349	0,912	0,318	0,921
In Relation zu vergleichbaren Unternehmen arbeiten in unserem Unternehmen überdurchschnittlich viele Führungskräfte mit Familienpflichten.	0,216	0,893	0,212	0,899	0,225	0,905	0,230	0,909				
	Cronbachs Alpha =,889		Cronbachs Alpha =,895		Cronbachs Alpha =,900		Cronbachs Alpha =,905		Cronbachs Alpha =,910		Cronbachs Alpha =,917	



Insgesamt wurde der Index von 21 auf 16 Input-Items reduziert. Im Ergebnis zeigt sich, dass sich das bereits in der ursprünglichen Version des berufundfamilie-Indexes hohe Cronbachs Alpha ( $\alpha=,89$ ) nur leicht verbessert ( $\alpha=,92$ ). Gleichzeitig führt diese Itemreduzierung zu einer Verminderung der Inhaltsvalidität, da fünf zentrale zum Konstrukt Familienbewusstsein gehörende Items eliminiert wurden. Setzt man die marginale Veränderung des Cronbachs Alpha ins Verhältnis zum überproportionalen Verlust der Inhaltsvalidität, so wird deutlich, dass im vorliegenden Fall von einer Reduzierung der Items abgesehen werden sollte. Zur Erfassung des dreidimensionalen Konstrukts „Familienbewusstsein“ wird daher auf eine Elimination weiterer Items verzichtet. Für die Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte wird somit der berufundfamilie-Index mit seinen ursprünglichen 21 Items zur Grundlage genommen.

### **3.2 Beschreibung der Stichprobe**

Die Repräsentativerhebung wurde im November 2007 als standardisierte Telefonbefragung durch die „Krämer Marktforschung“ GmbH in Münster durchgeführt. Ziel der Erhebung war es, das Familienbewusstsein sowie dessen Wirkung auf ausgewählte betriebswirtschaftlich relevante Variablen deutscher Unternehmen anhand eines repräsentativen Samples umfassend abzubilden und Zusammenhänge zu analysieren. Grundsätzlich ist hinsichtlich der Grundgesamtheit „deutsche Unternehmen“ zu differenzieren nach Unternehmen und Betriebsstätten. Ein Unternehmen kann über mehrere (räumlich getrennte und organisatorisch selbstständige) Betriebsstätten verfügen. Da das Familienbewusstsein von Betriebsstätte zu Betriebsstätte nicht unerheblich variieren kann, ist die organisatorische Einheit relevant, in welcher das betriebliche Familienbewusstsein verortet ist und wirkt. Diese Einheit ist der Betrieb, so dass Betriebsstätten die relevante Grundgesamtheit darstellen.

Die Stichprobe kann nach zwei Kriterien gezogen werden: nach dem Anteil der Betriebe oder nach dem Anteil der Beschäftigten. Ein proportionaler Stichprobenansatz nach dem Betriebsanteil hat zur Folge, dass die Stichprobe zu annähernd 100% Kleinstbetriebe umfasst hätte, da diese den Großteil aller Betriebe in Deutschland darstellen.

Umgekehrt bringt ein Ansatz, der proportional auf den Beschäftigtenanteil abzielt, das Ergebnis mit sich, dass Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten stark überrepräsentiert sind. Da im Kontext familienbewusster Personalpolitik Beschäftigte im Fokus stehen, wird grundsätzlich die Stichprobe nach dem Kriterium „Beschäftigtenanteil“ gezogen; Maßgaben des alternativen Ansatzes werden jedoch einbezogen, um eine Stichprobenschichtung zu realisieren, die beiden Ansätzen gerecht wird. Basis für die Auswahl der Untersuchungseinheiten ist die vom Statistischen Bundesamt erstellte Klassifikation der Wirtschaftszweige (Ausgabe 2003). Diese bildet in feingliedrigen Gruppen alle Wirtschaftszweige ab. Für die Unternehmensstichprobe wurden ausschließlich Hauptgruppen genutzt, da die Verwendung tiefer gehender Klassifikationen für das Befragungsziel, ein Gesamtbild der deutschen Wirtschaft zu erzeugen, erlässlich ist. Aufgrund ihrer Spezifika wurden der Primärsektor, die öffentliche Verwaltung sowie private Haushalte mit Hauspersonal nicht in die Unternehmensstichprobe einbezogen.

Über die Auswahl der Beschäftigtengrößenklassen werden kleine (6-49 Mitarbeiter), mittlere (50-199) größere (200-499) und große Betriebe ( $\geq 500$ ) abgedeckt. Als Mindestgröße für einen Betrieb wurden sechs Beschäftigte festgelegt.<sup>15</sup>

Der Prämisse folgend, dass der Beschäftigtenanteil das grundsätzliche Kriterium für die Schichtung der Stichprobe bildet, werden die Quotenvorgaben nach Wirtschaftszweigen nach diesem Kriterium ermittelt. Alternativ wird in den Fällen, in denen die Differenz zwischen Beschäftigtenanteil und Betriebsanteil größer als 5% ist, die Quote durch Mittelung vorgegeben. Dementsprechend wird bei den Wirtschaftszweigen Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe und Handel vorgegangen.

Grundlage für die Quotenvorgaben nach Beschäftigtengrößenklassen ist die Anzahl der Beschäftigten in den Betrieben. In der Beschäftigtengrößenklasse 6-49 arbeiten rund 35% aller Beschäftigten, was zu einer Quotenvorgabe von 350 führt. In der Gruppe mit mindestens 500 Beschäftigten sind rund 24% tätig. Vor dem Hintergrund, dass der Anteil dieser Betriebe weniger als 1% aller

---

<sup>15</sup> Auf den Einbezug kleinster Betriebe (1-5 Mitarbeiter) wurde verzichtet, da in diesen Vereinbarkeitsproblematiken in der Regel informell gelöst werden. Für den Fall der Anwendung des berufundfamilie-Indexes für diese Gruppe steht zu vermuten, dass es insbesondere aufgrund einer Unterschätzung der Leistungsdimension zu einem verzerrten Abbild des tatsächlichen betrieblichen Familienbewusstseins kommt.

Betriebe ausmacht, wurde – unter Rückgriff auf Expertise des Marktforschungsinstituts – die Quotenvorgabe für diese Beschäftigtengrößenklasse zugunsten der Klassen 50-199 (Quotenvorgabe: 310) und 200-499 (Quotenvorgabe: 190) auf 150 Fälle reduziert.

Im Rahmen zwölf relevanter Wirtschaftszweige und vier Beschäftigtengrößenklassen ergibt sich eine Matrix mit 48 zu besetzenden Zellen. Die Zellbesetzung richtet sich nach zwei Bedingungen: einerseits sind die oben genannten Quotenvorgaben einzuhalten, andererseits ist jede Zelle mit mindestens einem Fall zu besetzen.

Um diese Maßgaben einzuhalten, wurde die Zellbesetzung in drei Schritten erarbeitet:

1. Hilfsweise wird zunächst die Zellbesetzung streng proportional nach den Beschäftigtenanteilen in den unterschiedlichen Klassen ermittelt.
2. Die so generierten Zellwerte werden den Quotenvorgaben nach Beschäftigtengrößenklassen entsprechend normiert.
3. Zur Einhaltung der Quotenvorgaben nach Wirtschaftszweigen sowie der Bedingung, dass jede Zelle mit mindestens einem Fall besetzt sein muss, werden die Zellwerte abschließend manuell umgeschichtet.

**Tab. 7: Stichprobenplan**

		Beschäftigtengrößenklassen				Summe
		6-49	50-199	200-499	≥500	
Wirtschaftszweige	Bergbau	2	1	1	2	6
	verarbeitendes Gewerbe	51	75	59	56	241
	Energie- u. Wasserversorgung	3	4	1	3	11
	Baugewerbe	54	29	14	1	98
	Handel	84	58	26	20	188
	Gastgewerbe	16	6	2	1	25
	Verkehr u. Nachrichtenübermittlung	22	19	12	8	61
	Kredit u. Versicherung	9	13	11	12	45
	Grundstückswesen	47	41	20	9	117
	Erziehung u. Unterricht	16	12	7	9	44
	Gesundheit	30	37	26	26	119
	sonstige Dienstleistungen	17	15	9	5	46
	<b>Summe</b>	<b>351</b>	<b>310</b>	<b>188</b>	<b>152</b>	<b>1.001</b>

Im Hinblick auf die Berechnung des berufundfamilie-Indexes wurde zur Identifikation der zu tolerierenden Anzahl fehlender Antworten im Fragebogen das Elbow-Kriterium genutzt (hierzu ausführlich Backhaus u.a. 2006: 536). Dabei werden die einzelnen Beobachtungen mittels einer berechneten Zählvariablen in der Reihenfolge ihrer fehlenden Werte in einem Koordinatensystem abgetragen und jedem Untersuchungsfall seine Anzahl fehlender Werte zugeordnet. In der vorliegenden Untersuchung zeigte die resultierende Kurve einen merklichen Ellbogen bei vier missing values. Dies ist ein Indiz für die Zweckmäßigkeit einer Toleranz von bis zu vier fehlenden Werten bei diesen 21 Items. Deshalb wurden nur die Unternehmen in sich anschließende Analysen einbezogen, die diesen Wert nicht überschreiten. Von insgesamt 1.001 befragten Unternehmen konnte aus Gründen der Vollständigkeit für 960 (96%) Unternehmen ein Indexwert berechnet werden. Grundlage der sich anschließenden Auswertungen hinsichtlich der Analysen betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik sind diese 960 Unternehmen. Der Datensatz wurde in SPSS codiert.

### **3.3 Analyse des Umfangs betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik**

In Kapitel 2 der vorliegenden Untersuchung wurden sowohl der berufundfamilie-Index als auch das Zielsystem einer familienbewussten Personalpolitik hergeleitet. In dem folgenden Abschnitt soll dargestellt werden, inwieweit ein nachweisbarer, empirischer Zusammenhang zwischen betrieblichem Familienbewusstsein und den 25 operationalisierten Output-Variablen besteht.

#### **3.3.1 Methodik zur Identifikation betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik**

Grundlage der Untersuchung bildet die Annahme, dass betriebliches Familienbewusstsein als unabhängige Variable auf einzelne betriebswirtschaftliche Variablen wirkt, die somit als abhängige Variable beschrieben werden können. Der Untersuchung liegt demnach die Annahme von Kausalität zugrunde.<sup>16</sup> Für die Analyse des Zusammenhangs zwischen betrieblichem Familien-

---

<sup>16</sup> Dies gilt ungeachtet der Frage, ob die vermuteten Effekte eher indirekter oder direkter Natur sind. Ziel der Untersuchung ist es, Zusammenhänge zwischen einer unabhängigen und

bewusstsein auf der einen und resultierenden betriebswirtschaftlichen Effekten auf der anderen Seite wird die Regressionsanalyse eingesetzt.

Operationalisiert wurde die unabhängige Variable (betriebliches Familienbewusstsein) durch den berufundfamilie-Index, der metrisches Skalenniveau aufweist. Die 25 betriebswirtschaftlichen Output-Variablen weisen mindestens quasi-metrisches Skalenniveau auf. Hinsichtlich der Skalenniveaus ist der Einsatz der Regressionsanalyse zur Überprüfung des Zusammenhangs möglich. Im Folgenden werden demnach lineare Regressionsanalysen durchgeführt, mit dem Ziel, zwischen den zwei metrischen (respektive quasi-metrischen) Variablen einen signifikanten Zusammenhang zu identifizieren.

Kommt es bei untersuchten Zusammenhängen zu Nichtsignifikanz, werden die betreffenden Zusammenhänge einer tiefer gehenden Analyse unterzogen, in welcher die Output-Variablen dichotomisiert werden. Die Skalentransformation metrischer Daten ist jedoch in der Literatur nicht unumstritten, da mit ihr unter Umständen unerwünschte Effekte auftreten können (MacCallum u.a. 2002: 20 ff; Cohen 1983: 249 ff). Jedoch lässt sich eine Dichotomisierung rechtfertigen, wenn vermutet wird, dass hinter den metrisch erhobenen Daten diskrete Gruppen existieren, denen beobachtete Fälle zuzuordnen sind. Die Annahme diskreter Gruppen ist beispielsweise dann erfüllt, wenn davon ausgegangen werden kann, dass Befragte nicht in der Lage sind, eine definitive Unterscheidung zwischen einzelnen Skalenpunkten einer metrischen Skala zu treffen, wohl aber vermutet werden kann, dass sie zwischen einer hohen und einer niedrigen Ausprägung differenzieren können. Aufgrund der beruflichen Stellung der in der vorliegenden Studie befragten Personen kann unterstellt werden, dass diese im Bezug auf einzelne abgefragte Output-Variablen keine exakte Differenzierung auf der 7-er Skala treffen konnten. Erfolgte dennoch eine Antwort auf die Abfrage des Items, so kann diese Antwort in bestimmten Fällen eher als Tendenzaussage klassifiziert werden. Eine Unterteilung bestimmter

---

zahlreichen abhängigen Variablen zu identifizieren. Die damit einhergehende Vielfalt und Komplexität indirekter Wirkungsbeziehungen erschwert deren empirische Überprüfung erheblich. Im Hinblick auf vermutete eher indirekt wirkende Effekte betrieblichen Familienbewusstseins wird angenommen, dass die Beziehung zwischen unabhängiger und einer eher indirekt beeinflussten abhängigen Variablen zwar durch Mediatoren abgeschwächt werden kann, jedoch weiter existent und nachweisbar bleibt. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass nicht signifikante direkte Zusammenhänge zweier Variablen aufgrund eher indirekter Wirkungsbeziehungen dennoch über dritte Variablen in Verbindung stehen. Insofern kann von einer eher konservativen Schätzung der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik gesprochen werden.

Output-Variablen in eine Gruppe mit einer hohen Ausprägung und einer niedrigen Ausprägung erscheint somit vor dem Hintergrund der vorliegenden Untersuchung gerechtfertigt.

Die Dichotomisierung der Output-Variablen wird am Mittelwert vorgenommen.<sup>17</sup> Da es sich bei den Output-Variablen um betriebswirtschaftliche Ziele handelt, kann der Gesamtmittelwert über alle Unternehmen als eine Art Benchmark interpretiert werden. Unternehmen können somit unterschieden werden in solche, die über und solche die unter der Benchmark liegen und damit über- respektive unterdurchschnittlich erfolgreich sind. Die binär skalierte Output-Variable wird dann als abhängige Variable in der logistischen Regression eingesetzt und der postulierte Zusammenhang zu einer familienbewussten Personalpolitik erneut auf Signifikanz überprüft.

Nur wenn ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem betrieblichen Familienbewusstsein und einer Output-Variable identifiziert wurde, kann von einem Wirkungszusammenhang ausgegangen werden.

### **3.3.2 Ergebnisse**

Der folgende Abschnitt stellt den ersten Teil der Untersuchungsergebnisse dar. Ziel ist es festzustellen, ob zwischen den im Zielsystem einer familienbewussten Personalpolitik als relevant identifizierten Einzelitems und betrieblichem Familienbewusstsein Wirkungszusammenhänge bestehen.

---

<sup>17</sup> Die Variable Personaldeckung wurde aufgrund ihrer Besonderheit nicht am Mittelwert dichotomisiert. Hier wurde die Dichotomisierung so vorgenommen, dass zwischen einer Personaldeckung = 100% und einer Personaldeckung < 100% unterschieden wird.

**Tab 8: Ergebnisse der linearen Regressionsanalysen**

Nr.	Output-Item	Signifikanz	Beurteilung
1	Mitarbeiter unseres Unternehmens kündigen selten selbst.	0,000	1%-Niveau
2	Mitarbeiterbeschwerden über eine mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie treten in unserem Unternehmen sehr selten auf.	0,000	1%-Niveau
3	Können Sie uns den Grad der Fluktuationsrate Ihres Unternehmens nennen?	0,036	5%-Niveau
4	Mitarbeiter vergleichbarer Unternehmen sind motivierter als unsere Mitarbeiter.	0,000	1%-Niveau
5	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen ist der Krankenstand in unserem Unternehmen gering.	0,000	1%-Niveau
6	Wie hoch ist die Krankheitsquote in Ihrem Unternehmen?	0,059	nicht signifikant
7	Können Sie mir sagen, wie hoch die Fehlzeitenquote ist?	0,470	nicht signifikant
8	Unsere Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen sehr verbunden.	0,000	1%-Niveau
9	Wie lange gehören Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter im Durchschnitt an?	0,598	nicht signifikant
10	Es gelingt uns, nachhaltig Humankapital in unserem Unternehmen aufzubauen.	0,000	1%-Niveau
11	Wichtige Mitarbeiter können wir im Unternehmen halten.	0,000	1%-Niveau
12	Wir verlieren häufig wichtige Kunden, weil ihre Ansprechpartner unser Unternehmen verlassen haben.	0,000	1%-Niveau
13	Unsere Kosten für die Personalbeschaffung wichtiger Mitarbeiter sind in Relation zu vergleichbaren Unternehmen hoch.	0,673	nicht signifikant
14	Schätzen Sie bitte ab, wie viele Monate es durchschnittlich dauert, bis die Position eines wichtigen Mitarbeiters besetzt ist.	0,552	nicht signifikant
15	Wie viel Prozent der Elternzeitnehmer kehren im Anschluss an die gesetzliche Elternzeit oder eher an ihren Arbeitsplatz zurück?	0,000	1%-Niveau
16	Wie lange ist die durchschnittliche Elternzeitdauer Ihrer Mitarbeiter?	0,053	nicht signifikant
17	Bitte schätzen Sie ab, wie lange es im Durchschnitt dauert, bis ein durchschnittlich lange in Elternzeit gebliebener Rückkehrer wieder voll eingearbeitet ist.	0,206	nicht signifikant
18	Die Einarbeitungskosten wichtiger Mitarbeiter für vakant gewordene Stellen sind in unserem Unternehmen beträchtlich.	0,429	nicht signifikant
19	Unser Unternehmen hat ein familienbewusstes Image.	0,000	1%-Niveau
20	Bei Stellenbesetzungen können wir auf viele externe Bewerber zurückgreifen.	0,000	1%-Niveau
21	Bitte teilen Sie uns mit, wie viele Bewerbungen Sie durchschnittlich pro ausgeschriebener Stelle für wichtige Mitarbeiter erhalten.	0,036	5%-Niveau
22	Wir müssen auch Bewerber mit Qualifikationen unterhalb des geforderten Stellenprofils einstellen.	0,037	5%-Niveau
23	Können Sie uns den Grad der Personaldeckung Ihres Unternehmens nennen?	0,205	nicht signifikant
24	Wir würden höhere Gewinne erzielen, wenn wir mehr wichtige Mitarbeiter für unser Unternehmen gewinnen könnten.	0,011	5%-Niveau
25	Unsere Mitarbeiter sind produktiver als die Mitarbeiter vergleichbarer Unternehmen.	0,000	1%-Niveau

Einen Überblick über die im ersten Analyseschritt gefundenen Wirkungszusammenhänge bietet Tabelle 8. Die Tabelle stellt die Signifikanzen der 25 linearen Regressionsanalysen dar, in der das betriebliche Familienbewusstsein als unabhängige und jeweils eine der 25 abgefragten Output-Variablen als abhängige Variable fungierte.<sup>18</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass insgesamt 16 der 25 untersuchten Wirkungszusammenhänge auf mindestens 5%-Niveau signifikant sind.

Ein Signifikanzniveau von kleiner 1% ( $p < 0,01$ ) erreichten dabei insgesamt 48% der untersuchten Zusammenhänge. Auf 5%-Niveau sind zudem 4 der 25 Zusammenhänge signifikant, was einem prozentualen Anteil von 16% entspricht. Nicht signifikant waren neun Zusammenhänge (36%).

Wie bereits unter 3.3.1 dargelegt, sollen die nicht signifikanten Zusammenhänge einer weiteren Analyse unterzogen werden. Acht der neun Items werden am Mittelwert dichotomisiert. Eine Besonderheit hinsichtlich des zur Dichotomisierung gewählten Splitpunkts bildet die Variable „Können Sie uns den Grad der Personaldeckung Ihres Unternehmens nennen?“ (Nr. 23); diese wurde nicht am Mittelwert dichotomisiert. Aufgrund inhaltlicher Überlegungen wurde die aufgeführte Systematik an dieser Stelle bewusst durchbrochen. Es wird bei der genannten Variablen zwischen Unternehmen mit einer vollständigen Personaldeckung (=100%) und solchen mit Personalunterdeckung (<100%) unterschieden. Die folgende Tabelle 9 zeigt die Mittelwerte der acht am Mittelwert dichotomisierten Items.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Auf die Darstellung der Bestimmtheitsmaße wird auf Grund der Besonderheiten der vorliegenden Untersuchung verzichtet. Das Bestimmtheitsmaß besitzt genau dann eine hohe Aussagekraft, wenn es Ziel der Untersuchung ist, die Varianz einer abhängigen Variablen möglichst umfassend zu erklären. Dies ist jedoch in der vorliegenden Studie nicht der Fall. Im Kontext dieser Untersuchung wird ein Zusammenhang zwischen lediglich einer definierten unabhängigen Variablen (betriebliches Familienbewusstsein) und einer abhängigen Variablen hergestellt. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Varianzaufklärung einer betriebswirtschaftlichen Variablen alleine durch familienbewusste Personalpolitik niedrig ist. Alternativ wäre eine Interpretation der ermittelten Werte als Pfadkoeffizienten analog zur Kausalanalyse denkbar. Jedoch besteht hierzu in der Literatur keine einheitliche Interpretationsvorschrift. Zudem ist es laut Homburg und Baumgartner (1998) bei Untersuchungen, deren Ziel die Überprüfung von Zusammenhängen ist, auch nicht zweckmäßig, Mindestanforderungen vorzugeben. Im Rahmen der Regressionsanalysen dieser Untersuchung wird daher auf die Interpretation der  $R^2$  verzichtet.

<sup>19</sup> Auf die Darstellung der Variable „Können Sie uns den Grad der Personaldeckung Ihres Unternehmens nennen“ wird aufgrund des konträr zu den übrigen Variablen gewählten Splitpunktes in der Tabelle 9 verzichtet.



**Tab. 9: Mittelwerte nicht signifikanter Output-Variablen**

Nr.	Output-Variable	Mittelwert
6	<i>Wie hoch ist die Krankheitsquote in Ihrem Unternehmen?</i>	4,94
7	<i>Können Sie mir sagen, wie hoch die Fehlzeitenquote ist?</i>	1,12
9	<i>Wie lange gehören Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter im Durchschnitt an?</i>	13,79
13	<i>Unsere Kosten für die Personalbeschaffung wichtiger Mitarbeiter sind in Relation zu vergleichbaren Unternehmen hoch.</i>	4,68
14	<i>Schätzen Sie bitte ab, wie viele Monate es durchschnittlich dauert, bis die Position eines wichtigen Mitarbeiters besetzt ist.</i>	3,65
16	<i>Wie lange ist die durchschnittliche Elternzeitdauer Ihrer Mitarbeiter?</i>	21,95
17	<i>Bitte schätzen Sie ab, wie lange es im Durchschnitt dauert, bis ein durchschnittlich lange in Elternzeit gebliebener Rückkehrer wieder voll eingearbeitet ist.</i>	1,99
18	<i>Die Einarbeitungskosten wichtiger Mitarbeiter für vakant gewordene Stellen sind in unserem Unternehmen beträchtlich.</i>	4,1

Im Rahmen der Dichotomisierung kann es zur Elimination von beobachteten Fällen kommen, wenn diese auf dem Splitpunkt liegen, im vorliegenden Fall demnach exakt dem Mittelwert entsprechen. Dies ist in der hier beschriebenen Untersuchung nicht der Fall, kein befragtes Unternehmen liegt mit seiner Antwort bezüglich einer zu dichotomisierenden Output-Variablen auf dem betreffenden Mittelwert.

Die neun Variablen wurden mittels Dichotomisierung in binärskalierte Variablen umgewandelt. Im Folgenden werden bei diesen Variablen daher zwei Gruppen unterschieden, jene über respektive unter dem Mittelwert der Variablen. Aufgrund der Binärskalierung der abhängigen Variablen kann nun die logistische Regression zur Überprüfung der Zusammenhänge eingesetzt werden. Die ermittelte Signifikanz der in diesem Analyseschritt untersuchten Zusammenhänge bildet Tabelle 10 ab.

**Tab. 10: Ergebnisse der logistischen Regressionsanalysen**

Nr.	Output-Variable	Signifikanz	Beurteilung
6	Wie hoch ist die Krankheitsquote in Ihrem Unternehmen?	0,005	1% -Niveau
7	Können Sie mir sagen, wie hoch die Fehlzeitenquote ist?	0,011	5% -Niveau
9	Wie lange gehören Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter im Durchschnitt an?	0,937	nicht signifikant
13	Unsere Kosten für die Personalbeschaffung wichtiger Mitarbeiter sind in Relation zu vergleichbaren Unternehmen hoch.	0,308	nicht signifikant
14	Schätzen Sie bitte ab, wie viele Monate es durchschnittlich dauert, bis die Position eines wichtigen Mitarbeiters besetzt ist.	0,074	nicht signifikant
16	Wie lange ist die durchschnittliche Elternzeitdauer Ihrer Mitarbeiter?	0,043	5% -Niveau
17	Bitte schätzen Sie ab, wie lange es im Durchschnitt dauert, bis ein durchschnittlich lange in Elternzeit gebliebener Rückkehrer wieder voll eingearbeitet ist.	0,251	nicht signifikant
18	Die Einarbeitungskosten wichtiger Mitarbeiter für vakant gewordene Stellen sind in unserem Unternehmen beträchtlich.	0,787	nicht signifikant
23	Können Sie uns den Grad der Personaldeckung Ihres Unternehmens nennen?	0,043	5% -Niveau

Im Ergebnis zeigt sich, dass nach der Dichotomisierung vier der neun erneut untersuchten Zusammenhänge auf mindestens 5%-Niveau signifikant werden. Nicht signifikant bleiben auch nach der Überprüfung mittels logistischer Regression die Zusammenhänge zu den Items „Wie lange gehören Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter im Durchschnitt an“ (Nr. 9), „Unsere Kosten für die Personalbeschaffung wichtiger Mitarbeiter sind in Relation zu vergleichbaren Unternehmen hoch“ (Nr. 13), „Schätzen Sie bitte ab, wie viele Monate es durchschnittlich dauert, bis die Position eines wichtigen Mitarbeiters besetzt ist“ (Nr. 14), „Bitte schätzen Sie ab, wie lange es im Durchschnitt dauert, bis ein durchschnittlich lange in Elternzeit gebliebener Rückkehrer wieder voll eingearbeitet ist“ (Nr. 17) und „Die Einarbeitungskosten wichtiger Mitarbeiter für vakant gewordene Stellen sind in unserem Unternehmen beträchtlich“ (Nr. 18).

Die Nichtsignifikanz der verbleibenden fünf Items darf jedoch nicht zu dem Schluss führen, dass diese unter keinen Bedingungen in einer Wirkungsbeziehung zu betrieblichem Familienbewusstsein stehen. Das dargestellte Er-

gebnis zeigt nur, dass offenbar die Varianz der fünf Variablen so stark durch andere Variablen beeinflusst wird, dass der Erklärungsanteil einer familienbewussten Personalpolitik nicht signifikant ist. Hinsichtlich der Wirkung betrieblicher Familienpolitik auf diese Variablen bestehen möglicherweise Subgruppen, in denen durchaus weiterhin ein Zusammenhang vermutet werden kann. Hier können insbesondere strukturelle Branchenmerkmale, wie die Kapital- oder die Wissensintensität, als Einflüsse vermutet werden. Weitere Forschungsbemühungen müssten daher auf diesen Bereich fokussieren und zur Aufdeckung möglicher Subgruppen beitragen, um eine abschließende Beurteilung der untersuchten Zusammenhänge zu ermöglichen.

### **3.3.3 Zwischenfazit**

In diesem ersten Analyseschritt war es Ziel der vorliegenden Untersuchung, Wirkungszusammenhänge zwischen einer familienbewussten Personalpolitik und einzelnen betriebswirtschaftlichen Variablen zu identifizieren. Hierzu wurden Regressionsanalysen eingesetzt, in denen der berufundfamilie-Index als unabhängige und jeweils eine der insgesamt 25 betriebswirtschaftlichen Output-Variablen als abhängige Variable fungierte.

Im Ergebnis konnte gezeigt werden, dass auf der ersten Analysestufe im Rahmen des Einsatzes der linearen Regression bereits 16 von 25 überprüften Zusammenhängen signifikant waren. In einer zweiten Analysestufe konnten nach Dichotomisierung der abhängigen Variablen und dem Einsatz der logistischen Regressionsanalyse vier weitere signifikante Zusammenhänge identifiziert werden. Es kann somit festgestellt werden, dass betriebliches Familienbewusstsein auf insgesamt 20 von 25 untersuchten Output-Variablen einen signifikanten Einfluss ausübt, dies entspricht einem prozentualen Anteil von 80%.

Auf der hier dargestellten Analyseebene können lediglich Wirkungszusammenhänge identifiziert werden. Eine Aussage über die Intensität, mit der eine familienbewusste Personalpolitik einzelne betriebswirtschaftliche Effekte beeinflusst, ist nicht möglich. Aussagen bezüglich der Stärke der gefundenen Zusammenhänge zu generieren, ist Gegenstand der im nächsten Kapitel vorzustellenden Analysestufe.

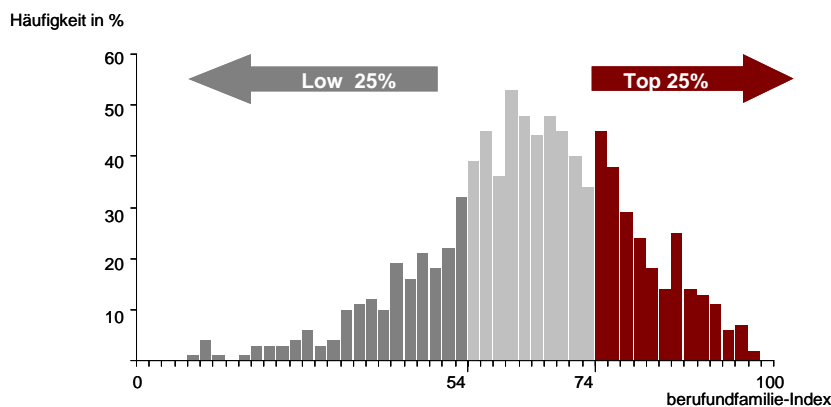
### 3.4 Analyse der Intensität der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik

#### 3.4.1 Methodik der Bewertung der Intensität

Grundlage der Analyse der Stärke des Zusammenhangs zwischen betrieblichem Familienbewusstsein und einzelnen betriebswirtschaftlichen Output-Variablen sind die in Abschnitt 3.3 identifizierten signifikanten Zusammenhänge. Im Folgenden werden somit ausschließlich diese 20 Beziehungen hinsichtlich ihrer Wirkungsintensität analysiert.

Zur Analyse der Intensität werden Extremgruppenvergleiche durchgeführt. Hierbei werden die Mittelwerte betriebswirtschaftlicher Output-Variablen sehr familienbewusster (Top) und nicht familienbewusster Unternehmen (Low) gegenüber gestellt. Methodisch wurden zur Identifizierung der sehr familienbewussten respektive der nicht familienbewussten Unternehmen das obere beziehungsweise das untere Quartil der berufundfamilie-Index Häufigkeitsverteilung gebildet, wie die unten stehende Abbildung 5 verdeutlicht.

**Abb. 5: Quartile der berufundfamilie-Index Häufigkeitsverteilung**



Die identifizierten Mittelwertunterschiede einzelner betriebswirtschaftlicher Outputgrößen werden sodann auf statistische Signifikanz geprüft. Nach dieser Prüfung wird eine tiefer gehende Analyse angestrengt.

Ein erster Analyseschritt untersucht die Unterschiede hinsichtlich der Output-Mittelwerte sehr familienbewusster und nicht familienbewusster Unternehmen auf Itemebene (vgl. Abb. 6). Hierzu werden grundsätzlich zwei verschiedene Verfahren angestrengt. Zum einen werden die erreichten Mittelwerte

direkt zueinander in Relation gesetzt. Hierbei ist methodisch das unterschiedliche Vorgehen bei metrischen und quasi-metrischen Variablen hervorzuheben. Während bei metrischen Daten die Differenz zwischen Top und Low Gruppe an dem Mittelwert der Low Gruppe relativiert wird, muss zur Relativierung bei quasi-metrischen Daten auf die Skalenlänge zurückgegriffen werden, um einen aussagekräftigen Prozentwert zu erhalten. Im Ergebnis wird ein prozentualer Mittelwertunterschied ausgedrückt, der einen direkten Vergleich der erreichten Output-Mittelwerte zwischen Top und Low Gruppe auf Itemebene ermöglicht.

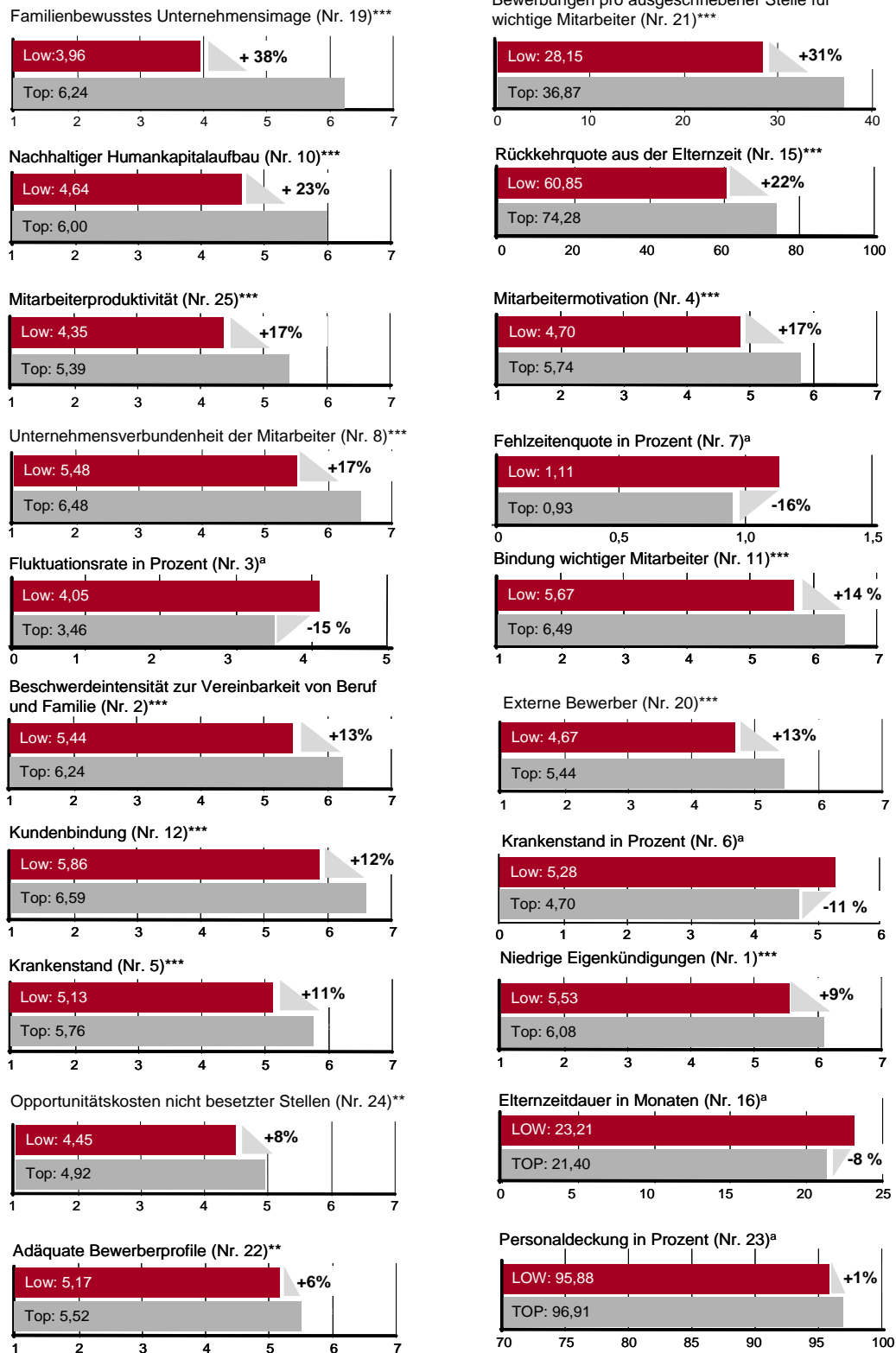
Zum anderen werden die erzielten Mittelwerte in den Extremgruppen in Beziehung zum Gesamtmittelwert der Stichprobe des jeweiligen Output-Items gesetzt (vgl. Abb. 7). Der Gesamtmittelwert der Stichprobe kann betriebswirtschaftlich als eine Art Benchmark interpretiert werden. Die prozentuale Abweichung von dieser Benchmark liefert sodann einen Hinweis auf die Zielerreichung der betrachteten Gruppen im Vergleich zur Grundgesamtheit. Abschließend kann die Spannweite (Spread) der prozentualen Abweichungen vom Gesamtmittelwert zwischen Top und Low Unternehmen berechnet und in Prozentpunkten ausgedrückt werden. Somit wird die Zielerreichungsdistanz zwischen sehr familienbewussten zu nicht familienbewussten Unternehmen verdeutlicht.

Ein zweiter Analyseschritt zielt auf die Generierung von Aussagen auf einem höheren Aggregationsniveau ab. Ziel dieses Analyseschritts ist es, das bisherige Niveau der Betrachtung von Einzelitems zu verlassen und die identifizierten Ergebnisse auf Zielsystemwerte zu verdichten. Um Verzerrungen in der Berechnung der aggregierten Werte zu vermeiden, wird ausschließlich auf die Spannweite der Abweichungen vom Gesamtmittelwert der sehr familienbewussten und nicht familienbewussten Unternehmen zurückgegriffen, da hier eine einheitliche Berechnungsmethode metrischer und quasi-metrischer Variablen zugrunde liegt. Dies ist zur Aggregation der Werte zwingend. Zur Berechnung der Zielsystemwerte werden die Mittelwerte über die einem Zielsystemwert zugrundeliegenden Einzelitems gebildet. Grundlage der Berechnung sind ausschließlich die als signifikant identifizierten Einzelitems. Wird ein Zielsystemwert durch nur ein Item repräsentiert, so bildet die Spannweite dieses Items automatisch den Zielsystemwert ab.

### **3.4.2 Ergebnisse**

An dieser Stelle werden die Ergebnisse der Analyse zur Intensität betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik dargestellt. In einem ersten Schritt werden die Ergebnisse des direkten Mittelwertvergleichs der gebildeten Extremgruppen vorgestellt, die in Abbildung 6 zusammengefasst wurden.

**Abb. 6: Ergebnisse des direkten Mittelwertvergleichs**



350 < n < 503

\*\*\*: Mittelwertunterschied signifikant auf 1%-Niveau

\*\* : Mittelwertunterschied signifikant auf 5%-Niveau

<sup>a</sup>: kein signifikanter Mittelwertunterschied, Signifikanz des Zusammenhangs über Regression getestet

Die oben dargestellte Abbildung (Abb. 6) stellt für die 20 Items jeweils den erreichten Mittelwert für die Gruppe sehr familienbewusster Unternehmen (Top) sowie für die Gruppe nicht familienbewusster Unternehmen (Low) dar. Zudem werden die Signifikanzniveaus dargestellt sowie der prozentuale Unterschied der Mittelwerte zwischen den beiden Extremgruppen.

Exemplarisch soll am Beispiel des Items „Nachhaltiger Humankapitalaufbau“ (Nr. 10) die Logik der dargestellten Grafik für quasi-metrische Variablen erläutert werden. Im Hinblick auf diese Output-Variable erreichen sehr familienbewusste Unternehmen (Top) einen Mittelwert von 6,00 auf einer 7er-Skala, während nicht familienbewusste Unternehmen (Low) lediglich einen Wert von 4,64 erreichen. Im direkten Vergleich schneiden sehr familienbewusste Unternehmen somit um 23% besser ab, als nicht familienbewusste Unternehmen.<sup>20</sup> Der Mittelwertunterschied der beiden Extremgruppen ist zudem auf 1%-Niveau signifikant.

Auch für metrische Variablen sind sowohl die Mittelwerte der Extremgruppen als auch der prozentuale Unterschied zwischen diesen dargestellt. Beispielsweise erreichen sehr familienbewusste Unternehmen (Top) bei dem Item „Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle für wichtige Mitarbeiter“ (Nr. 21) einen Mittelwert von 36,87, nicht familienbewusste Unternehmen (Low) hingegen nur einen Mittelwert von 28,15, was einem prozentualen Unterschied von 31% entspricht.<sup>21</sup> Auch dieser Mittelwertunterschied ist auf 1%-Niveau signifikant. Die Abbildung ist hinsichtlich der übrigen Items analog zur dargestellten Vorgehensweise zu interpretieren.

Im Folgenden sollen die dargestellten Mittelwerte der jeweiligen Items für die Top und Low Gruppe in Beziehung zum Gesamtmittelwert über alle Unternehmen gesetzt werden. Abbildung 7 zeigt die prozentualen Abweichungen für sehr familienbewusste und nicht familienbewusste Unternehmen, sowie die resultierende Spannweite.

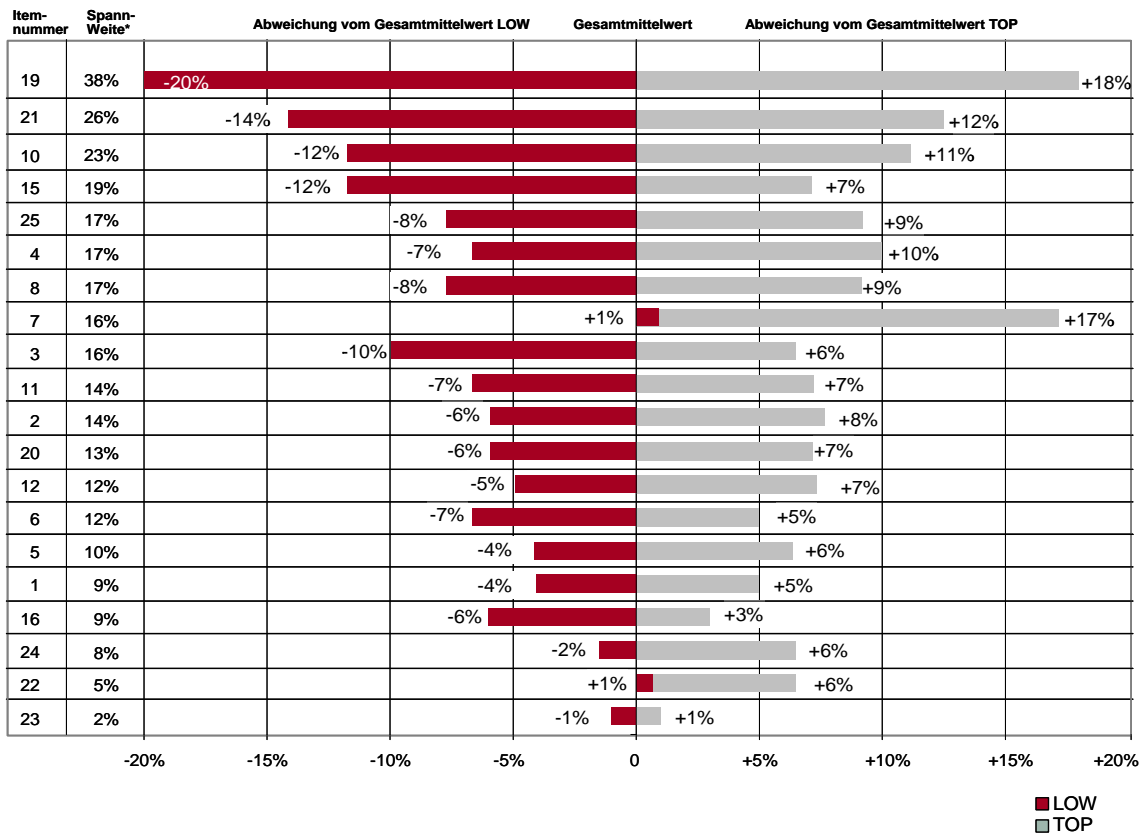
---

<sup>20</sup> Zur Berechnung der prozentualen Abweichungen bei quasi-metrischen Variablen wurde die Differenz der Mittelwerte zwischen Top- und Low-Gruppe gebildet und durch die Skalenlänge dividiert:  $(6,00-4,64)/6 = 0,2267 \sim 23\%$ .

<sup>21</sup> Zur Berechnung der prozentualen Abweichungen bei metrischen Variablen wurde die Differenz der Mittelwerte zwischen Top- und Low-Gruppe gebildet und durch den Mittelwert der Low-Gruppe dividiert:  $(36,87-28,15)/28,15 = 0,3097 \sim 31\%$ .



**Abb. 7: Prozentuale Abweichungen vom Gesamtmittelwert**



Nr.	Item	Nr.	Item
1	Niedrige Eigenkündigungen	12	Kundenbindung
2	Beschwerdeintensität zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	15	Rückkehrquote aus der Elternzeit
3	Fluktuationsrate in Prozent	16	Elternzeitdauer in Monaten
4	Mitarbeitermotivation	19	Familienbewusstes Image
5	Krankenstand	20	Externe Bewerber
6	Krankenstand in Prozent	21	Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle für wichtige Mitarbeiter
7	Fehlzeitenquote in Prozent	22	Adäquate Bewerberprofile
8	Unternehmensverbundenheit der Mitarbeiter	23	Personaldeckung in Prozent
10	Nachhaltiger Humankapitalaufbau	24	Opportunitätskosten nicht besetzter Stellen
11	Bindung wichtiger Mitarbeiter	25	Mitarbeiterproduktivität

\* Die dargestellten Spannweiten stellen Prozentpunkte dar.

Positive Abweichungen vom Gesamtmittelwert bedeuten hierbei, dass die betreffende Gruppe betriebswirtschaftliche Zielsetzungen besser erreicht, als der Durchschnitt der deutschen Unternehmen. Negative Abweichungen hingegen deuten auf eine schlechtere Zielerreichung hin.

Exemplarisch sei dies an dem Item „Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle für wichtige Mitarbeiter“ (Nr. 21) verdeutlicht. Hier schneiden sehr familienbewusste Unternehmen 12% besser ab, als der Durchschnitt aller deut-

schen Unternehmen. Nicht familienbewusste Unternehmen hingegen liegen 14% unter dem Durchschnitt.<sup>22</sup>

Somit ergibt sich zwischen den beiden Zielerreichungsgeraden der Extremgruppen eine Spannweite von 26%. Die dargestellten Werte der übrigen Items sind analog zu interpretieren.

Im Folgenden soll das Zielsystem mit seinen aggregierten Zielsystemwerten Grundlage der Analyse sein. Im Rahmen weiterer Untersuchungsschritte wird somit die Ebene der Einzelitems verlassen und mit der Berechnung der Zielsystemwerte ein höheres Aggregationsniveau angestrebt. Grundlage der Berechnung der Zielsystemwerte sind die in Abb. 7 dargestellten Abweichungen der Einzelitems sehr familienbewusster und nicht familienbewusster Unternehmen vom Gesamtmittelwert, respektive die resultierende Spannweite.

Im Rahmen der Aggregation ist zu beachten, dass die Zielsystemwerte „Kosten vakanter Stellen“, „Kundenbindung“, „Mitarbeiterbindung“, „Mitarbeiterproduktivität“ und „Motivation“ jeweils nur durch ein Item repräsentiert werden, somit entspricht der Zielsystemwert der Spannweite des zugrundeliegenden Einzelitems. Die Zielsystemwerte „Bewerberpool“, „Bewerberqualität“, „Fehlzeiten“, „Humankapitalakkumulation“ und „Arbeitszufriedenheit“ sowie „Such- und Einarbeitungskosten“ werden jeweils durch mehr als ein Item repräsentiert. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass ausschließlich zuvor als signifikant identifizierte Items Berücksichtigung finden. Aus diesem Grund weicht die Zahl der zur Aggregation herangezogenen Items bei den Zielsystemwerten „Mitarbeiterbindung“ sowie „Such- und Einarbeitungskosten“ von der in Kapitel 2 theoretisch hergeleiteten Itemanzahl ab (vgl. Tab. 3). Konkret hat die Analyse des Umfangs betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik gezeigt, dass vier der sechs Items zur Messung der „Such- und Einarbeitungskosten“ nicht signifikant waren, weshalb sie aus der weiteren Analyse eliminiert wurden. Im weiteren Verlauf der Untersuchung kann demnach nicht mehr davon ausgegangen werden, dass die verbleibenden zwei Items tatsächlich „Such- und Einarbeitungskosten“ erfassen. Vor dem Hintergrund der beiden verbleibenden Items „Wie viel Prozent der Elternzeitnehmer

---

<sup>22</sup> Zur Berechnung der prozentualen Abweichungen der Extremgruppen vom Gesamtmittelwert wurde die Differenz zwischen Gruppen- und Gesamtmittelwert gebildet. Für metrische Variablen wurde die Differenz durch den Gesamtmittelwert, für quasi-metrische durch die Skalenzahl dividiert.

kehren im Anschluss an die gesetzliche Elternzeit oder eher an ihren Arbeitsplatz zurück“ (Nr.15) und „Wie lange ist die durchschnittliche Elternzeitdauer Ihrer Mitarbeiter“ (Nr. 16) wird im Folgenden nicht mehr von der Erfassung der „Such- und Einarbeitungskosten“, sondern von „Wiedereingliederungskosten“ gesprochen. Im Hinblick auf die „Mitarbeiterbindung“ ist davon auszugehen, dass dieser Zielsystemwert auch durch das verbleibende Item „Unsere Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen sehr verbunden“ (Nr. 8) ausreichend abgebildet wird.

Tabelle 11 gibt einen Überblick über die jeweils zugrundeliegenden Items, deren Spannweite und die Berechnung des jeweiligen Mittelwerts.

**Tab. 11: Aggregation der Zielsystemwerte**

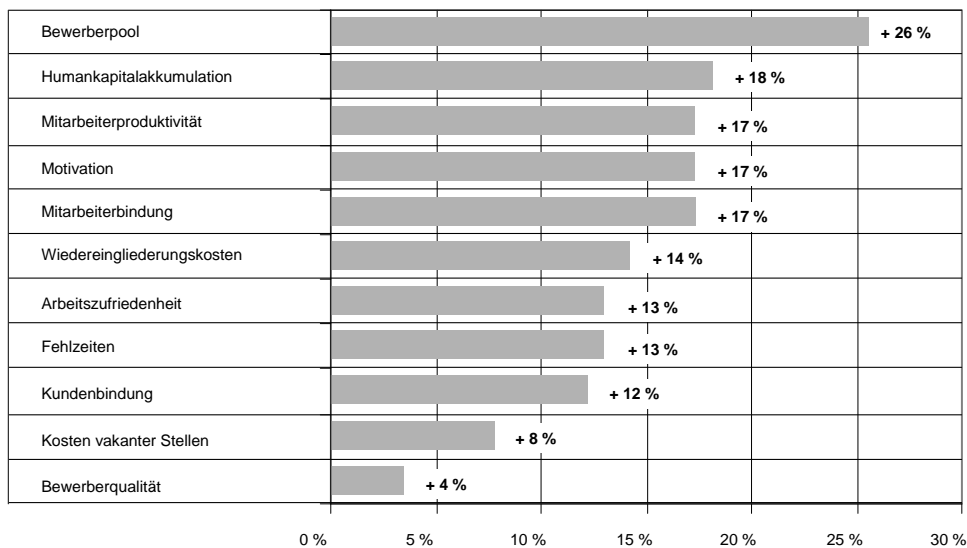
Zielsystemwert	Einzelitems	Spannweite*
Arbeitszufriedenheit	Mitarbeiter unseres Unternehmens kündigen selten selbst. (Nr. 1)	0,09
	Mitarbeiterbeschwerden über eine mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie treten in unserem Unternehmen sehr selten auf. (Nr. 2)	0,14
	Können Sie uns die Fluktuationsrate Ihres Unternehmens nennen? (Nr. 3)	0,16
	<b>Mittelwert</b>	<b>0,13</b>
Motivation	Mitarbeiter vergleichbarer Unternehmen sind motivierter als unsere Mitarbeiter. (Nr. 4)	<b>0,17</b>
Fehlzeiten	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen ist der Krankenstand in unserem Unternehmen gering. (Nr. 5)	0,10
	Wie hoch ist die Krankheitsquote in Ihrem Unternehmen? (Nr. 6)	0,12
	Können Sie mir sagen, wie hoch die Fehlzeitenquote ist? (Nr. 7)	0,16
	<b>Mittelwert</b>	<b>0,13</b>
Mitarbeiterbindung	Unsere Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen sehr verbunden. (Nr. 8)	<b>0,17</b>
Humankapitalakkumulation	Es gelingt und nachhaltig, Humankapital in unserem Unternehmen aufzubauen. (Nr. 10)	0,23
	Wichtige Mitarbeiter können wir im Unternehmen halten. (Nr. 11)	0,14
	<b>Mittelwert</b>	<b>0,18</b>
Kundenbindung	Wir verlieren häufig wichtige Kunden, weil ihre Ansprechpartner unser Unternehmen verlassen haben. (Nr. 12)	<b>0,12</b>
Wiedereingliederungskosten	Wie viel Prozent der Elternzeitnehmer kehren im Anschluss an die gesetzliche Elternzeit oder eher an ihren Arbeitsplatz zurück? (Nr. 15)	0,19
	Wie lange ist die durchschnittliche Elternzeitdauer Ihrer Mitarbeiter? (Nr. 16)	0,09
	<b>Mittelwert</b>	<b>0,14</b>
Bewerberpool	Unser Unternehmen hat ein familienbewusstes Image. (Nr. 19)	0,38
	Bei Stellenbesetzungen können wir auf viele externe Bewerber zurückgreifen. (Nr. 20)	0,13
	Bitte teilen Sie uns mit, wie viele Bewerbungen Sie durchschnittlich pro ausgeschriebener Stelle für wichtige Mitarbeiter erhalten. (Nr. 21)	0,26
	<b>Mittelwert</b>	<b>0,26</b>
Bewerberqualität	Wir müssen auch Bewerber unterhalb des geforderten Stellenprofils einstellen. (Nr. 22)	0,05
	Können Sie uns den Grad der Personaldeckung Ihres Unternehmens nennen? (Nr. 23)	0,02
	<b>Mittelwert</b>	<b>0,04</b>
Kosten vakanter Stellen	Wir würden höhere Gewinne erzielen, wenn wir mehr wichtige Mitarbeiter für unser Unternehmen gewinnen könnten. (Nr. 24)	<b>0,08</b>
Mitarbeiterproduktivität	Unsere Mitarbeiter sind produktiver als die Mitarbeiter vergleichbarer Unternehmen. (Nr. 25)	<b>0,17</b>

\* Abweichungen bei der Aggregation der Zielsystemwerte sind rundungsbedingt.

Zur Aggregation der Zielsystemwerte wurde auf die in Prozentpunkten ausgedrückte Spannweite hinsichtlich der Abweichungen der Top- und Low-Gruppe vom Gesamtmittelwert zurückgegriffen um eine einheitliche Berechnungsgrundlage zu haben. Hinsichtlich einer Interpretation auf Einzelitemebene ist auch die in Abbildung 7 zusammenfassend dargestellte Logik denkbar.

Die nachstehende Abbildung (Abb. 8) zeigt die aggregierten Werte des Zielsystems noch einmal systematisiert in absteigender Reihenfolge der Wirkungsintensität. Es wird deutlich, dass sehr familienbewusste Unternehmen in allen durch das Zielsystem operationalisierten Zielsystemwerten besser abschneiden als nicht familienbewusste Unternehmen. Besonders im Hinblick auf den Bewerberpool schneiden sehr familienbewusste Unternehmen deutlich besser ab als nicht familienbewusste Unternehmen (+26%).

**Abb. 8: Systematisierte Darstellung der erreichten Zielsystemwerte**



Die geringste positive Differenz zwischen sehr familienbewussten und nicht familienbewussten Unternehmen ergibt sich mit +4% hinsichtlich der Bewerberqualität. Bei den anderen Zielsystemwerten ergeben sich positivere Differenzen, die bis zu einem Fünftel oder sogar einem Viertel reichen. Da Familienbewusstsein im betrieblichen Gesamtzusammenhang immer nur eine unabhängige Variable unter vielen möglichen ist, zeigen sich hier also deutliche Zusammenhänge.

### 3.4.3 Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sehr familienbewusste Unternehmen betriebswirtschaftliche Ziele deutlich besser erreichen als nicht familienbewusste Unternehmen.

Im direkten Vergleich der erreichten Mittelwerte der 20 signifikanten Output-Variablen zeigt sich, dass sehr familienbewusste und nicht familienbewusste Unternehmen sich deutlich voneinander unterscheiden. In allen Fällen haben sehr familienbewusste Unternehmen besser abgeschnitten als nicht familienbewusste Unternehmen. Am deutlichsten unterscheiden sich die Gruppen hinsichtlich des familienbewussten Images des Unternehmens (38%). Die Analyse der Personaldeckung kommt nur zu einem Unterschied von 1%, der zugleich der geringste Abstand ist.

Auch im Vergleich der Spannweiten hinsichtlich der Abweichungen vom Gesamtmittelwert schneiden sehr familienbewusste Unternehmen in den zuvor als signifikant identifizierten betriebswirtschaftlichen Variablen besser ab als nicht familienbewusste Unternehmen. Sie liegen bei allen analysierten Output-Variablen deutlich über dem Gesamtmittelwert aller Unternehmen und immer vor der Gruppe nicht familienbewussten Unternehmen.

## 4. Zusammenfassung und Ausblick

Vorliegendes Arbeitspapier thematisiert Ziele und betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik.

Den Bezugsrahmen für die durchgeführten Arbeitsschritte bildet die modellhafte Kategorisierung betrieblichen Familienbewusstseins in Input und dessen betriebswirtschaftlicher Auswirkungen in Output. Mit dem berufundfamilie-Index existiert bereits ein für statistische Untersuchungen des betrieblichen Familienbewusstseins geeignetes Messinstrument, in dessen Rahmen, basierend auf einem Fragenkatalog für Personalverantwortliche bzw. Geschäftsführer, ein betriebsspezifischer Familienbewusstseinswert errechnet werden kann. Dieser kann zwischen 0 (gar nicht familienbewusst) und 100 (sehr familienbewusst) variieren.

Die Entwicklung einer bisher fehlenden Konzeption zur Abbildung der Output-Seite mündete in vorliegender Untersuchung in ein Zielsystem familienbewusster Personalpolitik. Auf Basis nationaler und internationaler, vornehmlich empirischer Studien wurden zunächst 26 heterogene Einzelziele identifiziert. Mit Hilfe theoretischer Überlegungen ließen sich die im Schrifttum enumerativ aufgeführten Einzelziele in elf Zielbereiche aggregieren und durch die Unterscheidung in Wirkungsbereiche und Wirkungsweisen weiter systematisieren: Demnach zielt familienbewusste Personalpolitik eher unmittelbar in Bezug auf die Beschäftigten im Unternehmen auf die Zielbereiche Arbeitszufriedenheit, Motivation, Mitarbeiterbindung und Wiedereingliederungskosten; von eher mittelbaren Auswirkungen ist hinsichtlich der Zielbereiche Fehlzeiten, Humankapitalakkumulation, Kundenbindung und Mitarbeiterproduktivität auszugehen. Wird statt auf aktuelle Beschäftigte auf potenzielle Mitarbeiter fokussiert, so zielt familienbewusste Personalpolitik unmittelbar auf Mitarbeitergewinnung und eher mittelbar auf Bewerberqualität und die Senkung von Kosten vakanter Stellen.

Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Zielen familienbewusster Personalpolitik lassen sich über die Differenzierung in Modal- und Finalziele darstellen. Modalziele, wie zum Beispiel Motivationssteigerung, haben hinsichtlich der Finalziele, wie zum Beispiel Steigerung der Mitarbeiterproduktivität, einen instrumentellen Charakter, sie tragen zur Erreichung mindestens eines dieser übergeordneten Ziele bei. Die im Schrifttum postulierten und theoretisch

hergeleiteten Wirkungsbeziehungen finden ihren Niederschlag im Zielsystem familienbewusster Personalpolitik.

Um empirische Analysen der betriebswirtschaftlichen Effekte familienbewusster Personalpolitik durchführen zu können, wurden die abgeleiteten Zielbereiche operationalisiert, in einem Pre-Test und Expertengesprächen validiert und final in 10 metrisch sowie 15 quasi-metrisch skalierte Items überführt.

Die empirische Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte familienbewusster Personalpolitik basiert auf einer repräsentativen Betriebsstättenbefragung in Deutschland, stratifiziert nach Betriebsgröße und -branche. Die Datenanalyse vollzog sich in zwei Schritten:

In einem ersten Schritt wurde mit Hilfe von Regressionsanalysen untersucht, ob der berufundfamilie-Index die erhobenen Zielgrößen signifikant beeinflusst. Auf diese Weise konnte bestimmt werden, bei welchen betriebswirtschaftlich relevanten Variablen familienbewusste Personalpolitik einen positiven Zielbeitrag leistet. Im Rahmen dieses Untersuchungsschritts konnte festgestellt werden, dass insgesamt 20 der 25 erhobenen betriebswirtschaftlichen Output-Variablen durch betriebliches Familienbewusstsein beeinflusst werden, was einem prozentualen Anteil von 80% entspricht. Fünf Variablen wurden als nicht signifikant eingestuft, wobei gleichzeitig aufgezeigt wurde, dass hier von der Existenz von Subgruppen ausgegangen werden kann. So steht zu vermuten, dass unter Berücksichtigung zentraler Branchenstrukturmerkmale, wie beispielsweise der Kapital- oder Wissensintensität, ein Wirkungszusammenhang mit betrieblichem Familienbewusstsein identifiziert werden könnte.

In einem zweiten Schritt wurde die Stärke des Einflusses auf die dargelegten betriebswirtschaftlichen Ziele der Unternehmen untersucht. Methodisch wurden die Mittelwerte der Zielerreichung von sehr familienbewussten und nicht familienbewussten Unternehmen gegenübergestellt und miteinander verglichen. Basis waren die in einem ersten Schritt als signifikant identifizierten Zusammenhänge. Zur Unterscheidung zwischen sehr familienbewussten (Top) und nicht familienbewussten (Low) Unternehmen wurde das obere bzw. das untere Quartil der Häufigkeitsverteilung des berufundfamilie-Indexes herangezogen. Im Ergebnis der empirischen Untersuchung konnte gezeigt werden, dass sehr familienbewusste Unternehmen in allen untersuchten Zielbereichen zum Teil

deutlich bessere Zielerreichungsgerade aufweisen als nicht familienbewussten Unternehmen.

Auf Aggregationsniveau des entwickelten Zielsystems einer familienbewussten Personalpolitik konnte gezeigt werden, dass sehr familienbewusste Unternehmen im Hinblick auf das Ziel Bewerberpool um 26% besser abschneiden als nicht familienbewusste Unternehmen. Das Ziel Humankapitalakkumulation erreichen sehr familienbewusste Unternehmen um 18% besser. Im Hinblick auf die Ziele Mitarbeiterproduktivität, Motivation und Mitarbeiterbindung erreichen sehr familienbewusste Unternehmen um 17% bessere Werte als nicht familienbewusste Unternehmen, wohingegen das Ziel geringer Wiedereingliederungskosten um 14% besser erreicht wird. Im Hinblick auf die Ziele Arbeitszufriedenheit und Reduktion der Fehlzeiten werden um 13% bessere Werte erzielt. Schließlich erreichen sehr familienbewusste Unternehmen auch bei den Zielen Kundenbindung (+12%), Kosten aufgrund vakanter Stellen (8%) sowie Bewerberqualität (+4%) höhere Zielerreichungsgrade als nicht familienbewusste Unternehmen.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass betriebliches Familienbewusstsein unternehmerische Ziele positiv beeinflusst. Hinsichtlich aller untersuchten Ziele schneiden sehr familienbewusste Unternehmen – zum Teil deutlich – besser ab als nicht familienbewusste. Eine familienbewusste Personalpolitik stellt somit einen wichtigen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsparameter dar, der den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflusst.

Ungeachtet dieser Erkenntnisse kann die Erforschung der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik nach wie vor als lückenhaft bezeichnet werden. Dies gilt insbesondere hinsichtlich folgender drei Aspekte. Erstens kann davon ausgegangen werden, dass die Wirkungen des betrieblichen Familienbewusstseins von unterschiedlichen Faktoren moderiert werden. Diese Faktoren können unternehmensbezogener (z.B. wirtschaftliche Lage), mitarbeiterbezogener (z.B. Spezialisierungsgrad der Beschäftigten) oder umweltbezogener (z.B. kommunales Kinderbetreuungsangebot) Prägung sein. Hier könnten zukünftige Analysen ansetzen und die Wirkung derartiger Moderatoren untersuchen. Zweitens kann ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn durch Einbeziehung indirekter Effekte in die Analyse erwartet werden. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die erneute Überprüfung der nicht signifikanten Bezie-



hungen, aber auch im Hinblick auf die Aufdeckung möglicher Wirkungsbeziehungen zwischen Variablen. Drittens ist aus explorativen Untersuchungen bekannt (Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik 2008), dass Erfolge familienbewusster Personalpolitik unter Umständen erst im Zeitablauf eintreten. Aus diesem Grunde stellt die Durchführung von Zeitreihenuntersuchungen, möglicherweise unter Zuhilfenahme des auch für vorliegende Studie verwandten Instrumentariums, eine konsequente Weiterführung der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik dar.

## Literaturverzeichnis

- Akerlof, George A. (1982): *Labor Contracts as Partial Gift Exchange*. In: Quarterly Journal of Economics. 97. Jahrgang. Heft 4. S. 543-569.
- Albers, Hans-Jürgen (1977): *Zufriedenheit in Arbeit und Ausbildung*. Trier.
- Althammer, Jörg (2007): *Gesamtwirtschaftliche Effekte betrieblicher Familienpolitik*. In: Dilger, Alexander / Gerlach, Irene / Schneider, Helmut (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden. S. 45-63.
- Adam, Dietrich (1996): *Planung und Entscheidung*. Wiesbaden.
- Backes-Gellner, Uschi / Kranzusch, Peter / Schröer, Sanita (2003): *Familienfreundlichkeit im Mittelstand. Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. Bonn.
- Backhaus, Klaus / Erichson, Bernd / Plinke, Wulff / Weiber, Rolf (2006): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin.
- Baron, James N. und David M. Kreps (1999): *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*. Hoboken (NJ).
- Bleymüller, Josef / Gehlert, Günther / Gülicher, Herbert (2000): *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler*. München.
- Bloom, Nick / Kretschmer, Toby / van Reenen, John (2006): *Work Life Balance. Management Practices and Productivity*. [download unter: <http://www.niesr.ac.uk/pdf/wef210406.pdf> (Zugriff am 02. September 2008)].
- Bortz, Jürgen und Nicola Döring (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg.
- Bortz, Jürgen (2005): *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg.
- Bröckermann, Reiner (2003): *Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management*. 3. Auflage. Stuttgart.
- Brosius, Felix (2004): *SPSS 12*. Landsberg.
- Bühner, Markus (2006): *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München.
- Bühner, Rolf (2005): *Personalmanagement*. München.
- Bundestags-Drucksache 12/7560 aus dem Jahr 1994: *Fünfter Familienbericht: Familie und Familienpolitik im geeinten Deutschland – Zukunft des Humanvermögens*.
- BMFSFJ (Hrsg.) (2003): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse*. Berlin.
- BMFSFJ (2005): *Siebter Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit*. Berlin.
- BMFSFJ (Hrsg.) (2006): *Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Stand, Fortschritte und Bilanz*. [download unter: [http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/unternehmensmonitor\\_familienfreundlichkeit\\_2006.pdf](http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/unternehmensmonitor_familienfreundlichkeit_2006.pdf) (letzter Zugriff am 02. September 2008)].
- BMFSFJ (Hrsg.) (2006a): *Elterngeld und Elternzeit: Einstellungen der Verantwortlichen in deutschen Wirtschaftsunternehmen. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage*. [download unter:

- <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/allensbach-elternzeit,property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=true.pdf> (letzter Zugriff am 25. November 2008)].
- 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/KnowledgeCenter/Publications/WorkLife/CreatingHighPerformanceOrganizations.htm> (Zugriff am 02. September 2008)].
- Cohen, Jacob (1983): *The Cost of Dichotomization*. *Applied Psychological Measurement*, 7, S. 249-253.
- Cohen, Jacob / Cohen, Patricia / West, Stephen / Aiken, Leona S. (2003): *Applied Multiple Regression / Correlation Analysis for the Behavioral Science*. Mahwah.
- Comfort, Derrick / Johnson, Karen / Wallace, David (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> (letzter Zugriff am 02. September 2008)].
- Cowles, Michael und Caroline Davis (1982): *On the Origin of the .05 Level of Significance*. In: *American Psychologist*. Vol. 37 No. 5, S. 553-558.
- Deller, Jürgen / Kern, Stefanie / Hausmann, Esther / Diederichs, Yvonne (2008): *Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Heidelberg.
- Dex, Shirley und Fiona Scheibl (1999): *Business Performance and Family-Friendly Policies*. In: *Journal of General Management*. Vol. 24 No. 4. S. 22-37.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.) 2005: *Ruhe vor dem Sturm: Arbeitskräftemangel in der Wirtschaft. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung*. [download unter: [http://www.karlsruhe.ihk.de/produktmarken/standortpolitik/Verborgene\\_Dateien\\_Standortpolitik/Anlagen\\_Standortpolitik/Studie\\_Arbeitskraeftemangel\\_in\\_der\\_Wirtschaft.pdf](http://www.karlsruhe.ihk.de/produktmarken/standortpolitik/Verborgene_Dateien_Standortpolitik/Anlagen_Standortpolitik/Studie_Arbeitskraeftemangel_in_der_Wirtschaft.pdf) (letzter Zugriff am 25. November 2008)].
- Eaton, Susan C. (2003): *If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Productivity*. In: *Industrial Relations*. Vol. 42 Issue 2. S. 145-167.
- 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://miranda.sourceoecd.org/vl=361972/cl=18/nw=1/rpsv/cgi-bin/wppdf?file=5lgsjhvj7rlr.pdf> [Zugriff am 4. September 2008]).
- Engelhard, Werner H. und Jörg Freiling (1995): *Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung*. In: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*. 17. Jahrgang. Heft 1. S. 37-43.
- Fahrmeir, Ludwig / Kneib, Thomas / Lang, Stefan (2007): *Regression. Modelle, Methoden und Anwendungen*. Heidelberg.
- Fischer, Gabriele / Dahms, Vera / Bechmann, Sebastian / Bilger, Frauke / Frei, Marek / Wahse, Jürgen / Möller, Iris (2008): *Langfristig handeln, Mangel*

- vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2007.* IAB-Forschungsbericht 3/2008. S. 69. [online abrufbar <http://www.iab.de/de/185/section.aspx/Publikation/k080716n01> (Zugriff am 29.08.2008)].
- Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (2008): Erfolge familienbewusster Personalpolitik im Zeitablauf. Thesenpapier Nr. 2. [online abrufbar unter [http://www.ffp-muenster.de/thesenpapiere/Thesenpapier\\_FFP\\_Erfolge\\_familienbewusster\\_Personalpolitik\\_im\\_Zeitablauf.pdf](http://www.ffp-muenster.de/thesenpapiere/Thesenpapier_FFP_Erfolge_familienbewusster_Personalpolitik_im_Zeitablauf.pdf) (Zugriff am 27.8.2008)].
- Franzke, Anton (1999): *Grundlagen der Volkswirtschaftslehre. Mikroökonomische Theorie und Aufgaben des Staates in der Marktwirtschaft.* Stuttgart.
- Gerlach, Irene / Schneider, Helmut / Juncke, David (2007): *Betriebliche Familienpolitik in auditierten Unternehmen und Institutionen.* Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 3. Münster.
- Holtbrügge, Dirk (2005): *Personalmanagement.* 2. Auflage. Berlin u.a.
- Homburg, Christian und Ruth Stock (2005): *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungen. Eine theoretische und empirische Analyse.* In: Corsten, Hans und Ralf Gössinger: *Dienstleistungsökonomie. Beiträge zu einer theoretischen Fundierung.* Berlin. S. 301-327.
- Homburg, Christian und Baumgartner, Hans (1998): *Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen.* In: Hildebrandt, Lutz und Christian Homburg (Hrsg.): *Die Kausalanalyse. Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung.* Stuttgart. S. 343-369.
- Human Resources Development Canada (2002): *The Business Case for Work-Life Balance.* [verfügbar unter: [http://www.hrsdc.gc.ca/eng/lp/spila/wlb/16benefits\\_costs\\_businesscase.shtml](http://www.hrsdc.gc.ca/eng/lp/spila/wlb/16benefits_costs_businesscase.shtml) ([Zugriff am 25. November 2008)] .
- IGS-Organisationsberatung (2007): *Ergebnisse der Studie „Profit und Familienfreundlichkeit.“* Führungskräftebefragung zur Familienfreundlichkeit von Unternehmen. [download unter <http://www.hessenstiftung.de/files/07-08-21ergebniszusammenstellung.pdf> (Zugriff am 8. September 2008)].
- Jones, Ray und Audrey J. Murrell (2001): *Signaling Positive Corporate Social Performance.* In: *Business and Society.* 40. Jahrgang. Heft 1. S. 59-78.
- Juncke, David (2005): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik. Forschungsstand.* Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 1. Münster.
- Katzell, Raymond A. und Donna E. Thompson (1990): *Work Motivation. Theory and Practice.* In: *American Psychologist.* Ausgabe 45. Heft 2. S. 144-153.
- Krafft, Manfred (1997): *Der Ansatz der Logistischen Regression und seine Interpretation.* In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft,* 67. Jg., S. 625-642.
- Krauth, Joachim (2003): *Median dichotomization in CFA: Is that allowed?* In: *Psychology Science,* 45, S. 324-329.
- Kerlinger, Fred N. (1986): *Foundations of Behavioral Research.* New York. Kaufmann, Franz-Xaver (1997): *Herausforderungen des Sozialstaates.* Frankfurt.
- Klös, Hans-Peter und Susanne Seyda (2007): *Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Beschäftigungs- und Bildungssystem.* In: Dilger,

- Alexander / Gerlach, Irene / Schneider, Helmut. (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden. S. 29-44.
- Kroeber-Riel, Werner und Peter Weinberg (2003): *Konsumentenverhalten*. 8. Auflage. München.
- König, Heiko (2008): *Familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen. Theoretische Ansätze und empirische Analysen*. Hamburg.
- 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.
- Krol, Gerd-Jan und Alfons Schmid (2002): *Volkswirtschaftslehre. Eine problemorientierte Einführung*. Tübingen.
- Lehmann Donald R. / Gupta, Sunil / Steckel, Joel H. (1998): *Marketing Research*. Amsterdam.
- MacCallum, Robert C. / Zhang, Shaobo / Preacher, Kristopher J. / Rucker, Derek D. (2002): *On the Practice of Dichotomization of Quantitative Variables*. In: *Psychological Methods*, 7, S. 19-40.
- Managing Work/Life Balance (2007): *Work/Life Initiatives: The Way Ahead Report on the Year 2007 Survey*. Executive Summary [download unter: <http://www.worklifebalance.com.au/pdfs/mwlb2007execsum.pdf> (Zugriff am 4. September 2008)].
- Murray, Michael P. (2006): *Econometrics. A Modern Introduction*. Boston.
- Pool, Steven W. (1997): *The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation*. In: *The Journal of Psychology*. Ausgabe 131. Heft 3. S. 271-283.
- Resch, Marianne (2007): *Familienfreundlichkeit von Unternehmen aus arbeitspsychologischer Sicht*. In: Dilger, Alexander / Gerlach, Irene / Schneider, Helmut (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden. S. 103-124.
- Rohe, Karl (1994): *Politik-Begriffe und Wirklichkeiten*. Stuttgart.
- Schira, Josef (2003): *Statistische Methoden der VWL und BWL*. München.
- Schneck, Ottmar (Hrsg.) (1998): *Lexikon der Betriebswirtschaft*. 3. Auflage. München.
- Schneider, Helmut und Helen Wieners (2006): *Einführung in konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik*. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 2. Münster.
- Schneider, Helmut (2007): *Einführung in konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik*. In: Dilger, Alexander / Gerlach, Irene / Schneider, Helmut. (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden. S. 235-243.
- Schneider, Helmut / Gerlach, Irene / Wieners, Helen / Heinze, Jana (2008): *Der berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins*. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 4. Münster und Berlin.
- Scholz, Christian (2000): *Personalmanagement*. 5. Auflage. München.

- Scholz, Christian / Stein, Volker / Bechtel, Roman (2004): *Human capital management. Wege aus der Unverbindlichkeit*. München.
- Schuler, Heinz und Michael Prochaska (2001): *Leistungsmotivationsinventar*. Göttingen.
- Schulte, Christof (2002): *Personal-Controlling mit Kennzahlen*. 2. Auflage. München.
- Selg, Herbert (1971): *Einführung in die experimentelle Psychologie*. Stuttgart.
- Seyda, Susanne (2003): *Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenverhalten*. IW-Trends Nr. 2 [online abrufbar unter <http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends02-03-4.pdf> (letzter Zugriff am 6.8.2008)].
- Skiera, Bernd und Sönke Albers (2008): *Regressionsanalyse*. In: Herrmann, Andreas / Homburg, Christian / Klarmann, Martin (Hrsg.): *Handbuch Marktforschung*. Wiesbaden. S. 467-498.
- Stiegler, Barbara (1999): *Die verborgenen Schätze der Frauen: über die Aufwertung der Qualifikationen aus der Familienarbeit in die Erwerbsarbeit*. Experten zur Frauenforschung. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.
- Stock-Homburg, Ruth und Eva-Maria Bauer (2008): *Abschalten unmöglich?* In: *Harvard Business Manager*. 30. Jahrgang. Heft 7. S. 10-15.
- Studenmund, A. H. (2006): *Using Econometrics. A Practical Guide*. Boston.
- Weinert, Ansfried B. (2004): *Organisations- und Personalpsychologie*. Basel.
- Weise, Georg (1975): *Psychologische Leistungstests*. Göttingen.
- Werner, Dirk (2006): *Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005*. [online abrufbar unter [http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends01\\_06\\_2.pdf](http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends01_06_2.pdf) (letzter Zugriff am 21.7.2008)].
- Wingen, Max (1960): *Der Betrieb als Träger von Familienpolitik*. In: *Sozialer Fortschritt*. 9. Jahrgang. Heft 1. S. 17-21.
- 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.
- Wirth, Miriam (2008): *Zum Einfluss von Persönlichkeit und Intelligenz auf die Ausbildungszufriedenheit. Eine Quer- und längsschnittliche Untersuchung*. Diss. FU-Berlin.
- Yasbek, Philippa (2004): *The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature*. Wellington.  
[download unter: [www.dol.govt.nz/PDFs/FirmLevelWLB.pdf](http://www.dol.govt.nz/PDFs/FirmLevelWLB.pdf) (Zugriff am 5. September 2008)].

## Anhang

### Fragebogen



Westfälische Wilhelms-Universität  
Münster



Forschungszentrum  
Familienbewusste Personalpolitik

Prof. Dr. I. Gerlach – Prof. Dr. Dr. H. Schneider

#### Forschungsprojekt

„Familienbewusstsein deutscher Unternehmen“

*Zielperson: Geschäftsführer oder Personalverantwortlicher des Unternehmens*

#### *Intro:*

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewinnt zunehmend an Bedeutung. Neben staatlichen Angeboten tragen auch familienbewusste Unternehmen zur Lösung von Vereinbarkeitsproblematiken ihrer Mitarbeiter bei.

Familienbewusstsein in Unternehmen ist dabei mehr als die Bereitstellung einzelner Maßnahmen wie Betriebskindergärten, Teilzeitarbeitsplätzen oder Eltern-Kind-Büros. Familienbewusstsein betrifft auch den Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und Unternehmen oder die herrschende Unternehmenskultur.

Das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik an der Universität Münster führt unter Leitung von Frau Prof. Gerlach und Herrn Prof. Schneider ein aktuelles Forschungsprojekt zum Stand des Familienbewusstseins deutscher Unternehmen durch. Wir wären Ihnen sehr dankbar, wenn Sie durch Ihre Teilnahme die Forschung unterstützen könnten. Ihre Antworten sind selbstverständlich freiwillig und werden völlig anonym ausgewertet. Die Beantwortung der Fragen wird ca. 25 Minuten in Anspruch nehmen.

Ist in dieser Befragung von Mitarbeitern oder Ähnlichem die Rede, sind selbstverständlich auch Mitarbeiterinnen gemeint. Die Verwendung nur einer Geschlechtsform wurde wegen der besseren Lesbarkeit gewählt und ist nicht benachteiligend gemeint.

Gerne möchten wir bei Interesse den teilnehmenden Unternehmen Ergebnisse unserer Untersuchung zur Verfügung stellen. Hierbei besteht die Möglichkeit die Ergebnisse einerseits im Durchschnitt aller untersuchter Unternehmen oder andererseits ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen untersuchten Unternehmen zu erhalten.

Haben Sie daran Interesse?

Nein

Ja: durchschnittliche Ergebnisauswertung aller Unternehmen

Ja: individuelle Ergebnisauswertung des eigenen Unternehmens im Vergleich zu allen anderen Unternehmen

**Kontaktdaten des Unternehmens und Ansprechpartners**

**Unternehmen**

Unternehmensname:

Anschrift:

Telefonnummer:

**Ansprechpartner**

Name, Vorname:

Abteilung:

E-Mail Adresse:

Telefonnummer:



**RANDOM**

Nachfolgend lese ich Ihnen einige Aussagen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor. Sagen Sie mir bitte jeweils, inwieweit die jeweilige Aussage für Ihr Unternehmen zutrifft. 3 bedeutet dabei „trifft voll und ganz zu“, 0 bedeutet „teils teils“ und -3 bedeutet „trifft gar nicht zu“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr Urteil abstimmen.

	trifft gar nicht zu			0	trifft voll und ganz zu			k.A.
	-3						3	
Unser Unternehmen verfügt über zahlreiche Informationen im Hinblick auf die Mitarbeiterbedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unserem Unternehmen liegen aktuelle Informationen über die Mitarbeiterbedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unser Unternehmen ist über die Bedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterschiedlicher Mitarbeitergruppen gut informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen werden Informationen über die Mitarbeiterbedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie aktiv von der Unternehmensleitung eingeholt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unser Unternehmen ist über gesetzliche Rahmenbedingungen und staatliche Leistungen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gut informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unser Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird mitarbeitergerecht kommuniziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen existiert ein ständiges Informationsangebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unsere Mitarbeiter erhalten umfassende Informationen zu unserem Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Anregungen von Mitarbeitern zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden schnell geprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter werden in die Planung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur begrenzt eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unsere Mitarbeiter wünschen sich mehr Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unsere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie richten sich nach den Mitarbeiterbedürfnissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unser Maßnahmenangebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie passen wir an sich ändernde Mitarbeiterbedürfnisse an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen ist das Miteinander von Beruf und Familie eine Selbstverständlichkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Wir verfolgen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ernsthaft; sie ist für uns kein Modethema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unsere Unternehmensleitung engagiert sich glaubhaft für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter mit Führungsverantwortung ermöglichen im Rahmen ihres Handlungsspielraums ihren Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>

	<b>trifft gar nicht zu</b>	<b>0</b>	<b>trifft voll und ganz zu</b>	<b>3</b>	<b>k.A.</b>
	-3				
In unserem Unternehmen treten häufig Spannungen zwischen Mitarbeitern mit und ohne Familienpflichten auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Im Folgenden möchten Sie bitte das Familienbewusstsein Ihres Unternehmens selbst einschätzen. Unter Verwendung der gleichen Skala bitten wir Sie hierbei um eine aktuelle, rückblickende und vorausschauende Beurteilung des Familienbewusstseins.  
-3 bedeutet dabei „gar nicht familienbewusst“ und 3 bedeutet „sehr familienbewusst“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr Urteil abstimmen.

**Wie schätzen Sie aktuell das Familienbewusstsein Ihres Unternehmens insgesamt ein?**

-3	0	3	k.A.
gar nicht familienbewusst		sehr familienbewusst	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Sie haben gerade gesagt, Ihr Unternehmen erreicht derzeit den Wert ....  
Was denken Sie, wie familienbewusst Ihr Unternehmen vor zwei Jahren war?**

-3	0	3	k.A.
gar nicht familienbewusst		sehr familienbewusst	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Und was denken Sie, wie familienbewusst wird Ihr Unternehmen in zwei Jahren sein, wenn es heute den Wert ... erreicht?**

-3	0	3	k.A.
gar nicht familienbewusst		sehr familienbewusst	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seit wie viel Jahren verfolgt Ihr Unternehmen das Ziel, den Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen?  
\_\_\_\_\_ Jahren

Wir verfolgen dieses Ziel nicht

**Wie bedeutsam ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen heute?**

-3 bedeutet dabei „gar nicht bedeutsam“ und 3 bedeutet „sehr bedeutsam“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr Urteil abstufen.

-3						0						3	k.A.
gar nicht bedeutsam											sehr bedeutsam		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	

**Sie haben uns eben gesagt, dass heute die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen den Wert ... einnimmt. Was denken Sie, wie sich die Bedeutsamkeit in den nächsten zwei Jahren entwickeln wird?**

-3						0						3	k.A.
gar nicht bedeutsam											sehr bedeutsam		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	

**Was denken Sie, wie bedeutsam die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen vor zwei Jahren war, wenn heute der Wert ... erreicht wird?**

-3						0						3	k.A.
gar nicht bedeutsam											sehr bedeutsam		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	

**RANDOM**

Im Folgenden möchte ich Sie bitten, Ihr Unternehmen den aus Ihrer Sicht vergleichbaren Unternehmen (z.B. im Hinblick auf Größe, Branche) gegenüber zu stellen. Sagen Sie mir bitte jeweils, inwieweit die jeweilige Aussage für Ihr Unternehmen zutrifft. 3 bedeutet dabei „trifft voll und ganz zu“, 0 bedeutet „teils teils“ und -3 bedeutet „trifft gar nicht zu“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr Urteil abstufen.

	trifft gar nicht zu -3										0										trifft voll und ganz zu 3	k.A.
Das Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vergleichbarer Unternehmen ist uns weitgehend unbekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Wir investieren finanziell weniger in Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie als vergleichbare Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
In Relation zu vergleichbaren Unternehmen arbeiten in unserem Unternehmen überdurchschnittlich viele Führungskräfte mit Familienpflichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter vergleichbarer Unternehmen sind motivierter als unsere Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
In Relation zu vergleichbaren Unternehmen ist der Krankenstand in unserem Unternehmen gering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unsere Mitarbeiter sind produktiver als die Mitarbeiter vergleichbarer Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>

Nachfolgend lese ich Ihnen einige Aussagen zur betrieblichen Situation vor. Sagen Sie mir bitte jeweils, inwieweit die jeweilige Aussage für Ihr Unternehmen zutrifft. 3 bedeutet „trifft voll und ganz zu“, 0 bedeutet „teils teils“ und -3 bedeutet „trifft gar nicht zu“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr Urteil abstimmen.

	trifft gar nicht zu			0	trifft voll und ganz zu			k.A.
	-3						3	
Bei Stellenbesetzungen können wir auf viele externe Bewerber zurückgreifen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unser Unternehmen hat ein familienbewusstes Image.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Wir müssen auch Bewerber mit Qualifikationen unterhalb des geforderten Stellenprofils einstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Es gelingt uns, nachhaltig Humankapital in unserem Unternehmen aufzubauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Wir verlieren häufig wichtige Kunden, weil ihre Ansprechpartner unser Unternehmen verlassen haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unsere Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen sehr verbunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter unseres Unternehmens kündigen selten selbst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterbeschwerden über eine mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie treten in unserem Unternehmen sehr selten auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Die wirtschaftliche Lage unseres Unternehmens ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Bei uns fallen Überstunden selten an, unser Unternehmen ist gleichmäßig ausgelastet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Vor Ort ist das kommunale Betreuungsangebot, beispielsweise im Hinblick auf Kindertagesstätten, ausreichend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unser Unternehmen steht unter einem starken Wettbewerbsdruck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>

Wir haben jetzt ausführlich über unterschiedliche Aspekte des Familienbewusstseins von Unternehmen gesprochen. Wir unterscheiden dabei zwischen drei Aspekten: dem Dialog, dem Leistungsangebot und der Unternehmenskultur. Wir möchten gerne wissen, wie bedeutsam Ihrer Ansicht nach einzelne dieser Aspekte für das Familienbewusstsein eines Unternehmens insgesamt sind. Bitte vergeben Sie dazu je nach Bedeutung 100 Punkte auf die nachfolgenden Dimensionen. Je bedeutsamer also Ihrer Meinung nach ein einzelner Aspekt für das Familienbewusstsein eines Unternehmens ist, desto höher ist die zu vergebene Punktzahl. Sie können auch 0 Punkte vergeben, wenn ein Aspekt Ihrer Meinung nach überhaupt nicht bedeutsam ist.

Der Dialog - also der Informationsaustausch - mit den Mitarbeitern über ihre Bedürfnisse hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie einerseits und dem Informationsangebot des Unternehmens andererseits.	_____
Das Leistungsangebot - also die konkreten Maßnahmen - eines Unternehmens zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	_____
Die Verankerung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Unternehmenskultur.	_____
<b>Summe</b>	<b>100 Punkte</b>

**RANDOM**

Im Folgenden möchten wir Ihnen einige Fragen zur personellen Situation in Ihrem Unternehmen stellen. Dabei geht es uns ausschließlich um die Mitarbeiter, die nur schwer zu ersetzen sind, kurzum Mitarbeiter mit besonderen Qualifikationen, die auch auf dem Arbeitsmarkt knapp sind und daher stark umworben werden. Oder auch Mitarbeiter mit besonderem betriebsinternem Wissen, die nicht von heute auf morgen zu ersetzen sind. Diese Mitarbeiter nennen wir im Folgenden „wichtige Mitarbeiter“. Teilen Sie mit bitte jetzt mit, inwieweit die Aussage für Ihr Unternehmen zutrifft. 3 bedeutet „trifft voll und ganz zu“, 0 bedeutet „teils teils“, -3 bedeutet „trifft gar nicht zu“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr Urteil abstufen.

	trifft gar nicht zu -3		0		trifft voll und ganz zu 3	k.A.		
Wir würden höhere Gewinne erzielen, wenn wir mehr wichtige Mitarbeiter für unser Unternehmen gewinnen könnten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
Wichtige Mitarbeiter können wir im Unternehmen halten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unsere Kosten für die Personalbeschaffung*) wichtiger Mitarbeiter sind in Relation zu vergleichbaren Unternehmen hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Die Einarbeitungskosten wichtiger Mitarbeiter für vakant gewordene Stellen sind in unserem Unternehmen beträchtlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unser Unternehmen beschäftigt überdurchschnittlich viele wichtige Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Bitte teilen Sie uns mit, wie viele Bewerbungen Sie durchschnittlich pro ausgeschriebener Stelle für wichtige Mitarbeiter erhalten.	<i>Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle:</i> _____ <i>Bewerbungen</i>						<input type="radio"/>	
Schätzen Sie bitte ab, wie viele Monate es durchschnittlich dauert, bis die Position eines wichtigen Mitarbeiters besetzt ist.	<i>Stellenbesetzungsdauer:</i> _____ <i>Monate</i> <i>wir schreiben keine Stellen aus:</i> <input type="radio"/>						<input type="radio"/>	

Wie hoch ist der Anteil wichtiger Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? *wichtige Mitarbeiter:* \_\_\_\_\_ *Prozent*

Nun möchten wir noch ein wenig in die Tiefe gehen und Sie nach einigen Kennziffern fragen.

Können Sie uns den Grad der Personaldeckung<sup>a)</sup> Ihres Unternehmens nennen? *Grad der Personaldeckung:* \_\_\_\_\_ *Prozent*

Wie viel Prozent der Elternzeitnehmer kehren im Anschluss an die gesetzliche Elternzeit oder eher an ihren Arbeitsplatz zurück? *Rückkehrquote aus der Elternzeit:* \_\_\_\_\_ *Prozent*

Wie lange ist die durchschnittliche Elternzeitdauer Ihrer Mitarbeiter? *Dauer der Elternzeit:* \_\_\_\_\_ *Monate*

Wie viele Mitarbeiter befinden sich in Elternzeit? \_\_\_\_\_ *Mitarbeiter*

Bitte schätzen Sie ab, wie lange es im Durchschnitt dauert, bis ein durchschnittlich lange in Elternzeit gebliebener Rückkehrer wieder voll eingearbeitet ist. *durchschnittliche Wiedereinarbeitungsdauer nach der Elternzeit:* \_\_\_\_\_ *Monate*

Wie lange gehören Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter im Durchschnitt an<sup>a)</sup>? *Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit:* \_\_\_\_\_ *Jahre*

Können Sie uns die Fluktuationsrate<sup>a)</sup> Ihres Unternehmens nennen? *Fluktuationsrate:* \_\_\_\_\_ *Prozent*

**Alternativ:** Können Sie uns mitteilen, wie viele Mitarbeiter im Jahr 2006 freiwillig gekündigt haben? *Freiwillige Kündigung:* \_\_\_\_\_ *Mitarbeiter*

Wie viele Mitarbeiter umfasste Ihr durchschnittlicher Personalbestand im Jahr 2006? *Durchschnittlicher Personalbestand:* \_\_\_\_\_

Wie hoch ist die Krankheitsquote<sup>a)</sup> in Ihrem Unternehmen? *Durchschnittliche Krankheitsquote:* \_\_\_\_\_ *Prozent*

**Alternativ:** Wie viele Arbeitstage sind durch Krankheitsmeldungen im Jahr 2006 ausgefallen? *ausgefallene Arbeitstage:* \_\_\_\_\_

Wie viele Arbeitstage hatte das Jahr 2006 in Ihrem Unternehmen? \_\_\_\_\_ *Arbeitstage*

Können Sie mir sagen, wie hoch die Fehlzeitenquote<sup>a)</sup> ist? *Fehlzeitenquote:* \_\_\_\_\_ *Prozent*

**Alternativ:** Wie viele Arbeitstage sind durch Fehlzeiten ausgefallen? *Ausgefallenen Arbeitstage:* \_\_\_\_\_ *Arbeitstage*

Wie viele Arbeitstage hatte das Jahr 2006 in Ihrem Unternehmen? \_\_\_\_\_ *Arbeitstage*



Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen?	Mitarbeiteranzahl: _____ Mitarbeiter	<input type="radio"/>	
Wie viel Prozent Ihrer Beschäftigten sind Akademiker <sup>1)</sup> ?	Akademikeranteil: _____ Prozent	<input type="radio"/>	
Können Sie uns mitteilen, wie hoch der Frauenanteil in Ihrem Unternehmen ist?	Frauenanteil: _____ Prozent	<input type="radio"/>	
Schätzen Sie bitte ab, wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter Familienpflichten wahrnehmen. Familienpflichten sind Pflichten, die sich auf die Betreuung und Erziehung von Kindern sowie auf die Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger beziehen.	Mitarbeiter mit Familienpflichten: _____ Prozent	<input type="radio"/>	
Wie wird sich der Personalbestand Ihres Unternehmens im Laufe des Jahres 2008 voraussichtlich entwickeln?	zunehmen : <input type="checkbox"/> abnehmen : <input type="checkbox"/> gleich bleiben: <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
Bitte teilen Sie uns mit, wie die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen ist.	bis 30 Jahre: _____ Prozent	<input type="radio"/>	
	31 bis 40 Jahre: _____ Prozent		
	41 bis 50 Jahre: _____ Prozent		
	über 50 Jahre: _____ Prozent		
Wie hoch ist der Anteil der Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten?	_____ Prozent der Führungskräfte	<input type="radio"/>	
Bitte schätzen Sie ab, wie lange es dauert, bis auf einen Verbesserungsvorschlag im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen eingegangen wird.	_____ Wochen	<input type="radio"/>	
Wie lange dauert es im Durchschnitt bis eine Maßnahme umgesetzt wird?	_____ Wochen	<input type="radio"/>	
Über welchen Zeitraum können auf Mitarbeitererebene Arbeitszeit / -ort eigenverantwortlich bestimmt werden?	Können nicht eigenverantwortlich bestimmt werden <input type="checkbox"/> < ½ Tag : <input type="checkbox"/> ½ Tag: <input type="checkbox"/> 1 Tag: <input type="checkbox"/> bis zu 1 Woche: <input type="checkbox"/> mehr als 1 Woche: <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	
Wie hoch sind die Ausgaben für familienfreundliche Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?	_____ Euro/Jahr	<input type="radio"/>	
Wir möchten Sie nun zur Rolle des Staates im Zusammenhang mit familienbewusster Personalpolitik befragen. Bitte antworten Sie einfach mit „ja“ oder „nein“.			
	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>	<b>k.A.</b>
Kennen Sie die Initiative des Bundesfamilienministeriums „Lokale Bündnisse für Familie“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Ist in Ihrer Stadt ein Lokales Bündnis für Familie aktiv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Arbeitet Ihr Unternehmen aktiv im Lokalen Bündnis für Familie vor Ort mit?	<input type="checkbox"/> **	<input type="checkbox"/> **	<input type="radio"/>

**\*\*Warum arbeitet Ihr Unternehmen (nicht) im Lokalen Bündnis mit?**

Kennen Sie das audit berufundfamilie®?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Führen Sie das audit berufundfamilie® in Ihrem Unternehmen durch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Sollte der Staat eine stärkere Rolle im Bereich der familienbewussten Personalpolitik übernehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Sollte der Staat Gesetze zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verabschieden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Sollte der Staat Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik finanziell fördern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Sollte der Staat Anreizstrukturen, beispielsweise durch Sonderabschreibungsregeln für familienbewusste Maßnahmen, schaffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Sollte der Staat koordinierend, beispielsweise durch die Vernetzung von relevanten Akteuren, tätig werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Sollte der Staat informierend tätig werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Sollte der Staat die institutionelle Einführung eines, den Gleichstellungsbeauftragten vergleichbaren, Familienbeauftragten verbindlich regeln?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Sollte der Staat bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen solche Unternehmen bevorzugen, die ihren Beschäftigten familienbewusste Maßnahmen anbieten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>

Denken Sie bitte nun an die familienbewussten Maßnahmen, die in Ihrem Unternehmen angeboten werden. **k.A.**

Welche drei Maßnahmen sind besonders bedeutsam?

Gestatten Sie uns abschließend bitte einige Fragen zur Branche, Rechtsform sowie zu Unternehmensstandort und -alter.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?	Bergbau <input type="checkbox"/> Verarbeitendes Gewerbe <input type="checkbox"/> Energie- u. Wasserversorgung <input type="checkbox"/> Baugewerbe <input type="checkbox"/> Handel <input type="checkbox"/> Gastgewerbe <input type="checkbox"/> Verkehr u. Nachrichtenübermittlung <input type="checkbox"/> Kredit u. Versicherung <input type="checkbox"/> Grundstückswesen <input type="checkbox"/> Erziehung u. Unterricht <input type="checkbox"/> Gesundheit <input type="checkbox"/> sonstige Dienstleistungen <input type="checkbox"/> Einzelunternehmen: <input type="checkbox"/> Personengesellschaft (z.B. OHG, KG): <input type="checkbox"/> Kapitalgesellschaft (GmbH, AG): <input type="checkbox"/> sonstige Rechtsform: <input type="checkbox"/>
In welcher Rechtsform wird Ihr Unternehmen geführt?	



In welchem Bundesland ist Ihr Unternehmen bzw. Ihre Betriebsstätte ansässig?

Baden-Württemberg  
 Bayern  
 Berlin  
 Brandenburg  
 Bremen  
 Hamburg  
 Hessen  
 Mecklenburg-Vorpommern  
 Niedersachsen  
 Nordrhein-Westfalen  
 Rheinland-Pfalz  
 Saarland  
 Sachsen  
 Sachsen-Anhalt  
 Thüringen  
 Schleswig-Holstein

In welchem Jahr wurde Ihre Betriebsstätte gegründet? \_\_\_\_\_ Jahr

In welchem Bundesland ist Ihr Unternehmen ansässig?

Baden-Württemberg  
 Bayern  
 Berlin  
 Brandenburg  
 Bremen  
 Hamburg  
 Hessen  
 Mecklenburg-Vorpommern  
 Niedersachsen  
 Nordrhein-Westfalen  
 Rheinland-Pfalz  
 Saarland  
 Sachsen  
 Sachsen-Anhalt  
 Thüringen  
 Schleswig-Holstein

In welchem Jahr wurde Ihr Unternehmen gegründet? \_\_\_\_\_ Jahr

Die zehn familienfreundlichsten Unternehmen Deutschlands möchten wir gerne näher kennenlernen. Dürfen wir Sie, sollte ihr Unternehmen dazu gehören, erneut kontaktieren?

Nein

Ja, dann: Kontaktdaten des Unternehmens und Ansprechpartners:

**Unternehmen**

Unternehmensname:

Anschrift:

Telefonnummer:

**Ansprechpartner**

Name, Vorname:

Abteilung:

E-Mail Adresse:

Telefonnummer:

**VIELEN DANK FÜR IHRE UNTERSTÜTZUNG !**

## Legende für den Interviewer

Item	Erklärung / Definition
Unsere Kosten für die Personalbeschaffung wichtiger Mitarbeiter sind in Relation zu vergleichbaren Unternehmen hoch.	Kosten für die Personalbeschaffung sind beispielsweise <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aufwendungen für Zeitungsannoncen, Reisekostenerstattung, Gutachten</li> <li>➤ Zeitkosten, die entstehen, während eine Stelle besetzt werden muss</li> </ul>
Können Sie uns den Grad der Personaldeckung Ihres Unternehmens nennen?	Grad der Personaldeckung = $\frac{\text{tatsächliche Einstellungen}}{\text{benötigte Anzahl an Mitarbeitern}} \times 100 [\%]$
Wie lange gehören Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter im Durchschnitt an?	Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit = $\frac{\text{Summe der Zeitdauern der Betriebszugehörigkeit}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}}$
Können Sie uns die Fluktuationsrate Ihres Unternehmens nennen?	Fluktuationsrate = $\frac{\text{freiwillig ausgeschiedene Mitarbeiter}}{\text{durchschnittlicher Personalbestand}} \times 100 [\%]$
Wie hoch ist die Krankheitsquote in Ihrem Unternehmen?	Krankheitsquote = $\frac{\text{durch Krankmeldungen ausgefallene Tage}}{\text{Soll-Arbeitszeit in Tagen}} \times 100 [\%]$
Können Sie mir sagen, wie hoch die Fehlzeitenquote ist?	Fehlzeitenquote = $\frac{\text{durch Fehlzeiten (ohne Krankheitstage) ausgefallene Tage}}{\text{Soll-Arbeitszeit in Tagen}} \times 100 [\%]$
Wie viel Prozent Ihrer Beschäftigten sind Akademiker?	Akademiker sind alle Personen, die über einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss verfügen.

---

## Erläuterung der eingesetzten statistischen Verfahren

---

### Mittelwertvergleiche

In statistischen Analysen werden häufig verdichtete Maßzahlen betrachtet, wie beispielsweise der Mittelwert. Der Mittelwert stellt eine Kennzahl dar, die Hinweise bezüglich der Lage der Verteilung respektive der durchschnittlichen Größenordnung der Beobachtungswerte bietet (Schira 2003: 43ff.). Zur Bildung und sinnvollen Interpretation von Mittelwerten ist jedoch hinsichtlich der Daten mindestens Intervallskalenniveau gefordert (Backhaus u.a. 2006: 5f.).

In der empirischen Forschung wird der Mittelwert auch eingesetzt, um zu untersuchen, ob eine unabhängige Variable einen Erklärungswert für die abhängige Variable hat. Hierzu wird in der Regel der so genannte Extremgruppenvergleich (auch: Top-Low-Vergleich) durchgeführt. Bei diesem Vorgehen werden nur Untersuchungsteilnehmer berücksichtigt, die hinsichtlich einer kontinuierlichen unabhängigen Variablen besonders hohe bzw. niedrige Ausprägungen aufweisen. Zur Analyse des Erklärungswertes der unabhängigen Variablen für die abhängige Variable werden die erreichten Mittelwerte der Extremgruppen verglichen und interpretiert.

Im Fall der vorliegenden Untersuchung bedeutet dies, dass auf der einen Seite jene Unternehmen mit einem sehr stark ausgeprägten Familienbewusstsein und auf der anderen Seite Unternehmen mit einem sehr geringen Familienbewusstsein, gemessen am berufundfamilie-Index, betrachtet werden. Die Größe der Mittelwertdifferenz kann die Intensität beschreiben, mit der die unabhängige Variable auf die abhängige Variable wirkt.

Besteht in beiden gebildeten Extremgruppen ein unterschiedlicher Mittelwert, muss geprüft werden, ob der Unterschied signifikant ist. Zur Prüfung der Signifikanz der Mittelwertunterschiede zweier Extremgruppen wurde in der vorliegenden Untersuchung die einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) eingesetzt. Mit Hilfe der einfaktoriellen ANOVA lässt sich die Wirkung einer unabhängigen Variablen auf eine abhängige Variable untersuchen. Die unabhängige Variable muss dabei Nominalskalenniveau aufweisen, die abhängige hingegen metrisches Skalenniveau (Backhaus u.a. 2006: 120 f.). Die im Rahmen der ANOVA verwendeten Bezeichnungen „unabhängige- und abhängige Variable“ verdeutli-

chen die dem Verfahren zugrunde liegende Kausalität. Die Ausprägung der unabhängigen Variablen beeinflusst die Ausprägung der abhängigen Variablen.

In der vorliegenden Untersuchung besteht die unabhängige Variable in den beiden Extremgruppen, Unternehmen mit hohem respektive niedrigem Familienbewusstsein. Es wird davon ausgegangen, dass die Zugehörigkeit eines Unternehmens zu einer der beiden Extremgruppen die Höhe des Zielerreichungsgrades der metrisch (respektive quasi-metrisch) erfassten betriebswirtschaftlichen Output-Variablen beeinflusst.

### **Korrelationsanalysen**

In der vorliegenden Untersuchung werden zudem Korrelationsanalysen eingesetzt. Grundsätzlich untersucht eine Korrelationsanalyse Art und Intensität eines Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen. Dabei wird die Korrelationsanalyse den so genannten Interdependenzanalysen zugerechnet (Selg: 1971). Interdependenzanalysen treffen keine Unterscheidung zwischen einer abhängigen und einer unabhängigen Variablen, alle Variablen besitzen a priori den gleichen Status (Hübner 1997; zitiert nach Homburg u.a. 2008: 156). Anders als die oben dargestellte Varianzanalyse ist die Korrelationsanalyse somit nicht dazu geeignet, Kausalitäten abzubilden.

Ziel des Einsatzes einer Korrelationsanalyse ist es, Aussagen über die Enge und Richtung eines Zusammenhangs zu generieren. Dieser Zusammenhang wird in der Korrelationsanalyse durch den so genannten Korrelationskoeffizienten beschrieben (Bortz / Döring 2006: 507). Es existiert eine Reihe unterschiedlicher Korrelationskoeffizienten; entscheidend für die Auswahl eines adäquaten Koeffizienten ist das Skalenniveau der Variablen, deren Zusammenhang analysiert werden soll.

Alle in der vorliegenden Studie betrachteten Variablen sind als metrische respektive quasi-metrische Variablen erhoben worden. Für diese Konstellation ist der Korrelationskoeffizient nach Pearson geeignet, den Zusammenhang zwischen den beiden Merkmalen aufzuzeigen und ein Maß für die Stärke des Zusammenhangs zu liefern (Bortz 2005: 224). Der Koeffizient bietet aufgrund einer Relativierung den Vorteil einer Unempfindlichkeit gegenüber Maßstabs- bzw. Varianzunterschieden. Zudem ist Pearsons Korrelationskoeffizient auf den Wertebereich zwischen -1 und +1 normiert und somit entsprechend intuitiv zu

interpretieren: Desto näher der Wert des Korrelationskoeffizient an (plus oder minus) 1 liegt, desto stärker ist der Zusammenhang zwischen den zwei Variablen. Die Richtung des Zusammenhangs zwischen beiden Variablen zeigt das Vorzeichen an. Wird der Koeffizient Null, so besteht zwischen den Variablen kein linearer Zusammenhang (Lehmann u.a. 1998: 386 ff.).

Beim Einsatz und der anschließenden Interpretation des Korrelationskoeffizienten nach Pearson sind jedoch zwingend zwei grundsätzliche Einschränkungen zu berücksichtigen: Zum einen wird beim untersuchten Zusammenhang immer Linearität unterstellt, zum anderen ist nicht vollkommen auszuschließen, dass ein aufgedeckter Zusammenhang auf eine dritte (nicht berücksichtigte Variable) zurückzuführen ist.

Zur Generierung von Aussagen, die über den erhobenen Datensatz hinaus Gültigkeit besitzen sollen, muss auch der Korrelationskoeffizient hinsichtlich statistischer Signifikanz überprüft werden.

### **Lineare Regressionsanalyse**

Mit der linearen Regressionsanalyse soll ein Analyseinstrument vorgestellt werden, welches im Gegensatz zur Korrelationsanalyse (jedoch gleich der Varianzanalyse) Kausalitäten abbildet. Auch im Rahmen der Regression wird somit die Gruppierung der Variablen in unabhängige und abhängige Variable angewendet. Die lineare Regressionsanalyse kann grundsätzlich dadurch beschrieben werden, dass sie den Zusammenhang zwischen einer metrisch skalierten abhängigen und einer (oder mehreren) unabhängigen Variablen analysiert (Fahrmeir u.a. 2007).

Hinsichtlich der unabhängigen Variablen wird im Rahmen der linearen Regressionsanalyse in der Regel metrisches Skalenniveau verlangt (Skiera / Albers 2008: 469). Jedoch sind unter gewissen Bedingungen auch binär skalierte Variablen einsetzbar. In der vorliegenden Untersuchung beschränkt sich die Analyse jedoch auf metrisch skalierte unabhängige Variablen. Im Rahmen der linearen Regressionsanalyse muss die abhängige Variable zwingend metrisches Skalenniveau aufweisen, für nominalskalierte abhängige Variablen stellt die logistische Regression eine Erweiterung dar, die im nächsten Abschnitt behandelt wird.

Basis der Regressionsanalyse ist eine so genannte Punktwolke, die die in einer Erhebung beobachteten Wertepaare in einem Koordinatensystem darstellt. In der vorliegenden Untersuchung stellt jeder Punkt der Punktwolke ein Unternehmen dar, wobei jedes Unternehmen (bzw. jeder Punkt) durch einen bestimmten Wert hinsichtlich des gemessenen Familienbewusstseins (als unabhängige Variable) sowie einem Wert für eine betriebswirtschaftliche Output-Variable (als abhängige Variable) beschrieben werden kann.

Zur Beschreibung und Erklärung des Zusammenhangs ist es Ziel der Regressionsanalyse, eine Regressionsgerade durch diese Punktwolke zu legen, wobei versucht wird, eine möglichst optimale Anpassung der Geraden an die Punktwolke zu erreichen. In der Regel wird es unmöglich sein, die (Regressions-) Gerade so in der Punktwolke zu platzieren, dass alle Punkte auf der einen Geraden liegen. Aus diesem Grund ist es Ziel, eine lineare Funktion zu finden, für die die Summe der Abweichungen zwischen der Gerade und den beobachteten Punkten, den so genannten Residuen, möglichst gering wird (Murray 2006: 166 f.). Konkret umgesetzt wird dieses Ziel durch die „Methode der kleinsten Quadrate“. Unter Berücksichtigung dieser Methode wird die Geradengleichung so formuliert, dass die Residuen im Quadrat minimal werden. Durch die Quadrierung wird erreicht, dass größere Residuen stärker berücksichtigt werden und dass positive und negative Abweichungen von der Geraden einander nicht kompensieren (Fahrmeir u.a. 2007: 90 ff.).

Ergebnis der Berechnung ist eine (Regressions-) Geradengleichung, die im Fall einer einfachen linearen Regression durch zwei Koeffizienten beschrieben wird: einen Achsenabschnitts- und einem Steigungskoeffizienten (Schira 2003: 108 f.).

Nachdem die Regressionsgerade nach dem oben beschriebenen Verfahren aufgestellt wurde, wird auch das Regressionsmodell auf statistische Signifikanz geprüft werden. Zur Prüfung einzelner Regressionskoeffizienten wird hierzu der t-Test als Prüfverfahren angewandt (Studenmund 2006: 121).<sup>23</sup>

Des Weiteren wird in der Regel ein Maß zur Beschreibung der Anpassung der Regressionsgeradengleichung an die Punktwolke angegeben, das so

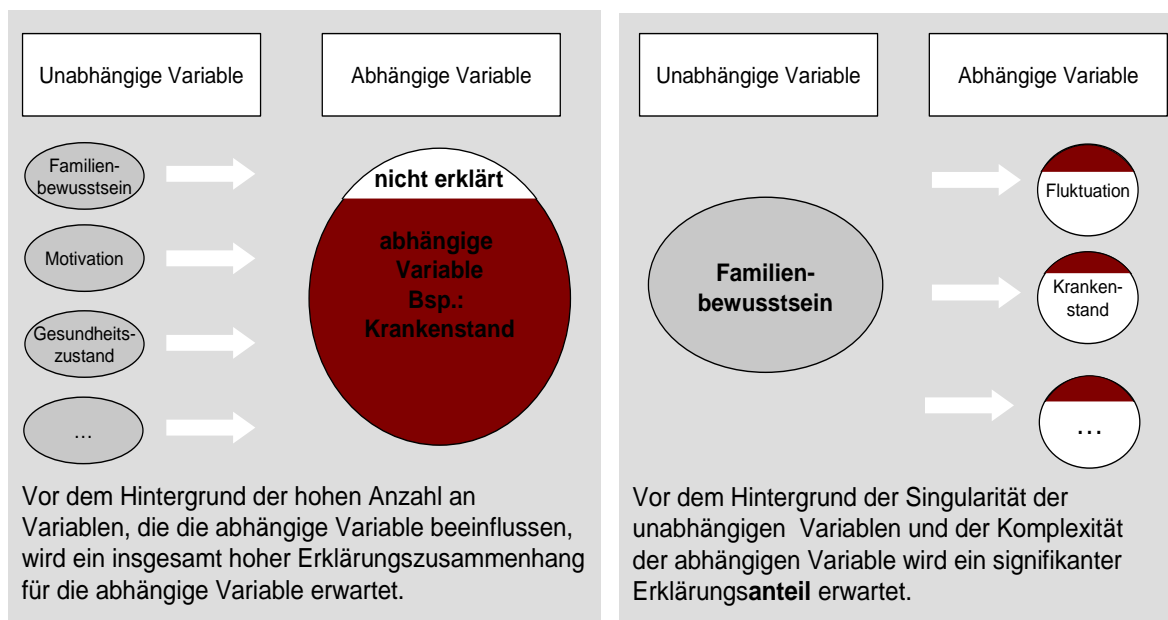
---

<sup>23</sup> Die simultane Überprüfung multipler Hypothesen ist mit dem t-Test nicht möglich, hierzu ist der so genannte F-Test einzusetzen (Studenmund 2006: 152). In der vorliegenden Untersuchung werden nur einfache Regressionen berechnet. Der F-Test findet in diesem Kontext keine weitere Erwähnung.

genannte Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ). Hierbei handelt es sich um ein standardisiertes Maß, das die durch das Modell erklärte Varianz in Beziehung zur Gesamtvarianz setzt. Das Bestimmtheitsmaß ist in der Lage, Werte zwischen 0 und 1 anzunehmen, wobei im Falle  $R^2=1$  alle Punkte auf der Geraden liegen, während bei einem  $R^2=0$  kein linearer Zusammenhang besteht (Schira 2003: 111).

Das aufgezeigte Maß besitzt genau dann eine hohe Aussagekraft, wenn es Ziel der Untersuchung ist, die Varianz einer abhängigen Variablen möglichst umfassend zu erklären. Dies ist jedoch in der vorliegenden Studie nicht der Fall. Im Kontext dieser Untersuchung wird ein Zusammenhang zwischen lediglich einer definierten unabhängigen Variablen (Familienbewusstsein) und einer abhängigen Variablen hergestellt. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Varianzaufklärung einer betriebswirtschaftlichen Variablen alleine durch familienbewusste Personalpolitik niedrig ist. Im Rahmen der Regressionsanalysen dieser Untersuchung wird daher auf die Interpretation der  $R^2$  verzichtet.<sup>24</sup>

### Logik zur Interpretation des Bestimmtheitsmaßes



<sup>24</sup> Alternativ wäre eine Interpretation der ermittelten Werte als Pfadkoeffizienten analog zur Kausalanalyse denkbar. Jedoch besteht hierzu in der Literatur keine einheitliche Interpretationsvorschrift. Zudem ist es laut Homburg und Baumgartner (1998) bei Untersuchungen, deren Ziel die Überprüfung von Zusammenhängen ist, auch nicht zweckmäßig Mindestanforderungen vorzugeben. Da auch die vorliegende Untersuchung das Ziel verfolgt, Zusammenhänge zwischen Variablen zu überprüfen, wird auch auf eine Interpretation der  $R^2$  als Pfadkoeffizienten verzichtet.

Die Schätzung eines Regressionsmodells unterliegt jedoch gewissen Annahmen, die bei einem Einsatz des Analyseinstruments zu berücksichtigen sind. Eine Missachtung beziehungsweise Verletzung der Annahmen kann zu einer Verschlechterung der Modellgüte führen. Die zentralen, zugrunde gelegten Annahmen sollen hier zum besseren Verständnis der linearen Regressionsanalyse genannt und kurz erläutert werden.<sup>25</sup>

### 1.) Linearität

Das lineare Regressionsmodell fordert eine lineare Beziehung in den Parametern. Wird Nicht-Linearität bei der Schätzung einer Regression nicht berücksichtigt, kommt es zur Verzerrung der Schätzwerte.

### 2.) Homoskedastizität

Diese Annahme des Modells bezieht sich auf die Residuen. Homoskedastizität liegt vor, wenn die Streuung der Residuen in einer Reihe von Werten der abhängigen Variablen konstant ist. Wird diese Annahme verletzt, führt dies zu einer Ineffizienz der Schätzung.

### 3.) keine Autokorrelation

Das Modell basiert zudem auf der Annahme, dass die Residuen in der Grundgesamtheit unkorreliert sind. Ist diese Bedingung verletzt führt dies ebenfalls zu einer ineffizienten Schätzung der Modellparameter. Eine Verletzung dieser Annahme tritt in der Regel bei Zeitreihenanalysen auf und ist somit für diese Studie eher vernachlässigbar.

### 4.) keine Multikollinearität

Besteht ein Modell aus mehr als einer unabhängigen Variablen, dürfen diese nicht untereinander korreliert sein, ansonsten liegt Multikollinearität vor. Die vorliegende Untersuchung modelliert jedoch ausschließlich Regressionen mit einer unabhängigen Variablen (Familienbewusstsein), weshalb eine Verletzung dieser Annahme für die vorliegende Untersuchung nicht möglich ist.

---

<sup>25</sup> Eine detailliertere Beschreibung liefern unter anderen Backhaus u.a. 2006: 45ff.



### 5.) Normalverteilung der Störgrößen

Eine Verletzung dieser Annahme beeinträchtigt nicht die Schätzung der Regressionsfunktion, sondern führt zur Ungültigkeit des Signifikanztests. Aufgrund des zentralen Grenzwertsatzes ist dies jedoch bei Untersuchungen mit großen Stichproben ( $n > 30$ ) unkritisch. Aufgrund der Stichprobengröße der vorliegenden Untersuchung ist von einer Verletzung dieser Annahme nicht auszugehen.

### Logistische Regressionsanalyse

Bereits im vorangegangenen Abschnitt zur linearen Regressionsanalyse wurde kurz auf das Verfahren der logistischen Regressionsanalyse verwiesen. Einer der zentralen Unterschiede zur Regressionsanalyse besteht im geforderten Skalenniveau der abhängigen Variablen. Während die lineare Regressionsanalyse metrisches Skalenniveau der abhängigen Variablen verlangt, verlangt die logistische Regressionsanalyse lediglich binäres Skalenniveau der abhängigen Variablen (Fahrmeir u.a. 2007: 189 f.). Die im Rahmen der linearen Regressionsanalyse gemachten Ausführungen im Bezug auf die unabhängigen Variablen gelten analog auch für die logistische Regression.

Aus der Konstellation der Skalenniveaus ergeben sich im Vergleich zur linearen Regressionsanalyse unmittelbar andere Interpretationsvorschriften für die logistische Regression. Im Gegensatz zur linearen Regression berechnet die logistische Regressionsanalyse eine Eintrittswahrscheinlichkeit für das beobachtete Ereignis (Backhaus 2006: 429). Aufgrund dieser Besonderheit der Berechnung von Wahrscheinlichkeiten werden mathematische Umformungen angestellt.<sup>26</sup> Diese führen jedoch dazu, dass im Fall der logistischen Regression kein linearer Zusammenhang unterstellt wird. Vielmehr weist die mit Hilfe einer logistischen Funktion erzeugte Wahrscheinlichkeitsverteilung für das Eintreten des Ereignisses einen s-förmigen Verlauf auf.

Zur Überprüfung der Signifikanz einzelner Regressionskoeffizienten des Modells wird im Rahmen der logistischen Regressionsanalyse auf die so genannte Wald-Statistik zurückgegriffen. Die Wald-Statistik ist grundsätzlich dem, beispielsweise innerhalb der linearen Regressionsanalyse eingesetzten, t-Test ähnlich (Cohen u.a. 2003: 507).

---

<sup>26</sup> Vergleiche zur Herleitung der logistischen Regression ausführlich: Backhaus u.a. 2006: 425 ff. bzw. Krafft 1997.

### **Trennschärfeanalyse**

Die Trennschärfeanalyse ist ein Analyseinstrument, das keinen Wirkungszusammenhang untersucht, sondern vielmehr dem Bereich der Datenaufbereitung zuzurechnen ist. Da es sich jedoch um ein im Rahmen dieser Arbeit angewendetes statistisches Verfahren handelt, soll es an dieser Stelle vorgestellt werden.

Trennschärfeverfahren werden bei der Entwicklung eines Indexes zur Überprüfung einzelner Items eingesetzt, um festzustellen, wie typisch diese für die entwickelte neue Gesamtskala sind (Bühner 2006). Zur methodischen Umsetzung der Trennschärfeanalyse werden in der Literatur mit der Berechnung des Trennschärfeindex und des Trennschärfe-Koeffizienten zwei unterschiedliche Verfahren genannt und angewendet. Für eine genaue Beschreibung des Trennschärfeindex-Verfahrens und die den Berufundfamilie-Index betreffenden Ergebnisse sei auf Schneider u.a. (2008: 67 ff) verwiesen. An dieser Stelle soll ausschließlich auf die Berechnung und Interpretation des Trennschärfe-Koeffizienten eingegangen werden.

Nach Bortz und Döring (2006) gibt die Trennschärfe an, wie gut ein einzelnes Item das Gesamtergebnis einer gebildeten Skala widerspiegelt. Demnach soll der Zusammenhang zwischen dem Item und der Skala ermittelt werden. Hierzu kann sich einer Korrelation bedient werden, wie sie bereits im oberen Abschnitt vorgestellt wurde. Jedoch würde eine einfache Korrelation zwischen Item und der Gesamtskala (welche das Item selber enthält) die Korrelation künstlich erhöhen. Daher wird die so genannte korrigierte Korrelation (Part-Whole-Korrektur) berechnet. Die Korrektur der Korrelation besteht darin, dass die Skala ohne das auf Trennschärfe zu prüfende Item gebildet wird und erst dann eine Korrelation zwischen korrigierter Skala und Item berechnet wird (Bühner 2006).

Hinsichtlich der Interpretation der auf die beschriebene Art und Weise gewonnenen Korrelationskoeffizienten besteht in der Literatur Uneinigkeit. Weise (1975: 219) nennt Trennschärfe-Koeffizienten zwischen 0,3 und 0,5 mittelmäßig, Werte über 0,5 werden als hoch bezeichnet.

Bühner (2006) hingegen hält eine Bestimmung exakter Grenzen zur Interpretation von Trennschärfe-Koeffizienten für nicht möglich. Er verweist

darauf, dass zur Interpretation der Trennschärfenkoeffizienten auch die Homogenität der Skala Berücksichtigung finden muss. Basiert eine Skala auf einer Vielzahl sehr homogener Items, so ist bei weniger homogenen Items grundsätzlich ein niedriger Trennschärfenkoeffizient zu erwarten. Handelt es sich bei Items mit niedriger Trennschärfe um zentrale Items zur Erfassung des Konstruktes, kann eine Eliminierung zu Problemen hinsichtlich der Inhaltsvalidität führen.

### **Skalentransformation**

Ziel einer Skalentransformation ist es, das Skalenniveau einer Variablen so zu verändern, dass die Variable ein geringeres Skalenniveau aufweist. Die Skalentransformation metrischer Daten ist jedoch in der Literatur nicht unumstritten, da mit ihr unter Umständen unerwünschte Effekte auftreten können (MacCallum u.a. 2002: 20 ff; Cohen 1983: 249 ff). Jedoch lässt sich eine Dichotomisierung rechtfertigen, wenn vermutet wird, dass hinter den metrisch erhobenen Daten diskrete Gruppen existieren, denen beobachtete Fälle zuzuordnen sind. Zur Umsetzung stehen verschiedene methodische Vorgehensweisen zur Verfügung. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde ausschließlich die so genannte Dichotomisierung gewählt. Hierbei wird eine ursprünglich metrisch skalierte Variable in binäres Skalenniveau transformiert.<sup>27</sup> Dabei wird die zu transformierende Variable an einem – durch den Forscher – festzulegenden Punkt gesplittet. In der Literatur werden eine Reihe unterschiedlicher Punkte genannt, an denen die Dichotomisierung vorgenommen werden kann: Dies können Maße der zentralen Tendenz, wie der Median oder das arithmetische Mittel sein, aber beispielsweise auch ein aufgrund theoretischer Überlegungen a priori festgelegter Skalenwert (MacCallum u.a. 2002: 19). Eine Auswahl des Splitpunktes erfolgt hierbei in der Regel nach inhaltlichen Überlegungen des Forschers. Unabhängig von der Wahl des Splitpunktes ergeben sich im Zuge einer Dichotomisierung jedoch immer zwei separate Gruppen. Eine der gebildeten Gruppen liegt dabei über, die andere Gruppe unter dem definierten Split-

---

<sup>27</sup> Krauth (2003) nennt neben der Dichotomisierung auch die Trichotomisierung als mögliches Verfahren zur Skalentransformation. Anstelle von zwei werden hierbei drei Gruppen gebildet. Grundsätzlich sind der Skalentransformation hinsichtlich der Gruppenanzahl methodisch keine Grenzen gesetzt, solange das Vorgehen theoretisch begründbar ist.

punkt (Krauth 2003: 325). Auf diese Weise wird das ursprünglich metrische in binäres Skalenniveau umgewandelt.

- Arbeitspapier Nr. 1: Juncke, D. (2005)  
Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik:  
Forschungsstand  
download unter:  
[www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier\\_FFP\\_2005\\_1](http://www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2005_1)
- Arbeitspapier Nr. 2: Schneider, H. / Wieners, H. (2006)  
Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Ef-  
fekte einer familienbewussten Personalpolitik  
download unter:  
[www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier\\_FFP\\_2006\\_2](http://www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2006_2)
- Herausgeberwerk: Dilger, A. / Gerlach, I. / Schneider, H. (Hrsg.) (2007)  
Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multi-  
disziplinärer Sicht.  
erschienen im VS-Verlag für Sozialwissenschaften
- Arbeitspapier Nr. 3: Gerlach, I. / Schneider, H. / Juncke, D. (2007)  
Betriebliche Familienpolitik in auditierten Unternehmen und Institu-  
tionen  
download unter:  
[www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier\\_FFP\\_2007\\_3](http://www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2007_3)  
  
Ergebnisse der Befragungen auditierten Unternehmen und  
Institutionen. Kurzfassung und Ergänzung zum FFP-  
Arbeitspapier Nr. 3  
download unter:  
[http://www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier\\_FFP\\_2007\\_3.Kurzfassung\\_und\\_Ergaenzung.pdf](http://www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2007_3.Kurzfassung_und_Ergaenzung.pdf)
- Arbeitspapier Nr. 4: Schneider, H. / Gerlach, I. / Wieners, H. / Heinze, J. (2008)  
Der berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des  
betrieblichen Familienbewusstseins  
download unter:  
[www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier\\_FFP\\_2008\\_4](http://www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2008_4)