



FFP

Forschungszentrum
Familienbewusste Personalpolitik

Münster · Berlin · Bochum

**Status quo der Vereinbarkeit von Beruf und
Familie in deutschen Unternehmen sowie
betriebswirtschaftliche Effekte einer
familienbewussten Personalpolitik**

Ergebnisse einer repräsentativen Studie

Prof. Dr. Irene Gerlach
Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider
Ann Kristin Schneider M.A.
Anja Quednau M.Sc.

Münster und Berlin 2013

Inhaltsverzeichnis

I.	Abbildungsverzeichnis.....	IV
II.	Tabellenverzeichnis.....	VI
	Zusammenfassung.....	VII
1	Einleitung	1
1.1	Einführung in die Problemstellung	1
1.2	Ziel und Gang der Untersuchung.....	3
2	Entwicklung des Messinstrumentes.....	4
2.1	Effekte einer familienbewussten Personalpolitik als Input-Output-Fragestellung	4
2.2	Der berufundfamilie-Index.....	7
2.3	Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik	9
3	Ergebnisse der Untersuchung aus 2012.....	11
3.1	Untersuchungsdesign und -methode	12
3.1.1	Grundgesamtheit, Stichprobe, Auswahlverfahren.....	12
3.1.2	Fragebogendesign	14
3.1.3	Datenerhebung	16
3.2	Datenbereinigung und -analyse	16
3.2.1	Datenbereinigung	16
3.2.2	Datenanalyse	21
3.3	Beschreibung der Stichprobe.....	24
3.4	Ergebnisse.....	27
3.4.1	Status quo des Familienbewusstseins deutscher Unternehmen	27
3.4.2	Einflussfaktoren auf den berufundfamilie-Index.....	36
3.4.3	Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik	48
4	Vergleich der Befunde mit den Ergebnissen der Vorgängerstudie.....	64
4.1	Zusammensetzung der Stichprobe	64
4.2	Befunde zum betrieblichen Familienbewusstsein deutscher Unternehmen im Zeitablauf.....	67
4.3	Entwicklung betriebswirtschaftlicher Effekte im Zeitablauf	74

5	Fazit	79
V.	Literaturverzeichnis	82
VI.	Anhang.....	84
VI.1	Fragebogen	84
VI.2	Informationsfax	96
VI.3	Zielsystem einer familienbewussten Personalpolitik.....	97
VI.4	Datenanalyse.....	98
VI.5	Ergänzende Mittelwertvergleiche	99
VI.6	Detaillierte Berechnung der Einflussfaktoren betrieblichen Familienbewusstseins	100

I. **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Wirkungen betrieblichen Familienbewusstseins als betriebswirtschaftlicher Forschungsgegenstand	5
Abbildung 2: Das Konstrukt „Familienbewusstsein“ mit seinen Dimensionen und Subdimensionen	7
Abbildung 3: Vom Fragebogen zum berufundfamilie-Index	8
Abbildung 4: Zielsystem familienbewusster Personalpolitik sowie ihre Wirkungszusammenhänge	11
Abbildung 5: Identifizierung fehlender Werte mithilfe des Elbow-Kriteriums.....	17
Abbildung 6: Einschätzung der Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen (aktuell)	27
Abbildung 7: Anteil der Unternehmen nach Entwicklung der Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im eigenen Unternehmen (retrospektiv).....	28
Abbildung 8: Anteil der Unternehmen nach Entwicklung der Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im eigenen Unternehmen (perspektivisch)	28
Abbildung 9: Mittelwerte im Hinblick auf die Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im eigenen Unternehmen aus retrospektiver, aktueller und perspektivischer Sicht.....	29
Abbildung 10: Auslöser der Bemühungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie	30
Abbildung 11: Verteilung der Indexwerte des berufundfamilie-Indexes.....	31
Abbildung 12: Mittelwerte der elf Subdimensionen	33
Abbildung 13: Top 5 der wichtigsten Maßnahmen in den Unternehmen nach Häufigkeit der Nennung (in %).....	34
Abbildung 14: Mittelwerte der Aussagen im Hinblick auf gleiche Zugangsmöglichkeiten von Männern und Frauen	36
Abbildung 15: berufundfamilie-Index in Abhängigkeit des eingeschätzten Unternehmensumfeldes und der Mitarbeitendenstruktur.....	39
Abbildung 16: berufundfamilie-Index nach Mitarbeiterzahl	40
Abbildung 17: berufundfamilie-Indexwert je Branchenzugehörigkeit.....	41
Abbildung 18: Anzahl der Jahre, die ein Unternehmen Vereinbarkeit ermöglicht.....	43
Abbildung 19: berufundfamilie-Index in Abhängigkeit der Mitarbeitendenstruktur	45
Abbildung 20: Übersicht der betriebswirtschaftlichen Größen der Low 25 %- und High 25 %- Unternehmen.....	59

Abbildung 21: Prozentuale Abweichungen der Low 25 %- und High 25 %-Unternehmen vom Gesamtmittelwert.....	63
Abbildung 22: Eingeschätzte Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Zeitablauf.....	68
Abbildung 23: Entwicklung des berufundfamilie-Indexes im Zeitablauf.....	71

II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Stichprobenplan.....	13
Tabelle 2:	Identifizierung möglicher Ausreißer.....	19
Tabelle 3:	Ausreißerdiagnostik der metrisch skalierten Variablen.....	20
Tabelle 4:	Realisierte Stichprobe.....	24
Tabelle 5:	Verteilung der Unternehmen nach Bundesländern	25
Tabelle 6:	Stichprobencharakteristika - Mitarbeitendenstruktur	26
Tabelle 7:	Übersicht über zentrale Lage- und Streuungsmaße des berufundfamilie- Indexes.....	32
Tabelle 8:	Deskriptive Statistik der Mitarbeitendenstruktur-Variablen nach Mediansplit..	44
Tabelle 9:	Ergebnisse der linearen Regressionsanalysen der Output-Variablen	49
Tabelle 10:	Mittelwertvergleiche der betriebswirtschaftlichen Größen nach Low 25 %- und High 25 %-Unternehmen	55
Tabelle 11:	Stichprobenplan 2007 im Vergleich zum Stichprobenplan 2012	66
Tabelle 12:	Anteile wichtiger sowie weiblicher Mitarbeitender und Anteil an Mitarbeitenden mit akademischem Abschluss im Unternehmen 2007 und 2012	67
Tabelle 13:	Lage- und Streuungsmaße des berufundfamilie-Index im Vergleich	69
Tabelle 14:	Entwicklung der Indexwerte auf Subdimensionsebene im Zeitablauf	72
Tabelle 15:	Betriebswirtschaftliche Effekte im Zeitablauf.....	78

Zusammenfassung

Im Mittelpunkt des vorliegenden Projektberichts steht die empirisch fundierte Analyse betrieblichen Familienbewusstseins sowie der betriebswirtschaftlichen Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Auf der Grundlage einer repräsentativen Befragung deutscher Unternehmen wird dabei eine duale Zielsetzung verfolgt: Zum einen werden anhand eines validen Messinstruments, welches in Form eines Indexwertes eine umfassende Abbildung des betrieblichen Familienbewusstseins ermöglicht, der Status quo des Familienbewusstseins deutscher Unternehmen im Jahr 2012 erfasst und die wesentlichen Einflussfaktoren sowie die betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik identifiziert. Zum anderen werden die Ergebnisse der aktuellen Studie mit den Untersuchungsergebnissen einer vorangegangenen Studie aus dem Jahr 2007 verglichen und damit Aussagen zur Entwicklung und Nachhaltigkeit des betrieblichen Familienbewusstseins in deutschen Unternehmen getroffen.

Es zeigt sich, dass Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Unternehmen nicht nur nach wie vor eine hohe Relevanz besitzen, sondern dass das betriebliche Familienbewusstsein in den vergangenen fünf Jahren gestiegen ist. Diese Entwicklung ist v.a. auf eine Steigerung des Familienbewusstseins in der Breite der Unternehmenslandschaft sowie auf deutliche Zuwächse in einzelnen Dimensionen des Konstrukts Familienbewusstsein zurückzuführen. Als wesentliche Treiber einer familienbewussten Personalpolitik können zentrale Rahmenbedingungen, aber auch einzelne Größen der Mitarbeitendenstruktur der Unternehmen identifiziert werden. Darüber hinaus wird deutlich, dass familienbewusste Unternehmen, wie bereits im Jahr 2007, in vielen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen deutlich besser abschneiden als Unternehmen mit einem geringen Familienbewusstsein und sich diese Effekte teilweise verstärkt haben. Damit liegen erneut empirische Befunde dazu vor, dass sich eine familienbewusste Personalpolitik aus Unternehmenssicht lohnt.

1 Einleitung

1.1 Einführung in die Problemstellung

Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben in den vergangenen Jahrzehnten einen enormen Aufschwung erfahren und sind von einer eher randständigen Position zunehmend in den Fokus von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft gerückt (Schneider et al. 2010; Eichhorst et al. 2007). Als wesentliche Treiber für diese Themenkarriere gelten v.a. demografische und arbeitsmarktpolitische Veränderungen, die sich u.a. in geringen Reproduktionsraten und Arbeitsmarktengpässen im Bereich Hochqualifizierter niederschlagen. Insbesondere das sinkende Erwerbspersonenpotenzial (Fuchs et al. 2011) führt zu einem Fachkräftemangel, der sich in einigen Teildisziplinen in Deutschland bereits heute abzeichnet (Bosch 2011) und maßgebliche Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft birgt. In diesem Zusammenhang gilt es daher, auch diejenigen Arbeitskräfte zu mobilisieren, die nicht (mehr) aktiv sind, da sie beispielsweise aufgrund von Unvereinbarkeiten von Beruf und Familie aus dem Erwerbsleben ausgeschlossen bleiben. Hierzu gehören in besonderem Maße Eltern und pflegende Angehörige, deren Integration in den Arbeitsmarkt Rahmenbedingungen voraussetzt, die es ermöglichen, beide Lebensbereiche – Erwerbsarbeit und Familienleben – miteinander zu vereinbaren. In diesem Zusammenhang machen Untersuchungen deutlich, dass nicht nur der Kinderwunsch in jüngster Zeit gestiegen ist (BMFSFJ 2012), sondern oftmals die berufliche Etablierung und der Aufbau einer ökonomischen Basis mit der Entwicklung einer stabilen zukunftsorientierten Partnerschaft und der Geburt von Kindern zeitlich zusammenfallen (Gerlach/Laß 2012). Insbesondere für Menschen in dieser „Rush Hour des Lebens“ (Bertram et al. 2005), in der unterschiedliche Lebensziele nebeneinander stehen, spielt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie damit eine wesentliche Rolle.

Während die staatliche Familienpolitik über die Gestaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen und die Bereitstellung von Betreuungsangeboten zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen kann, kommt den Unternehmen bei der Lösung von Vereinbarkeitskonflikten eine praktische Schlüsselrolle zu (Dex 2003) und lässt sie zu wichtigen Akteuren im Querschnittsfeld der Familienpolitik werden. Der Zugang der Unternehmen kann dabei zum einen über das Bekenntnis zu gesellschaftlicher Verantwortung erfolgen oder auf einem investiven Kalkül basieren. In letzterem Fall stehen den Kosten, die für die Unternehmen durch eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie entstehen, potenzielle Erträge (z.B. durch die Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen oder eine gesteigerte Wettbewerbsattraktivität auf dem Personalmarkt) gegenüber. Dass eine familienbewusste Personalpolitik nicht nur für die aktuellen Mitarbeitenden der Unternehmen relevant ist, sondern auch für die Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte eine wichtige Rolle spielt,

zeigt nicht zuletzt eine Personalmarketingstudie aus dem Jahr 2010: Danach bildet die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens ein wesentliches Kriterium für Beschäftigte mit Kindern hinsichtlich der Wahl ihrer Arbeitgebenden (BMFSFJ 2010).

Eine betriebliche Familienpolitik stellt heute vielfach ein zentrales Element der Unternehmenspolitik dar, zu deren Verankerung v.a. der ökonomische Wirkungsnachweis einer familienbewussten Personalpolitik beigetragen hat. Denn insbesondere für Betriebe stellt sich die Frage nach den ökonomischen Effekten ihres Handelns, v.a. wenn die Anforderungen an die Unternehmen durch den Globalisierungsprozess und den damit einhergehenden erhöhten Wettbewerbs- und Innovationsdruck weiter zunehmen. Dem Bewusstsein über die Notwendigkeit der Vereinbarung von beruflichen und familialen Zielen der Mitarbeitenden stehen jedoch nach wie vor auch Vorbehalte und Unsicherheiten im Hinblick auf die Kosten sowie die ökonomische Relevanz betrieblicher Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gegenüber.

Lange Zeit fehlte es in diesem Zusammenhang insbesondere an empirisch fundierten Analysen zum Familienbewusstsein deutscher Unternehmen, sowohl hinsichtlich des Ausmaßes als auch was die Analyse der Wirkung und Promotoren einer familienbewussten Personalpolitik betrifft. Bis zum Jahr 2007 beschränkten sich Versuche einer Messbarmachung von betrieblichem Familienbewusstsein meist auf die Evaluation familienbewusster Maßnahmenangebote und erwiesen sich damit eher als unzureichend für eine umfassende Analyse. Eine ausbleibende detaillierte Betrachtung war nicht zuletzt der fehlenden semantischen Abgrenzung der zentralen Begriffe wie Familienbewusstsein, Familienorientierung oder Familienfreundlichkeit geschuldet. Als Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke erarbeitete das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) im Jahr 2007 zunächst eine definitorische Grundlage für den Terminus „Familienbewusstsein“, auf dessen Basis im Anschluss die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts erfolgte (Schneider et al. 2008a). Das Ziel war die Entwicklung eines validen Messinstruments, welches in Form eines Indexwertes eine umfassende Abbildung des betrieblichen Familienbewusstseins ermöglicht. Zudem sollte zunächst auf theoriegeleiteter Ebene eine Antwort gegeben werden auf die Frage, welche konkreten betriebswirtschaftlichen Ziele durch eine familienbewusste Personalpolitik positiv beeinflusst werden und welche systematischen Zusammenhänge zwischen diesen Zielen bestehen. Auf der Datenbasis einer für Deutschland repräsentativen Unternehmensbefragung wurde das Instrument schließlich validiert und die Reichweite und Wirkintensität einer familienbewussten Personalpolitik empirisch überprüft.

Anhand einer erneuten Befragung können nun auf der Basis eines validen Instruments nicht nur der aktuelle Stand des Familienbewusstseins deutscher Unternehmen erhoben und die wesentlichen Einflussfaktoren sowie die betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbe-

wussten Personalpolitik für das Jahr 2012 erfasst werden. Darüber hinaus erlaubt die Längsschnittperspektive, die der Vergleich zu den Ergebnissen aus dem Jahr 2007 ermöglicht, Aussagen zur Entwicklung und Nachhaltigkeit des betrieblichen Familienbewusstseins. Wie aus explorativen Untersuchungen bekannt ist (Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik 2008), treten Erfolge familienbewusster Personalpolitik u.U. erst im Zeitablauf ein. Aus diesem Grund ist eine konsequente Weiterführung der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik in Form von Zeitreihenanalysen von zentraler Bedeutung für den Erkenntnisgewinn im Hinblick auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand. Daher wurde in der aktuellen Befragung an dem für die erste Untersuchung entwickelten Instrument festgehalten, um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der Ergebnisse aus beiden Studien gewährleisten zu können.¹ Mit dem vorliegenden Projektbericht ist damit auch erstmals die Betrachtung einer familienbewussten Personalpolitik deutscher Unternehmen sowie deren betriebswirtschaftliche Effekte im Zeitverlauf möglich.

1.2 Ziel und Gang der Untersuchung

Mit einer an die Befragung aus dem Jahr 2007 anschließenden Untersuchung verfolgt die vorliegende Studie zwei Ziele: Zum einen sollen anhand einer erneuten repräsentativen Befragung auf der Grundlage des berufundfamilie-Indexes der Status quo des Familienbewusstseins im Jahr 2012 erhoben und die wesentlichen Einflussfaktoren sowie die betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik identifiziert werden. Zum anderen sollen durch den Vergleich der aktuellen Daten mit jenen aus dem Jahr 2007 potenzielle Veränderungen des Familienbewusstseins deutscher Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren erfasst werden.

Das folgende Kapitel zwei führt zunächst grundlegend in die Konzeption des 2007 entwickelten Messinstruments ein. Kapitel drei widmet sich im Anschluss daran der empirischen Untersuchung. Dazu werden zunächst Untersuchungsdesign und -methoden sowie die Stichprobe vorgestellt. Im Anschluss daran werden die zentralen Ergebnisse der Studie im Hinblick auf den Status quo des Familienbewusstseins deutscher Unternehmen im Jahr 2012, die dafür maßgeblichen Determinanten sowie das aktuelle Ausmaß der betriebswirtschaftlichen Effekte dargelegt. In Kapitel vier folgt der Vergleich der aktuellen Ergebnisse mit jenen aus dem Jahr 2007. In einem ersten Schritt werden dazu zunächst die beiden Stichproben gegenübergestellt, bevor die Befunde zum betrieblichen Familienbewusstsein miteinander

¹ Die wenigen Änderungen im Fragebogen erfolgten dabei aufgrund forschungspraktischer Erfahrungen aus der ersten Befragung und werden in Kapitel 3.1.2 näher erläutert.

verglichen und die betriebswirtschaftlichen Effekte im Zeitverlauf betrachtet werden. Das fünfte Kapitel fasst schließlich die zentralen Ergebnisse der Untersuchung zusammen.

2 Entwicklung des Messinstrumentes

Aus Unternehmenssicht stellt sich u.a. die Frage, welche konkreten betriebswirtschaftlichen Ziele durch eine familienbewusste Personalpolitik positiv beeinflusst werden können und welche möglichen Unterschiede sich im Hinblick auf deren Wirkintensität zeigen. Die Messbarmachung von Familienbewusstsein stellt damit einen wesentlichen Ausgangspunkt der Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik dar. Mit dem berufundfamilie-Index wurde auf Grundlage eines Input-Output-Modells ein valides Instrument zur Quantifizierung von Familienbewusstsein entwickelt. Darüber hinaus wurde ein Zielsystem familienbewusster Personalpolitik formuliert, das Aussagen zur Reichweite und Wirkintensität betrieblichen Familienbewusstseins erlaubt. Im Folgenden werden zunächst die zentralen Überlegungen zu den Effekten einer familienbewussten Personalpolitik als Input-Output-Fragestellung dargelegt. Diese werden in einem weiteren Schritt in das Messinstrument des berufundfamilie-Index überführt. Schließlich wird das erarbeitete Zielsystem betriebswirtschaftlicher Effekte erläutert.

2.1 Effekte einer familienbewussten Personalpolitik als Input-Output-Fragestellung

Die Einführung und Steuerung einer familienbewussten Personalpolitik stellt sich in Unternehmen nicht zuletzt als betriebswirtschaftliches Entscheidungsproblem dar: Unternehmenshandeln verfolgt generell das Ziel, einen bestimmten Input wertsteigernd in einen Output zu überführen. Die Realisierung dieses so genannten Wirtschaftlichkeitsprinzips erfolgt auf Basis eines Planungs- und Entscheidungsprozesses, der eine optimale Mittelbewirtschaftung und damit auch eine genaue Definition der Input- und Output-Größen sowie deren Wirkungszusammenhänge verlangt. Die systematische Wahl der besten Handlungsalternative soll so zu einer Situation mit einem höchst möglichen Erwünschtheitsgrad führen (Adam 1996). Ohne Kenntnis oder Annahme der Wirkungszusammenhänge lassen sich ökonomische Effekte von Entscheidungen, beispielsweise das betriebliche Familienbewusstsein systematisch zu steigern, nicht quantifizieren. Abbildung 1 veranschaulicht die möglichen Wirkungszusammenhänge einer familienbewussten Personalpolitik mit betriebswirtschaftlichen Größen in Form einer Input-Output-Fragestellung.

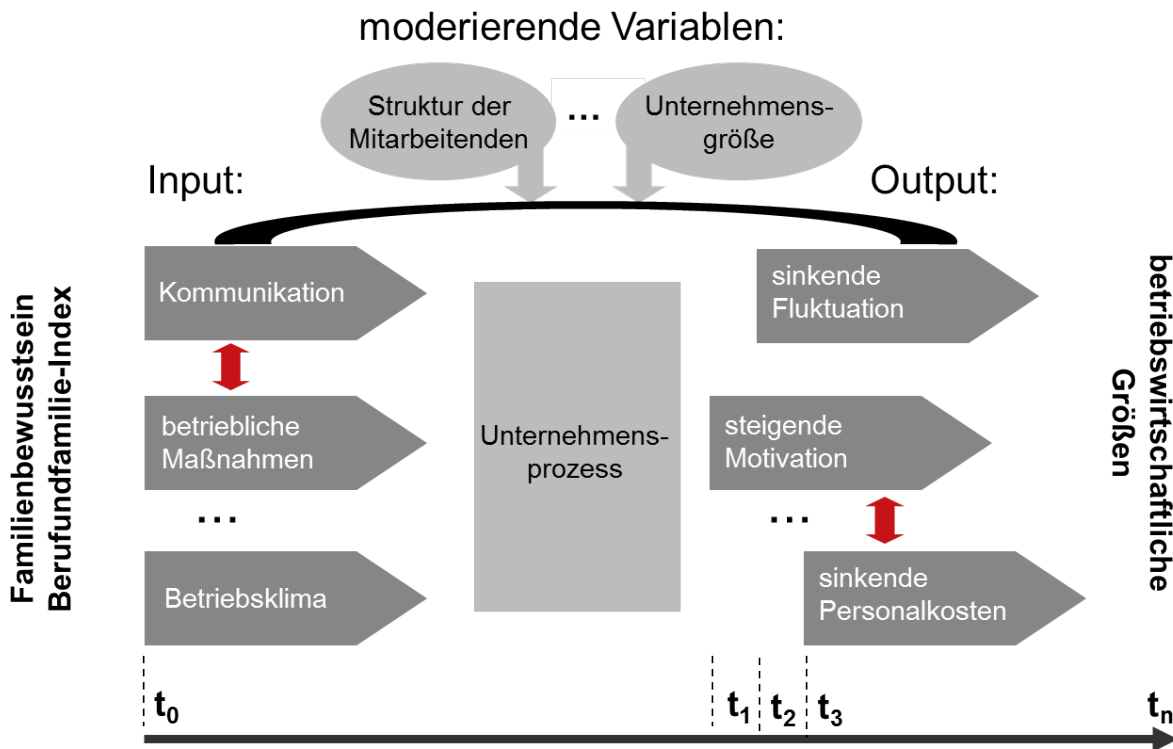


Abbildung 1: Wirkungen betrieblichen Familienbewusstseins als betriebswirtschaftlicher Forschungsgegenstand
Quelle: eigene Darstellung

Wird Familienbewusstsein als eine Inputvariable interpretiert, kann es (wie in Abbildung 1 dargestellt) im Rahmen einer Input-Output-Fragestellung untersucht werden. Die Output-Variablen beschreiben entsprechend, wie sich eine familienbewusste Personalpolitik auf betriebswirtschaftliche Größen auswirkt. Die Output-Seite stellt demnach den vereinbarkeitsinduzierten betriebswirtschaftlichen Effekt der Fragestellung dar.

Aus diesen konzeptionellen Überlegungen ergibt sich zunächst die Notwendigkeit der Erarbeitung eines analytischen Rahmens im Hinblick auf den Begriff „betriebliches Familienbewusstsein“. Eine familienbewusste Personalpolitik umfasst alle freiwilligen Regelungen, „die formell oder informell getroffen werden, um die Kombination der Lebensbereiche Beruf und Familie zu ermöglichen oder zu fördern“ (Juncke 2005: 8). Eine solche Definition erlaubt allerdings kaum eine komparative betriebswirtschaftliche Analyse, da Einzelmaßnahmen den betrieblichen Umständen entsprechend sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können (Schneider et al. 2008b). Die Quantifizierung betrieblichen Familienbewusstseins erfordert die Überwindung der Eindimensionalität und der fehlenden Intersubjektivität bestehender Messansätze. Einen Zugang zu einer ganzheitlichen Abbildung des Familienbewusstseins bietet eine Definition, die betriebliches Familienbewusstsein als „Ergebnis von Informationsprozessen, dynamischem und flexiblem Maßnahmenangebot und ganzheitlicher Akzeptanz

familialer Verpflichtungen sowie deren Auswirkungen und Anforderungen“ (Schneider et al. 2008a: 39) versteht. Aus dieser Definition leiten sich entsprechend drei konstitutive Dimensionen von Familienbewusstsein (Dialog, Leistung und Kultur) ab, die hinsichtlich ihrer Bestandteile in Subdimensionen weiter untergliedert werden können.

Die Dimension **Dialog** bezieht sich auf die Notwendigkeit von der Unternehmensseite, sowohl gegenwärtige als auch zukünftige Vereinbarkeitsbedürfnisse der Mitarbeitenden zu kennen und darüber hinaus bewusst auf diese einzugehen. Entsprechend gliedert sich diese Dimension in die drei Subdimensionen Information, Kommunikation und Reaktion. Dabei geht es in erster Linie um die systematische Erfassung, Analyse, Interpretation und Bereitstellung der Information über grundsätzliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Hinblick auf Vereinbarkeitsfragen. Daneben fließen auch externe Informationen, wie z.B. überbetriebliche Kooperationen oder lokale Angebote, in den Informationsprozess ein. Schließlich ist die Kommunikation im Unternehmen für eine Akzeptanz der Implementierung und Nutzung familienbewusster Maßnahmen von Bedeutung. Die zweite Dimension **Leistung** zielt neben dem quantitativen Maßnahmenpool auch auf die Qualität des Angebots. Zudem werden über diese Dimension der Stellenwert finanzieller Investitionen von Seiten der Unternehmen sowie die Flexibilität bezüglich der Maßnahmenanpassung an sich verändernde Bedürfnisse der Mitarbeitenden erfasst. Schließlich drücken sich über die Dimension **Kultur** die ganzheitliche Akzeptanz familialer Verpflichtungen, deren Auswirkungen sowie damit einhergehende potenzielle Anforderungen aus. Die entsprechende Subdimension Werte und Normen beschreibt die Wertevielfalt und -normierung innerhalb des Unternehmens, während die Subdimension Unternehmensführung die Führungskultur im Hinblick auf das Engagement der Unternehmensleitung sowie die Aufstiegs- und Entwicklungschancen der Beschäftigten erfasst. Das Betriebsklima beschreibt als dritte Subdimension der Dimension Kultur die Kollegialität zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Familienpflichten (Schneider et al 2008a). Die Abbildung 2 gibt die Überlegungen zum Konstrukt Familienbewusstsein mit seinen Dimensionen und Subdimensionen wieder.

Auf der Grundlage der drei Dimensionen Dialog, Leistung und Kultur sowie der ihnen zugrundeliegenden elf Subdimensionen mit insgesamt 19 Indikatoren ist es damit gelungen, Familienbewusstsein zu operationalisieren und anhand des berufundfamilie-Indexes messbar zu machen. Die Berechnung der konkreten Indexwerte wird im Folgenden kurz dargestellt.

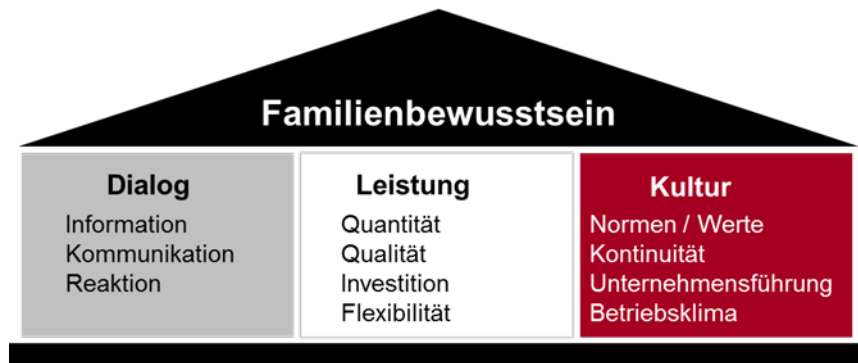


Abbildung 2: Das Konstrukt „Familienbewusstsein“ mit seinen Dimensionen und Subdimensionen
Quelle: eigene Darstellung (Schneider et al. 2008a)

2.2 Der berufundfamilie-Index

Basierend auf den nach Dialog, Leistung und Kultur kategorisierenden inhaltlichen Aspekten 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 auf einer 7-stufigen Likertskala² die einzelnen Indikatoren des betrieblichen Familienbewusstseins beurteilen. Über die Verdichtung der Subdimensions- und Dimensionswerte zu einem Gesamtpunktwert und dessen Normierung lässt sich schließlich der Indexwert errechnen. Dieser kann eine Größe zwischen 0 (gar nicht familienbewusst) und 100 (sehr familienbewusst) annehmen und bildet so den Grad des betrieblichen Familienbewusstseins ab (Schneider et al. 2008a). Abbildung 3 illustriert die wichtigsten Schritte vom Fragebogen bis zum Indexwert.

² Für die Befragung im Jahr 2012 wurde die 7-stufige Antwortskala von 1 „trifft gar nicht zu“ über 4 „teils teils“ bis 7 „trifft voll und ganz zu“ skaliert im Gegensatz zu der Befragung im Jahr 2007, als die Skala von -3 bis +3 reichte. Die Skalierung von 1 bis 7 erweist sich in der Durchführung als praktikabler.

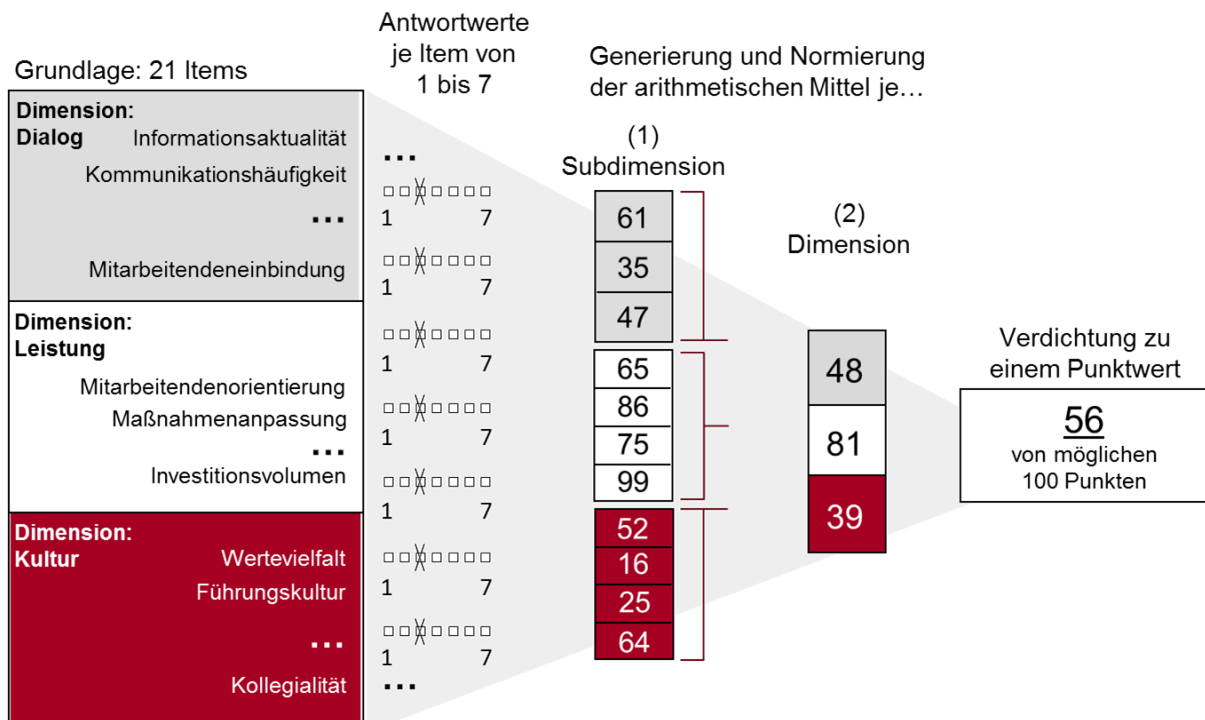


Abbildung 3: Vom Fragebogen zum berufundfamilie-Index
 Quelle: eigene Darstellung (Schneider et al. 2008a)

Der berufundfamilie-Index bietet einen integrativen Ansatz, der sich nicht nur auf die Quantifizierung betrieblicher Maßnahmen stützt, sondern konstitutive Aspekte der Unternehmenskultur sowie betriebliche Informations- und Kommunikationsprozesse hinsichtlich der Vereinbarkeitsfrage in ihrer Gesamtheit und damit den Facettenreichtum von Familienbewusstsein insgesamt abbildet. Die Validität und Reliabilität des entwickelten Instruments wurde auf Datenbasis einer telefonischen Befragung von 1.001 Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden deutscher Unternehmen grundsätzlich bestätigt (vgl. Schneider et al. 2008a und 2008b). Darüber hinaus kam das Instrument auch bei Befragungen in der Schweiz und in Österreich zum Einsatz³. Damit ist es gelungen, „betriebliches Familienbewusstsein“ für eine konsistente Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte ausreichend handhabbar zu machen, indem die Input-Seite bewertbar bzw. quantifizierbar ist.

³ Weitere Informationen zu diesen beiden Studien können der Seite <http://www.ffp-muenster.de/publikationen-de.html> entnommen werden (Gerlach/Laß/Dinkel 2009 bzw. Schneider/Quednau 2011).

2.3 Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik

Grundlage der Überlegungen zu einer familienbewussten Personalpolitik als Input-Output-Fragestellung bietet die Annahme, dass betriebliches Familienbewusstsein als unabhängige Variable auf einzelne betriebswirtschaftliche Größen wirkt.⁴ Dieser Effekt lässt sich in ein Zielsystem integrieren. Um Wirkungsbeziehungen zwischen verschiedenen Effekten darstellen zu können, müssen zunächst einige Grundüberlegungen hinsichtlich mittelbarer und unmittelbarer Auswirkungen auf die einzelnen Ziele angestellt und mithilfe der Differenzierung in Modal- und Finalziele berücksichtigt werden. Dabei besitzen Modalziele hinsichtlich der Finalziele einen instrumentellen Charakter, da sie zur Erreichung mindestens eines der übergeordneten Ziele beitragen (Krol/Schmid 2002). Finalziele wirken demgegenüber als letzte Ziele nicht auf andere Ziele ein bzw. stellen keinen Ausgangspunkt für weitere Ziele dar. Theoretisch lassen sich zunächst – im Kontext des sich zunehmend abzeichnenden potenziellen Fachkräftemangels – die übergeordneten betriebswirtschaftlichen Ziele der Bindung aktueller sowie der Gewinnung potenzieller Mitarbeitender ableiten (Schneider et al. 2008b). Das dritte zentrale Ziel „Erhöhung der Mitarbeitendenzufriedenheit“ ist nicht direkt in Zusammenhang mit der Bindung bzw. Rekrutierung von Beschäftigten zu bringen, lässt sich jedoch auch als Modalziel qualifizieren. Abbildung 4 veranschaulicht die Überlegungen zum Zielsystem einer familienbewussten Personalpolitik sowie deren Wirkungszusammenhänge. Die Zuordnung der einzelnen Output-Items zu den jeweiligen Zielbereichen ist Tabelle 16 im Anhang zu entnehmen.

Die praktische Bedeutung von Mitarbeitendenzufriedenheit drückt sich vor allem in der Motivation, im geringen Absentismus und einer geringen Fluktuation von aktuellen Mitarbeitenden aus. So ist beispielsweise denkbar, dass eine familienbewusste Personalpolitik zu einer erhöhten Mitarbeitendenzufriedenheit, demnach zu einer Steigerung der Motivation sowie zu einer Senkung von Fehlzeiten beiträgt. Darüber hinaus existiert eine Wirkungsbeziehung zum Ziel Mitarbeitendenbindung, da Beschäftigte mit einer hohen Mitarbeitendenzufriedenheit eher selten aus eigenem Antrieb heraus ihre Arbeitgebenden verlassen.

⁴ Der Untersuchung liegt damit die Annahme von Kausalität zugrunde. 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 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.

Die Mitarbeitendenbindung stellt 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 Mitarbeitende selten mit ihrem betriebsspezifischen Wissen das Unternehmen verlassen. Andererseits trägt Mitarbeitendenbindung insbesondere im Dienstleistungsbereich zur Bindung von Kunden und Kundinnen bei (Homburg/Stock 2005). Schließlich können, ceteris paribus, Wiedereingliederungskosten gesenkt werden, wenn Mitarbeitende langfristig an die Arbeitgebenden gebunden sind. Während die Einzelziele Bindung von Kundinnen und Kunden und Senkung von Wiedereingliederungskosten 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 Mitarbeitendenproduktivität.

Im Zielbereich „potenzielle Mitarbeitende“ fokussiert eine familienbewusste Personalpolitik unmittelbar auf die Mitarbeitendengewinnung. Ein vergrößerter Pool an Bewerberinnen und Bewerbern hat zur Folge, dass dem Unternehmen potenziell mehr qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung stehen. Eine solche gesteigerte Qualität der Bewerberinnen und Bewerber ist in dreifacher Hinsicht Modalziel, da sie sowohl zur Senkung von Wiedereingliederungskosten beitragen als auch die Mitarbeitendenproduktivität beeinflussen kann sowie die Kosten vakanter Stellen zu reduzieren vermag. Das Modalziel Reduktion von Kosten vakanter Stellen wirkt auf die Mitarbeitendenproduktivität, da, ausgehend vom ökonomischen Kalkül, angenommen werden kann, dass die Wertschöpfung eines Beschäftigten höher ist als die von ihm induzierten Kosten.

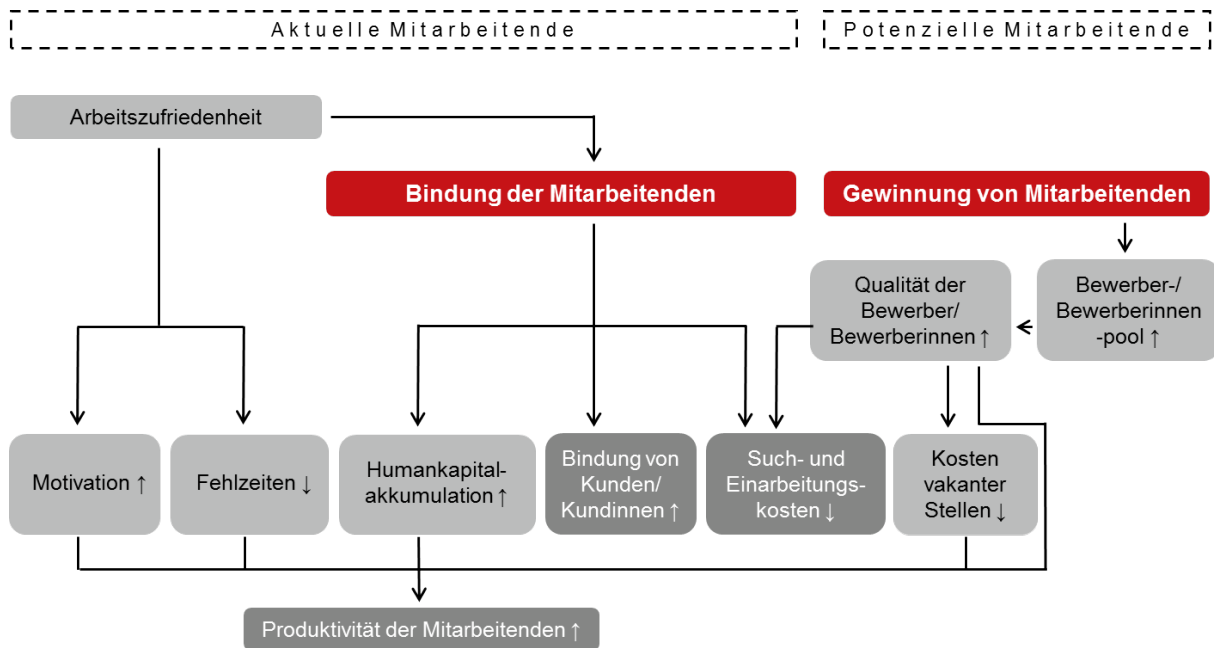


Abbildung 4: Zielsystem familienbewusster Personalpolitik sowie ihre Wirkungszusammenhänge
Quelle: eigene Darstellung (Schneider et al. 2008b)

Anhand der Daten aus der Unternehmensbefragung aus dem Jahr 2007 konnte gezeigt werden, dass Familienbewusstsein eine sinnvolle Investition für Unternehmen ist und eine familienbewusste Personalpolitik bei allen elf untersuchten Zielbereichen einen signifikant positiven Beitrag leistet. Folglich wirkt eine familienbewusste Personalpolitik umfassend: Besonders familienbewusste Unternehmen erzielen in bestimmten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen bessere Werte als wenig familienbewusste Unternehmen (vgl. zu den detaillierten Ergebnissen aus dem Jahr 2007 Schneider et al. 2008b).

3 Ergebnisse der Untersuchung aus 2012

Nachdem die beiden vorherigen Kapitel sich mit dem theoretischen Rahmen der Untersuchung beschäftigt haben, stellt dieses Kapitel die Ergebnisse der aktuellen Untersuchung vor. Dabei wird zunächst auf das Untersuchungsdesign und die Untersuchungsmethode (3.1) eingegangen, bevor in Punkt 3.2 die Vorgehensweise zur Bereinigung der Stichprobe beschrieben wird. Diese beiden Schritte sind notwendig, um ableiten zu können, inwiefern die anschließenden Analysen zu validen Befunden führen können. Im Anschluss folgt die Beschreibung der bereinigten Stichprobe (3.3) sowie letztlich die Ergebnispräsentation (3.4).

3.1 Untersuchungsdesign und -methode

3.1.1 Grundgesamtheit, Stichprobe, Auswahlverfahren

Wie eingangs beschrieben, verfolgt die Untersuchung eine duale Zielstellung: einerseits die repräsentative Erfassung des betrieblichen Familienbewusstseins deutscher Unternehmen im Hinblick auf Brancheneinteilung und Beschäftigtengrößenklassen sowie andererseits die Analyse damit einhergehender betriebswirtschaftlicher Effekte. Zudem lehnt sich die Studie an ihre Vorgängeruntersuchung aus dem Jahr 2007 zur Darlegung möglicher Entwicklungen im Familienbewusstsein deutscher Unternehmen über den Zeitverlauf an.

Aufbauend auf diesen Zielstellungen wurde die Auswahl der Grundgesamtheit getroffen. Diese bilden in beiden Untersuchungen Wirtschaftsunternehmen. Aktuell beläuft sich deren Anzahl in Deutschland nach Angaben des Statistischen Bundesamtes auf ca. zwei Millionen. Allerdings wurden in der vorliegenden Studie, analog zum Vorgehen in 2007, nur Unternehmen mit mindestens sechs Mitarbeitenden berücksichtigt, da sehr kleine Unternehmen ihre Vereinbarkeitsprobleme in der Regel informell und nicht über eine explizite betriebliche Familienpolitik lösen. Aus diesem Grund manifestiert sich die Grundgesamtheit aus Unternehmen mit mehr als fünf Mitarbeitenden. Zum Stichtag am 30.06.2011 belief sich deren Anzahl auf insgesamt 645.757 Unternehmen mit etwa 23,44 Millionen Beschäftigten. Auf der Basis dieser Grundgesamtheit wurde die notwendige Stichprobengröße von mindestens 384 zu befragende Unternehmen bestimmt.⁵ Um die Vergleichbarkeit zur 2007er Studie sowie die Interpretation einzelner Zellen zu gewährleisten, wurde die Stichprobengröße indessen auf 1.000 zu befragende Unternehmen festgelegt.⁶

Die Stratifizierung der Unternehmen erfolgte anschließend über zwei wesentliche Merkmale, auf deren Basis die Stichprobe ermöglichen soll, repräsentative Ergebnisse zu generieren: Branchenzugehörigkeit und Beschäftigtenanzahl. Mithilfe dieser beiden Merkmale wurde die präzise Struktur der Stichprobe bestimmt. Der 2007er Studie folgend wurden Unternehmen erstens in kleine (6-49 Beschäftigte), mittlere (50-199 Beschäftigte) sowie größere (200-499 Beschäftigte) und große Unternehmen (mindestens 500 Mitarbeitende) eingeteilt. Zweites Spezifikum der Stichprobe stellt die Kategorisierung der Unternehmen anhand ihrer Zugehörigkeit zu den Wirtschaftszweigen (WZ 2008) dar. Diese setzen sich in der vorliegenden Untersuchung aus zwölf Kategorien zusammen. Um die Vergleichbarkeit mit der Vorgängerstudie herzustellen, sind Unternehmen aus dem Primärsektor und dem öffentlichen Bereich in

⁵ Die notwendige Stichprobengröße beruht auf der Grundgesamtheit an Unternehmen mit mindestens sechs Beschäftigten. Basierend auf einem Signifikanzniveau von 95 %, einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 5 % und einer vermuteten Antwortverteilung von 50 %, welches in der größtmöglichen notwendigen Stichprobengröße resultiert, wurde eine notwendige Stichprobengröße von 384 Unternehmen berechnet (Bortz 2005).

⁶ Auch der Quotenplan im Jahr 2007 bestand aus 1.000 zu befragende Unternehmen.

der aktuellen Stichprobe nicht enthalten. Aufgrund von Veränderungen in der Einteilung zu bestimmten Wirtschaftszweigen, vorgenommen durch das Statistische Bundesamt Deutschland im Jahre 2008, sind die Daten nur nach neuer Einteilung (WZ 2008) verfügbar. Folglich stimmen die verwendeten Wirtschaftszweige nicht gänzlich mit jenen der 2007er Untersuchung überein. Da das primäre Augenmerk jedoch in der Repräsentativität und nachgegliedert in der Vergleichbarkeit mit der vorherigen Studie bestand, wurde auf die neuen Kategorien des Statistischen Bundesamtes zurückgegriffen.

Branche	relativer Anteil nach Beschäftigtenanzahl (in %)					Stichprobenplan bei 1.000 Interviews (absolut)				
	6- 49	50- 199	200- 499	500+	Total	6- 49	50- 199	200- 499	500+	Total
	Bergbau, Energie- und Wasservers., Entsorgungswirtschaft	0,5	0,6	0,4	0,7	2,3	5	6	4	7
Verarbeitendes Gewerbe	5,2	6,6	5,1	9,4	26,3	52	66	51	94	263
Baugewerbe	3,8	1,2	0,3	0,2	5,5	38	12	3	2	55
Handel; Instandhaltung. u. Rep. v. Kfz	7,7	4,4	1,6	1,0	14,7	77	44	16	10	147
Verkehr und Lagerei	2,1	1,6	0,8	1,3	5,7	21	16	8	13	57
Gastgewerbe	1,9	0,6	0,0	0,0	2,6	19	6	0	0	26
Information und Kommunikation	1,1	1,0	0,5	0,8	3,3	11	10	5	8	33
Finanz- u. Versicherungsdienstleistungen	0,7	0,9	0,8	1,5	3,9	7	9	8	15	39
Wirtschaftliche Dienstleistungen	4,9	4,5	2,5	2,2	14,2	49	45	25	22	142
Erziehung und Unterricht	1,6	1,0	0,5	1,3	4,4	16	10	5	13	44
Gesundheits- und Sozialwesen	3,6	3,8	2,0	4,3	13,7	36	38	20	43	137
Sonstige Dienstl., Private Haushalte	1,5	0,9	0,5	0,4	3,4	15	9	5	4	34
Insgesamt	34,6	27,1	15,2	23,1	100,0	346	271	152	231	1000

Tabelle 1: Stichprobenplan⁷
Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt wurde ein Quotenplan mit 48 Zellen aufgestellt (12 Wirtschaftszweige à vier Größenklassen). Der Beschäftigtenanteil stellt das Hauptkriterium für die Stichprobenziehung und folglich die Prämisse zur Zellenbesetzung im Stichprobenplan dar. So wurde zunächst der relative Beschäftigtenanteil je Zelle bestimmt. Ausgehend von der zuvor determinierten Stichprobengröße (1000 Unternehmen) und den relativen Anteilen je Zelle konnte die genaue Besetzung der 48 Zellen vorgenommen werden.⁸ Tabelle 1 zeigt neben dem relativen

⁷ Rundungsbedingt stimmen die Randsummen nicht mit der Summe der einzelnen Zellen überein. Demnach beläuft sich die Anzahl der zu befragenden Unternehmen auf absolut 998, dennoch wurden tatsächlich 1.000 Unternehmen befragt.

⁸ Diese Vorgehensweise weicht von dem Vorgehen zur Zellenbesetzung im Jahr 2007 ab, als ein Vergleich des Betriebs- und Beschäftigtenanteils vorgenommen wurde. Betrug die Differenz der beiden Anteile mehr als 5 %, wurde deren Mittelwert vorgegeben. Aufgrund der hohen Relevanz der Mitarbeitendenperspektive fokussiert die vorliegende Untersuchung auf den Beschäftigtenanteil.

Beschäftigtenanteil jeder Zelle (mittlere Spalte) auch den exakten Stichprobenplan der Befragung (rechte Spalte). Beispielsweise sind in den kleinen Unternehmen (6-49 Mitarbeitende) 34,6 % aller Beschäftigten tätig. Demnach wurde die Vorgabe gemacht, dass 346 Unternehmen dieser Größenklasse befragt werden sollten. Analog wurden die weiteren Zeilen bestimmt. Insgesamt sollten 1.000 Personalverantwortliche bzw. in kleinen Betrieben auch Geschäftsführende zum betrieblichen Familienbewusstsein in ihrem Unternehmen befragt werden.

3.1.2 Fragebogendesign

Der Fragebogen orientiert sich mit Blick auf die Vergleichbarkeit am Fragebogen aus der 2007er Befragung. Aufgrund von in der Zwischenzeit gewonnenen Erkenntnissen wurden allerdings einige Fragen geringfügig verändert. Beispielsweise wurden zur Vereinfachung des Antwortens und zur Vermeidung von potenziellen Fehlerquellen alle 21 Items des berufundfamilie-Indexes positiv formuliert. Einige Items, die sich in der vorangegangenen Studie als wenig erkenntnisgewinnbringend herausgestellt hatten, wurden dagegen von der erneuten Befragung ausgeschlossen. Außerdem wurden Fragen zur Gleichstellung neu aufgenommen, die sich in einer Studie zum Familienbewusstsein in Schweizer Unternehmen bereits bewährt hatten, sowie andere Fragen umformuliert (z.B. die Fragen zur Rolle des Staates). Letztlich wurde auf geschlechterneutrale Formulierungen im gesamten Fragebogen geachtet.

Der Fragebogen gliedert sich in verschiedene Abschnitte (vgl. Anhang VI.1). Nach einem Einführungstext, in dem die Ziele und der Inhalt der Studie den Probanden näher gebracht und wichtige Hinweise zur Beantwortung der Fragen gegeben werden, folgt der erste Fragenblock. Dieser besteht aus den 21 Items des berufundfamilie-Indexes sowie drei Items zur Überprüfung der gleichen Zugangsmöglichkeiten von Männern und Frauen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Unternehmen. Die Reihenfolge dieser 24 Fragen wurde je Interview randomisiert. Die Befragten sollten die 21 Aussagen zum betrieblichen Familienbewusstsein und die drei Fragen zur Gleichbehandlung in ihrem Unternehmen anhand einer 7-stufigen Likert-Skala mit den Werten von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 7 „trifft voll und ganz zu“ inklusive der Möglichkeit „keine Angabe“ selbst einschätzen.

Der zweite Abschnitt beinhaltet Aussagen zur globalen Einschätzung des Familienbewusstseins im eigenen Unternehmen. Die Befragten wurden gebeten, das Familienbewusstsein ihres Unternehmens aktuell sowie retrospektiv (vor zwei Jahren) und perspektivisch (in zwei Jahren) auf einer 7-stufigen Likert-Skala (von 1 „gar nicht familienbewusst“ bis 7 „sehr familienbewusst“ inklusive der Möglichkeit „keine Angabe“) zu beurteilen. Anschließend wur-

den der Zeitpunkt, seit wann das Ziel der Verbesserung des Familienbewusstseins verfolgt wird und der zentrale Auslöser der familienbewussten Bemühungen abgefragt.

Analog sollten die Personalverantwortlichen angeben, für wie bedeutsam die das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in ihrem Unternehmen halten. Die Zeitpunkte der Abfrage belaufen sich dabei wieder auf aktuell, vor zwei Jahren und in zwei Jahren. Die verwendete Skala reicht hier von 1 „gar nicht bedeutsam“ bis 7 „sehr bedeutsam“. Dazu bestand die Möglichkeit, „keine Angabe“ zu machen.

Im Anschluss folgt der zweite große Fragenblock, der 27 Fragen und Aussagen hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Größen des untersuchten Unternehmens sowie zwei vorgezogene Fragen zur Mitarbeitendenstruktur umfasst. Die einzuschätzenden Aussagen wurden unter Zuhilfenahme der gleichen Likert-Skala wie im ersten Fragebogenblock beantwortet.⁹ Darüber hinaus sollten die Befragten auch einige konkrete Kennzahlen angeben, wie z.B. die Fluktuationsrate, die Krankheitsquote oder die Elternzeitdauer ihrer Mitarbeitenden.

Neben Aussagen zum Wettbewerbsumfeld und der Betreuungssituation am regionalen Standort des jeweiligen Unternehmens, die in Abschnitt fünf auf einer 7-stufigen Likert-Skala (von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 7 „trifft voll und ganz zu“ inklusive der Möglichkeit „keine Angabe“) eingeschätzt werden sollten, wurde in Punkt sechs die Mitarbeitendenstruktur der Unternehmen erfasst. Diese Angaben sind faktenbasiert und enthalten u.a. Fragen zum prozentualen Anteil der Mitarbeitenden mit akademischem Abschluss, zum Führungskräfte- oder Teilzeitkräfteanteil sowie zu den jeweiligen Frauenanteilen. Auch wurden Fragen zum Durchschnittsalter der Belegschaft sowie zur Anzahl der Mitarbeitenden in Elternzeit respektive in Familienpflegezeit gestellt.

Der darauffolgende Abschnitt beinhaltet Prüfitems (vgl. dazu auch Kap. 3.2.2). In diesem siebten Teil geht es beispielsweise um die drei bedeutsamsten Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus Unternehmenssicht, die Existenz eines Budgets für familienbewusste Maßnahmen, aber auch um die Zeitspanne, bis ein Verbesserungsvorschlag bearbeitet und umgesetzt wird. Zudem sollten die Probanden einschätzen, wie viele Mitarbeitende sowie Führungskräfte Familienpflichten erfüllen, wie viele Führungskräfte in Teilzeit arbeiten und wie flexibel Mitarbeitende über ihre Arbeitszeit bestimmen können. Außerdem wurden Fragen zur Rolle des Staates im Kontext einer familienbewussten Personalpolitik, zum audit berufundfamilie sowie zu den Lokalen Bündnissen für Familie gestellt.

⁹ Die 7-stufige Likert-Skala reicht von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 7 „trifft voll und ganz zu“ inklusive der Möglichkeit, „keine Angabe“ zu machen.

Der letzte Abschnitt des Fragebogens beinhaltet Angaben zum Unternehmen. Hier wurde nach der Branche und dem Bundesland des Unternehmensstandorts gefragt. Insgesamt wurden die Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden gebeten, zwischen 96 und 107 Fragen zu beantworten.¹⁰

3.1.3 Datenerhebung

Die computergestützte Telefonbefragung (CATI) wurde vom 1. September 2012 bis zum 12. Oktober 2012 von der Krämer Marktforschung GmbH durchgeführt. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 28 Minuten. Grundlage der Befragung war einerseits der festgelegte Quotenplan im Hinblick auf Stichprobenstruktur, andererseits der beschriebene Fragebogen. Als Zielpersonen wurden vorab Personalverantwortliche respektive in kleinen Unternehmen Geschäftsführende definiert. Zusätzlich bereitete das Marktforschungsinstitut in Zusammenarbeit mit dem FFP ein Informationsfax vor, welches bei den potenziell teilnehmenden Personen Interesse und Sensibilisierung für das Thema im Allgemeinen hervorrufen sowie die Personalverantwortlichen auf die Abfrage bestimmter Kennziffern im Speziellen vorbereiten sollte. Überdies diente das Fax der Terminanbahnung (siehe Anhang VI.2).

3.2 Datenbereinigung und -analyse

3.2.1 Datenbereinigung

Bevor die Daten mithilfe des Statistiksoftwareprogramms SPSS ausgewertet werden konnten, wurden diese auf Vollständigkeit und Plausibilität geprüft. In einem ersten Schritt wurden für alle Variablen Häufigkeitstabellen erstellt und diese auf fehlende Werte und Labels bzw. sinnvolle mögliche Ergebnisse überprüft.

Die Inputvariablen, bestehend aus den 21 Items des berufundfamilie-Indexes, können nur Werte zwischen eins und sieben annehmen. Da es sich um eine formative Skala handelt, sind fehlende Werte von Bedeutung. Liegen zu viele fehlende Werte vor, kann kein reliabler Indexwert mehr berechnet werden. Mithilfe des Elbow-Kriteriums wurde analysiert, wie viele fehlende Werte pro Fall toleriert werden, um sowohl eine möglichst hohe Validität der Daten zu gewährleisten als auch möglichst wenige Informationen durch einen Ausschluss von Fällen zu verlieren. Daher wurde eine Zählvariable erstellt, die die Anzahl der fehlenden Index-Items je Beobachtung (Unternehmen) festhält. Anschließend wurden die fehlenden Werte

¹⁰ In einigen Abschnitten gibt es Filter- bzw. Alternativfragen. Je nach gegebener Antwort wurden weitere Detailfragen gestellt. Daher kommt es zu Unterschieden in der Anzahl der gestellten Fragen je Unternehmen.

(von 1 bis 21) mit der dazugehörigen Menge an Fällen in ein Koordinatensystem abgetragen (in Anlehnung an die Vorgehensweise von Backhaus et al. 2011: 437-438). Ein deutlicher Knick (Elbow) liegt bei vier fehlenden Werten vor (siehe Abbildung 5). Somit wurden alle Fälle mit mindestens fünf fehlenden Werten von der weiteren Analyse eliminiert. Die resultierende finale Stichprobe enthält 994 Unternehmen.

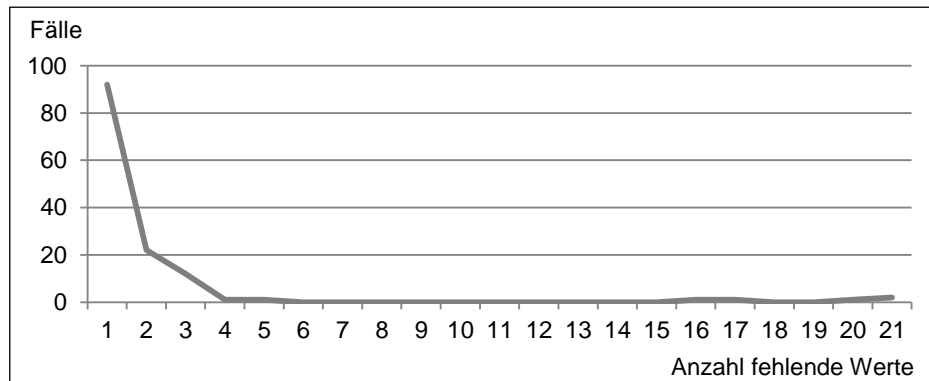


Abbildung 5: Identifizierung fehlender Werte mithilfe des Elbow-Kriteriums

Quelle: eigene Darstellung

Darüber hinaus wurde eine multiple Imputation¹¹ durchgeführt, um die fehlenden Werte derjenigen Datensätze zu ersetzen, die zwischen einem und vier fehlenden Werten aufweisen. Die Analyse der fehlenden Werte ergab kein systematisches Muster, d.h. es liegt ein missing-at-random Ausfall von einzelnen Items vor. Bei der multiplen Imputation wird auf Basis der vorhandenen Werte eine lineare Regression der quasi-metrischen Daten durchgeführt und die fehlenden Werte durch mehrere plausible Werte ersetzt (Göthlich 2007; Kölling/Rässler 2001; Backhaus/Blechsmidt 2009). In der vorliegenden Studie wurden zehn Imputationen realisiert. Diese zehn plausiblen Werte je fehlendem Wert wurden nach Überprüfung ihrer Merkmalsausprägung jeweils zu einem arithmetischen Mittel verdichtet. Das heißt, es wurde über die zehn plausiblen Werte je missing value der Mittelwert gebildet, welcher für die anschließende Auswertung anstelle des fehlenden Wertes genutzt wurde. Durch das Verfahren der multiplen Imputation konnte somit die Stichprobengröße beibehalten werden, da auf diese Weise ein anderenfalls durch einen listenweisen Ausschluss aller Fälle mit fehlenden Werten hervorgerufener Informationsverlust oder eine Berechnung des Indexes mit weniger Subdimensionen bzw. Indikatoren vermieden werden konnte.

In einem zweiten Schritt wurden auch die Output-Items sowie alle moderierenden und Prüfvariablen einer Plausibilitätsüberprüfung sowie einer Ausreißerdiagnose unterzogen. Für

¹¹ Das multiple Imputationsverfahren wurde in dieser Untersuchung neu eingesetzt. Ein Vergleich der Ergebnisse mit und ohne Imputationsberechnungen ergibt keine signifikanten Unterschiede (vgl. Kap. 3.4.1). Da sich allerdings die Datenqualität mit der Imputation erhöht, wurde in der aktuellen Studie auf dieses Verfahren zurückgegriffen.

diese Größen wurde eine Grenze von nicht mehr als 50 % fehlende Werte je Variable festgelegt. Diese Grenze wurde von allen Variablen klar unterschritten, sodass hier keine Variablen von der weiteren Analyse ausgeschlossen werden mussten. Darüber hinaus wurden die Variablen auf ihre Plausibilität hin inspiziert. Das heißt, es wurde kontrolliert, ob die Angaben der Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden theoretisch möglich sind. So ist beispielsweise ein Wert von mehr als 100 % bei der Rückkehrquote aus der Elternzeit aus logischer Sicht unmöglich. Maximal und minimal mögliche Werte können Tabelle 2 entnommen werden. In dieser Tabelle ist zudem gekennzeichnet, bei welchen Variablen Ausreißer möglich sind. Ausreißer sind Werte, die im Verhältnis zur Mehrheit der übrigen Werte der jeweiligen Verteilung deutlich nach oben oder unten abweichen (Skiera/Albers 2008). Ein Wert, der mehr als zwei Standardabweichungen vom Mittelwert entfernt liegt, wird als potenzieller Ausreißer angesehen. Jedoch kommt es auch auf die inhaltliche Bedeutung der Variablen und der zugrunde liegenden Fragestellung an, wann genau ein Wert als Ausreißer zu interpretieren ist (Brosius 2004). In der vorliegenden Untersuchung wurden Ausreißer einerseits über eine Z-Transformation und andererseits anhand der Auswertung der Häufigkeitsverteilungen derjenigen Ausprägungen, die zuvor über die Z-Transformation als Ausreißer deklariert wurden, identifiziert. Wurde eine Merkmalsausprägung zwar anhand der Z-Transformation als Ausreißer deklariert, aber gleichzeitig von mehreren Befragten so angegeben, dann wurde von einer Kennzeichnung dieses Wertes als Ausreißer abgesehen.

Variable	Minimum	Maximum
Grad der Personaldeckung	A	A
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	1 Jahr	45 Jahre
Rückkehrquote aus Elternzeit	0 %	100 %
Durchschnittliche Elternzeitdauer	0 Monate	36 Monate
Wiedereinarbeitungsdauer	0 Monate	A
Fluktuationsrate	0 %	A
Krankheitsquote	0 %	A
Fehlzeitenquote	0 %	A
Bewerbungen je Stelle	0	A
Stellenbesetzungsdauer	0 Monate	A
Frauenanteil	0 %	A
Anteil wichtige Mitarbeitende	0 %	A
Führungskräfteanteil	0 %	A
Anteil Mitarbeitende in Teilzeit	0 %	A
Anteil Mitarbeitende mit akademischer Ausbildung	0 %	A
Durchschnittsalter Mitarbeitende	A	A
Bearbeitungsdauer eines Verbesserungsvorschlages	0 Wochen	A
Umsetzungsdauer eines Verbesserungsvorschlages	0 Wochen	A
Anteil Mitarbeitende mit Kindern	0 %	100 %
Anteil Führungskräfte mit Kindern	0 %	100 %
Anteil Mitarbeitende mit pflegebedürftigen Angehörigen	0 %	100 %
Anteil Führungskräfte mit pflegebedürftigen Angehörigen	0 %	100 %
Anteil Führungskräfte in Teilzeit	0 %	100 %

Tabelle 2: Identifizierung möglicher Ausreißer
Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 2 gibt zunächst einen Überblick über mögliche Minimal- und Maximalwerte der betroffenen Variablen und zeigt, an welchen Stellen Ausreißer möglich sind. Diese Werte sind mit einem „A“ gekennzeichnet und bedürfen einer weitergehenden Analyse. Anschließend zeigt Tabelle 3 die kritischen Z-Werte sowie deren jeweilige Merkmalsausprägungen¹². Üblicherweise werden Einzelwerte mit einem Z-Wert von größer zwei oder kleiner minus zwei als Ausreißer verstanden. Die Tatsache, dass ein Wert mehrfach unter den Extremwerten auftaucht, deutet jedoch darauf hin, dass der Wert nicht zwangsläufig als Ausreißer klassifiziert werden sollte (Brosius 2004).

¹² Die kritischen Z-Werte sind in fett dargestellt. Die nicht hervorgehobenen Z-Werte stellen jeweils den nächstgelegenen Wert innerhalb des Intervalls $[-2; +2]$ dar. Die dazugehörige Merkmalsausprägung ist in der Spalte rechts daneben angegeben. Die Spalte der Häufigkeitsverteilungen listet alle kritischen Merkmalsausprägungen mit der Anzahl ihrer Vorkommen auf. Die rechte Spalte gibt dann an, welche Werte als Ausreißer identifiziert wurden.

	Variable	Analyse nach Z-Transformation		Analyse der Häufigkeitsverteilung		Umcodiert als systemdefiniert fehlend
		Z-Werte	Merkmalsausprägung	N	Merkmalsausprägung	Merkmalsausprägung
Betriebswirtschaftliche Größen	Grad der Personaldeckung	-2,573 -1,707 1,759 2,625	80 % 85 % 105 % 110 %	6 48 4	70-75 % 80 % 110 %	< 80 % (n=6)
	Wiedereinarbeitungsdauer	1,335 2,023	4 Monate 5 Monate	8 24 9	5 Monate 6 Monate 9-12 Monate	> 6 Monate (n=9)
	Fluktuationsrate	1,885 2,166	15,38 % 17 %	37 3 7	17 %-20 % 21-25 % 30-44 %	> 20 % (n=10)
	Krankheitsquote	1,911 2,175	12 % 13 %	18 23	13-15 % 16-20 %	keine
	Fehlzeitenquote	1,980 2,602	8 % 10 %	22 5 13	10 % 11-15 % 16-20 %	> 10 % (n=18)
	Bewerbungen je Stelle	1,929 2,130	70 75	18 19 4	75-90 100-150 170-300	> 150 (n=4)
	Stellenbesetzungsdauer	1,823 2,309	7 Monate 8 Monate	9 14 1	8-9 Monate 10-12 Monate 24 Monate	> 12 Monate (n=1)
Mitarbeitende	Führungskräfteanteil	1,874 2,063	33 % 35 %	3 20 6	35 % 40-50 % 70-100 %	>50 % (n=6)
Prüfitems	Bearbeitungsdauer eines Verbesserungsvorschlages	1,983 2,582	10 Monate 12 Monate	13 4 1	12 Monate 20-25 Monate 66 Monate	>25 Monate (n=1)
	Umsetzungsdauer eines Verbesserungsvorschlages	1,996 2,546	20 Monate 24 Monate	9 4	24-25 Monate 52-101 Monate	> 25 Monate (n=4)

Tabelle 3: Ausreißerdiagnostik der metrisch skalierten Variablen
Quelle: eigene Darstellung

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 als Ausreißer bestimmt und in systemdefiniert fehlend umcodiert wurden. Entsprechend der rechten Spalte der Tabelle 3 zeigt sich, dass insgesamt nur wenige Ausreißer aus der weiteren Untersuchung ausgeschlossen werden mussten. Am häufigsten betroffen waren davon die Fehlzeitenrate sowie die Fluktuationsquote mit 18 bzw. zehn eliminierten Fällen.

3.2.2 Datenanalyse

Bevor tieferegehende Analysen anhand des berufundfamilie-Indexes vorgenommen werden können, wird dieser zunächst auf seine Validität und Reliabilität hin untersucht, um die Zuverlässigkeit des Instruments sicherzustellen.

Die Reliabilitätsanalyse gibt dabei Aufschluss über die interne Konsistenz der Gesamtskala. Diese weist mit einem Cronbachs Alpha von 0,948 einen hohen Wert auf und kann als reliabel bezeichnet werden.¹³ Die Trennschärfe der einzelnen Indexitems wurde in einem weiteren Schritt mittels t-Test überprüft. Dazu wurde zunächst durch das Aufaddieren aller 21 Items ein vorläufiger Summenindex gebildet, dessen Skala von 21 bis 147 reicht. Die von den Unternehmen erreichten Werte streuen zwischen 32,2 und 145 Punkten. Auf der Basis der dazwischen liegenden Indexwerte wurden zwei Gruppen gebildet, von welchen eine die 25 % der Unternehmen mit den niedrigsten und die andere jene 25 % mit den höchsten Indexwerten umfasst. Das untere Quartil setzt sich aus den Unternehmen mit einem Indexwert von bis zu 93,9 Punkten zusammen, während die Unternehmen des oberen Quartils mindestens 121 Punkte erreichen. Sofern sich die Mittelwerte in den beiden Gruppen signifikant voneinander unterscheiden, kann von einem trennscharfen Item ausgegangen werden (Bortz/Döring 2006). Wie Tabelle 17 im Anhang zeigt, ergab der Mittelwertvergleich für alle 21 Items, dass beide Gruppen signifikant unterschiedliche Werte erzielen. Der Trennschärfe-koeffizient aus der korrigierten Item-Skala-Korrelation gibt darüber hinaus an, wie sich die einzelnen Items zur Gesamtskala verhalten. Der Grenzwert, unter welchem ein Item nicht mehr als trennscharf gelten kann, liegt dabei bei 0,5 (Weise 1975; Bortz/Döring 2006). Die Tabelle 17 (siehe Anhang) zeigt an, dass bei allen Items der Skala der Grenzwert übertroffen wird und die Items damit trennscharf sind.

Neben der Reliabilität wurde auch die Validität der Skala in verschiedenen Schritten untersucht. Die inhaltliche Validität, welche die semantische Übereinstimmung zwischen dem vorliegenden Instrument und dem Konstrukt auf Plausibilität prüft, wurde dabei bereits im Rahmen der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2007 anhand von Expertengesprächen bestätigt (vgl. dazu ausführlicher Scheider et al. 2008a). Im Hinblick auf die Kriteriumsvalidität, die die Übereinstimmung des Instruments mit anderen relevanten Merkmalen beschreibt, lässt sich zwischen einem Außen- und einem Innenkriterium differenzieren.

Als Außenkriterium wurde das audit berufundfamilie als Indikator herangezogen. Das Audit stellt ein Beratungsinstrument für Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes zur Entwicklung ihres Familienbewusstseins dar. Da während

¹³ Die Maßzahl Cronbachs Alpha kann einen Wert von 0 bis 1 annehmen. Es gilt, je kleiner der Wert desto geringer die Konsistenz der Skala. Als Untergrenze für eine interne Konsistenz der Skala wird ein Wert von 0,8 vorausgesetzt (Jannssen/Laatz 2010; Schnell et al. 2005).

des Auditierungsprozesses der Ist-Zustand gemessen wird und besonders familienbewusste Unternehmen das Zertifikat erhalten, müssten diese im Schnitt einen höheren berufundfamilie-Index (zur Berechnung der endgültigen Skala des berufundfamilie-Indexes vgl. Kap. 3.4) aufweisen als nicht auditierte Unternehmen. Der Vergleich der Mittelwerte des berufundfamilie-Indexes zwischen den beiden Gruppen bestätigt diese Annahme: Auditierte Unternehmen weisen in der Stichprobe mit 73,0 einen höheren Indexwert auf als die nicht auditierten Unternehmen, die durchschnittlich 66,6 Punkte erzielen. Dieser Unterschied in den Mittelwerten der beiden Gruppen ist zudem auf einem 5- %-Niveau signifikant ($t(237) = 2,101, p = 0,037$). Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich im Hinblick auf die Aktivität der befragten Unternehmen in Lokalen Bündnissen für Familie: Unternehmen, die sich in einem Bündnis vor Ort engagieren, erreichen im Schnitt einen berufundfamilie-Index von 72,3 Punkten, während diejenigen Unternehmen, die sich nicht aktiv daran beteiligen, einen durchschnittlichen Indexwert von 66,6 erzielen. Dieser Mittelwertunterschied ist auf einem 10- %-Niveau signifikant ($t(96) = 1,911, p = 0,059$).

Als Innenkriterien dienen in den Fragebogen integrierte Prüfitems, die für einen Vergleich der 25 % der Unternehmen mit den höchsten Indexwerten (High 25 %) mit jenen 25 % mit den niedrigsten Werten (Low 25 %) herangezogen werden. Diesem Schritt liegt die Hypothese zugrunde, dass die Unternehmen mit den höchsten Indexwerten auch signifikant höhere Werte erzielen, beispielsweise im Hinblick auf die Flexibilität der Arbeitszeit oder hinsichtlich der Ausgaben für familienbewusste Maßnahmen. Folgende Items wurden zu diesem Zweck einer näheren Analyse unterzogen:

- Wie lange dauert es, bis auf einen Verbesserungsvorschlag im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen eingegangen wird? (Dimension Dialog)
- Wie lange dauert es im Durchschnitt, bis ein für gut befundener Vorschlag umgesetzt wird? (Dimension Leistung)
- Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Budget für Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie? bzw. Wie hoch war dieses Budget im Jahr 2011? (Dimension Leistung)
- Prozent der Personalverantwortlichen, die Auskunft geben konnten auf die Frage: Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeitenden haben Kinder? (Dimension Dialog)
- Prozent der Personalverantwortlichen, die Auskunft geben konnten auf die Frage: Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeitenden versorgen pflegebedürftige Angehörige? (Dimension Dialog)
- Wie hoch ist der Anteil an Führungskräften, die in Teilzeit arbeiten? (Dimension Kultur)

- Wie flexibel können die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit gestalten? (Dimension Kultur)
- Männer können in gleichem Ausmaß wie Frauen auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zugreifen. (Dimension Kultur)
- Wir ermutigen Männer in unserem Unternehmen, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Anspruch zu nehmen. (Dimension Kultur)
- Wir ermutigen Frauen mit Familienpflichten in unserem Unternehmen, ihre beruflichen Ziele zu verfolgen. (Dimension Kultur)

Für den Vergleich wurden die Unternehmen der Stichprobe anhand ihrer erreichten Indexwerte auf der Skala des berufundfamilie-Indexes (vgl. Kap. 3.4) in eine High 25 %- und eine Low 25 %-Gruppe unterteilt.¹⁴ Im Hinblick auf die dimensionsspezifische Validität des Instruments zeigen die Berechnungen, dass ein Großteil der Kriterien erfüllt wird. Insbesondere innerhalb der Dimension Kultur ergeben sich deutliche Mittelwertunterschiede, die zudem allesamt statistische Signifikanz aufweisen.

Neben den dimensionsspezifischen Prüfitems dienen als ergänzende Innenkriterien die Selbsteinschätzung der Personalverantwortlichen im Hinblick auf das Familienbewusstsein ihres Unternehmens sowie die Einschätzung der Bedeutsamkeit des Themas der Überprüfung der inneren Validität des Instruments. Der Untersuchung dieser Fragen liegt die Vermutung zugrunde, dass besonders familienbewusste Unternehmen sich selbst als familienbewusster einschätzen und dem Thema insgesamt einen höheren Stellenwert einräumen als wenig familienbewusste Unternehmen. Die Ergebnisse der Mittelwertvergleiche der High 25 %- mit der Low 25 %-Gruppe bestätigen diese Annahme: Auf einer Skala von eins bis sieben schätzen die besonders familienbewussten Unternehmen ihr eigenes Familienbewusstsein mit durchschnittlichen 5,9 Punkten signifikant höher ein als es für die Gruppe der wenig familienbewussten Unternehmen gilt (4,3 Punkte) ($t(466,156) = -17,329, p = 0,000$). Ähnliche und ebenfalls signifikante Befunde ergeben sich auch für die Frage nach der Bedeutsamkeit des Themas (5,9 gegenüber 4,5 Punkten) ($t(430,695) = -15,121, p = 0,000$).

Zusammenfassend lässt sich im Hinblick auf die Zuverlässigkeit des Messinstruments festhalten, dass es sich bei dem berufundfamilie-Index um eine reliable Skala handelt, deren Items in ihren Mittelwertdifferenzen ausnahmslos signifikant sind. Daneben konnte die Validität der Skala durch die Außenkriterien sowie einen Großteil der Innenkriterien bestätigt werden.

¹⁴ Dabei gehören alle Unternehmen, die einen Indexwert von mindestens 78,5 Punkten erreichen zu dem obersten Quartil, während sich das unterste aus jenen Unternehmen zusammensetzt, die maximal den Wert 57,6 erhalten.

3.3 Beschreibung der Stichprobe

Nach der Bereinigung des Datensatzes umfasst die finale Stichprobe für die weiteren Analysen noch 994 Fälle. Die Verteilung der befragten Unternehmen nach Größenklassen und Wirtschaftszweigen in absoluten und relativen Werten geht aus Tabelle 4 hervor.

Branche/ Größenklasse	Final bereinigte Stichprobe (relativ in %)					Final bereinigte Stichprobe (absolut)				
	6- 49	50- 199	200- 499	500+	Total	6- 49	50- 199	200- 499	500+	Total
Bergbau, Energie- und Wasservers., Entsorgungswirtschaft	0,5	0,6	0,4	0,7	2,2	5	6	4	7	22
Verarbeitendes Gewerbe	5,1	6,6	5,0	9,5	26,3	51	66	50	94	261
Baugewerbe	3,8	1,2	0,3	0,2	5,5	38	12	3	2	55
Handel; Instandhaltung u. Rep. v. Kfz	7,7	4,4	1,6	1,0	14,8	77	44	16	10	147
Verkehr und Lagerei	2,1	1,6	0,8	1,3	5,8	21	16	8	13	58
Gastgewerbe	1,9	0,6			2,5	19	6	0	0	25
Information und Kommunikation	1,1	1,0	0,5	0,8	3,4	11	10	5	8	34
Finanz- u. Versicherungsdienstleis- tungen	0,7	0,9	0,8	1,5	3,9	7	9	8	15	39
Wirtschaftliche Dienstleistungen	4,7	4,5	2,4	2,2	13,9	47	45	24	22	138
Erziehung und Unterricht	1,6	1,0	0,5	1,3	4,4	16	10	5	13	44
Gesundheits- und Sozialwesen	3,8	3,8	2,0	4,3	14,0	38	38	20	43	139
Sonstige Dienstl., Private Haushalte	1,4	0,9	0,5	0,4	3,2	14	9	5	4	32
Insgesamt	34,6	27,3	14,9	23,2	100,0	344	271	148	231	994

Tabelle 4: Realisierte Stichprobe
Quelle: eigene Darstellung

Die final bereinigte Stichprobe besteht zu 34,6 % aus kleinen Unternehmen (6-49 Mitarbeitende), zu 27,3 % aus mittleren Unternehmen (50-199 Mitarbeitende), zu 14,9 % aus größeren Unternehmen (200-499 Beschäftigte) und zu 23,2 % aus großen Unternehmen (mindestens 500 Beschäftigte). Darüber hinaus ist Tabelle 4 zu entnehmen, dass 26,3 % der Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe tätig sind, 14,8 % im Bereich Handel sowie Instandhaltung und Reparaturen von KFZ und 14 % im Gesundheits- und Sozialwesen.

Ein Vergleich der finalen Stichprobe mit der Grundgesamtheit aller deutschen Unternehmen mit mehr als fünf Mitarbeitenden zeigt, dass die Stichprobe der Grundgesamtheit spricht ($\chi^2(47) = 0,324, p = 1,000$). Demnach kann von einem repräsentativen Sample im Hinblick auf Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße ausgegangen werden. Aufgrund der Tatsache, dass nur minimale Abweichungen von den Zellenvorgaben vorliegen, wurde von einer Gewichtung abgesehen.

Im Hinblick auf die regionale Verteilung zeigt sich, dass mit 22,3 % anteilig die meisten der befragten Unternehmen in Nordrhein-Westfalen angesiedelt sind, gefolgt von Baden-Württemberg (14,4 %) und Bayern (14,1 %). Werden jeweils die Unternehmen in den alten

und in den neuen Bundesländern zusammengefasst, ergibt sich eine Verteilung von 127 befragten Unternehmen (12,8 %) in den neuen gegenüber 830 (83,5 %) in den alten Ländern (jeweils ohne Berlin). Darüber hinaus sind in der Stichprobe 37 Berliner Unternehmen (3,7 %) vertreten (vgl. Tabelle 5).

Bundesland	Häufigkeit (absolut)	Anteil (in %)
Baden-Württemberg	143	14,1
Bayern	140	14,1
Berlin	37	3,7
Brandenburg	23	2,3
Bremen	8	0,8
Hamburg	34	3,4
Hessen	84	8,5
Mecklenburg-Vorpommern	11	1,1
Niedersachsen	103	10,4
Nordrhein-Westfalen	222	22,3
Rheinland-Pfalz	43	4,3
Saarland	19	1,9
Sachsen	42	4,2
Sachsen-Anhalt	20	2,0
Schleswig-Holstein	34	3,4
Thüringen	31	3,1

Tabelle 5: Verteilung der Unternehmen nach Bundesländern
(eigene Darstellung)

Neben Größenklasse, Branche und regionaler Verteilung der befragten Unternehmen lässt sich die vorliegende Stichprobe auch hinsichtlich der Struktur der Mitarbeitenden charakterisieren.¹⁵ Mit Blick auf Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in diesem Zusammenhang zunächst das Geschlecht der Beschäftigten von Interesse. Zwar werden Vereinbarkeitsanforderungen zunehmend auch als „Männerthemen“ diskutiert, aufgrund der nach wie vor geschlechtsspezifischen Verteilung von Erwerbs- und Familienarbeit (vgl. z.B. BMFSFJ 2012) bleibt das Thema in der Praxis allerdings oftmals ein „Frauenproblem“. Nach Angaben der Unternehmen in der Stichprobe liegt der Frauenanteil an den Beschäftigten im Schnitt bei 38,1 % (vgl. Tabelle 6). Ein Drittel (33,7 %) der befragten Unternehmen gibt daneben an, einen Frauenanteil von bis zu 25 % aufzuweisen, während bei weniger als einem Viertel (24,5 %) dieser Anteil bei über 50 % liegt. Dabei werden die Teilzeitstellen in den Unternehmen vorwiegend von Frauen ausgefüllt: 63,1 % der Teilzeitbeschäftigten sind weiblich.

¹⁵ Dabei ist zu beachten, dass es sich bei den folgenden Zahlen vorwiegend um Schätzungen und vermutlich selten um faktische Werte handelt, da davon auszugehen ist, dass die Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden die Fragen zu den betriebswirtschaftlichen Kennziffern in den meisten Fällen intuitiv beantwortet haben.

Bei der Hälfte (50,8 %) der Unternehmen beträgt dieser Anteil mindestens 75 % und ein gutes Viertel (26 %) der Unternehmen gibt an, alle Teilzeitbeschäftigte seien Frauen.

Neben dem Geschlecht ist außerdem die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in den Unternehmen von Interesse. Im Schnitt verfügen 16,8 % der Mitarbeitenden in den Unternehmen über eine akademische Ausbildung, 71,3 % davon sind Männer. Führungspositionen werden in den Unternehmen zu 77,7 % von männlichen Beschäftigten besetzt. Der Anteil der in Teilzeit beschäftigten Führungskräfte fällt mit durchschnittlichen 3,2 % relativ gering aus.

Im Hinblick auf eine potenzielle Betroffenheit der Mitarbeitenden von Vereinbarkeitsfragen zeigt sich, dass 45 % der Mitarbeitenden insgesamt und rund 50 % der Führungskräfte in der Stichprobe Kinder haben, während 3,3 % der Beschäftigten und 2,3 % der Führungskräfte in den befragten Unternehmen pflegebedürftige Angehörige versorgen. Damit ist im Schnitt etwa die Hälfte der Belegschaft der befragten Unternehmen aktuell mehr oder weniger direkt von einer Vereinbarkeitsproblematik betroffen. Nach Aussagen der befragten Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden befinden sich zum Befragungszeitpunkt 5,2 % der Mitarbeitenden in Elternzeit, davon sind gut 7 % Väter.¹⁶ Daneben befinden sich 1,4 % der Beschäftigten in der vorliegenden Stichprobe in der gesetzlich geregelten Familienpflegezeit, hiervon sind knapp 5 % Männer. Mehr als drei Viertel der Unternehmen (78,3 %) gibt demgegenüber an, dass keine der Personen in Elternzeit männlich sei; für die Frage nach männlichen Mitarbeitenden, die pflegende Angehörige versorgen, trifft dies auf 88,5 % der Unternehmen zu (vgl. Tabelle 6).

Mitarbeitendenstruktur	Mittelwert in %	Standard- abweichung	n
Anteil weiblicher Mitarbeitender	38,1	22,2	971
Anteil in Teilzeit Beschäftigter	16,1	15,4	957
Anteil teilzeitbeschäftigter Frauen	63,1	36,7	947
Anteil teilzeitbeschäftigter Führungskräfte	3,2	9,1	947
Anteil weiblicher Führungskräfte	22,3	22,5	970
Anteil Mitarbeitender mit Kindern	44,7	20,5	926
Anteil Führungskräfte mit Kindern	50,1	27,2	942
Anteil Mitarbeitender mit pflegebedürftigen Angehörigen	3,3	5,0	666
Anteil Führungskräfte mit pflegebedürftigen Angehörigen	2,3	6,1	678

Tabelle 6: Stichprobencharakteristika - Mitarbeitendenstruktur
(eigene Darstellung)

¹⁶ Nach aktuellen Daten des Statistischen Bundesamtes bezogen im Jahr 2010 25 % der anspruchsberechtigten Väter Elterngeld (und befanden sich somit in Elternzeit). Die vorliegende Studie bezieht allerdings nicht alle potenziellen Antragstellenden ein – so ist beispielsweise der öffentliche Sektor im Stichprobenplan nicht abgebildet – und weist daher in diesem Punkt relativ geringe Werte auf.

3.4 Ergebnisse

Nachdem die Stichprobe deskriptiv ausgewertet wurde, erfolgt nun die Analyse des ersten der beiden eigentlichen Untersuchungsgegenstände – die Ergebnisdarstellung der aktuellen Untersuchung. Zunächst wird dazu der Status quo des Familienbewusstseins in deutschen Unternehmen dargelegt. Im Anschluss daran werden mögliche Einflussfaktoren auf eine familienbewusste Personalpolitik ermittelt, bevor schließlich der Wirkungszusammenhang zwischen dem Ausmaß an Familienbewusstsein in deutschen Unternehmen und den zuvor beschriebenen betriebswirtschaftlichen Größen untersucht wird.

3.4.1 Status quo des Familienbewusstseins deutscher Unternehmen

In der Befragung wurden die Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden der Unternehmen gebeten, die Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in ihrem eigenen Unternehmen auf einer Skala von 1 („gar nicht bedeutsam“) bis 7 („sehr bedeutsam“) einzuschätzen. Die Aussagen zur Bedeutsamkeit des Familienbewusstseins sollten sowohl aus der aktuellen Sicht als auch retrospektiv sowie perspektivisch beurteilt werden. Werden die Werte über und unter dem mittleren Wert 4 zusammengefasst, so schätzen 75 % der Unternehmen die aktuelle Bedeutsamkeit des Themas hoch bzw. sehr hoch ein, während insgesamt 6,4 % der befragten Personalverantwortlichen das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im eigenen Unternehmen aktuell für wenig oder gar nicht bedeutsam halten. 18 % sind tendenziell unentschieden. Der Mittelwert liegt bei 5,4 und damit im positiven Wertungsbereich der Skala (vgl. Abbildung 6).

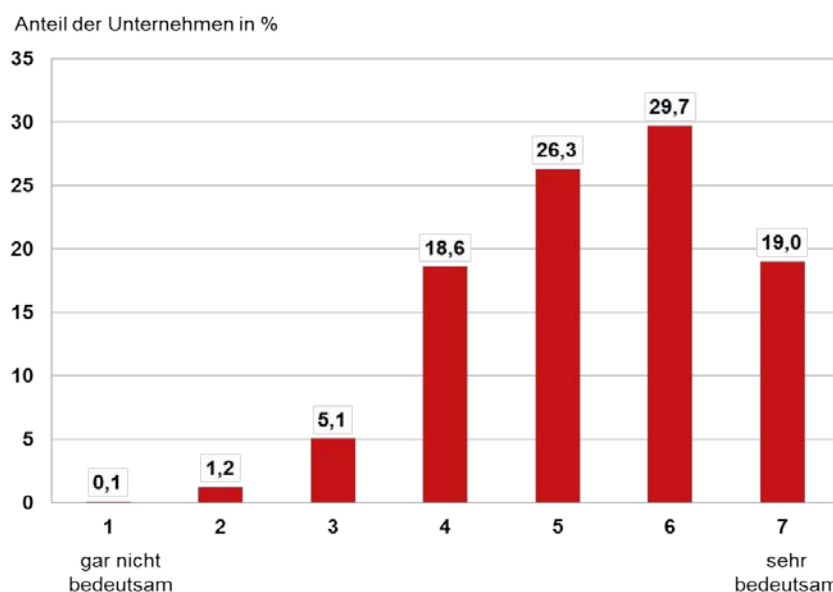


Abbildung 6: Einschätzung der Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen (aktuell)

Quelle: eigene Darstellung

Darüber hinaus wurden die Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden gebeten, die Höhe der Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familien vor zwei Jahren einzuschätzen. Der Mittelwert von 4,8 zeigt, dass die Befragten im Durchschnitt eher der Meinung sind, dass die Bedeutsamkeit des Themas im eigenen Unternehmen seit 2010 gestiegen sei. Dies trifft insgesamt für knapp die Hälfte der Unternehmen (46,3 %) zu. 42 % der Personalverantwortlichen verorten die Bedeutsamkeit auf der gleichen Höhe wie vor zwei Jahren, während 11,7 % der Meinung sind, sie sei im Vergleich zu 2010 gesunken (vgl. Abbildung 8).

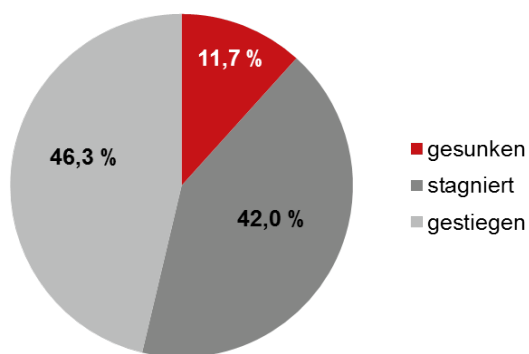


Abbildung 7: Anteil der Unternehmen nach Entwicklung der Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im eigenen Unternehmen (retrospektiv)
Quelle: eigene Darstellung

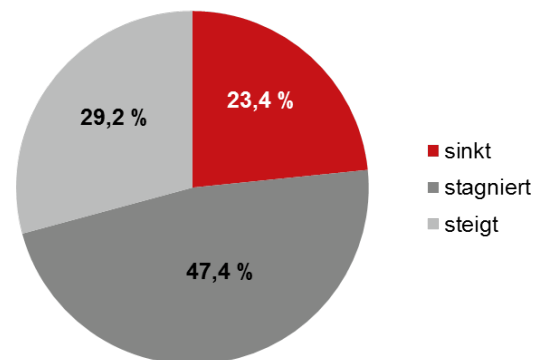


Abbildung 8: Anteil der Unternehmen nach Entwicklung der Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im eigenen Unternehmen (perspektivisch)
Quelle: eigene Darstellung

Perspektivisch wird von den befragten Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden nur noch ein leichter Anstieg der Bedeutsamkeit des Themas um 0,6 % erwartet. 47,4 % der Unternehmen erwarten eine Stagnation der Bedeutsamkeit, während 23,4 % mit einem künftigen Sinken rechnen (vgl. Abbildung 8). Abbildung 9 veranschaulicht die Mittelwertunterschiede im Hinblick auf die Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im eigenen Unternehmen aus retrospektiver, aktueller und perspektivischer Sicht und ihre jeweiligen Veränderungen in Prozent. Die jeweiligen Mittelwertunterschiede aus der retrospektiven ($t(980) = 10,724, p = 0,000$) sowie aus der perspektivischen Sicht ($t(980) = 15,858, p = 0,000$) sind dabei signifikant (1 %-Niveau bei t-Test).

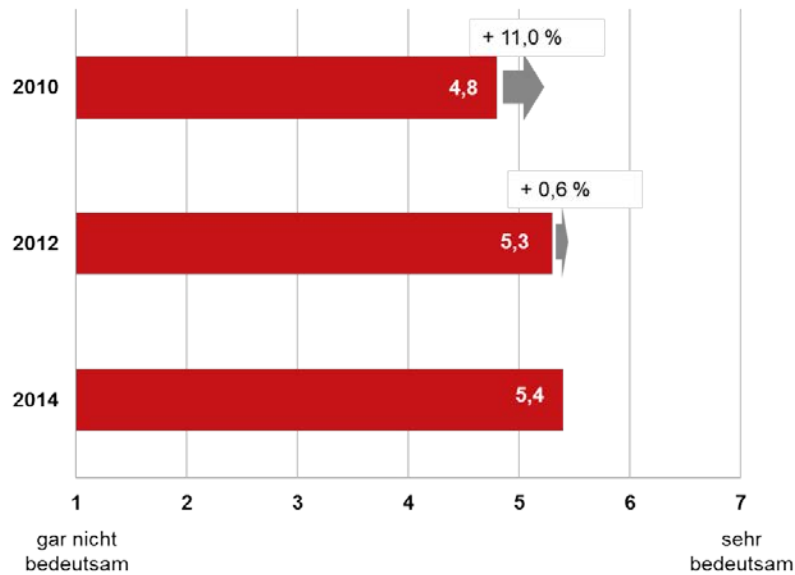


Abbildung 9: Mittelwerte im Hinblick auf die Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im eigenen Unternehmen aus retrospektiver, aktueller und perspektivischer Sicht
Quelle: eigene Darstellung

Familienbewusstsein hat demnach aktuell eine hohe Bedeutsamkeit in den Unternehmen, die nach den Erwartungen der Befragten auch in naher Zukunft mindestens auf diesem Niveau bleiben wird. Das Ziel der Ermöglichung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie verfolgen die befragten Unternehmen dabei unterschiedlich lange. Im Gesamtdurchschnitt beschäftigten sie sich seit gut acht Jahren damit. 25,7 % beschäftigen sich bereits seit über zehn Jahren aktiv mit der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, während dies für 27,7 % eher ein neueres Thema darstellt (seit weniger als fünf Jahren). Die Bemühungen um ein betriebliches Familienbewusstsein gehen in 31,3 % der Fälle auf die Initiative der Geschäftsleitung zurück. Daneben geben 11 % der Unternehmen an, sich aufgrund von Schwierigkeiten bei der Personalakquise dieses Themas gewidmet zu haben, während in 9,2 % politische Rahmenbedingungen Auslöser der Bemühungen waren. Allerdings geben 16,2 % der Personalverantwortlichen an, das Ziel, ihren Mitarbeitenden eine bessere Vereinbarkeit zu ermöglichen, nicht explizit zu verfolgen (vgl. Abbildung 10).

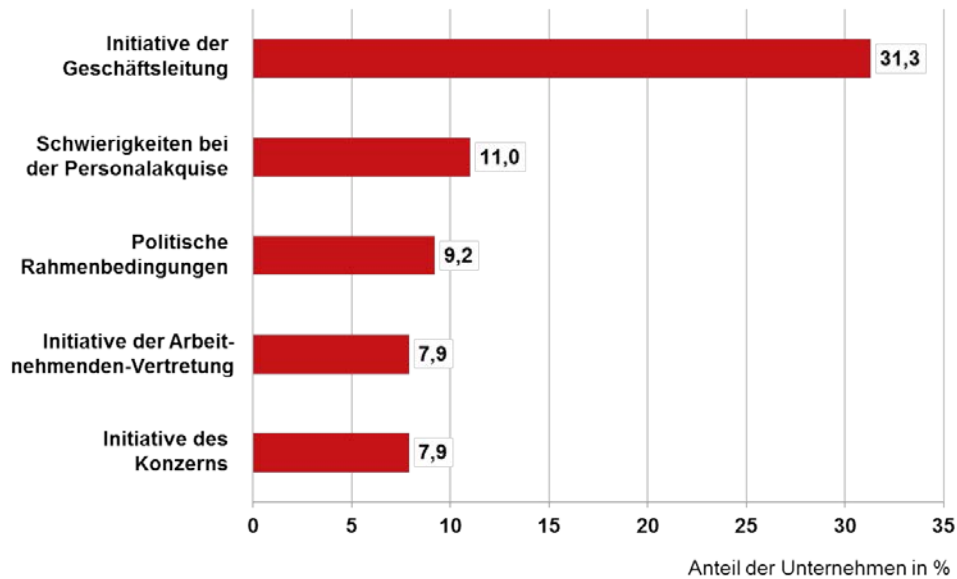


Abbildung 10: Auslöser der Bemühungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Quelle: eigene Darstellung

Wie familienbewusst die befragten Unternehmen aktuell tatsächlich aufgestellt sind, kann anhand des berufundfamilie-Indexes aus einer intersubjektiven Perspektive verglichen und bewertet werden. Im Schnitt erreichen die Unternehmen in Deutschland einen Indexwert von 66,9 von 100 möglichen Punkten.¹⁷ Der geringste erzielte Punktwert liegt bei 9,8, während der höchste bei 98,4 Punkten liegt. Die Streuung der von den befragten Unternehmen erreichten Werte zeigt eine leicht linksschiefe Verteilung (der Wert der Schiefe trägt -0,710).¹⁸ Das bedeutet, dass ein Großteil der Unternehmen Indexwerte über dem Wert 50 und damit über der Skalenmitte erzielt. Gemessen am Gesamtmittelwert von 66,9 lässt sich entsprechend ein breites oberes Mittelfeld ausmachen: 44,6 % der Unternehmen überschreiten den Mittelwert um bis zu 25 %. Abbildung 11 veranschaulicht die Verteilung der erreichten Indexwerte der Unternehmen auf der Skala von 0 bis 100.

¹⁷ Wie bereits in Kapitel 3.2.1 dargelegt, wurde für die Berechnung des berufundfamilie-Indexes der Untersuchung eine multiple Imputation durchgeführt. Zwar stellt dieses Verfahren eine Abweichung zu der Vorgehensweise der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2007 dar, vergleichende Berechnungen des berufundfamilie-Indexes mit und ohne imputierte Werte zeigen jedoch kaum Unterschiede in der Höhe der Mittelwerte. So liegt der durchschnittliche Mittelwert ohne Imputation bei 66,92 und jener mit imputierten Werten bei 66,85.

¹⁸ Die Linksschiefe der Verteilung kann sowohl auf die Selbstselektion der befragten Unternehmen in der Stichprobe als auch auf den Effekt eines sozial erwünschten Antwortverhaltens zurückgeführt werden, das bei dem Thema Familienbewusstsein zu erwarten ist.

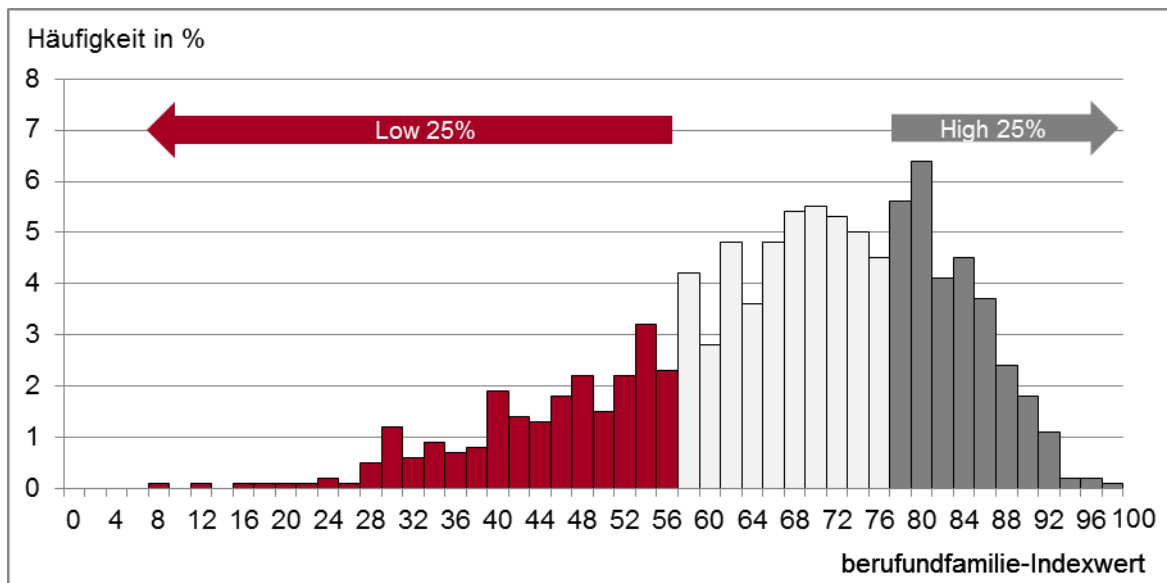


Abbildung 11: Verteilung der Indexwerte des berufundfamilie-Indexes
Quelle: eigene Darstellung

Mit Blick auf die einzelnen Dimensionen zeigen sich leichte Unterschiede in den Mittelwerten: Die Dimensionen Leistung (66,3) und Dialog (65,9) weisen dabei geringere Werte auf als die Dimension Kultur, die mit 68,3 Punkten den höchsten Wert erreicht. Ein Vergleich der Mittelwerte der einzelnen Dimensionen untereinander zeigt zudem, dass der Mittelwert der Dimension Kultur signifikant unterschiedlich zum Gesamtmittelwert von 66,9 Punkten ($t(993) = 2,834, p = 0,005$) sowie zu den beiden Mittelwerten der übrigen Dimensionen Dialog ($t(993) = 7,254, p = 0,000$) und Leistung ($t(993) = 5,882, p = 0,000$) ist. Die unten stehende Tabelle 7 gibt die zentralen Lagemaße des berufundfamilie-Indexes sowie der einzelnen Dimensionen wieder. Es zeigt sich, dass der Median, der resistenter gegenüber Ausreißern ist, sowohl im Index als auch in den Dimensionen leicht über dem arithmetischen Mittel liegt. Auffällig ist außerdem die geringere Spannweite im Bereich Kultur: Während in den Dimensionen Dialog und Leistung die niedrigsten erzielten Werte bei 0 Punkten liegen, beträgt das Minimum im Bereich Kultur 16,5 Punkte. Darüber hinaus erreichen fünf der befragten Unternehmen in dieser Dimension die größtmögliche Punktzahl von 100 Punkten, während die maximale Punktzahl im Bereich Leistung lediglich bei 95,8 Punkten liegt.

	Index	Dialog	Leistung	Kultur
Mittelwert	66,9	65,9	66,3	68,3
Median	69,1	68,5	66,7	70,8
Standardabweichung	15,2	16,7	16,3	16,0
Minimum	9,8	0,0	0,0	16,5
Maximum	98,4	99,4	95,8	100,0
Spannweite	88,6	99,4	95,8	83,5

Tabelle 7: Übersicht über zentrale Lage- und Streuungsmaße des berufundfamilie-Indexes
Quelle: eigene Darstellung

Ein Blick auf die elf Subdimensionen erlaubt ein differenzierteres Bild auf das Familienbewusstsein der Unternehmen in Deutschland. Während innerhalb der Dimension Dialog die Mittelwerte der drei zugeordneten Subdimensionen Information, Kommunikation und Reaktion recht nah beieinander liegen und lediglich um maximal 1,7 Punkte differieren, zeigt sich in den beiden übrigen Dimensionen ein etwas abweichendes Bild. Hinsichtlich der Mittelwerte in der Dimension Leistung fällt auf, dass der Bereich Investition mit 62,3 Punkten mit einigem Abstand zu den übrigen Subdimensionen den geringsten Indexwert aufweist. Dieser Unterschied von 4 Punkten zum Mittelwert der Dimensionen (66,3) ist außerdem signifikant ($t(993) = -5,349, p = 0,000$). Die höchste Differenz zwischen den einzelnen Subdimensionen besteht zum Bereich Flexibilität und beträgt 5,8 Punkte. Innerhalb der Dimension Kultur findet sich die Subdimension mit dem höchsten Mittelwert aller Subdimensionen: Im Bereich Betriebsklima erreichen die befragten Unternehmen einen Durchschnittswert von 69,4 Punkten. Den geringsten Mittelwert erhält innerhalb der Kulturdimension die Unternehmensführung mit durchschnittlichen 66,1 Punkten. Abbildung 12 gibt die Mittelwerte der elf Subdimensionen noch einmal wieder. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Mittelwerte eines Großteils der Subdimensionen nur wenig voneinander unterscheiden. Lediglich der Bereich Investition weicht deutlich von den übrigen Mittelwerten ab.

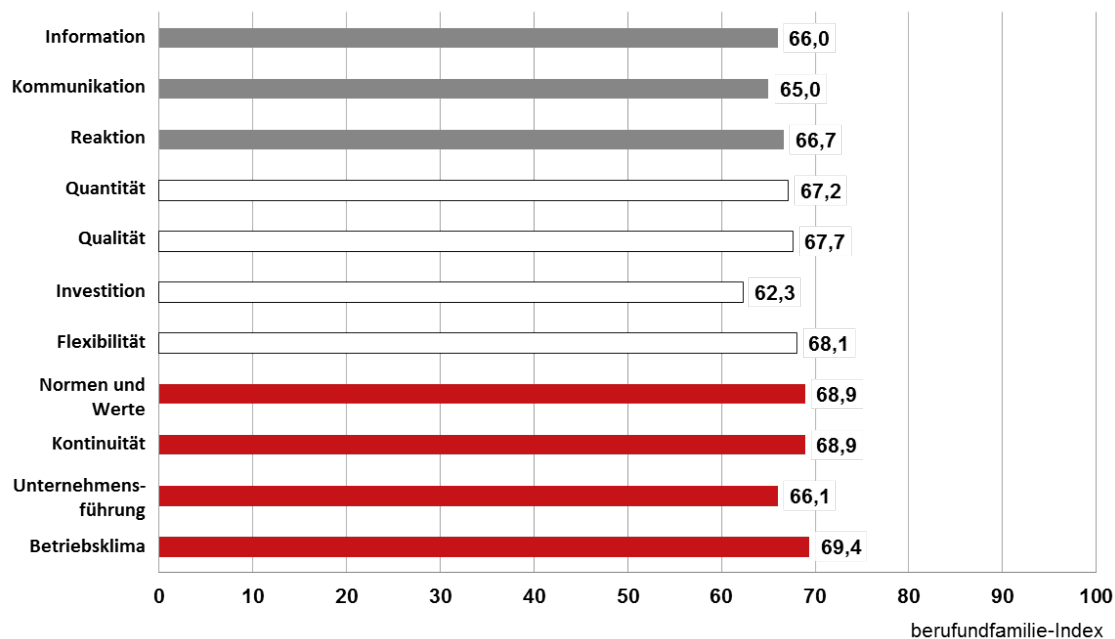


Abbildung 12: Mittelwerte der elf Subdimensionen
Quelle: eigene Darstellung

Bezüglich des konkreten Angebots an Leistungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurden die Befragten gebeten, die drei bedeutsamsten Maßnahmen in ihrem Unternehmen zu nennen.¹⁹ An erster Stelle nannten gut 56 % der Unternehmen Teilzeitarbeit als eine wichtige familienbewusste Maßnahme, gefolgt von Rücksicht auf Eltern bei der Urlaubsplanung (39,6 %). Flexible Arbeitszeiten führten 35,8 % der Unternehmen als besonders bedeutende Maßnahmen an, während 33,4 % ihre Mitarbeitenden bei Krankheit des Kindes von der Arbeit freistellen. An fünfter Stelle wurde als wichtige Maßnahme zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Möglichkeit individuell vereinbarter Arbeitszeiten aufgelistet (18,1 %) (vgl. Abbildung 13). Insgesamt zeigt sich, dass die befragten Unternehmen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorwiegend auf flexibilisierte Arbeitszeitmodelle setzen. Angebote wie eine betriebliche Kinderbetreuung oder deren betriebliche Unterstützung (5,2 %), eine Notfallbetreuung für Kinder (3,9 %) oder Wiedereingliederungsmaßnahmen (0,3 %) werden dagegen nur von einer Minderheit der Unternehmen als wichtige Maßnahmen verstanden. 4,3 % der befragten Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden nannten keine Maßnahme, die sie für ihr Unternehmen als besonders bedeutsam halten, während 22,1 % lediglich eine Maßnahme nennen konnten. 53,1 % der Be-

¹⁹ Die Abfrage erfolgte ohne Vorgabe von Antwortkategorien. Den Interviewenden lag allerdings eine Liste mit insgesamt zehn enthaltenen Maßnahmen vor. Konnten die von den Befragten genannten Maßnahmen ad hoc nicht eindeutig zugeordnet werden, wurden sie im Nachhinein durch das Forschungsteam kategorisiert. Schließlich wurden so alle genannten Maßnahmen nach Häufigkeit der Nennung in eine hierarchische Reihenfolge gebracht.

fragten nannten drei Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die sie für wichtig in ihrem Unternehmen halten.

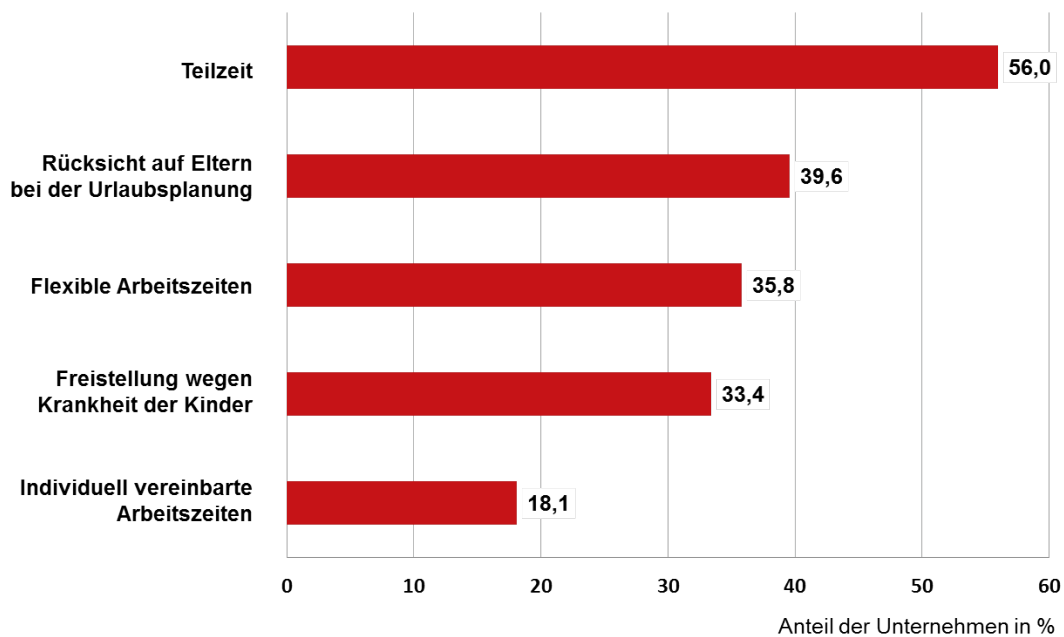


Abbildung 13: Top 5 der wichtigsten Maßnahmen in den Unternehmen nach Häufigkeit der Nennung (in %)
 Quelle: eigene Darstellung

Da Familienpolitik ein Querschnittsfeld darstellt, in welchem unterschiedliche Akteure eine Rolle spielen, kann auch staatlichen Rahmenbedingungen eine wesentliche Bedeutung für das betriebliche Familienbewusstsein zukommen. Die Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden wurden in diesem Zusammenhang zu ihrer Einstellung bezüglich der Rolle des Staates im Hinblick auf eine familienbewusste Personalpolitik befragt. Dabei zeigt sich zunächst im Hinblick auf ein Globalurteil, dass sich knapp die eine Hälfte der Unternehmen (48,1 %) eine stärkere Position des Staates in diesem Bereich wünscht, während die andere Hälfte (49,5 %) staatlichem Eingreifen in personalpolitische Angelegenheiten ablehnend gegenüber steht.²⁰ Die Unternehmen, die einer stärkeren Rolle des Staates zustimmend gegenüberstehen, wurden außerdem gefragt, wie deren konkrete Ausgestaltung aussehen könnte. Es zeigt sich, dass sich die Unternehmen vor allem eine finanzielle Förderung (93,5 %) wünschen, gefolgt von der Bereitstellung von Information (88,5 %), der Unterstützung von Netzwerken (74,6 %) sowie der Berücksichtigung besonders familienbewusster Unternehmen bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen (73,9 %). Für zwei Variablen zeigen sich dabei signifikante Unterschiede in den Mittelwerten hinsichtlich des Gesamtdurch-

²⁰ Keine Angabe machen daneben 2,4 % der Unternehmen.

schnitts des berufundfamilie-Indexes zwischen denjenigen Unternehmen, die ein staatliches Eingreifen in diesem Bereich ablehnen und jenen, die es befürworten: So sind diejenigen Unternehmen, die eine stärkere Berücksichtigung ihres Familienbewusstseins bei den Vergabekriterien fordern, signifikant familienbewusster als der Durchschnitt aller Unternehmen ($t(347) = 4,928, p = 0,000$). Die Gruppe der Befürwortenden erzielt einen Indexwert von durchschnittlich 70,4 Punkten, die Unternehmen, die den Einbezug von Familienbewusstsein bei der Auftragsvergabe ablehnen, erreichen dagegen im Schnitt 61,0 Punkte. Gesetzlichen Vorgaben stehen insgesamt nur knapp über die Hälfte (54,8 %) der Unternehmen, die eine stärkere Rolle des Staates befürworten, positiv gegenüber. Wie ein Mittelwertvergleich deutlich macht, werden gesetzliche Vorgaben dabei ebenfalls v.a. von besonders familienbewussten Unternehmen gefordert: Die Gruppe der Befürwortenden erreicht einen durchschnittlichen berufundfamilie-Index von 71,3 Punkten, jene der Ablehnenden weist dagegen einen Wert von 63,6 auf. Auch hierbei ist der Unterschied zum Gesamtmittelwert statistisch signifikant ($t(257) = 5,250, p = 0,000$).

Weitere maßgebliche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche betriebliche Familienpolitik stellen gleiche Zugangsmöglichkeiten aller Mitarbeitenden zu familienbewussten Maßnahmen im Unternehmen dar. Daher wurden die Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden gebeten, in Analogie zu den Items des berufundfamilie-Indexes, drei Aussagen hinsichtlich des Zugangs zu familienbewussten Maßnahmen von Männern und Frauen zu bewerten.²¹ Die Mittelwerte der drei Items zeigen, dass Männer insgesamt zwar in gleichem Maße wie Frauen auf familienbewusste Leistungen zugreifen können (MW = 5,2). Männer werden dabei allerdings weniger explizit angesprochen, vorhandene Maßnahmen auch tatsächlich zu nutzen (MW = 4,7), als dass Frauen ermutigt werden, trotz Familienpflichten ihre beruflichen Ziele zu verfolgen (MW = 5,1) (vgl. Abbildung 14). Allerdings liegen alle drei Werte über dem Skalenmittel von 4 und weisen zudem nur geringe Unterschiede auf, was tendenziell auf gleiche Zugangsmöglichkeiten zu Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familien hindeutet.

²¹ Ebenfalls analog zur Vorgehensweise bei der Berechnung des berufundfamilie-Indexes wurden die Werte dieser drei Fragen zunächst gemittelt und anschließend normiert. Der daraus resultierende Index reicht ebenfalls von 0 bis 100 Punkten. Die Unternehmen erreichen insgesamt einen durchschnittlichen Wert von 66,6 Punkten.

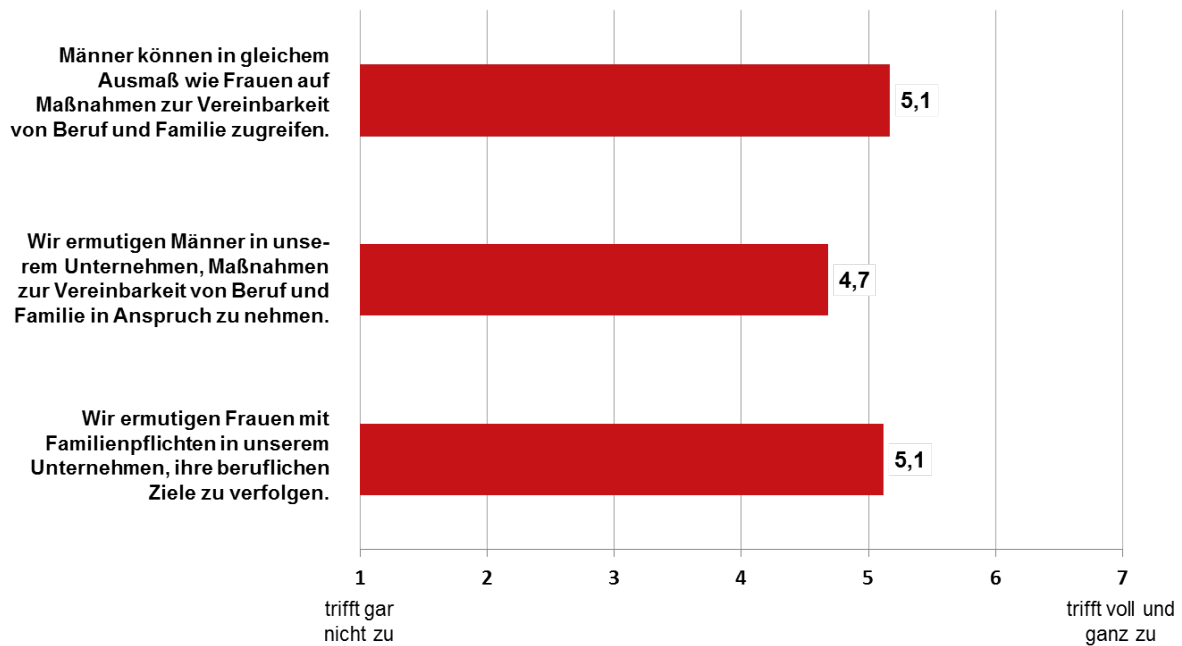


Abbildung 14: Mittelwerte der Aussagen im Hinblick auf gleiche Zugangsmöglichkeiten von Männern und Frauen
Quelle: eigene Darstellung

3.4.2 Einflussfaktoren auf den berufundfamilie-Index

Zur Identifizierung möglicher Einflussfaktoren auf den berufundfamilie-Index wurde eine lineare multiple Regressionsanalyse durchgeführt.²² Das betriebliche Familienbewusstsein bildet in diesem Modell die abhängige Variable. Als unabhängige Variablen kommen zunächst alle metrischen Variablen mit moderierendem und deskriptivem Charakter in Betracht. Diese wurden auf Kausalität und ihre wechselseitigen Zusammenhänge getestet. Voraussetzung für eine Regressionsanalyse mit mehreren unabhängigen Größen stellt die Unabhängigkeit dieser Faktoren dar (Backhaus et al. 2011). Inhaltliche Überlegungen sowie Korrelationsanalysen der Variablen reduzierten die möglichen Einflussgrößen auf die folgenden elf Parameter:

- Anzahl der Mitarbeitenden
- Anzahl der Jahre, die ein Unternehmen sich um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bemüht
- eingeschätzte aktuelle Bedeutsamkeit des Vereinbarkeitsthemas im Unternehmen
- Beurteilung der wirtschaftlichen Lage

²² Zur detaillierten Berechnung der Einflussfaktoren betrieblichen Familienbewusstseins vgl. auch Kap. VI.4 in Anhang.

- Beurteilung des kommunalen Kinderbetreuungsangebotes
- Beurteilung des Wettbewerbsdruckes auf dem Personalmarkt
- Anteil wichtiger Mitarbeitender
- Anteil weiblicher Mitarbeitender
- Führungskräfteanteil
- Anteil der Mitarbeitenden mit akademischer Ausbildung
- Durchschnittsalter der Belegschaft

Erstens kann diesen Variablen eine inhaltliche Assoziation zum betrieblichen Familienbewusstsein unterstellt werden. Zweitens weisen diese elf Parameter nur schwache Korrelationen untereinander auf. Drittens liegen einem linearen Regressionsmodell weitere bestimmte Prämissen zugrunde, die vorab getestet wurden. Alle Anforderungen an das Regressionsmodell wurden damit erfüllt. Somit kann das beschriebene Modell anhand einer multiplen linearen Regression getestet werden.

Da es nicht das zentrale Anliegen dieser Studie war, die Einflussfaktoren des betrieblichen Familienbewusstseins herauszufiltern, kann der Erklärungsanteil von 0,243 (korrigiertes R^2) des linearen Regressionsmodells als gut eingeschätzt werden. Das bedeutet, dass 24,3 % der Varianz des berufundfamilie-Indexwertes durch die elf inkludierten unabhängigen Variablen des zugrunde gelegten Modells erklärt werden. Die Nullhypothese (Koeffizienten sind gleich null) konnte abgelehnt werden ($F(11) = 16,317$, $p = 0,000$). Damit ist das aufgestellte Modell zur Erklärung möglicher Einflussfaktoren geeignet.

Insgesamt konnte bei sechs Variablen ein signifikanter Zusammenhang mit dem berufundfamilie-Indexwert nachgewiesen werden. Bis auf das Durchschnittsalter der Belegschaft ist dieser Zusammenhang jeweils positiv (vgl. Tabelle 19 im Anhang). Diese sechs Variablen sind im Folgenden aufgeführt und sollen anschließend näher analysiert werden:

- eingeschätzte aktuelle Bedeutsamkeit des Vereinbarkeitsthemas im Unternehmen
- Beurteilung der wirtschaftlichen Lage
- Beurteilung des kommunalen Betreuungsangebotes
- Beurteilung des Wettbewerbsdruckes auf dem Personalmarkt
- Frauenanteil
- Durchschnittsalter der Belegschaft

Zur Illustration der linearen Zusammenhänge wurden die Variablen zunächst gesplittet. Bei den ersten vier Fragen handelt es sich um Einschätzungsfragen (ordinales Skalenniveau). Diese wurden in hohe (Werte zwischen 5 und 7) und niedrigere Beurteilungen (Werte zwischen 1 und 3) eingeteilt. Bei dem Frauenanteil sowie dem Durchschnittsalter der Belegschaft handelt es sich um metrische Parameter, die anhand des Medianwertes dichotomisiert wurden (hoch = Anteil bzw. Alter liegt über dem Medianwert, niedrig = Anteil bzw. Alter liegt unter dem Medianwert). Anschließend wurden die mittleren Indexwerte der jeweils beiden Gruppen miteinander verglichen und in Abbildung 15 dargestellt.

In der Analyse zeigt sich, dass vor allem die eingeschätzte Bedeutsamkeit des Vereinbarkeitsthemas einen hohen Einfluss auf den berufundfamilie-Indexwert hat, den ein Unternehmen erzielt. Je bedeutsamer ein Unternehmen das Vereinbarkeitsthema einschätzt, desto höher ist der entsprechende Indexwert. So erzielen Unternehmen mit einer hohen eingeschätzten Bedeutsamkeit im Durchschnitt einen Indexwert von 70,8, während Unternehmen mit einer niedrig beurteilten Bedeutsamkeit des Themas mit 49,8 Punkten signifikant weniger familienbewusst sind ($t(68,857) = -10,048, \rho = 0,000$). Außerdem wirken sich eine gute wirtschaftliche Lage, ein gutes kommunales Betreuungsangebot am Standort sowie ein starker Wettbewerbsdruck auf dem Personalmarkt positiv auf das betriebliche Familienbewusstsein aus. Unternehmen, die diese Fragen als gut bzw. stark einschätzen, erreichen einen jeweils signifikant höheren Wert als Unternehmen mit niedrigen Bewertungen ($t(804) = -11,085, \rho = 0,000$; $t(231,227) = -6,535, \rho = 0,000$; $t(881) = -6,039, \rho = 0,000$). Mit Blick auf die betrieblichen Rahmenbedingungen nimmt insbesondere die wirtschaftliche Lage einen hohen Einfluss auf das betriebliche Familienbewusstsein der Unternehmen, wie sich Abbildung 15 entnehmen lässt.

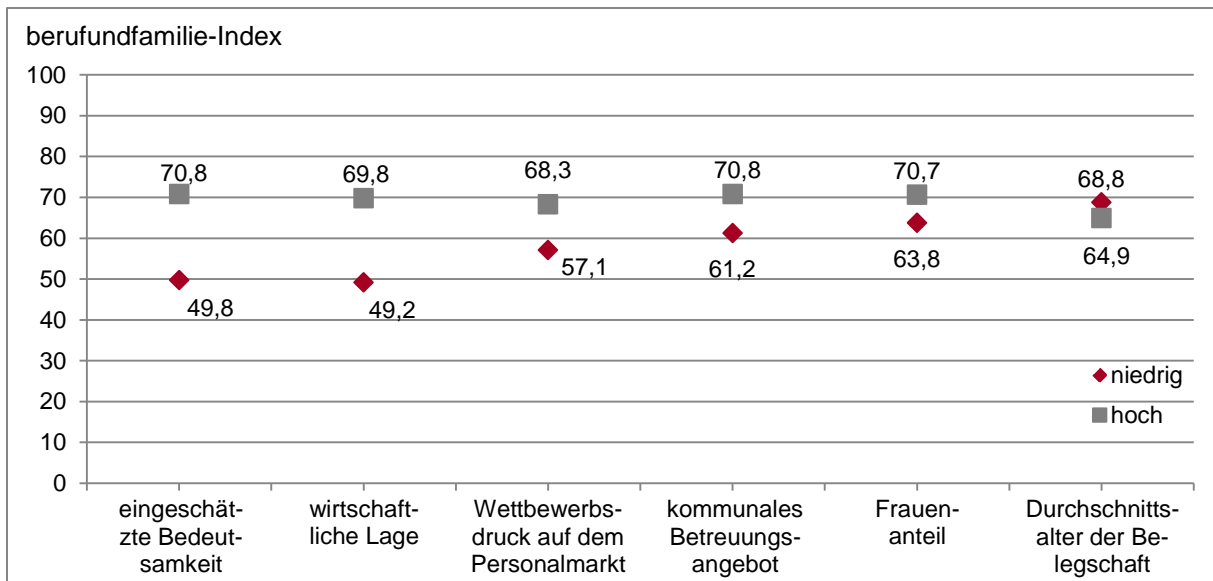


Abbildung 15: berufundfamilie-Index in Abhängigkeit des eingeschätzten Unternehmensumfeldes und der Mitarbeitendenstruktur

Quelle: eigene Darstellung

Zusätzlich konnte festgestellt werden, dass eine Größe der Mitarbeitendenstruktur, der Frauenanteil, einen signifikanten Einfluss auf das Familienbewusstsein der Unternehmen ausübt. Je höher der Anteil an Frauen im Unternehmen ist, umso höher ist das Familienbewusstsein eines Unternehmens ausgeprägt. Unternehmen, die einen über dem Median liegenden Frauenanteil von mindestens 35 % haben, erzielen 70,7 Punkte, wohingegen Unternehmen mit einem unter dem Median liegenden Frauenanteil lediglich 63,8 Punkte erreichen. Dieser Unterschied ist zudem statistisch signifikant ($t(969) = -7,306, \rho = 0,000$). Zusätzlich gilt, je niedriger das Durchschnittsalter der Belegschaft des Unternehmens ist, desto höher der berufundfamilie-Indexwert. Unternehmen mit einem unter dem Median liegenden Durchschnittsalter (unter 39 Jahre) sind hierbei signifikant familienbewusster als Unternehmen, deren Belegschaft ein Durchschnittsalter von mehr als 39 Jahren aufweist ($t(908) = 3,827, \rho = 0,000$). Diese beiden metrischen Variablen signalisieren ein gewisses Ausmaß an Betroffenheit von dem Vereinbarkeitsthema. Es kann davon ausgegangen werden, dass ein Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil bzw. einer jungen Belegschaft sich eher mit Vereinbarkeitsfragen auseinandersetzen muss als Unternehmen, die nur wenige Frauen bzw. ältere Personen beschäftigen.

Folglich lässt sich festhalten, dass neben Variablen zum Wettbewerbsumfeld auch unternehmensinterne Parameter, wie die Beurteilung der Bedeutsamkeit des Themas, der Frauenanteil und das Durchschnittsalter der Belegschaft, erklären, wie stark das betriebliche Familienbewusstsein eines Unternehmens ausgeprägt ist. Entgegen den ursprünglichen Vermutungen sind allerdings einige in der linearen Regressionsanalyse aufgenommenen Vari-

ablen nicht signifikant hinsichtlich ihres Einflusses auf den berufundfamilie-Index. So spielen Mitarbeitendenzahl, Anzahl der Jahre, die ein Unternehmen sich um eine bessere Vereinbarkeit bemüht, Anteil wichtiger Mitarbeitender, Führungskräfteanteil und Anteil Mitarbeitender mit akademischer Ausbildung keine signifikante Rolle für das Ausmaß betrieblichen Familienbewusstseins. Diese fünf Variablen sollen daher weitergehenden Analysen unterzogen werden:

Wird die Unternehmensgröße nicht nach Anzahl der Mitarbeitenden, sondern nach Beschäftigtengrößenklasse getestet, zeigt sich ein differenziertes Bild: Während mittlere (50-199 Mitarbeitende) und ganz große Unternehmen (> 499 Mitarbeitende) besonders familienbewusst agieren und Indexwerte von 68,6 bzw. 68,0 Punkten aufweisen, erreichen kleine Unternehmen (6-49 Mitarbeitende) mit 64,7 Punkten den geringsten Wert auf der Skala des berufundfamilie-Indexes. Diese Unterschiede sind statistisch signifikant ($F(3) = 3,944, \rho = 0,008$). Die Unternehmensgröße spielt dementsprechend eine Rolle für das Ausmaß betrieblichen Familienbewusstseins. Allerdings liegt kein linearer Zusammenhang vor, da zunächst ein Anstieg des berufundfamilie-Indexwertes von der kleinsten Beschäftigtenklasse (6-49 Mitarbeitende) zur nächstgrößeren Kategorie (50-199 Mitarbeitende) zu verzeichnen ist, bevor der Indexwert abnimmt (200-499 Mitarbeitende) und bis hin zu den größten Unternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitenden wieder leicht zunimmt (vgl. Abbildung16).

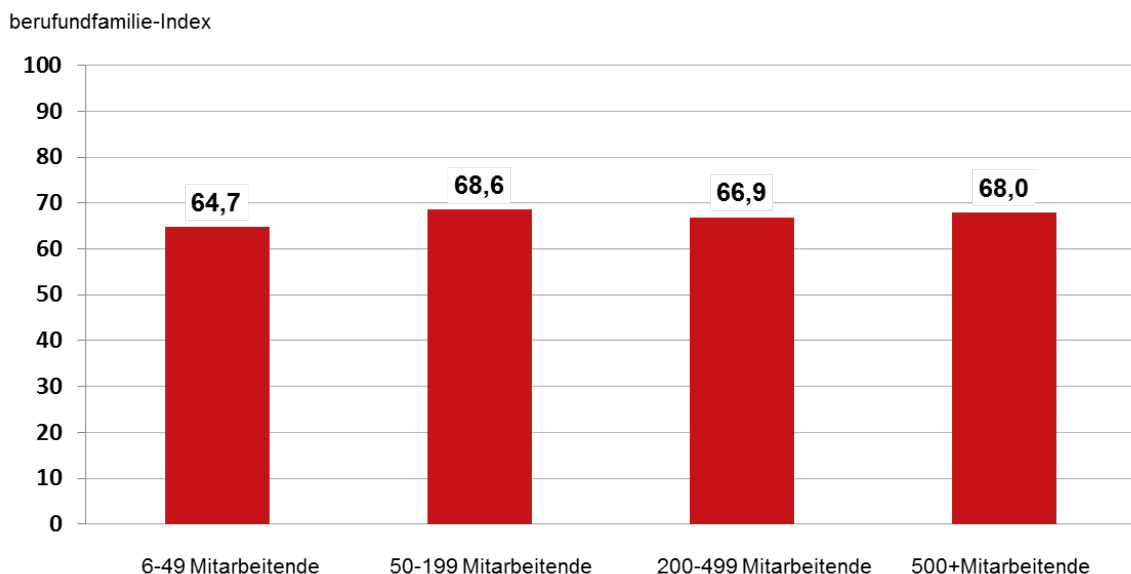


Abbildung16: berufundfamilie-Index nach Mitarbeiterzahl
Quelle: eigene Darstellung

Im Vergleich zu vorherigen Untersuchungen, deren Befunde hinsichtlich des Einflusses der Beschäftigtengrößenklasse von den Ergebnissen dieser Untersuchung abweichen,²³ lässt sich allerdings annehmen, dass die Unternehmensgröße kein guter Prädiktor für das Ausmaß des betrieblichen Familienbewusstseins ist. Daher sollen an dieser Stelle zwei weitere im Fragebogen enthaltene firmografische Merkmale herangezogen werden, um zu untersuchen, inwiefern Unternehmenseigenschaften überhaupt einen Einfluss auf den berufundfamilie-Index ausüben.

Ein solches Merkmal stellt die Branchenzugehörigkeit dar. Werden Unternehmen aus den unterschiedlichen Branchen miteinander verglichen, so ergeben sich zwar hinsichtlich der Zugehörigkeit zu den Wirtschaftszweigen Unterschiede, allerdings sind diese nur schwach signifikant ($F(11) = 1,639, p = 0,083$). Die Spannweite der Indexwerte reicht von 63,7 Punkten für Unternehmen aus dem Baugewerbe und aus anderen Dienstleistungen bis hin zu 73 Punkten für Unternehmen aus dem Bergbau, der Energie- und Wasserversorgung sowie dem Entsorgungsgewerbe (vgl. Abbildung 17).

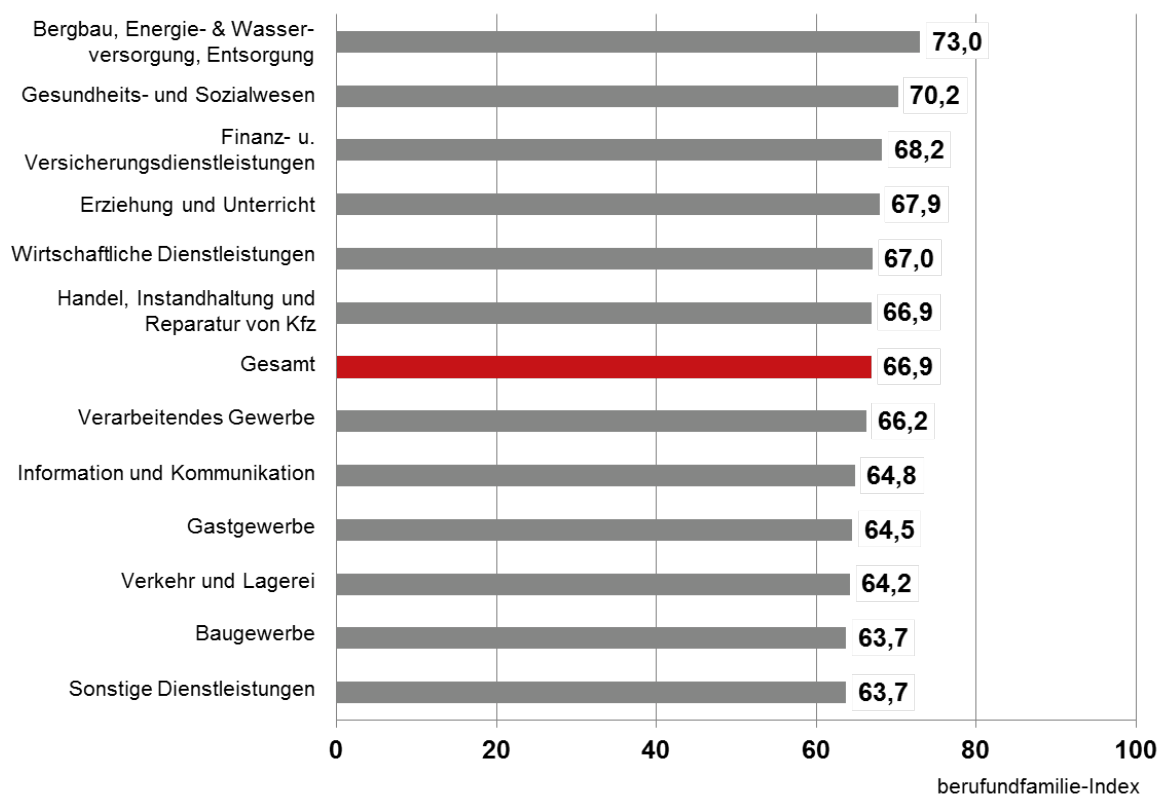


Abbildung 17: berufundfamilie-Indexwert je Branchenzugehörigkeit
Quelle: eigene Darstellung

²³ Im Gegensatz zu der aktuellen Studie waren in der Vorgängeruntersuchung aus dem Jahr 2007 die kleinen Unternehmen (6-49 Mitarbeitende) am meisten familienbewusst, gefolgt von den großen Unternehmen (mehr als 499 Mitarbeitende). Auch in der 2012 durchgeführten Untersuchung in Österreich, die eine ähnliche Fragestellung wie die vorliegende Untersuchung verfolgte, waren es die kleinen Unternehmen mit 10-49 Beschäftigten, die sich deutlich familienbewusster zeigten als Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten.

Ein weiteres im Fragebogen enthaltenes Charakteristikum von Unternehmen ist der Unternehmensstandort. Da die Fallzahl für einige Bundesländer sehr gering ist, wird hier auf eine Analyse auf Bundeslandebene verzichtet. Jedoch wurden die Bundesländer entsprechend der Region in Ost und West aggregiert. Das heißt, alle neuen Bundesländer bilden die Region Ost und alle alten Bundesländer die Region West. Berlin wurde keiner Gruppe zugeordnet und konstituiert eine separate Gruppe mit einer lediglich geringen Fallzahl ($n = 37$). Westdeutsche Unternehmen schneiden zwar etwas besser ab als ostdeutsche Unternehmen (67,2 vs. 65,0 Punkte), allerdings ist dieser Unterschied nicht signifikant ($t(955) = 1,536, p = 0,125$) (vgl. Abbildung 24 im Anhang).

Die Analysen der firmografischen Merkmale dieser Studie zeigen, dass diese keine ausreichend erklärenden Variablen des berufundfamilie-Indexes bilden. Ob ein Unternehmen sehr oder wenig familienbewusst aufgestellt ist, hängt demnach nicht bzw. nur geringfügig von bestimmten Unternehmenseigenschaften wie beispielsweise der Unternehmensgröße, der Branche oder dem Standort ab. Vielmehr spielt, wie zuvor belegt, das Wettbewerbsumfeld und die Mitarbeitendenstruktur eine Rolle, inwieweit das Familienbewusstsein eines Unternehmens ausgeprägt ist.

Die weiteren Untersuchungen ergeben, dass neben der Unternehmensgröße auch kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl der Jahre, die sich ein Unternehmen um die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bemüht und dem berufundfamilie-Index in der linearen Regressionsanalyse nachgewiesen werden kann. Insgesamt verfolgen Unternehmen seit durchschnittlich 8,2 Jahren das Ziel, ihren Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Es zeigt sich aber kein systematischer Unterschied zwischen sehr und wenig familienbewussten Unternehmen ($t(200,377) = -0,173, p = 0,863$), da beide Gruppen das Ziel ungefähr gleich lange verfolgen. Die Low 25 %-Unternehmen bemühen sich seit 9 Jahren um die Vereinbarkeit ihrer Mitarbeitenden und die High 25 %-Unternehmen seit 9,2 Jahren. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass diese Variable keinen Einfluss darauf hat, wie familienbewusst ein Unternehmen aufgestellt ist (vgl. Abbildung 18).

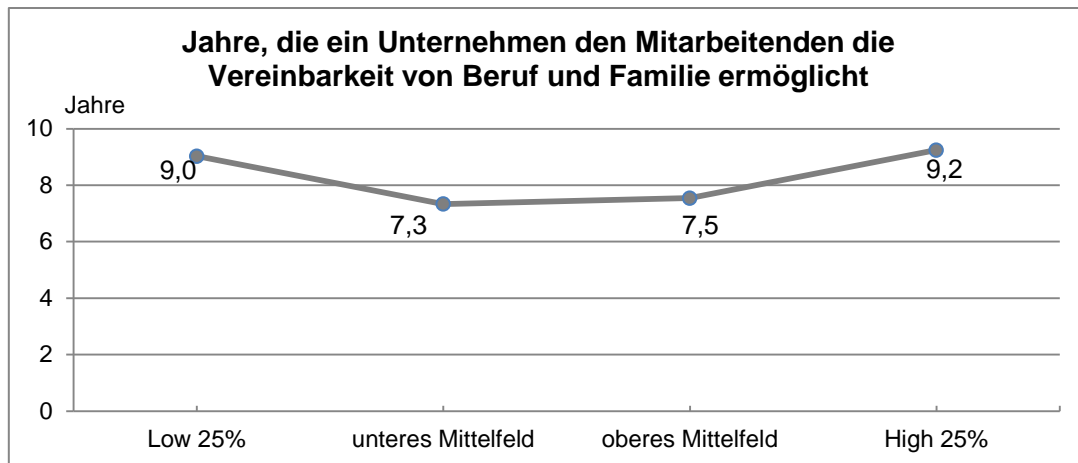


Abbildung 18: Anzahl der Jahre, die ein Unternehmen Vereinbarkeit ermöglicht
Quelle: eigene Darstellung

Neben den beiden zuvor untersuchten Variablen Unternehmensgröße und Anzahl der Jahre, die sich ein Unternehmen mit dem Vereinbarkeitsthema beschäftigt, sollen vor dem Hintergrund der überraschenden Befunde der Regressionsanalyse, nach welchen der Anteil wichtiger Mitarbeitender, der Führungskräfteanteil und Anteil Mitarbeitender mit akademischer Ausbildung keine signifikante Rolle für das Ausmaß betrieblichen Familienbewusstseins spielen, auch die Größen zur Mitarbeitendenstruktur in die weiterführenden Untersuchungen einbezogen werden. Während der Anteil an weiblichen Beschäftigten im Unternehmen ein quantitatives Maß der Betroffenheit von Unternehmen mit dem Vereinbarkeitsthema darstellt, beschreiben sowohl der Anteil wichtiger Mitarbeitender als auch der Anteil an Mitarbeitenden mit akademischem Abschluss sowie der Führungskräfteanteil ein qualitatives Maß der Betroffenheit. Es ist zu vermuten, dass der Zusammenhang zwischen qualitativer respektive quantitativer Betroffenheit und dem Ausmaß betrieblichen Familienbewusstseins nicht linear verläuft. Auch ist es möglich, dass Unternehmen sich erst ab einem bestimmten Maß an Betroffenheit überhaupt mit der Fragestellung beschäftigen, mit wachsender Betroffenheit aber das Ausmaß betrieblichen Familienbewusstseins nicht oder nur noch geringfügig ansteigt (Schneider et al. 2010). Dies könnte ein Grund dafür sein, dass in der linearen Regressionsanalyse, mit Ausnahme des Frauenanteils, keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden konnten, obgleich möglicherweise ein (nicht linearer) Zusammenhang besteht. Daher sollen auch die im Fragebogen inbegriffenen Fragen nach den jeweiligen Frauenanteilen unter den Führungskräften, den Mitarbeitenden mit akademischem Abschluss sowie wichtigen Mitarbeitenden zur tiefergehenden Analyse herangezogen werden. Diese Variablen konnten in der zuvor durchgeführten multiplen Regressionsanalyse aufgrund von Problemen der Multikollinearität nicht aufgenommen werden, sollen aber an dieser Stelle helfen, das Ausmaß betrieblichen Familienbewusstseins in Abhängigkeit der Mitarbeitendenstruktur zu verstehen.

Es lässt sich annehmen, dass Personalverantwortliche die Fragen zur Mitarbeitendenstruktur intuitiv beantwortet haben, sodass Antworten bei den metrisch skalierten Variablen möglicherweise ungeachtet ihres Skalenniveaus eher Tendenzaussagen darstellen. Dies gilt hier insbesondere für die Fragen nach dem Anteil wichtiger Mitarbeitender in Prozent (hierbei handelt es sich um ein Konstrukt) sowie den jeweiligen Frauenanteilen, in geringerem Maße wohl aber auch für den Anteil weiblicher Beschäftigter insgesamt, den Anteil Mitarbeitender mit akademischem Abschluss sowie den Führungskräfteanteil, da die Variablen vermutlich nur in seltenen Fällen von den Befragten aus dem Gedächtnis präzise metrisch abrufbar sind. Folglich wurde das Skalenniveau bei diesen Variablen verändert und auf ordinales Skalenniveau reduziert (Anteil einer bestimmten Gruppe unter den Beschäftigten ist hoch oder niedrig). Dazu wurden die jeweiligen Variablen anhand eines Mediansplits dichotomisiert. Tabelle 8 gibt einen Überblick über die deskriptive Statistik der so neu entstandenen einzelnen Gruppen. Die Gruppen unterscheiden sich durchgehend signifikant voneinander, sodass von trennscharfen Gruppen ausgegangen werden kann, was eine Voraussetzung für weiterführende Analysen ist (vgl. Tabelle 8). Die Mittelwerte der einzelnen Gruppen mit Anteilen über dem Median sind jeweils deutlich höher als die Mittelwerte der jeweiligen Gruppen mit Anteilen unter dem Median.

Item	Median	unter Median		über Median		F-test Sig.
		Mittelwert	n	Mittelwert	n	
Frauenanteil	35 %	20,32 %	495	56,51 %	476	0,000
Führungskräfteanteil	10 %	6,97 %	589	21,77 %	368	0,000
Akademikeranteil	10 %	5,03 %	523	31,60 %	413	0,000
Anteil wichtiger Mitarbeiter	25 %	14,81 %	513	57,73 %	458	0,000
Frauenanteil unter wichtigen Mitarbeitenden	30 %	16,31 %	583	51,97 %	387	0,000
Frauenanteil unter Führungskräften	20 %	6,86 %	563	43,59 %	407	0,000
Frauenanteil unter Akademikern	30 %	12,37 %	551	52,32 %	379	0,000

Tabelle 8: Deskriptive Statistik der Mitarbeitendenstruktur-Variablen nach Mediansplit
Quelle: eigene Darstellung

Zur Überprüfung, ob sich die Gruppen auch hinsichtlich des betrieblichen Familienbewusstseins signifikant voneinander unterscheiden, wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse mit den Faktorstufen hoher respektive niedriger Anteil weiblicher Beschäftigter, wichtiger Mitarbeitender, Führungskräfte, Mitarbeitender mit akademischem Abschluss sowie den jeweiligen Frauenanteilen als unabhängige Größe und dem berufundfamilie-Index als abhängiger Variable durchgeführt (vgl. Tabelle 18 im Anhang sowie Abbildung 19).

Zunächst sollen die Variablen, die die quantitative und qualitative Betroffenheit mit dem Vereinbarkeitsthema signalisieren, getrennt voneinander durchleuchtet werden (Frauenanteil,

Führungskräfteanteil, Anteil Mitarbeitende mit akademischem Abschluss, Anteil wichtiger Mitarbeitender), bevor auf die Kombination von quantitativer und qualitativer Betroffenheit eingegangen werden soll (der jeweilige Frauenanteil unter wichtigen den Mitarbeitenden, Führungskräften und Mitarbeitenden mit akademischem Abschluss).

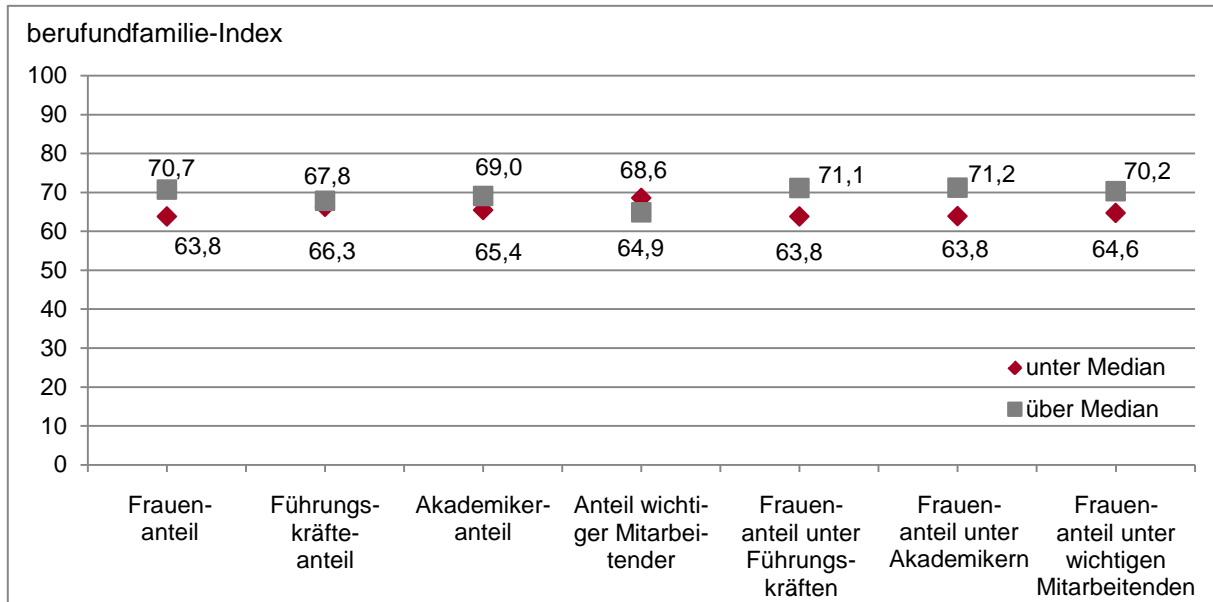


Abbildung 19: berufundfamilie-Index in Abhängigkeit der Mitarbeitendenstruktur

Quelle: eigene Darstellung

Wird der Frauenanteil als Maß der quantitativen Betroffenheit betrachtet, so fällt auf, dass Unternehmen mit einem über dem Median liegenden Frauenanteil wesentlich familienbewusster aufgestellt sind als Unternehmen mit einem niedrigen Frauenanteil (70,7 vs. 63,8 Punkte). Dieser Befund bestätigt das Ergebnis der linearen Regressionsanalyse, bei welcher der Frauenanteil als einzige Variable der Mitarbeitendenstruktur eines Unternehmens ist, die einen signifikanten Einfluss auf das betriebliche Familienbewusstsein ausübt.

Neben dem Maß zur quantitativen Betroffenheit sollen auch Kenngrößen, die das qualitative Maß an Betroffenheit repräsentieren, in Betracht gezogen werden. Hierbei zeigt sich, dass es signifikante Unterschiede zwischen Unternehmen gibt, die einen hohen Anteil an wichtigen Mitarbeitenden respektive an Mitarbeitenden mit akademischem Abschluss haben (64,9 respektive 69,0 Punkte) und Unternehmen mit einem unter dem Median liegenden Anteil an diesen Beschäftigtengruppen (68,6 respektive 65,4 Punkte). Unternehmen mit hohem bzw. niedrigem Führungskräfteanteil unterscheiden sich zwar auch (67,8 vs. 66,3 Punkte), jedoch sind diese Unterschiede statistisch nicht signifikant (vgl. Tabelle 18 im Anhang). Das heißt, der Führungskräfteanteil allein lässt keine Aussage über das Familienbewusstsein eines Unternehmens zu im Gegensatz zu dem Anteil wichtiger Mitarbeitender und dem Anteil Mitarbeitender mit akademischem Abschluss. Beschäftigt ein Unternehmen viele Mitarbeitende

mit akademischem Abschluss, ist davon auszugehen, dass dieses Unternehmen auch familienbewusster ist als Unternehmen mit wenigen akademischen Mitarbeitenden.

Die Variable „Anteil wichtiger Mitarbeitender“ unterscheidet sich von den anderen beiden untersuchten Variablen zur qualitativen Betroffenheit. Es liegt zwar ein signifikanter Unterschied zwischen den Mitarbeitendengruppen im Hinblick auf den Anteil wichtiger Mitarbeitender vor. Jedoch weisen diejenigen Unternehmen, die einen niedrigen Anteil wichtiger Mitarbeitender haben, ein höheres Familienbewusstsein auf als Unternehmen mit einem hohen Anteil an dieser Beschäftigtengruppe (68,6 vs. 64,9). Dieses Ergebnis überrascht aufgrund des anders gerichteten Zusammenhangs zwischen dem Anteil wichtiger Mitarbeitender und dem betrieblichen Familienbewusstsein. Daher soll diese Variable im Anschluss an diese Analyse tiefergehenden Untersuchungen unterzogen werden. Zum besseren Verständnis des Zusammenhanges zwischen der Variable wichtiger Mitarbeitende und dem Ausmaß des betrieblichen Familienbewusstseins wurde der Parameter Anteil wichtiger Mitarbeitender in mehrere Gruppen eingeteilt. Anhand der Quartilswerte wurden so vier in etwa gleich große Gruppen gebildet und miteinander verglichen. Es zeigt sich, dass auch hier signifikante Unterschiede zwischen den vier Gruppen bestehen. ($F(3) = 5,842, p = 0,001$). Unternehmen, die zwischen 15 % und 25 % wichtige Mitarbeitende beschäftigen, sind am familienbewusstesten (69,8 Punkte), gefolgt von Unternehmen mit bis zu 15 % wichtigen Mitarbeitenden (67,7 Punkte) und denjenigen Unternehmen, die einen Anteil von mindestens 50 % wichtigen Mitarbeitenden beschäftigen (65,7 Punkte). Am wenigsten familienbewusst sind mit 64,2 Punkten die Unternehmen, die zwischen 25 % und 50 % wichtige Mitarbeitende haben. Diese Befunde bestätigen die zuvor ermittelten Ergebnisse, stehen allerdings im Kontrast zu den Befunden der in 2007 durchgeführten Vorgängeruntersuchung in Deutschland sowie der in 2012 realisierten Studie in Österreich.²⁴ Demgemäß kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse für das betriebliche Familienbewusstsein in Abhängigkeit des Anteils wichtiger Mitarbeitender nicht eindeutig sind und der Parameter Anteil wichtiger Mitarbeitender kein guter Prädiktor für das betriebliche Familienbewusstsein eines Unternehmens ist.²⁵

Insgesamt zeigt sich, dass auch das qualitative Betroffenheitsmaß einen Einfluss auf das Ausmaß des betrieblichen Familienbewusstseins ausübt. Unternehmen mit einer Mitarbei-

²⁴ In der Vorgängeruntersuchung aus dem Jahr 2007 konnte ermittelt werden, dass das betriebliche Familienbewusstsein vor allem durch die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter beeinflusst wird, welche über den Anteil wichtiger Mitarbeitender erfasst wurde (Schneider et al. 2010). In der in 2012 durchgeführten Untersuchung zum Familienbewusstsein österreichischer Unternehmen wurde herausgefunden, dass der Haupteffekt auf den berufundfamilie-Index zwar auch vom Anteil weiblicher Mitarbeitender ausgeht, allerdings spielt der Anteil wichtiger Mitarbeitender insbesondere dann eine Rolle, wenn der Anteil weiblicher Mitarbeitender im Unternehmen gering ist (Schneider/Quednau 2012).

²⁵ Hierbei können u.U. auch semantische Probleme eine Rolle spielen, die eine eindeutige Interpretation der Ergebnisse erschweren. So handelt es sich bei der Variablen „wichtige Mitarbeitende“ um ein Konstrukt und die Frage nach dem Anteil wichtiger Mitarbeitender wurde von den Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden möglicherweise unterschiedlich stark differenziert beantwortet.

tendenstruktur an den jeweiligen Beschäftigtengruppen, die über dem Median liegt, sind mit Ausnahme des Anteils wichtiger Mitarbeitender durchweg familienbewusster als die Unternehmen mit einem Anteil unter dem Medianwert. Das bedeutet, dass Unternehmen, die über einen hohen Anteil an Beschäftigten der jeweiligen Mitarbeitendengruppe verfügen, sowohl in qualitativ als auch quantitativ höherem Ausmaß von dem Vereinbarkeitsthema betroffen sind und demnach familienbewusster agieren als Unternehmen mit einem geringeren Betroffenheitsgrad. Die bisherigen Analysen beinhalteten die separate Betrachtung des quantitativen und qualitativen Ausmaßes an Betroffenheit in den Unternehmen. Im Folgenden soll daher das Zusammenspiel der dargestellten Kennzahlen erfasst werden, um zu ermitteln, ob sich die bisherigen Befunde bestätigen.

Der Einfluss der Mitarbeitendenstruktur auf das betriebliche Familienbewusstsein wird insbesondere im Zusammenspiel von quantitativer und qualitativer Betroffenheit mit dem Vereinbarkeitsthema deutlich. Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil unter den wichtigen Mitarbeitenden, den Führungskräften und den Mitarbeitenden mit akademischem Abschluss sind besonders familienbewusst und erzielen im berufundfamilie-Index durchweg Werte von über 70 Punkten. Dagegen sind Unternehmen mit einem Frauenanteil an diesen Beschäftigtengruppen unter Medianniveau signifikant weniger familienbewusst. Ihre Mittelwerte betragen 63,8 Punkte für Unternehmen mit einem niedrigen Frauenanteil unter Führungskräften und Mitarbeitenden mit akademischem Abschluss respektive 64,6 Punkte für Unternehmen mit einem niedrigen Frauenanteil unter wichtigen Mitarbeitenden. An dieser Stelle konkretisiert sich, dass das Qualifikationsniveau allein nur zu einem gewissen Grad das betriebliche Familienbewusstsein erklären kann. Haben Unternehmen jedoch einen hohen Frauenanteil in den einzelnen Schlüsselpositionen bzw. in qualifizierten Stellen, zeigen sich die Unternehmen nicht nur familienbewusster als der Durchschnitt aller Unternehmen, sondern insbesondere als Unternehmen mit einem unter dem Median liegenden Frauenanteil.

Insgesamt zeigen die Befunde, dass sowohl das quantitative als auch das qualitative Ausmaß an Betroffenheit hinsichtlich des Vereinbarkeitsthemas ein Indikator dafür ist, inwieweit das Familienbewusstsein eines Unternehmens ausgeprägt ist. Jedoch fallen die Unterschiede deutlicher aus, werden quantitative und qualitative Betroffenheit kombiniert betrachtet. Unternehmen mit einer potenziell höheren Betroffenheit sind familienbewusster als Unternehmen mit einer geringen Betroffenheit.²⁶

²⁶ Die vorliegenden Befunde aus dem Jahr 2012 entsprechen nur z.T. den Ergebnissen der Befragung aus dem Jahr 2007, nach welchen das Ausmaß betrieblichen Familienbewusstseins primär von der Qualifikations- und nicht von der Geschlechterstruktur der Mitarbeitenden im Unternehmen abhängt (vgl. dazu Schneider et al. 2010). Der Anteil weiblicher Mitarbeitender erwies sich in der damaligen Untersuchung vielmehr erst dann als relevant, wenn der Anteil wichtiger Mitarbeitender gering war. Die Abweichung der aktuellen Ergebnisse kann zum einen auf eine abweichende Berechnungsgrundlage zurückgeführt werden. Zum anderen können die Befunde auch dahingehend interpretiert werden, als dass eine familienbewusste Personalpolitik im Vergleich zum Jahr 2007 vor

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass neben den sechs in der linearen Regressionsanalyse gefundenen Größen (Bedeutsamkeit von Familienbewusstsein im Unternehmen, wirtschaftliche Lage, Wettbewerbsdruck auf dem Personalmarkt, kommunales Kinderbetreuungsangebot, Frauenanteil sowie Durchschnittsalter der Mitarbeitenden), die auf den berufundfamilie-Index wirken, auch weitere Variablen von Bedeutung bezüglich des Familienbewusstseins von Unternehmen sind. Wie die detaillierten Folgeuntersuchungen gezeigt haben, übt auch das Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden, insbesondere in Kombination mit einem hohen Frauenanteil, einen Einfluss auf das betriebliche Familienbewusstsein aus.

3.4.3 Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik

Nachdem der Status quo des betrieblichen Familienbewusstseins deutscher Unternehmen im Jahre 2012 dargelegt sowie dessen mögliche Einflussfaktoren untersucht wurden, schließt sich nun die Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik an. Um den Einfluss familienbewusster Personalpolitik auf betriebswirtschaftliche Größen bestimmen zu können, muss die Annahme getroffen werden, dass betriebliches Familienbewusstsein auf einzelne betriebswirtschaftliche Größen wirkt. Wie im Rahmen der zuvor erörterten Input-Output-Fragestellung beschrieben, wird angenommen, dass Kausalität zwischen dem berufundfamilie-Indexwert und der jeweiligen betriebswirtschaftlichen Größe besteht (vgl. Kap. 2.3). Dabei fungiert das betriebliche Familienbewusstsein als unabhängige Größe und die betriebswirtschaftlichen Variablen werden separat als abhängige Variable modelliert. Da sowohl die unabhängige Größe, das Ausmaß des Familienbewusstseins deutscher Unternehmen, operationalisiert durch den berufundfamilie-Index, als auch die einzelnen 25 betriebswirtschaftlichen Größen metrisches bzw. quasi-metrisches Skalenniveau aufweisen, sind die Voraussetzungen für die Durchführung einer linearen Regressionsanalyse gegeben.

In einem ersten Schritt wurden die 25 betriebswirtschaftlichen Variablen linearen Regressionsanalysen unterzogen. Dabei stellt der berufundfamilie-Indexwert die unabhängige Größe und die jeweilige betriebswirtschaftliche Kennzahl die abhängige Größe dar, d.h. es wurden 25 getrennte lineare Regressionsanalysen durchgeführt. Tabelle 9 gibt einen Überblick über diesen ersten Analyseschritt. Bei 23 der 25 Output-Variablen konnte ein signifikanter Wirkungszusammenhang mit dem betrieblichen Familienbewusstsein nachgewiesen werden.

einer veränderten Motivlage betrieben wird. Demnach wäre zu vermuten, dass - angetrieben durch den demografischen Wandel – Familienbewusstsein nicht länger exklusiv für wichtige Mitarbeitende von Bedeutung ist, sondern dass Unternehmen den Blick inzwischen verstärkt auf alle ihre Mitarbeitenden richten und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunehmend in der Breite angelegt ist.

Diese 23 Variablen erreichen ein Signifikanzniveau von kleiner als 1 %, wie der rechten Spalte von Tabelle 9 entnommen werden kann.

Nr	Output-Item	Korrigiertes R ²	Standard. Koeff. (Beta) des Indexw.	Signifikanz	Beurteilung
4	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen sind unsere Mitarbeitenden motivierter.	0,279	0,529	0,000	1 %-Niveau
19	Unser Unternehmen hat ein familienbewusstes Image.	0,277	0,527	0,000	1 %-Niveau
25	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen sind unsere Mitarbeitenden produktiver.	0,187	0,434	0,000	1 %-Niveau
10	Es gelingt uns, das betriebsspezifische Wissen der Mitarbeitenden nachhaltig aufzubauen.	0,173	0,417	0,000	1 %-Niveau
22	Wir müssen selten Bewerberinnen oder Bewerber mit Qualifikationen unterhalb des geforderten Stellenprofils einstellen.	0,143	0,379	0,000	1 %-Niveau
8	Unsere Mitarbeitenden fühlen sich dem Unternehmen sehr verbunden.	0,141	0,377	0,000	1 %-Niveau
5	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen ist der Krankenstand in unserem Unternehmen geringer.	0,139	0,375	0,000	1 %-Niveau
1	Mitarbeitende unseres Unternehmens kündigen selten selbst.	0,113	0,338	0,000	1 %-Niveau
12	Wir verlieren selten wichtige Kundinnen und Kunden, weil ihre Ansprechpersonen unser Unternehmen verlassen haben.	0,105	0,326	0,000	1 %-Niveau
2	Beschwerden von Mitarbeitenden über eine mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie treten in unserem Unternehmen sehr selten auf.	0,101	0,319	0,000	1 %-Niveau
13	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen sind unsere Kosten für die Personalbeschaffung von wichtigen Mitarbeitenden gering.	0,069	0,265	0,000	1 %-Niveau
20	Bei Stellenbesetzungen können wir auf viele externe Bewerberinnen oder Bewerber zurückgreifen.	0,062	0,251	0,000	1 %-Niveau
6	Wie hoch war im Jahr 2011 die Krankheitsquote in Ihrem Unternehmen?	0,043	-0,211	0,000	1 %-Niveau
18	Die Einarbeitungskosten wichtiger Mitarbeitender für vakant gewordene Stellen sind in unserem Unternehmen gering.	0,038	0,197	0,000	1 %-Niveau
11	Wichtige Mitarbeitende können wir im Unternehmen halten.	0,026	0,164	0,000	1 %-Niveau
7	Wie hoch war im Jahr 2011 die durchschnittliche Fehlzeitenquote in Ihrem Unternehmen?	0,019	-0,143	0,000	1 %-Niveau
14	Wie viele Monate dauert es durchschnittlich, bis die Position eines wichtigen Mitarbeitenden besetzt ist?	0,017	-0,134	0,000	1 %-Niveau
3	Wie hoch war im Jahr 2011 die Fluktuationsrate in Ihrem Unternehmen?	0,010	-0,103	0,001	1 %-Niveau
21	Wie viele Bewerbungen erhalten Sie durchschnittlich pro ausgeschriebener Stelle für wichtige Mitarbeitende? Wie lange dauert es im Mittel, bis ein durchschnittlich lange in Elternzeit gebliebener Rückkehrender wieder voll eingearbeitet ist?	0,009	0,100	0,002	1 %-Niveau
23	Wie war im Jahr 2011 das Verhältnis zwischen Ist- und Soll-Personalbestand durchschnittlich in Ihrem Unternehmen?	0,002	-0,057	0,076	10 %-Niveau
17	Wie lange dauert es im Mittel, bis ein durchschnittlich lange in Elternzeit gebliebener Rückkehrender wieder voll eingearbeitet ist?	-0,001	0,003	0,925	nicht signifikant
15	Wie viel Prozent der Elternzeitnehmenden kehren durchschnittlich im Anschluss an die gesetzliche Elternzeit oder früher an ihren Arbeitsplatz zurück?	0,051	-0,227	0,000	1 %-Niveau
9	Wie lange gehören Ihrem Unternehmen die Mitarbeitenden im Durchschnitt an?	0,046	-0,216	0,000	1 %-Niveau
16	Wie lange ist die durchschnittliche Elternzeitdauer Ihrer Mitarbeitenden?	0,026	0,165	0,000	1 %-Niveau
24	Wir würden höhere Gewinne erzielen, wenn wir mehr wichtige Mitarbeitende für unser Unternehmen gewinnen könnten.	0,006	0,085	0,009	1 %-Niveau

Tabelle 9: Ergebnisse der linearen Regressionsanalysen der Output-Variablen
Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt lässt sich feststellen, dass bei 19 der 23 Variablen ein positiver Zusammenhang mit dem betrieblichen Familienbewusstsein besteht. Das heißt, die Wirkungsrichtung entspricht dem hypothetisierten Zusammenhang in dem Sinne, dass ein hoher berufundfamilie-Indexwert mit einem positiven betriebswirtschaftlichen Resultat einhergeht. Bei den quasimetrischen Variablen (Einschätzungsfragen) drückt sich dies durch ein positives Vorzeichen bei dem standardisierten Betakoeffizienten aus²⁷ und kann dahingehend verstanden werden, dass ein hoher Indexwert eine hohe Zustimmung zu den Aussagen bedingt.²⁸ Bei metrischen Items drückt sich der positive Wirkungszusammenhang in der Regel durch ein negatives Vorzeichen des Betakoeffizienten aus.²⁹ Dieses kann so interpretiert werden, dass je höher der Indexwert des Unternehmens ist, desto niedriger die abgefragte Quote. Positive betriebswirtschaftliche Effekte,³⁰ die durch den berufundfamilie-Index bewirkt wurden, können insbesondere bei den quasimetrischen Variablen Motivation der Mitarbeitenden (Item Nr. 4), Aufbau von betriebsspezifischem Wissen (Item Nr. 10), familienbewusstes Image des Unternehmens (Item Nr. 19) und Produktivität der Mitarbeitenden (Item Nr. 25) festgestellt werden. So zeigt sich zum Beispiel, dass je höher der Indexwert des Unternehmens ist, desto höher schätzen die Befragten die Motivation der Mitarbeitenden ein, bzw. desto besser gelingt es dem Unternehmen, betriebsspezifisches Wissen im Unternehmen nachhaltig aufzubauen, bzw. desto mehr wird das Image des Unternehmens als familienbewusst eingeschätzt oder desto produktiver werden die Mitarbeitenden bewertet. Insgesamt stehen 14 der 15 quasimetrischen betriebswirtschaftlichen Größen in einem positiven Zusammenhang mit dem berufundfamilie-Index. Hinsichtlich der metrischen Variablen lässt sich bei fünf von zehn Kennzahlen ein positiver betriebswirtschaftlicher Effekt feststellen: Beispielsweise lässt sich beobachten, dass je höher das Ausmaß betrieblichen Familienbewusstseins eines Unternehmens ist, desto niedriger die Krankheitsquote (Item Nr. 6), die Fehlzeitenquote (Item Nr. 7), die Stellenbesetzungsdauer (Item Nr. 14) und die Fluktuationsrate (Item Nr. 3) sowie desto höher die Anzahl der Bewerbungen je ausgeschriebener Stelle (Item Nr. 21).

²⁷ Anhand des standardisierten Koeffizienten des Indexwertes kann der Einfluss einer erklärenden Variablen auf die abhängige Variable abgeschätzt werden. Dieser signalisiert, um wie viele Einheiten die betriebswirtschaftliche Kennzahl steigt bzw. sinkt, wenn sich der berufundfamilie-Index um eine Einheit erhöht.

²⁸ Dies ist bei allen Items außer den Kosten vakanter Stellen (Item Nr. 24) der Fall. Bei diesem Item signalisiert ein hoher Wert ein negatives betriebswirtschaftliches Ergebnis. Daher wurde dieses Item bei den Items mit negativem Zusammenhang einsortiert.

²⁹ Auch bei den metrischen Variablen bilden drei Items die Ausnahme. Bei der Anzahl der Bewerbungen (Item Nr. 21), der Rückkehrquote aus der Elternzeit (Item Nr. 15) sowie der Unternehmenszugehörigkeit der Beschäftigten (Item Nr. 9) bedeutet ein positives Vorzeichen, dass der durch das Ausmaß betrieblichen Familienbewusstseins hervorgerufene betriebswirtschaftliche Effekt positiv ist.

³⁰ Ferner gibt Tabelle 9 Aufschluss über das Bestimmtheitsmaß R^2 , das angibt, wie viel Prozent der Variation der abhängigen Variable durch die unabhängige Variable erklärt werden kann. Dieses Maß steht in direktem Zusammenhang mit dem Betakoeffizienten. Besonders hohe Bestimmtheitsmaße und damit auch eine ausreichende Güte der Messung weisen die Items Motivation der Mitarbeitenden (Item Nr. 4) und familienbewusstes Image (Item Nr. 19) auf, deren Variation zu 27,9 % bzw. 27,7 % durch den berufundfamilie-Index erklärt wird.

Bei vier weiteren abhängigen Variablen entspricht der empirische Zusammenhang nicht dem oben beschriebenen erwarteten Zusammenhang, d.h. der betriebswirtschaftliche Effekt ist negativ. Dies ist der Fall bei der Rückkehrquote aus der Elternzeit (Item Nr. 15), bei der Unternehmenszugehörigkeit (Item Nr. 9), bei der Elternzeitdauer (Item Nr. 16) sowie bei den Kosten vakanter Stellen (Item Nr. 24).

Im Hinblick auf die Unternehmenszugehörigkeit zeigt sich, dass der Betakoeffizient negativ ist, d.h. betriebliches Familienbewusstsein geht mit einer geringen Unternehmenszugehörigkeit einher. Dieses Ergebnis lässt sich dadurch begründen, dass insbesondere jüngere Mitarbeitende Familienpflichten wahrnehmen. Diese Mitarbeitenden haben allerdings (aufgrund ihrer kürzeren Beschäftigungsdauer) eine eher geringe Unternehmenszugehörigkeit. Wie die Analyse in Kapitel 3.4.2 gezeigt hat, haben Unternehmen, die viele jüngere Mitarbeitende beschäftigen und damit ein geringes Durchschnittsalter der Belegschaft aufweisen, eine höhere quantitative Betroffenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und sind familienbewusster als Unternehmen mit einem über dem Median liegenden Durchschnittsalter ihrer Beschäftigten. Unternehmenszugehörigkeit ist eine Variable des Zielbereiches Mitarbeitendenbindung. Da sich Unternehmenszugehörigkeit allerdings u.a. über die Beschäftigungsdauer manifestiert, bedeutet das, dass diese hierbei weniger eine Größe der Mitarbeitendenbindung ist, sondern vielmehr eine Betroffenheit mit der Vereinbarkeitsproblematik des Unternehmens ausdrückt. Gleichwohl verbessert betriebliches Familienbewusstsein die Bindung der Mitarbeitenden, wie sich bei Item Nr. 8 „Mitarbeitendenverbundenheit“ verdeutlicht.

Zwei weitere metrische Items, die negative betriebswirtschaftliche Effekte belegen, beziehen sich auf die Elternzeit. Einerseits steigt die Elternzeitdauer und andererseits sinkt die Rückkehrquote mit steigendem berufundfamilie-Index. Bei beiden Items wurde zuvor ein umgekehrter Zusammenhang vermutet bzw. in der 2007er Untersuchung auch nachgewiesen. Jedoch wurden viele Veränderungen in diesem Bereich der Familienpolitik in den vergangenen fünf Jahren realisiert.³¹ Bezüglich der Elternzeitdauer lässt sich aktuell eine durchschnittliche Elternzeit von 13,81 Monaten ermitteln, die deutlich unter dem Mittelwert von 21,95 Monaten im Jahr 2007 liegt ($t(1297,528) = 16,534, p = 0,000$). Auch im Hinblick auf die Rückkehrquote aus der Elternzeit ist ein Trend zu einer höheren Rückkehrquote zu verzeichnen. Betrug diese Quote im Jahr 2007 noch 69,3 %, beläuft sie sich in der vorliegenden Untersuchung im Durchschnitt auf 82,5 % ($t(1092,164) = -9,535, p = 0,000$). Damit ist insgesamt ein Trend sowohl zu einer geringeren Elternzeitdauer als auch zu einer höheren Rückkehrquote in den vergangenen fünf Jahren zu verzeichnen. Dementsprechend ist davon

³¹ Beispielfhaft kann das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz angeführt werden, das seit 1.1.2007 in Kraft ist, seitdem mehrmals angepasst wurde und Akzeptanz in der Bevölkerung gefunden hat. Seine wichtigste Konsequenz ist die allgemeine Verkürzung der Zeit finanzieller Unterstützung auf max. 14 Monate.

auszugehen, dass – bis zu einem gewissen Ausmaß – eine hohe Rückkehrquote bzw. eine geringe Elternzeitdauer Familienbewusstsein signalisiert. Allerdings können, wie bei diesen beiden Variablen, vermeintlich negative betriebswirtschaftliche Effekte auch ein Indiz für ein familienbewusstes Klima bedeuten, da Mitarbeitende familienbewusster Unternehmen womöglich nicht befürchten müssen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, wenn sie eine längere Elternzeit in Anspruch nehmen, oder weil es innovative Arbeitszeitmodelle gibt, die den Mitarbeitenden ermöglichen, länger als gesetzlich vorgesehen in Elternzeit zu bleiben. Diese Annahme wird auch durch die durchschnittliche Elternzeitdauer der Väter unterstrichen, die in familienbewussten Unternehmen im Mittel 6,6 Monate beträgt, wohingegen Väter in wenig familienbewussten Unternehmen „nur“ 3,3 Monate Elternzeit nehmen ($t(380,699) = 6,838, p = 0,000$). Dieser signifikante Unterschied lässt vermuten, dass Elternzeit in familienbewussten Unternehmen eine Selbstverständlichkeit ist und auch über gesetzliche Vorgaben hinaus möglich ist respektive individuell vereinbart werden kann. Hinzu kommt, dass die Beschäftigten auch während der Elternzeit bis zu 30 Wochenstunden arbeiten dürfen – die alleinige Tatsache, dass sie sich in Elternzeit befinden also nicht bedeuten muss, dass sie ihrem Arbeitgeber nicht zur Verfügung stehen.

Die einzige quasi-metrische Variable mit negativem betriebswirtschaftlichem Effekt bildet jene zu den Kosten vakanter Stellen (Item Nr. 24). Bei diesem Item ist der Betakoeffizient zwar positiv, jedoch wurde zuvor ein positives betriebswirtschaftliches Ergebnis mit einem negativen Wirkungszusammenhang mit dem berufundfamilie-Index assoziiert. Personalverantwortliche bzw. Geschäftsführende wenig familienbewusster Unternehmen schätzen demnach die Kosten vakanter Stellen im Mittel mit 3,1 von sieben möglichen Punkten geringer ein als Personalverantwortliche sehr familienbewusster Unternehmen, die die Kosten mit 3,5 Punkten bewerten. Das heißt, Personalverantwortliche bzw. Geschäftsführende beider Gruppen bewerten die Kosten vakanter Stellen noch unter dem Skalenmittelpunkt. Insgesamt geben 68,6 % aller Befragten eine Wertung von maximal 4 Punkten ab. Dieses Antwortverhalten deutet darauf hin, dass zum einen die Kosten vakanter Stellen unterschätzt werden und somit nicht zur Sensibilisierung des Ausmaßes eines betrieblichen Familienbewusstseins beitragen. Zum anderen zeigen diese Ergebnisse auch, dass betriebliches Familienbewusstsein nicht mit höheren Gewinnen aufgrund von mehr wichtigen Mitarbeitenden einhergeht. Dieser Befund bestätigt den in 3.4.2 ausgemachten Effekt, nach welchem ein geringerer Anteil an wichtigen Mitarbeitenden im Unternehmen mit einem höheren betrieblichen Familienbewusstsein einhergeht.

Weiterhin konnte bei zwei Output-Größen kein respektive nur ein schwach signifikanter linearer Zusammenhang mit dem berufundfamilie-Index nachgewiesen werden: Wiedereinarbei-

tungsdauer (Item Nr. 17) und Verhältnis von Ist- zu Soll-Personalbestand (Item Nr. 23). Diese beiden Variablen wurden weitergehenden Analysen unterzogen.

Mithilfe einer durchgeführten logistischen Regression konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem berufundfamilie-Index und der Wiedereinarbeitungsdauer (Item Nr. 17) mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % gefunden werden. Dieser Zusammenhang ist allerdings nur leicht positiv, d.h. steigt der berufundfamilie-Index, erhöht sich auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Wiedereinarbeitungszeit steigt. Obwohl das lineare Regressionsmodell keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Wiedereinarbeitungsdauer und dem berufundfamilie-Index nachweisen konnte, kann aufgrund des gefundenen Zusammenhanges in der logistischen Regression davon ausgegangen werden, dass eine gewisse Kausalität zwischen ihnen besteht. Allerdings weicht die Richtung des Zusammenhanges von den Erwartungen ab, da der statistische Zusammenhang positiv ist. Dieser Befund lässt sich dahingehend interpretieren, dass es in familienbewussten Unternehmen möglicherweise explizite Einarbeitungsphasen gibt im Gegensatz zu wenig familienbewussten Unternehmen, in denen aus der Elternzeit rückkehrende Mitarbeitende ohne eine strukturierte Einarbeitungszeit ihre Tätigkeit im Unternehmen wieder aufnehmen. Da der Aspekt der Wiedereinarbeitung dieser Annahme zufolge überhaupt erst in familienbewussten Unternehmen eine Rolle spielt, steigt hier die Wahrscheinlichkeit einer längeren Wiedereinarbeitungsdauer. Darüber hinaus ist zu vermuten, dass die Wiedereinarbeitungsdauer nicht allein durch das Familienbewusstsein des Unternehmens bestimmt wird, sondern dass es sich hierbei um eine komplexe Variable handelt, die durch verschiedene Größen beeinflusst wird. So ist die Wiedereinarbeitungsdauer von Rückkehrenden aus der Elternzeit in besonders hohem Maß von der individuellen Situation der Beschäftigten abhängig, die mit den vorliegenden Daten nicht abgebildet werden kann. Auch die Qualifikation der Rückkehrenden und das Anforderungsprofil des Berufs und der jeweiligen Stelle können z.B. einen Einfluss auf die Zeit nehmen, die notwendig ist, bis ein Rückkehrender wieder voll eingearbeitet ist.

Für den Grad der Personaldeckung (Item Nr. 23) konnte auch unter Zuhilfenahme der logistischen Regression keine Verbindung zum betrieblichen Familienbewusstsein hergestellt werden. Die Input-Variable, der berufundfamilie-Index, hat dementsprechend nur einen sehr geringen Erklärungsanteil an dieser betriebswirtschaftlich komplexen Größe. Vorherige Studien deuten zudem darauf hin, dass es keine eindeutigen Befunde hierzu gibt. So wurde in der Vorgängeruntersuchung aus dem Jahr 2007 ein leicht positiver Zusammenhang zwischen dem berufundfamilie-Index und dem Grad der Personaldeckung identifiziert werden, indem sehr familienbewusste Unternehmen einen höheren Deckungsgrad aufwiesen als wenig familienbewusste Unternehmen. In einer 2012 durchgeführten Studie in Österreich, die einen ähnlichen Aufbau hatte wie die aktuelle Studie, konnte kein signifikanter Zusammen-

hang mit dem Ausmaß des betrieblichen Familienbewusstseins festgestellt werden. Diese uneinheitlichen Befunde lassen damit keine eindeutigen Rückschlüsse hinsichtlich eines möglichen Zusammenhangs zwischen dem Grad der Personaldeckung und dem betrieblichen Familienbewusstsein zu.

Insgesamt lässt sich erkennen, dass betriebliches Familienbewusstsein mit vielfältigen positiven betriebswirtschaftlichen Ergebnissen einhergeht. Auch drei der vier zuvor als negativ klassifizierten Zusammenhänge können Ausdruck von Familienbewusstsein induzieren und stellen daher womöglich keine negativen betriebswirtschaftlichen Effekte für das Unternehmen dar. Es kann angenommen werden, dass diese vermeintlich negativen Effekte an anderer Stelle kompensiert werden. Bei zwei Variablen konnte allerdings kein signifikanter Wirkungszusammenhang mit dem berufundfamilie-Index nachgewiesen werden. Das betrifft die Wiedereinarbeitungsdauer nach der Elternzeit und den Grad der Personaldeckung. Zusätzliche Untersuchungen haben gezeigt, dass es sich hierbei um zwei Konstrukte handelt, deren Komplexität womöglich nicht in der Gänze durch die jeweiligen Items abgebildet werden konnte und es somit nicht zu eindeutigen Befunden kommt.

Zur Illustration der 23 signifikanten betriebswirtschaftlichen Effekte wurden zwei weitere Analysen vorgenommen. Erstens wurden die Mittelwerte von sehr familienbewussten und wenig familienbewussten Unternehmen auf signifikante Unterschiede miteinander verglichen. Zweitens wurden prozentuale Unterschiede zum einen zwischen den High 25 %- und den Low 25 %-Unternehmen und andererseits zwischen dem Mittelwert der High 25 %- bzw. Low 25 %-Gruppe und dem Gesamtmittelwert ermittelt. Diese Analyseschritte beleuchten von verschiedenen Blickwinkeln das Ausmaß der Wirkung betrieblichen Familienbewusstseins auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen.

Basierend auf der zuvor vorgenommenen Einteilung der Unternehmen in die High 25 %- und die Low 25 %-Gruppe im Hinblick auf die erreichten berufundfamilie-Indexwerte wurden die Mittelwerte der beiden Gruppen für jede der 23 betriebswirtschaftlichen Größe mithilfe eines t-Tests miteinander verglichen. Die Mittelwertvergleiche weisen für alle Items signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen nach. Das heißt, High 25 %-Unternehmen sind durch deutlich andere Werte im Hinblick auf die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gekennzeichnet als Low 25 %-Unternehmen. Einzig bei der Anzahl der Bewerbungen (Item Nr. 21) unterscheiden sich die beiden Gruppen nur schwach signifikant voneinander, wobei jedoch die Richtung des Zusammenhanges den hypothetischen Erwartungen entspricht: Während sehr familienbewusste Unternehmen im Durchschnitt 20,34 Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle erhalten, bewerben sich bei wenig familienbewussten Unternehmen durchschnittlich 17,16 Bewerberinnen und Bewerber.

Nr.	Output-Item	Low 25 %		High 25 %		t-test Sig.
		MW	n	MW	n	
4	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen sind unsere Mitarbeitenden motivierter.	4,36	164	6,25	190	0,000
19	Unser Unternehmen hat ein familienbewusstes Image.	4,28	236	6,19	247	0,000
25	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen sind unsere Mitarbeitenden produktiver.	4,48	207	5,88	170	0,000
10	Es gelingt uns, das betriebsspezifische Wissen der Mitarbeitenden nachhaltig aufzubauen.	4,73	236	6,10	241	0,000
22	Wir müssen selten Bewerberinnen oder Bewerber mit Qualifikationen unterhalb des geforderten Stellenprofils einstellen.	4,66	245	6,20	235	0,000
8	Unsere Mitarbeitenden fühlen sich dem Unternehmen sehr verbunden.	5,25	248	6,43	246	0,000
5	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen ist der Krankenstand in unserem Unternehmen geringer.	4,43	202	6,01	203	0,000
1	Mitarbeitende unseres Unternehmens kündigen selten selbst.	4,93	247	6,28	248	0,000
12	Wir verlieren selten wichtige Kundinnen und Kunden, weil ihre Ansprechpersonen unser Unternehmen verlassen haben.	5,23	241	6,56	234	0,000
2	Beschwerden von Mitarbeitenden über eine mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie treten in unserem Unternehmen sehr selten auf.	5,29	247	6,36	247	0,000
13	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen sind unsere Kosten für die Personalbeschaffung von wichtigen Mitarbeitenden gering.	4,34	219	5,58	214	0,000
20	Bei Stellenbesetzungen können wir auf viele externe Bewerberinnen oder Bewerber zurückgreifen.	4,51	245	5,73	228	0,000
6	Wie hoch war im Jahr 2011 die Krankheitsquote in Ihrem Unternehmen?	6,05	225	3,70	226	0,000
18	Die Einarbeitungskosten wichtiger Mitarbeitender für vakant gewordene Stellen sind in unserem Unternehmen gering.	3,77	247	4,87	246	0,000
11	Wichtige Mitarbeitende können wir im Unternehmen halten.	5,72	248	6,17	247	0,000
7	Wie hoch war im Jahr 2011 die durchschnittliche Fehlzeitenquote in Ihrem Unternehmen?	1,89	202	1,13	216	0,002
14	Wie viele Monate dauert es durchschnittlich, bis die Position eines wichtigen Mitarbeitenden besetzt ist?	3,48	240	2,93	237	0,004
3	Wie hoch war im Jahr 2011 die Fluktuationsrate in Ihrem Unternehmen?	6,28	236	5,26	244	0,016
21	<i>Wie viele Bewerbungen erhalten Sie durchschnittlich pro ausgeschriebener Stelle für wichtige Mitarbeitende?</i>	<i>17,16</i>	<i>230</i>	<i>20,34</i>	<i>233</i>	<i>0,086</i>
15	Wie viel Prozent der Elternzeitnehmenden kehren durchschnittlich im Anschluss an die gesetzliche Elternzeit oder früher an ihren Arbeitsplatz zurück?	88,14	209	80,10	234	0,000
9	Wie lange gehören Ihrem Unternehmen die Mitarbeitenden im Durchschnitt an?	14,14	232	10,31	239	0,000
16	Wie lange ist die durchschnittliche Elternzeitdauer Ihrer Mitarbeitenden?	11,68	204	15,58	230	0,000
24	Wir würden höhere Gewinne erzielen, wenn wir mehr wichtige Mitarbeitende für unser Unternehmen gewinnen könnten.	3,12	234	3,54	232	0,023

Tabelle 10: Mittelwertvergleiche der betriebswirtschaftlichen Größen nach Low 25 %- und High 25 %- Unternehmen
Quelle: eigene Darstellung

Wie sich Tabelle 10 entnehmen lässt, wurden die Items wieder nach ihren positiven und negativen Zusammenhängen mit dem berufundfamilie-Index sortiert. In familienbewussten Unternehmen schätzten die Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden im Vergleich zu jenen in wenig familienbewussten Unternehmen beispielsweise, dass Mitarbeitende seltener selbst kündigen (Item Nr. 1), es seltener Beschwerden von Mitarbeitenden über eine mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt (Item Nr. 2), die Mitarbeitenden motivierter (Item Nr. 4) und produktiver (Item Nr. 25) sind sowie der Krankenstand geringer ist (Item Nr. 5). Auch wurden die Verbundenheit der Mitarbeitenden (Item Nr. 8), die Bindung von Kundinnen und Kunden (Item Nr. 12), das familienbewusste Image des Unternehmens (Item Nr.

19) und das Qualifikationsniveau der Bewerberinnen und Bewerber (Item Nr. 22) bei den High 25 %-Unternehmen höher bewertet als bei den Low 25 %-Unternehmen.³²

Mit Blick auf „harte“ Kennzahlen, lässt sich feststellen, dass familienbewusste Unternehmen auch in diesem Kontext besser abschneiden als Unternehmen, die ein geringes Familienbewusstsein aufweisen. Zum Beispiel ist die Fluktuationsrate (Item Nr. 3), die Krankheitsquote (Item Nr. 6) oder die Fehlzeitenquote (Item Nr. 7) in High 25 %-Unternehmen geringer als in Low 25 %-Unternehmen und die Positionen von wichtigen Mitarbeitenden (Item Nr. 14) werden dort schneller besetzt. Allerdings gibt es auch, wie zuvor beschrieben, drei negative Zusammenhänge mit dem berufundfamilie-Index. Die Elternzeitdauer (Item Nr. 16) ist in familienbewussten Unternehmen höher als in wenig familienbewussten Unternehmen und die Rückkehrquote im Anschluss an die gesetzliche Elternzeit oder früher (Item Nr. 15) ist geringer. Auch charakterisieren sich High25 %-Unternehmen durch eine niedrigere Unternehmenszugehörigkeit als Low 25 %-Unternehmen. Da auf diese Befunde zuvor schon detailliert eingegangen wurde, wird an dieser Stelle auf eine weitere Erklärung verzichtet.

Die betriebswirtschaftlichen Variablen wurden anschließend insofern weiter analysiert, als dass die Stärke des Zusammenhanges zwischen sehr familienbewussten und wenig familienbewussten Unternehmen bestimmt wurde. In diesem Schritt wurde zunächst der prozentuale Unterschied zwischen der Low 25 %- und der High 25 %-Gruppe je betriebswirtschaftlicher Variable berechnet. Die Differenz der Mittelwerte zwischen beiden Gruppen wurde bei quasi-metrischen Variablen³³ durch die Skalenlänge und bei metrischen Größen³⁴ durch den jeweiligen Mittelwert der Low 25 %-Gruppe dividiert. Auf diese Art und Weise konnten die unterschiedlichen Skalenlängen berücksichtigt werden, um aussagekräftige Prozentwerte zu erhalten. Allerdings sollten die Prozentwerte zwischen metrischen und quasi-metrischen Variablen aufgrund der unterschiedlichen Vorgehensweise mit Bedacht verglichen und interpretiert werden.

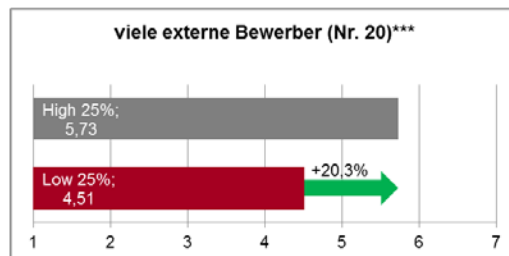
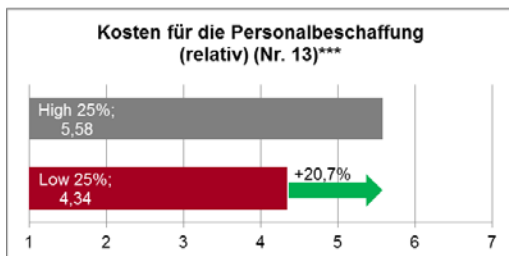
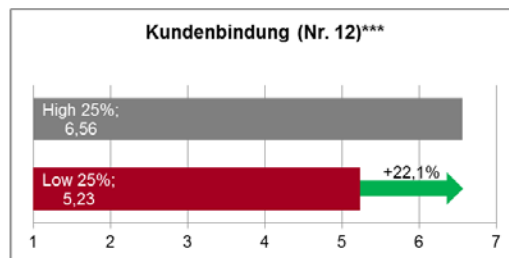
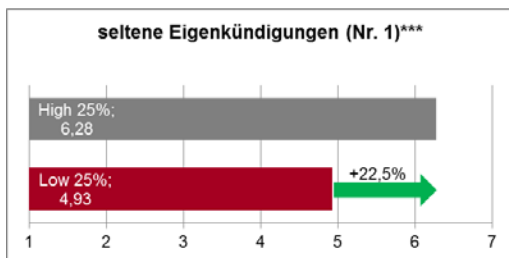
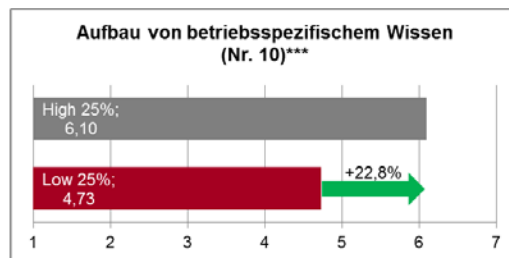
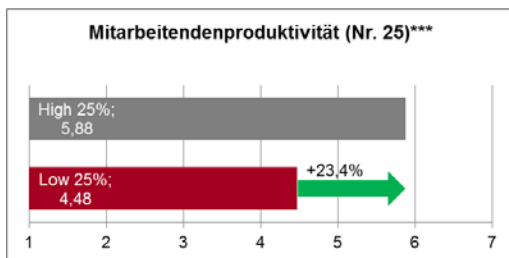
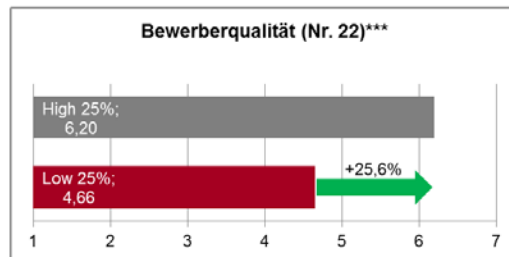
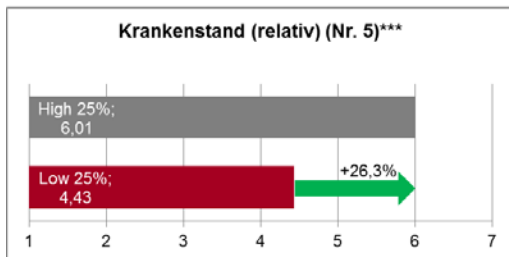
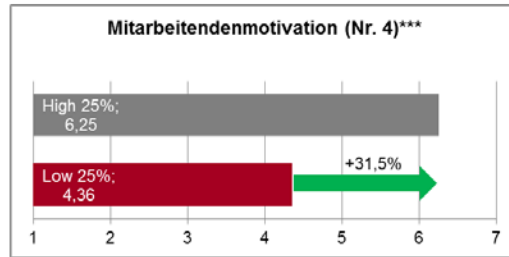
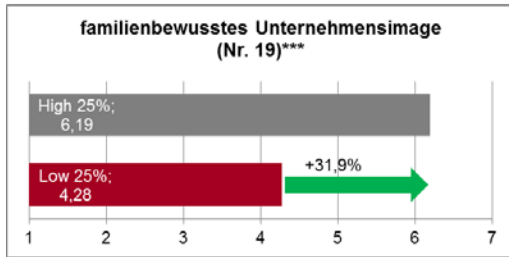
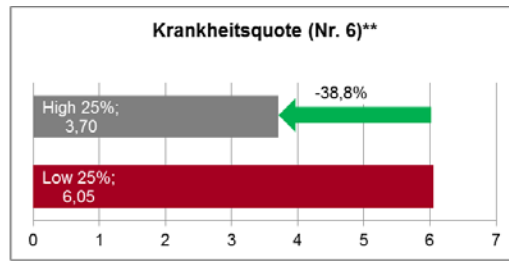
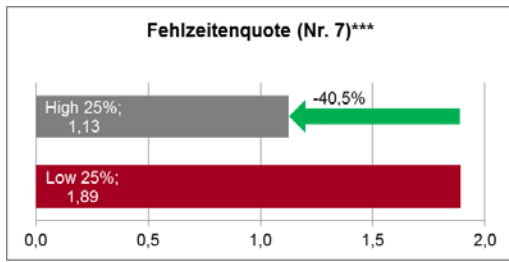
Die Abbildung 20 veranschaulicht für jede der 23 betriebswirtschaftlichen Variablen die Mittelwerte der beiden Gruppen sowie ihre prozentualen Unterschiede ausgehend von der Low 25 %-Gruppe. Die Items wurden so sortiert, dass die oberen 19 Items diejenigen Items sind, bei denen die Richtung des Zusammenhangs auf einen positiven betriebswirtschaftlichen Effekt hindeutet. Bei den letzten vier Variablen konnte ein negativer Zusammenhang mit dem berufundfamilie-Index ermittelt werden. Insgesamt zeigen sich über alle Items hinweg größ-

³² Bei diesen Fragen handelt es sich um Einschätzungsfragen. Höhere Werte kennzeichnen hierbei eine höhere Zustimmung mit den Aussagen.

³³ Beispiel zur Berechnung quasi-metrischer Variablen $((\text{MW High 25 \%} - \text{MW Low 25 \%})/6)$ anhand des Items seltene Eigenkündigungen (Item Nr. 1): $(6,28 - 4,93)/6 = 0,225 = 22,5 \%$

³⁴ Beispiel zur Berechnung metrischer Variablen $((\text{MW High 25 \%} - \text{MW Low 25 \%})/\text{MW Low 25 \%})$ anhand des Items Fluktuationsrate (Item Nr. 3): $(5,26 - 6,28)/6,28 = -0,163 = -16,3 \%$

tenteils hochprozentuale Veränderungen zwischen Low 25 %- und High 25 %-Unternehmen. Bei zwölf der 19 Items mit positivem betriebswirtschaftlichem Effekt betragen die Unterschiede mehr als 20 %. Das heißt, familienbewusste Unternehmen schneiden bei diesen zwölf Variablen um mindestens 20 % besser ab bzw. beurteilen das entsprechende Item um mindestens 20 % besser als wenig familienbewusste Unternehmen. Die höchste prozentuale positive Veränderung von wenig familienbewussten Unternehmen zu sehr familienbewussten Unternehmen können bei den Items Nr. 7 und 6 erreicht werden. Die Fehlzeitenquote (Item Nr. 7) bzw. die Krankheitsquote (Item Nr. 6) sehr familienbewusster Unternehmen ist um 40,5 % bzw. 38,8 % geringer als die von wenig familienbewussten Unternehmen. Während High 25 %-Unternehmen eine Fehlzeiten- respektive Krankheitsquote von 1,1 % bzw. 3,7 % aufweisen, beträgt diese bei den Low 25 %-Größen im Durchschnitt 1,9 % bzw. 6,0 %. Die resultierenden Unterschiede sind auf einem Niveau von 1 % zudem signifikant (vgl. hierzu auch Tabelle 10). Weitere hochprozentuale Unterschiede zwischen Low 25 %- und High 25 %-Unternehmen bestehen beispielsweise beim familienbewussten Unternehmensimage (+31,9 %, Item Nr. 19), bei der Mitarbeitendenmotivation (+31,5 %, Item Nr. 4), beim relativ eingeschätzten Krankenstand (+26,3 %, Item Nr. 5) sowie bei der Qualität der Bewerberinnen und Bewerber (+25,6 %, Item Nr. 22). Lediglich bei einem Item beträgt der prozentuale Unterschied weniger als 10 %. Die Bindung von wichtigen Mitarbeitenden gelingt um 7,6 % besser bei High 25 %-Unternehmen als im Vergleich zu Low 25 %-Unternehmen.



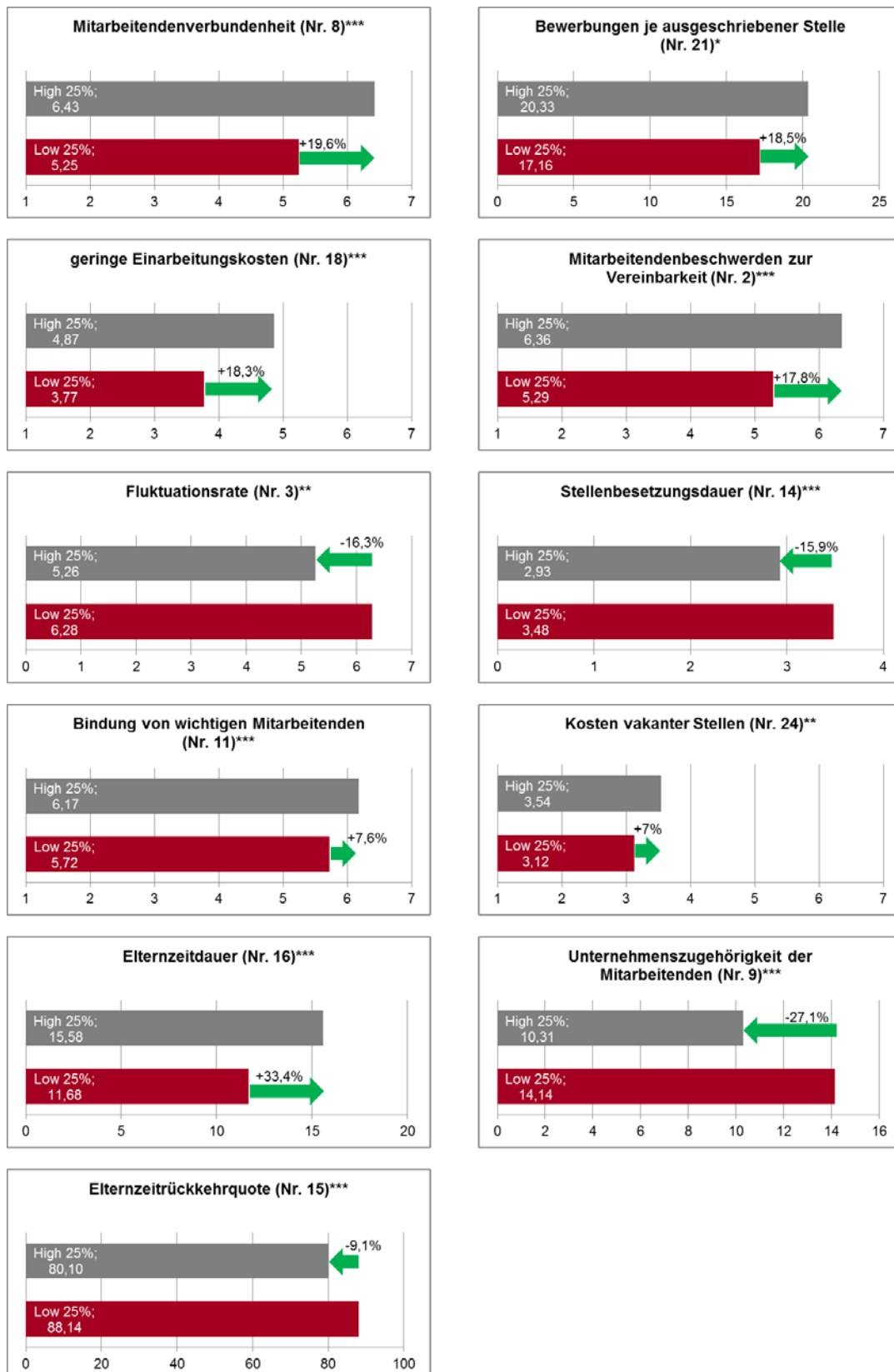


Abbildung 20: Übersicht der betriebswirtschaftlichen Größen der Low 25 %- und High 25 %- Unternehmen³⁵

Quelle: eigene Darstellung

³⁵ 354 < n < 495, ***: Mittelwertunterschied ist signifikant bei p < 1 %, **: Mittelwertunterschied ist signifikant bei p < 5 %, *: Mittelwertunterschied ist signifikant bei p < 10 % (eigene Darstellung).

Der letzte Analyseschritt der betriebswirtschaftlichen Effekte beinhaltet zudem die Berechnung der prozentualen Unterschiede der Mittelwerte der jeweiligen Gruppe zum Gesamtmittelwert. Das heißt, in diesem Teil der Untersuchung soll gezeigt werden, wie sich die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen verändern, wenn ein wenig respektive sehr familienbewusstes Unternehmen sich zu einem durchschnittlichen Unternehmen verbessert respektive verschlechtert. Berechnungsgrundlage bildet die Differenz zwischen Mittelwert der Low 25 %- bzw. High 25 %-Gruppe und dem Gesamtmittelwert. Bei quasi-metrischen Größen³⁶ wird diese Differenz wieder in Relation zur Skalenlänge und bei metrischen Variablen³⁷ im Verhältnis zum Gesamtmittelwert gesetzt.

Die Abbildung 21 gibt die prozentualen Unterschiede zwischen Low 25 %-Unternehmen und Gesamtmittelwert bzw. High 25 %-Unternehmen und Gesamtmittelwert wieder, aufsteigend geordnet nach der Größe ihrer Abweichungen zwischen High 25 %-Unternehmen und dem Durchschnitt aller Unternehmen. Die absoluten Abweichungen zwischen sehr familienbewussten Unternehmen und Durchschnittsunternehmen betragen zwischen 2 % bei den Kosten vakanter Stellen (Item Nr. 24) und 22 % bei der Krankheitsquote (Item Nr. 6), während die absoluten Differenzen zwischen den Mittelwerten wenig familienbewusster Unternehmen und dem jeweiligen Gesamtmittelwert sich zwischen 4 % bei der Bindung von wichtigen Mitarbeitenden (Item Nr. 11) und 48 % bei der Fehlzeitenquote (Item Nr. 7) belaufen.

Da bei den fünf metrischen Größen, bei denen ein positiver betriebswirtschaftlicher Effekt festgestellt wurde, sehr familienbewusste Unternehmen durch niedrigere Kennzahlen geprägt sind, bedeutet ein negativer prozentualer Unterschied beim Übergang von den Unternehmen der High 25 %-Gruppe zum Gesamtmittelwert, dass die High 25 %-Unternehmen eine niedrigere und somit bessere Kennzahl haben als der Durchschnitt aller Unternehmen.³⁸ Im Gegensatz dazu bedeutet der positive prozentuale Unterschied zwischen Low 25 %-Unternehmen und Gesamtmittelwert, dass wenig familienbewusste Unternehmen eine höhere Kennzahl aufweisen und somit schlechter abschneiden als alle Unternehmen im Durchschnitt. Aufgrund des negativen Vorzeichens des Vergleichs von High 25 %-Unternehmen zu durchschnittlichen Unternehmen sind die fünf metrischen Items als erstes abgebildet. Die größten prozentualen Veränderungen ergeben sich hierbei bei den Items Nr. 6 und 7. Ein

³⁶ Beispiel zur Berechnung quasi-metrischer Variablen $((\text{MW High 25 \%} - \text{MW Ges})/6)$ bzw. $((\text{MW Low 25 \%} - \text{MW Ges})/6)$ anhand des Items seltene Eigenkündigungen (Item Nr. 1): $(4,93 - 5,72)/6 = 0,094 = 9,4 \%$ bzw. $(6,28 - 5,72)/6 = -0,131 = -13,1 \%$.

³⁷ Beispiel zur Berechnung metrischer Variablen $((\text{MW High 25 \%} - \text{MW Ges})/\text{MW Ges})$ bzw. $((\text{MW Low 25 \%} - \text{MW Ges})/\text{MW Ges})$ anhand des Items Fluktuationsrate (Item Nr. 3): $(5,26 - 5,46)/5,46 = -0,038 = -3,8 \%$ bzw. $(6,28 - 5,46)/5,46 = 0,15 = 15,0 \%$.

³⁸ Ausnahme bildet hierbei die Anzahl der Bewerbungen (Item Nr. 21). Bei dieser Variablen bedeutet ein positiver prozentualer Unterschied zwischen den High 25 %-Unternehmen und dem Gesamtmittelwert, dass sehr familienbewusste Unternehmen besser abschneiden als der Durchschnitt aller Unternehmen.

hohes Familienbewusstsein geht sowohl mit einer geringeren Fehlzeiten- (Item Nr. 7) als auch mit einer geringeren Krankheitsquote (Item Nr. 6) einher. Tatsächlich haben sehr familienbewusste Unternehmen eine um 12 % bzw. 22 % niedrigere Fehlzeiten- bzw. Krankheitsquote als der Durchschnitt aller Unternehmen. Im Gegensatz dazu fällt die Fehlzeiten- und Krankheitsquote von wenig familienbewussten Unternehmen um 48 % bzw. 27 % höher aus als der Gesamtmittelwert. Eine Ausnahme bei den metrischen Variablen besteht bei den Bewerbungen je ausgeschriebener Stelle (Item Nr. 21), bei dem sowohl Low 25 %- Unternehmen als auch High 25 %-Unternehmen weniger Bewerbungen erhalten als alle Unternehmen im Durchschnitt, gleichwohl sehr familienbewusste mehr Bewerbungen erhalten als wenig familienbewusste Unternehmen.

Die darauffolgenden 14 Items sind quasi-metrischer Art. Bei ihnen ist die Abweichung von der High 25 %-Gruppe zum Gesamtmittelwert positiv, d.h. Personalverantwortliche bzw. Geschäftsführende sehr familienbewusster Unternehmen haben diese Items höher und somit besser bewertet als Personalverantwortliche bzw. Geschäftsführende wenig familienbewusster Unternehmen. Die positive Abweichung von den High 25 %-Unternehmen beträgt zwischen 3 % bei der Bindung von wichtigen Mitarbeitenden (Item Nr. 11) und 14 % bei der Mitarbeitendenmotivation (Item Nr. 4). Negative prozentuale Unterschiede ergeben sich bei dem Vergleich von Low 25 %- Unternehmen und dem Gesamtmittelwert. Personalverantwortliche bzw. Geschäftsführende wenig familienbewusster Unternehmen beurteilten diese Items schlechter als der Durchschnitt aller Unternehmen. Wenig familienbewusste Unternehmen schneiden zwischen -4 % bei der Bindung wichtiger Mitarbeitender (Item Nr. 11) und -18 % bei dem familienbewussten Image (Item Nr. 19) ab. Die höchsten prozentualen Unterschiede werden bei dem familienbewussten Image (+14 % bei den High 25 %-Unternehmen vs. -18 % bei den Low 25 %-Unternehmen), bei der Mitarbeitendenmotivation (+14 % bzw. -17 %), bei der Qualität der Bewerber und Bewerberinnen (+12 % bzw. -14 %), bei der Mitarbeitendenproduktivität (+13 % bzw. -10 %), beim Krankenstand (+12 % bzw. -14 %) sowie beim Aufbau von betriebsspezifischem Mitarbeitendenwissen (+11 % bzw. 12 %) deutlich. Diese Items wurden in den High 25 %-Unternehmen besser bzw. höher und in den Low 25 % schlechter bzw. geringer eingeschätzt als im Durchschnitt aller Unternehmen. Mittlere signifikante Unterschiede ergeben sich in den Einschätzungen der Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden im Hinblick auf seltene Eigenkündigungen der Mitarbeitenden (+9 % bei den High 25 %-Unternehmen bzw. -13 % bei den Low 25 %-Unternehmen), Bindung von Kundinnen und Kunden (+10 % bzw. -12 %), Kosten für die Personalbeschaffung (+10 % bzw. -10 %), viele externe Bewerber und Bewerberinnen (+10 % bzw. -11 %) und Mitarbeitendenverbundenheit (+9 % bzw. -11 %). Am wenigsten deutlich, aber dennoch signifikant, werden die Veränderungen von den Low 25 %-Unternehmen zum Durchschnitt aller

Unternehmen bis hin zu den High 25 %-Unternehmen bei der Zielvariablen Bindung von wichtigen Mitarbeitenden (+3 % bzw. -4 %).

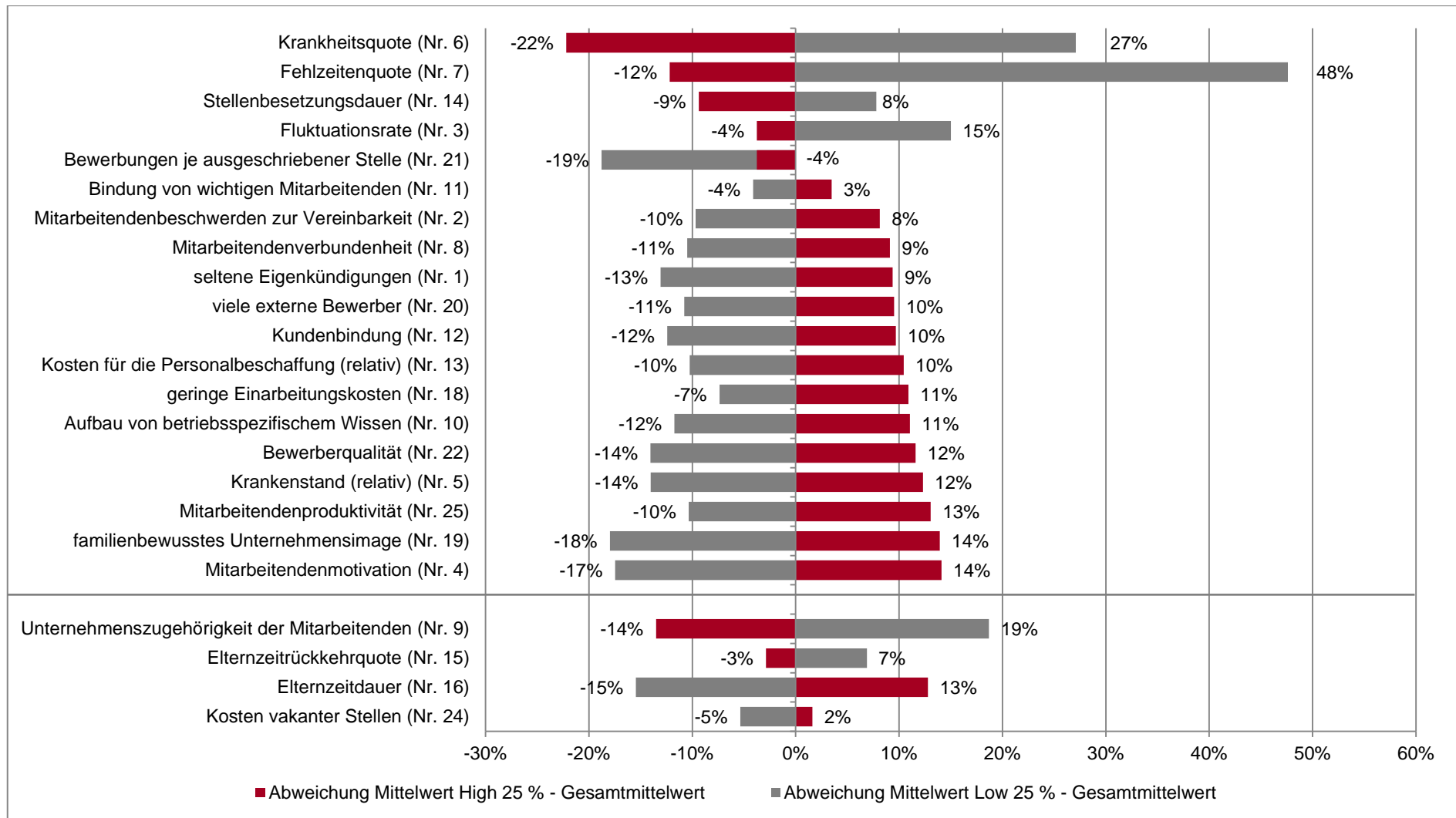


Abbildung 21: Prozentuale Abweichungen der Low 25 %- und High 25 %-Unternehmen vom Gesamtmittelwert
 Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt liegen damit empirische Befunde dafür vor, dass familienbewusste Personalpolitik sich für deutsche Unternehmen lohnt: Sehr familienbewusste Unternehmen erreichen bei 19 verschiedenen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen signifikant bessere Werte als wenig familienbewusste Unternehmen. Diese vielfältigen Größen zeigen, wie umfassend Familienbewusstsein auf Unternehmen wirkt. Die Anteile, um die sehr familienbewusste Unternehmen besser als der Durchschnitt aller Unternehmen abschneiden, schwanken zwischen 2 % und 22 %. Wenig familienbewusste Unternehmen sind hingegen zwischen 4 % und 48 % schlechter als der Durchschnitt. Die starken Unterschiede lassen sich dahingehend deuten, dass sich Investitionen in Familienbewusstsein (monetärer und nicht-monetärer Art) rechnen und in vielen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zum Ausdruck kommen. Allein die deutlichen Unterschiede bei der Krankheits- und Fehlzeitenquote zwischen sehr und wenig familienbewussten Unternehmen weisen auf enorme Einsparpotenziale hin, die sich aus einem höheren Ausmaß betrieblichen Familienbewusstseins ergeben. In Anbetracht der zusätzlichen Tatsache, dass die monetären Aufwendungen für Vereinbarkeit von Beruf und Familie je Mitarbeitenden in familienbewussten Unternehmen nicht höher, sondern in etwa gleich hoch sind, lässt sich annehmen, dass sich Investitionen, die hauptsächlich nicht-monetärer Art sind, in eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie lohnen.

4 Vergleich der Befunde mit den Ergebnissen der Vorgängerstudie

Dieses Kapitel widmet sich dem zweiten Untersuchungsgegenstand dieser Studie, indem die Ergebnisse der 2012er Untersuchung mit den Ergebnissen aus der 2007er Studie verglichen und mögliche Entwicklungen aufgezeigt werden. Dazu wird in einem ersten Schritt die Zusammensetzung der beiden Stichproben miteinander verglichen, um Schlussfolgerungen über die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ziehen zu können. In einem zweiten Schritt werden die Befunde zum Status quo des betrieblichen Familienbewusstseins deutscher Unternehmen im Zeitablauf analysiert, bevor in einem dritten Schritt mögliche Entwicklungen betriebswirtschaftlicher Effekte zwischen 2007 und 2012 skizziert werden.

4.1 Zusammensetzung der Stichprobe

Primäres Augenmerk der Stichprobenszusammensetzung der beiden Untersuchungen lag auf der Repräsentativität im Hinblick auf Brancheneinteilung und Größenklasse. Beide Stichproben umfassen jeweils etwa 1.000 Unternehmen. Aufgrund von abweichenden Verfahren zur Datenbereinigung und zum Umgang mit missing values wurden anschließend unterschiedlich viele Fälle aus der Stichprobe eliminiert. So wurde in der vorliegenden Stichprobe im Gegensatz zur 2007er Untersuchung eine multiple Imputation durchgeführt, was dazu führte,

dass weniger Fälle insgesamt von der weiteren Analyse ausgeschlossen werden mussten respektive mit weniger unvollständigen Datensätzen weitergerechnet wurde. Ergo umfasst die final bereinigte Stichprobe 996 Fälle im Jahr 2012 (gegenüber 960 Fällen im Jahr 2007). Allerdings liegt in beiden Untersuchungen eine entsprechende Fallzahl über der notwendigen Stichprobengröße vor.³⁹

Der Vergleich der beiden Stichproben hinsichtlich der Verteilung der Unternehmen je Größenklasse zeigt, dass sie sich signifikant voneinander unterscheiden ($\chi^2(3) = 23,393, \rho = 0,000$). Es kann davon ausgegangen werden, dass die relative Häufigkeit je Größenklasse nicht gleich groß ist. Dies ist insbesondere bedingt durch eine unterschiedliche Stichprobenziehung. Aufgrund der stärkeren Gewichtung der Mitarbeitendenperspektive in der 2012er Untersuchung wurden mehr sehr große Unternehmen befragt als in 2007. Zur Abschätzung des Problemausmaßes werden große und sehr große Unternehmen zu einer Größenklasse zusammengefasst und beide Stichproben erneut miteinander verglichen. Der Chi-Quadrat-Homogenitäts-Test ergibt nun nicht signifikante Unterschiede beider Stichproben hinsichtlich der drei Größenklassen ($\chi^2(2) = 4,052, \rho = 0,132$). Die beiden Stichproben sind dementsprechend vergleichbar, wenn große und sehr große Unternehmen in einer Kategorie zusammengefasst werden.

Infolge der 2008 vorgenommenen neuen Einteilung der Unternehmen in spezifische Wirtschaftszweige kommt es zudem zu Überlagerungen einzelner Branchen, was dazu führt, dass die beiden Stichproben hinsichtlich der Brancheneinteilung nicht gänzlich miteinander vergleichbar sind. Allerdings ist es möglich, die einzelnen Branchen in die beiden Sektoren produzierendes Gewerbe und Dienstleistung zu aggregieren. Mithilfe eines Chi-Quadrat-Homogenitäts-Tests wurden beide Stichproben hinsichtlich ihrer Verteilungen in den Sektoren verglichen. Es stellt sich heraus, dass die Verteilung der Unternehmen in beiden Wirtschaftssektoren in beiden Stichproben ähnlich ist und sie sich nicht signifikant voneinander unterscheiden ($\chi^2(1) = 0,430, \rho = 0,512$).

Dies ist auch der Fall für die Kombination aus den drei Unternehmensgrößen und den zwei aggregierten Wirtschaftssektoren ($\chi^2(5) = 6,107, \rho = 0,296$). Insgesamt lässt sich demnach feststellen, dass beide Stichproben streng genommen zwar nicht homogen sind und daher Vergleiche von wesentlichen Ergebnissen beider Untersuchungen nur zu einem gewissen Grad möglich sind. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass erstens das primäre Augenmerk auf der Mitarbeitendenperspektive und der Repräsentativität der aktuellen Untersuchung lag und nur sekundär auf der Vergleichbarkeit der beiden Studien. Zweitens wurde die Bran-

³⁹ Die notwendige Stichprobengröße beträgt in beiden Untersuchungen mindestens 384 Fälle. Siehe zur Berechnung der minimalen Stichprobengröße der aktuellen Untersuchung auch Fußnote 5.

cheneinteilung durch das Statistische Bundesamt verändert, was die Vergleichbarkeit beider Stichproben in diesem Kontext einschränkt. Allerdings haben die Analysen deutlich gemacht, dass durch die Aggregation von großen und sehr großen Unternehmen in eine Größenklasse sowie durch das Zusammenfassen der Branchen in zwei Wirtschaftssektoren Vergleiche durchaus zulässig sind und sich die Stichproben nicht gänzlich voneinander unterscheiden. Daher sollen an dieser Stelle dennoch die Ergebnisse beider Stichproben miteinander verglichen werden, um potenzielle Veränderungen in den Werten seit dem Jahr 2007 zu erkennen (vgl. Tabelle 11).

Branche	Bereinigte Stichprobe 2007				Bereinigte Stichprobe 2012			
	6-49	50-199	200+	Total	6-49	50-199	200+	Total
Produktion	103	103	134	340	94	84	160	338
Dienstleistung	233	192	195	620	250	187	219	656
Insgesamt	336	295	329	960	344	271	379	994

Tabelle 11: Stichprobenplan 2007 im Vergleich zum Stichprobenplan 2012
Quelle: eigene Darstellung

Zusätzlich ist festzuhalten, dass die Studien unabhängig voneinander konzipiert wurden und es sich nicht um eine Panel-Befragung handelt. Das heißt, die Rekrutierung und Befragung der Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden erfolgte in beiden Jahren zufällig und unabhängig voneinander. Es ist zwar möglich, dass ein Unternehmen an beiden Untersuchungen teilgenommen hat, allerdings ist dies nicht nachvollziehbar, da infolge einer strikt anonymisierten Vorgehensweise ein Unternehmen nicht identifiziert werden kann.

Durch eine Weiterentwicklung des Fragebogens aufgrund gewonnener Erkenntnisse aus der 2007er Befragung sowie Studien, die in der Schweiz und in Österreich zum gleichen Thema durchgeführt wurden, sind zwar nicht mehr alle Variablen zur Beschreibung der Stichprobe unmittelbar miteinander vergleichbar, dennoch sind zahlreiche Werte der aktuellen Untersuchung anschlussfähig an die vorangegangenen Studien. Mit Blick auf die Struktur der Mitarbeitenden kann festgestellt werden, dass im Jahr 2007 sowohl der Anteil wichtiger Mitarbeitender und der Frauenanteil als auch der Anteil Mitarbeitender mit akademischer Ausbildung in den Unternehmen höher als im Jahr 2012 (vgl. Tabelle 12).

	2007		2012	
	Anteil %	Std.Abw.	Anteil %	StdAbw.
Wichtige Mitarbeitende	40,1	30,7	35,1	28,1
Frauenanteil in der Belegschaft	40,4	25,6	38,1	22,2
Anteil an Akademikern / Akademikerinnen	17,7	22,2	16,8	18,8

Tabelle 12: Anteile wichtiger sowie weiblicher Mitarbeitender und Anteil an Mitarbeitenden mit akademischem Abschluss im Unternehmen 2007 und 2012
Quelle: eigene Darstellung

Damit liegen zwar zum Teil signifikante Unterschiede hinsichtlich der Mittelwerte und der Varianzen vor,⁴⁰ dennoch ist allerdings davon auszugehen, dass beide Stichproben aufgrund ähnlicher Vorgehensweisen bei der Zusammensetzung der Stichprobe, der Datenerhebung sowie bei der statistischen Auswertung annähernd miteinander vergleichbar sind und weitergehenden Analysen hinsichtlich der Entwicklung des betrieblichen Familienbewusstseins sowie der Entfaltung betriebswirtschaftlicher Größen im Zeitablauf unterzogen werden können. Allerdings sollten die Ergebnisse vor dem Hintergrund der abweichenden Zusammensetzung der beiden Stichproben dennoch mit Bedacht interpretiert werden.

4.2 Befunde zum betrieblichen Familienbewusstsein deutscher Unternehmen im Zeitablauf

Zur profunden Erfassung möglicher Entwicklungen deutscher Unternehmen bezüglich des berufundfamilie-Indexes sollen zunächst Indikatorvariablen herangezogen werden, bevor die Entwicklung von konkreten Werten des berufundfamilie-Indexes miteinander verglichen werden.

Einen ersten Anhaltspunkt für betriebliches Familienbewusstsein im Zeitablauf stellt die Einschätzung der Bedeutsamkeit des Vereinbarkeitsthemas im Unternehmen dar. Im Durchschnitt schätzten die befragten Personalverantwortlichen beider Jahre die Bedeutsamkeit gleich hoch ein (5,3). Das heißt, 2012 wie 2007 besaß das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine recht hohe Bedeutsamkeit im Durchschnitt der befragten Unternehmen. Die Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden wurden gebeten, eine retrospektive und perspektivische Einschätzung abzugeben. Während in der 2007er Untersuchung zunächst retrospektiv ein hoher Bedeutungszuwachs von 2005 zu 2007 gesehen

⁴⁰ Der Mittelwertvergleich bezüglich des Frauenanteils ($t(1867,219) = 2,142, \rho = 0,000$) und bezüglich des Anteils an wichtigen Mitarbeitenden ($t(1868,285) = 3,178, \rho = 0,000$) zeigt signifikante Unterschiede auf. Dagegen sind die Unterschiede zwischen den beiden Stichproben im Hinblick auf Mitarbeitende mit akademischem Abschluss nicht signifikant ($t(1777,707) = 1,025, \rho = 0,305$). Die Varianzen der beiden Stichproben unterscheiden sich zudem bei allen drei Variablen signifikant voneinander ($\rho = 0,000$).

wurde (2007 war der MW um 14 % niedriger als 2005, MW: 4,6), war die perspektivische Einschätzung der Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden eher negativ. Sie gingen im Jahr 2007 davon aus, dass die Bedeutung des Themas innerhalb der nächsten zwei Jahre um 5 % sinken würde (5,0). In der aktuellen Untersuchung zeichnet sich ein etwas anderes Bild ab. Die Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden schätzen auch 2012 ein, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den letzten zwei Jahren an Bedeutung gewonnen hat (2007 war der MW um 10 % niedriger als 2012, MW 2010: 4,8). Allerdings glauben sie, dass die Bedeutung des Themas in den nächsten zwei Jahren in etwa gleich hoch bleiben bzw. leicht steigen wird (Steigerung um 1 % auf 5,4). Aufgrund des wahrgenommenen Bedeutungszuwachses des Vereinbarkeitsthemas durch die Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden ist davon auszugehen, dass sich das Familienbewusstsein in den Unternehmen positiv entwickelt hat und als ein wichtiges Thema in der Breite der Unternehmenslandschaft angekommen ist (vgl. Abbildung 22).

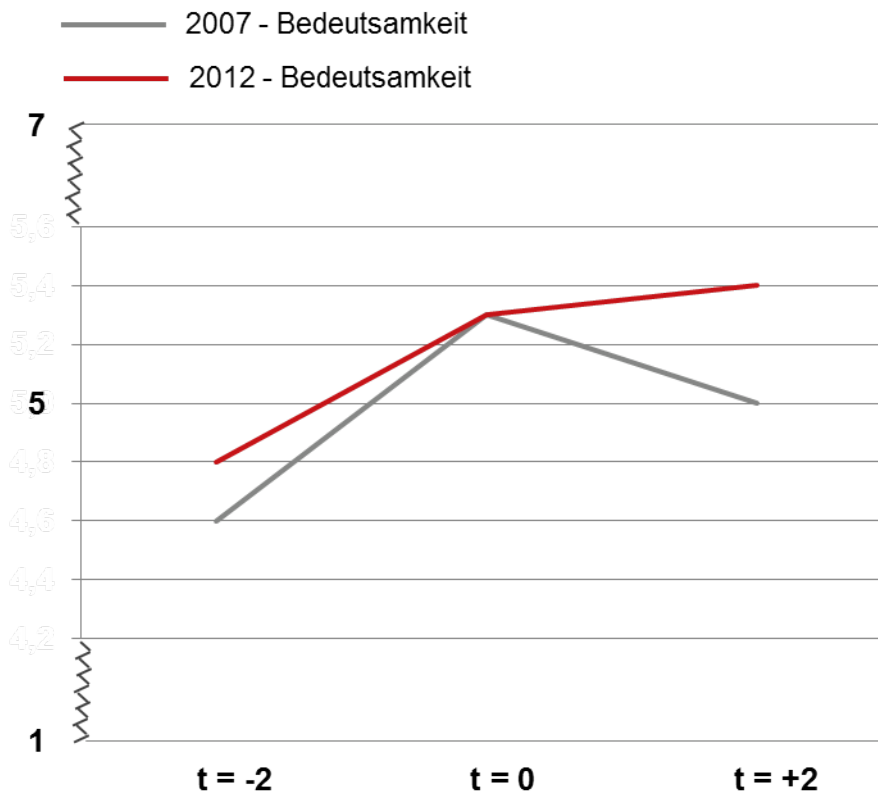


Abbildung 22: Eingeschätzte Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Zeitablauf
Quelle: eigene Darstellung

Neben diesem Globalurteil lässt sich eine Entwicklung des betrieblichen Familienbewusstseins auch direkt am berufundfamilie-Index ausmachen. Insgesamt ist festzustellen, dass deutsche Unternehmen im Durchschnitt aktuell familienbewusster sind als noch im Jahr 2007. Lag der Mittelwert im Jahr 2007 noch bei 62,6 Punkten, erreichen die Unternehmen in

2012 im Mittel 66,9 Punkte. Diese Steigerung ist bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 % signifikant ($t(1952) = -6,130, p = 0,000$). Unternehmen haben nach eigener Einschätzung also deutlich (um 7 %) in puncto Familienbewusstsein zugelegt. Allerdings deutet ein aktueller Mittelwert von 66,9 von 100 möglichen Punkten daraufhin, dass auch weiterhin Verbesserungspotenzial bestehen bleibt.

Diese positive Entwicklung im betrieblichen Familienbewusstsein deutscher Unternehmen kann verschiedene Gründe haben. Zum einen ist es möglich, dass das Thema in der Breite angekommen ist und sich alle Unternehmen insgesamt oder nur die bereits familienbewussten Unternehmen noch weiter verbessert haben. Zum anderen kann es sein, dass die Entwicklung aufgrund von Veränderungen in den einzelnen Dimensionen zurückzuführen ist. Diesen beiden Erklärungsansätzen soll im Folgenden nachgegangen werden.

In einem ersten Schritt soll auf die Verteilung der berufundfamilie-Indexwerte beider Stichproben eingegangen werden. Ein Vergleich verschiedener Lage- und Dispersionsmaße soll aufzeigen, ob sich die Verteilung des betrieblichen Familienbewusstseins insgesamt verändert hat. Ziel ist es, herauszufinden, ob sich lediglich die besonders familienbewussten Unternehmen noch weiter verbessert haben oder ob es insgesamt eine Entwicklung im Familienbewusstsein der Unternehmen gegeben hat.

	2007	2012	Veränderung in %
N	960	994	
Mittelwert	62,56	66,85	6,86 %
Median	63,12	69,14	9,53 %
Perzentile			
25	53,55	57,56	7,50 %
50	63,12	69,14	9,53 %
75	73,54	78,48	6,72 %
Standardabweichung	15,74	15,21	-3,35 %
Schiefe	-0,40	-0,71	78,29 %
Kurtosis	0,29	0,14	-50,80 %
Spannweite	89,26	88,63	-0,70 %
Minimum	10,00	9,79	-2,08 %
Maximum	99,26	98,43	-0,84 %

Tabelle 13: Lage- und Streuungsmaße des berufundfamilie-Index im Vergleich
Quelle: eigene Darstellung

Die zuvor beschriebene positive Entwicklung des mittleren betrieblichen Familienbewusstseins lässt sich auch Tabelle 13 entnehmen. In dieser Tabelle sind neben den Lokalisationsparametern Mittelwert, Median und den Quartilen zusätzlich Dispersionsmaße wie die Stan-

dardabweichung und Varianz zu finden. Diese Parameter dienen der Analyse, inwiefern die skizzierte positive Entwicklung insgesamt für alle Unternehmen zutrifft.

Es lässt sich ermitteln, dass Unternehmen im Jahr 2012 im Mittel durchweg besser abschneiden als vergleichbare Unternehmen in 2007. Nicht nur der Mittelwert hat sich im Vergleich zu 2007 verbessert (+6,9 %), sondern auch der Median und die oberen und unteren Quartilswerte. So hat sich der Medianwert beispielsweise um 9,5 % auf 69,1 Punkte erhöht. Das heißt, mindestens die Hälfte aller Unternehmen erreicht nun einen Wert von 69,1 Punkten. Diese prozentuale Entwicklung übersteigt sogar die des Mittelwertes. Es lässt sich daher vermuten, dass sich das Mittelfeld etwas stärker verbessert hat als der Durchschnitt aller Unternehmen. Auch der Wert des 1. Quartils (25 %-Grenze) hat sich um 7,5 % und damit etwas mehr als das arithmetische Mittel von 6,9 % erhöht. Dagegen ist die Verbesserungsrate bei den sehr familienbewussten Unternehmen (75 %-Grenze) leicht unterdurchschnittlich (+6,7 %). Im Jahr 2012 haben nun bis zu 25 % aller Unternehmen einen Wert von mindestens 78,5 Punkten im Gegensatz zu 2007, als bis zu 25 % der Unternehmen mindestens 73,5 Punkte erreicht haben. Zudem ist die Schiefe in beiden Stichproben negativ. Das bedeutet, dass Indexwerte, die mehr als 66,8 Punkte betragen, häufiger vertreten sind als Werte, die unter dem Mittelwert liegen. Diese Tendenz ist in 2012 noch deutlicher ausgeprägt als in 2007. All diese Lagemaße deuten darauf hin, dass es im Mittel insgesamt eine Verbesserung des betrieblichen Familienbewusstseins gegeben hat, mit einem leicht stärkeren Wachstum des Mittelfeldes. Diese Befunde werden unterstützt durch die Analyse der prozentualen Verbesserungen des Mittelwertes der jeweiligen Low 25 %- und High 25 %-Gruppen in beiden Erhebungszeiträumen. Es wird erkennbar, dass Unternehmen der Low 25 %-Gruppe, also diejenigen 25 % der befragten Unternehmen mit den geringsten berufundfamilie-Indexwerten, sich prozentual stärker verbessert haben als Unternehmen der High 25 %-Gruppe. So verbesserten sich wenig familienbewusste Unternehmen im Durchschnitt um 8,6 %. Dagegen hat sich der Indexwert sehr familienbewusster Unternehmen im Mittel „nur“ um 2,8 % erhöht.

Neben der Analyse der Lokalisationsparameter soll nun erfasst werden, inwiefern sich die Verteilung der einzelnen Messwerte beider Stichproben voneinander unterscheiden, also ob sich die „Breite“ der Verteilung verändert hat. Ein erstes Indiz dafür bildet die Spannweite der Indexwerte. Diese ist nur geringfügig kleiner geworden (89,3 Punkte in 2007 vs. 88,6 Punkte in 2012), obwohl sowohl der Minimal- als auch der Maximalwert im Jahr 2012 unter dem entsprechenden Wert von 2007 liegt. Das heißt, das schlechteste bzw. das beste Unternehmen in 2012 schneiden jeweils schlechter ab als das schlechteste bzw. beste Unternehmen in 2007. Zudem ist zwar die Varianz im Jahr 2012 um knapp 6,6 % geringer als die Varianz in der 2007er Untersuchung. Der Test auf Homogenität der Varianzen führt aller-

dings zur Annahme der Nullhypothese, dass die Varianzen beider Stichproben sich nicht signifikant voneinander unterscheiden ($F(1,1952) = -0,079, \rho = 0,779$). Daher ist davon auszugehen, dass die Streuung der Indexwerte in beiden Stichproben ungefähr gleich groß ist.

Bezüglich der festgestellten Steigerung des betrieblichen Familienbewusstseins in 2012 im Vergleich zu 2007 haben die Analysen der Lage- und Dispersionsmaße gezeigt, dass diese Entwicklung auf eine allgemeine Verbesserung des Familienbewusstseins aller Unternehmen zurückzuführen ist. Diese positive Entwicklung lässt sich an der Streuung der beiden Stichproben ablesen, die annähernd gleich groß ist, obwohl geringe Unterschiede in dem Ausmaß dieses Aufwärtstrends zu verzeichnen sind. Im Mittel haben sich alle Unternehmen um knapp 7 % verbessert, wobei die Werte wenig und mittelmäßig familienbewusster Unternehmen leicht überdurchschnittlich gestiegen sind und das Familienbewusstsein bereits sehr familienbewusster Unternehmen etwas unterdurchschnittlich.

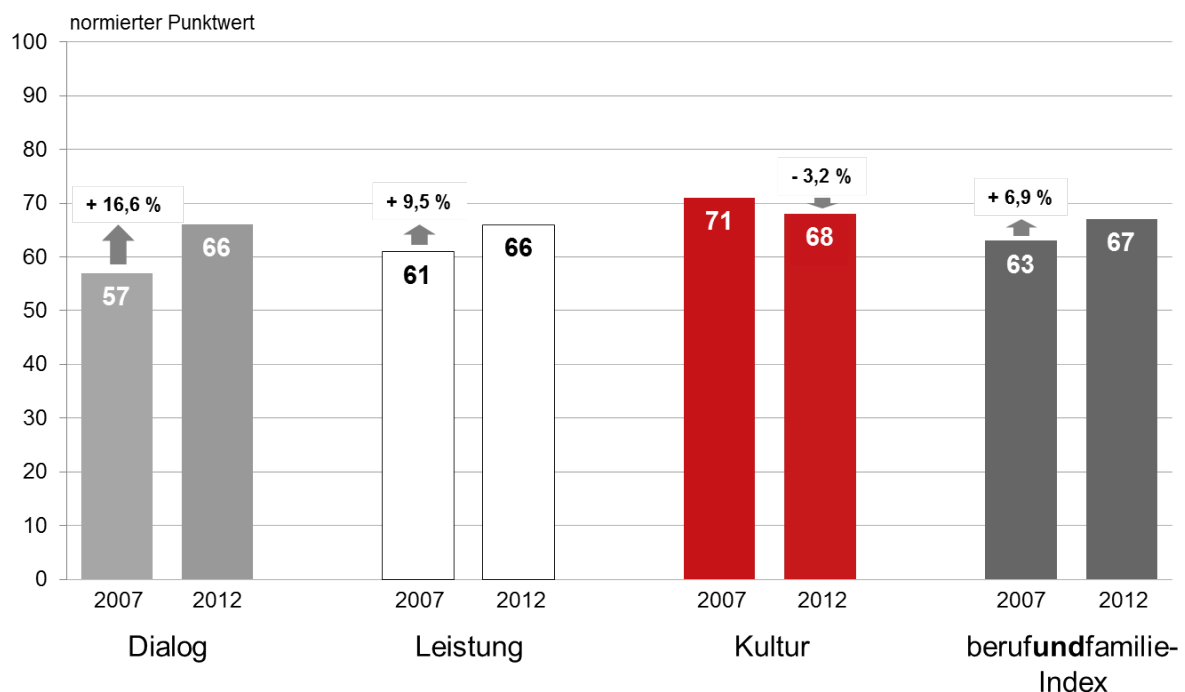


Abbildung 23: Entwicklung des berufundfamilie-Indexes im Zeitablauf
Quelle: eigene Darstellung

Nachdem gezeigt wurde, dass sich die zuvor festgestellte positive Entwicklung des betrieblichen Familienbewusstseins im Durchschnitt über alle Unternehmen vollzogen hat, sollen nun die einzelnen Dimensionen betrachtet werden, um mögliche Entwicklungen in den verschiedenen Teilbereichen des betrieblichen Familienbewusstseins zu skizzieren. In zwei der drei Dimensionen ist eine positive Tendenz zu erkennen (vgl. Abbildung 23). Der Unterschied zwischen der 2007er und 2012er Untersuchung ist am stärksten in der Dialogdimension

ausgeprägt (+16,6 %). Während Unternehmen im Jahr 2007 dort im Durchschnitt auf 56,5 Punkte kamen, liegt dieser Wert nun bei 65,9 Punkten und somit signifikant her ($t(1920,738) = -11,813, p = 0,000$).

Auch in der Leistungskomponente des berufundfamilie-Indexes ist ein deutlicher Anstieg zu erkennen ($t(1881,862) = -7,155, p = 0,000$). Im Gegensatz zu 2007, als Unternehmen einen Mittelwert von 60,5 Punkten erzielten, wird die Leistungsdimension im Jahr 2012 mit 66,3 Punkten eingeschätzt (+9,5 %). In diesen beiden Dimensionen haben sich Unternehmen also deutlich verbessert. Dagegen schneiden Unternehmen im Jahr 2012 in der Kulturkomponente um 3 % schlechter ab als noch in 2007. Obwohl es auch in 2012 die am stärksten ausgeprägte Dimension mit 68,3 Punkten ist, erzielten Unternehmen im Jahr 2007 mit 70,6 Punkten signifikant mehr Punkte im Hinblick auf den Indexwert ($t(1911,367) = 2,939, p = 0,003$). Ein Vergleich der jeweils erzielten Durchschnittswerte in den Dimensionen Dialog, Leistung und Kultur legt dar, dass diese im Mittel lediglich zwei Punkte auseinander liegen. Verglichen mit der vorangegangenen Untersuchung aus dem Jahr 2007, als die maximale Differenz zwischen dem Mittelwert der Dialogkomponente und dem Mittelwert der Kulturdimension 14 Punkte betrug, kann davon ausgegangen werden, dass die Dimensionswerte sich einander angepasst haben. Diese zunehmende Ausgewogenheit der Dimensionen lässt sich auch durch Analysen der jeweiligen Varianzen belegen: Die empirischen Varianzen haben sich in der 2012er Untersuchung im Vergleich zu 2007 signifikant verringert.⁴¹

	Subdimension	2007			2012			% Vergleich	
		n	MW	StdAbw.	n	MW	Std.Abw.	MW	Std.Abw.
Dialog	Information	960	56,2	1,29	994	66,0	1,03	17,5 %	-19,9 %
	Kommunikation	960	52,5	1,52	994	65,0	1,19	23,8 %	-21,2 %
	Reaktion	959	61,0	1,22	994	66,7	1,08	9,3 %	-11,2 %
Leistung	Quantität	924	52,3	1,86	994	67,2	1,18	28,3 %	-36,2 %
	Qualität	956	67,2	1,60	994	67,7	1,21	0,8 %	-24,4 %
	Investitionen	951	65,1	1,64	994	62,3	1,42	-4,2 %	-13,4 %
	Flexibilität	630	54,9	1,72	994	68,1	1,25	24,1 %	-27,5 %
Kultur	Normen/ Werte	959	73,5	1,51	994	68,9	1,25	-6,2 %	-17,0 %
	Kontinuität	956	70,9	1,65	994	68,9	1,28	-2,7 %	-22,4 %
	Unternehmensführung	959	63,7	1,29	994	66,1	1,08	3,8 %	-16,1 %
	Betriebsklima	952	74,5	1,71	994	69,4	1,23	-6,8 %	-28,1 %

Tabelle 14: Entwicklung der Indexwerte auf Subdimensionsebene im Zeitablauf
Quelle: eigene Darstellung

⁴¹ Dialog: ($Std. Abw. 2007 = 18,31, Std. Abw. 2012 = 16,68, F(1,1952) = 6,333, \rho = 0,012$, Leistung: ($Std. Abw. 2007 = 19,15, Std. Abw. 2012 = 13,32, F(1,1952) = 15,438, \rho = 0,000$), Kultur: ($Std. Abw. 2007 = 17,88, Std. Abw. 2012 = 16,0, F(1,1952) = 11,379, \rho = 0,001$).

Der deutliche Anstieg des Punktwerts im Bereich Dialog lässt auf eine verstärkte Sensibilisierung der Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden hinsichtlich des Vereinbarkeitsthemas schließen. So beleuchtet diese Dimension insbesondere das Bewusstsein über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie deren systematische Erfassung, Analyse und Interpretation. Die Dialogdimension umfasst aber auch, wie Unternehmen mit den Mitarbeitenden im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kommunizieren und auf Mitarbeitendenanfragen reagieren. Mit Blick auf die drei Subdimensionen (Information, Kommunikation und Reaktion) zeigt sich, dass sich insbesondere die Kommunikation (+23,8 %) und das Informationsverhalten (+17,5 %) in den Unternehmen im Vergleich zum Jahr 2007 verbessert haben. Diese Entwicklung dürfte auch durch die starke öffentliche und mediale Präsenz des Vereinbarkeitsthemas in den vergangenen Jahren unterstützt worden sein.

Die Leistungsdimension inkludiert die angebotenen Maßnahmen des Unternehmens in Bezug auf die Ermöglichung einer Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Mitarbeitenden. Dabei werden nicht nur die reine Anzahl der Maßnahmen berücksichtigt, sondern auch deren Qualität, deren Anpassung an die Mitarbeitendenbedürfnisse sowie deren finanzielles Volumen. Der allgemeine Anstieg in der Leistungsdimension ist auf zwei wesentliche Aspekte zurückzuführen. Zum einen hat sich die Quantität der Maßnahmen deutlich erhöht (+28,3 %) und zum anderen ist die Flexibilität der Angebote (+24,1 %) gestiegen. Dagegen haben sich die relativ eingeschätzten Investitionen um 4,2 % reduziert. Dieser Befund macht deutlich, dass Familienbewusstsein und familienbewusste Maßnahmen nicht allein durch monetäre Aufwendungen entstehen bzw. möglich werden. Es kommt vielmehr auf die konkrete Ausgestaltung und Anpassung dieser Maßnahmen an.

Der allgemein leichte Abwärtstrend in der Kulturdimension lässt sich insbesondere an den Subdimension Normen und Werte (-6,2 %) sowie Betriebsklima (-6,8 %) festmachen. Während Normen und Werte das Miteinander von Beruf und Familie als eine Selbstverständlichkeit begreifen lassen, zielt das Betriebsklima auf die Kollegialität und damit auf das Spannungsverhältnis zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Familienpflichten ab. Beide Bereiche wurden von den Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden in 2012 leicht negativer beurteilt als noch im Jahre 2007. Zu beachten ist, dass die Frage nach dem Betriebsklima in der aktuellen Untersuchung umformuliert wurde und sich dadurch womöglich ein Teil der Varianz erklären lässt. Im Gegensatz zum allgemeinen Rückgang des Indexwertes für die Kulturdimension hat sich die Subdimension Unternehmensführung um 3,8 % verbessert. Das bedeutet, dass sich die Führungskultur sowie die Entwicklungschancen von Mitarbeitenden mit Familienpflichten positiv entwickelt haben. Obwohl also die Vereinbarkeitskultur und hierbei insbesondere die Wertevielfalt und Kollegialität der Mitarbeitenden negativer einge-

schätzt wurden als im Vergleich zu 2007, hat sich das Vereinbarkeitsthema in der Unternehmensführung festgesetzt und noch weiter an Stellenwert gewonnen (vgl. Tabelle 14).

Die Untersuchungen explizieren, dass deutsche Unternehmen insgesamt familienbewusster sind als noch im Jahr 2007. Diese Fortentwicklung ist auf alle Unternehmen, mit einer leicht stärkeren Tendenz für wenig bis mittelmäßig familienbewusste Unternehmen, zurückzuführen. Aber auch sehr familienbewusste Unternehmen konnten ihr bereits hohes Niveau stabilisieren bzw. sogar noch leicht ausbauen. Allerdings schneiden Unternehmen insgesamt in der Kulturkomponente schlechter ab als im Vergleich zu 2007, obgleich diese Dimension immer noch den höchsten Indexwert von den drei Dimensionen aufweist. Dagegen haben die Indexwerte der Dialog- und Leistungskomponente über alle Unternehmen hinweg stark zugenommen, insbesondere in den Dialogsubdimensionen Information und Kommunikation sowie in der Quantität und Flexibilität der Leistungen. Ferner lässt sich eine Angleichung der einzelnen Dimensionen erkennen, was die Schlussfolgerung zulässt, dass betriebliches Familienbewusstsein zunehmend als ganzheitliches Konzept von den Unternehmen verstanden wird, dass betriebliches Familienbewusstsein zunehmend als ganzheitliches Konzept von den Unternehmen verstanden wird, innerhalb welchem die unterschiedlichen Aspekte zunehmend eine gleichgewichtige Rolle spielen.

4.3 Entwicklung betriebswirtschaftlicher Effekte im Zeitablauf

Nachdem eine positive Entwicklung des Ausmaßes betrieblichen Familienbewusstseins konstatiert werden konnte, sollen nun die betriebswirtschaftlichen Effekte im Zeitablauf betrachtet werden. Tabelle 15 illustriert in diesem Zusammenhang erstens für jede Studie gesondert die Stärke und Richtung des jeweiligen Effektes (die beiden mittleren Spalten) und zeigt zweitens, wie sich der betriebswirtschaftliche Effekt im Zeitablauf verändert hat (rechte Spalte).

Die separaten betriebswirtschaftlichen Effekte wurden zunächst nach der Stärke des Zusammenhanges im Jahr 2007 sortiert. Die Richtung des Effektes wurde dabei farblich gekennzeichnet. Ist ein Effekt nicht signifikant, wird dies in der Tabelle mit der Farbe Grau dargestellt. Rote bzw. grüne Symbole bedeuten einen negativen bzw. positiven Effekt.⁴² Die Stärke der Wirkung wurde darüber hinaus mithilfe der Abweichungen der Mittelwerte⁴³ zwi-

⁴² Ausschlaggebend hierfür waren inhaltliche Überlegungen. Für quasi-metrische Variablen wurden alle Effekte mit positivem (negativem) Beta-Koeffizienten bei den Regressionsanalysen als positiver (negativer) Effekt dargestellt. Bei metrischen Variablen trifft dies für die Items Nr. 9, 15, 21 und 23 zu. Bei den Items Nr. 3, 6, 7, 14, 16 und 17 signalisiert dagegen ein negativer (positiver) Beta-Koeffizient einen positiven (negativen) betriebswirtschaftlichen Effekt.

⁴³ Die Abweichungen wurden für die 2007er Untersuchung analog zu den Fußnoten 33 und 34 berechnet.

schen Low 25 %- und High 25 %-Unternehmen bestimmt und anhand von Kreisen abgebildet. Beträgt dieser prozentuale Unterschied absolut weniger als 1 %, so wurde kein Effekt angezeigt und dementsprechend ein weißer Kreis abgebildet. Ein Viertel farblich ausgefüllter Kreis bedeutet, dass die Abweichung gering ist (zwischen 1 % und 10 %). Daneben stellt ein halber ausgefüllter Kreis mittlere Abweichungen (zwischen 11 % und 20 %) dar, ein zu Dreiviertel ausgefüllter Kreis starke Abweichungen (zwischen 21 % und 30 %) sowie ein voll ausgefüllter Kreis sehr starke Abweichungen von mehr als 30 % (vgl. auch die Legende unter der Tabelle 15).

Werden die Effekte aus dem Jahr 2007 anhand dieser Kriterien klassifiziert, so lässt sich feststellen, dass der berufundfamilie-Index einen positiven Effekt bei 20 Variablen sowie keinen signifikanten Effekt bei fünf Variablen ausübt. Die Stärke des Effektes zwischen Low 25 %- und High 25 %-Unternehmen ist zudem bei zwei Variablen sehr gering (Items Nr. 23 und Nr. 18), bei zehn Variablen gering und bei neun Variablen mittelstark. Lediglich vier Variablen haben starke bzw. sehr starke Abweichungen. Es handelt sich hierbei um das familienbewusste Image (Item Nr. 19) mit einem sehr starken positiven betriebswirtschaftlichen Effekt sowie um die Bewerbungen je ausgeschriebener Stelle (Item Nr. 21), um den Aufbau von betriebsspezifischem Wissen (Item Nr. 10) und um die Rückkehrquote aus der Elternzeit (Item Nr. 15), die jeweils in einem starken positiven Zusammenhang mit den betrieblichen Familienbewusstsein stehen.

Im Vergleich zum Jahr 2007 gibt es in 2012 mehr signifikante Effekte (grau dargestellt). Es konnten in 2012 bei lediglich zwei Variablen kein signifikanter Wirkungszusammenhang mit dem berufundfamilie-Index nachgewiesen werden. Diese beiden Variablen sind, wie bereits in Kapitel 3.4.3 dargelegt wurde, die Wiedereinarbeitungsdauer (Item Nr. 17) und das Verhältnis von Ist- zu Soll-Personalbestand (Item Nr. 23). Darüber hinaus gibt es in 2012 etwas weniger positive und mehr negative betriebswirtschaftliche Effekte. Bei 19 Variablen besteht ein positiver Wirkungszusammenhang und bei vier betriebswirtschaftlichen Größen ein negativer. Im Hinblick auf die Stärke des Zusammenhanges lässt sich erkennen, dass es in 2012 weniger geringe und mittlere Abweichungen gibt. Während eine Variable nur sehr geringe Abweichungen aufweist, ist der Unterschied zwischen Low 25 %- und High 25 %-Unternehmen bei vier respektive acht Variablen gering respektive mittelstark. Bei insgesamt zwölf betriebswirtschaftlichen Größen konnte eine starke bzw. sehr starke Abweichung und dementsprechend ein starker Effekt belegt werden.

Hinsichtlich des Vergleiches der betriebswirtschaftlichen Effekte beider Stichproben, der mit farbigen Pfeilen gekennzeichnet ist, wurde die Richtung und damit die Entwicklung des ermittelten Effektes ausgehend von 2007 zu 2012 gewählt. Ist der Unterschied in der Stärke des Effektes zwischen 2007 und 2012 mindestens einen halben Kreis groß, so wird von ei-

ner starken Veränderung ausgegangen. Ist diese positiv (negativ), wird dies mit einem grünen (roten) Pfeil nach oben (unten) gekennzeichnet. Beträgt die Abweichung der Effekte nur einen zu einem Viertel ausgefüllten Kreis, so wurde dies mit einem grünen (roten) leicht nach oben (Verstärkung des Effektes) bzw. unten (Verringerung des Effektes) zeigenden Pfeil dargestellt. Ist der Effekt gleichbleibend, d.h. sind die Kreise gleich ausgefüllt, zeigt der graue Pfeil nach rechts und damit keine Veränderung an.

Die deskriptiven Befunde, dass es mehr signifikante und teilweise stärkere Effekte im Jahr 2012 als im Vergleich zu 2007 gibt, spiegeln sich auch im direkten Vergleich des Einflusses wider. Insgesamt hat sich der in 2007 herausgestellte Effekt bei elf Variablen noch verstärkt, wohingegen bei sechs Variablen ein nachlassender Effekt und bei acht betriebswirtschaftlichen Größen ein gleichbleibender Effekt nachgewiesen werden kann. Dabei fallen insbesondere der stark ansteigende Effekt bei sieben und der stark nachlassende Effekt bei vier Variablen auf.

Besonders stark ansteigende Effekte des berufundfamilie-Indexes im Zeitablauf konnten bei der Mitarbeitendenmotivation (Item Nr. 4), bei der Krankheitsquote (Item Nr. 6), beim eingeschätzten Krankenstand (Item Nr. 5), bei den Eigenkündigungen der Mitarbeitenden (Item Nr. 1), bei der Qualität der Bewerberinnen und Bewerber (Item Nr. 22), bei der Fehlzeitenrate (Items Nr. 7) sowie bei den Einarbeitungskosten (Item Nr. 19) ermittelt werden. Zudem geht ein konstant sehr hoher Effekt vom betrieblichen Familienbewusstsein auf das familienbewusste Image (Item Nr. 19) sowie auf den Aufbau von betriebsspezifischem Wissen (Item Nr. 10) aus. Stark nachlassende Effekte konnten dagegen bei der Rückkehrquote aus der Elternzeit (Item Nr. 18), bei der Elternzeitdauer (Item Nr. 16), bei der Unternehmenszugehörigkeit (Item Nr. 9) und bei den Kosten vakanter Stellen (Item Nr. 24) nachgewiesen werden. Insbesondere die Variablen Rückkehrquote und Dauer der Elternzeit liefern keine eindeutigen Befunde, obwohl sie in beiden Untersuchungen signifikante Effekte beinhalten. Während das Familienbewusstsein im Jahr 2007 sowohl die Rückkehrquote als auch die Elternzeitdauer positiv beeinflusst hat, so hat sich die Richtung beider Effekte in 2012 umgedreht. Das heißt, dass familienbewusste Unternehmen aktuell eine geringere Rückkehrquote und eine längere Elternzeitdauer haben als wenig familienbewusste Unternehmen.

Eine mögliche Erklärung für die – im Rahmen der drastischen Verkürzung der Elternzeitdauer seit dem Jahr 2007 insgesamt – längere Elternzeit der Beschäftigten von besonders familienbewussten im Vergleich zu den Beschäftigten von wenig familienbewussten Unternehmen könnte sein, dass in familienbewussten Unternehmen eine Erwerbsunterbrechung aufgrund von familialen Pflichten weniger stark sanktioniert wird als in wenig familienbewussten Unternehmen. Mitarbeitende mit Kindern würden dann z.B. im Hinblick auf die Einkommens- und Karrierechancen nicht benachteiligt, sondern u.U. sogar darin bestärkt und unterstützt,

beiden Rollen (Berufstätigkeit und Elternschaft) aktiv nachzukommen. Unterstrichen wird diese Vermutung durch den Befund der deutlich längeren Elternzeitdauer der Väter in den besonders familienbewussten Unternehmen.

Item	2007	2012	Veränderung
Mitarbeitendenmotivation (Nr. 4)			
Krankheitsquote (Nr. 6)			
Krankenstand (relativ) (Nr. 5)			
seltene Eigenkündigungen (Nr. 1)			
Bewerberqualität (Nr. 22)			
Fehlzeitenquote (Nr. 7)			
Geringe Einarbeitungskosten (Nr. 18)			
Mitarbeitendenproduktivität (Nr. 25)			
Kundenbindung (Nr. 12)			
Stellenbesetzungsdauer (Nr. 14)			
Kosten für die Personalbeschaffung (relativ) (Nr. 13)			
Familienbewusstes Unternehmensimage (Nr. 19)			
Aufbau von betriebsspezifischem Wissen (Nr. 10)			
Mitarbeitendenverbundenheit (Nr. 8)			
Fluktuationsrate (Nr. 3)			
Mitarbeitendenbeschwerden zur Vereinbarkeit (Nr. 2)			
Viele externe Bewerber (Nr. 20)			
Wiedereinarbeitungsdauer (Nr. 17)			
Verhältnis Ist- zu Soll-Personalbestand (Nr. 23)			
Bewerbungen je ausgeschriebener Stelle (Nr. 21)			
Bindung von wichtigen Mitarbeitenden (Nr. 11)			
Kosten vakanter Stellen (Nr. 24)			
Elternzeitdauer (Nr. 16)			
Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeitenden (Nr. 9)			
Rückkehrquote aus der Elternzeit (Nr. 15)			

Tabelle 15: Betriebswirtschaftliche Effekte im Zeitablauf⁴⁴
Quelle: eigene Darstellung

⁴⁴ graue Abbildung: n.s., grüne Abbildung: positiver Effekt, rote Abbildung: negativer Effekt; ○: sehr geringer Effekt, ◐: geringer Effekt, ◑: mittlerer Effekt, ◒: starker Effekt, ◓: sehr starker Effekt; ↑: Effekt hat sich sehr verstärkt, ↗: Effekt hat sich verstärkt, →: Effekt ist gleichgeblieben, ↘: Effekt hat sich verringert, ↓: Effekt hat sich sehr verringert

5 Fazit

Ziel des vorliegenden Projektberichtes war es, mit einer erneuten repräsentativen Befragung von 1.000 Unternehmen neben dem aktuellen Status quo des Familienbewusstseins deutscher Unternehmen und damit einhergehender betriebswirtschaftlicher Größen auch potenzielle Entwicklungen und Veränderungen in den vergangenen fünf Jahren zu identifizieren. Mithilfe des berufundfamilie-Indexes, als validem Instrument zur Quantifizierung betrieblichen Familienbewusstseins, wurde dazu zunächst die aktuelle Lage in den Unternehmen erfasst. Anhand des vor der konzeptionellen Folie eines Input-Output-Modells entwickelten Zielsystems einer familienbewussten Personalpolitik wurden in einem weiteren Schritt die Wirkungsbeziehungen von betrieblichem Familienbewusstsein im Unternehmen in Bezug auf betriebswirtschaftliche Größen beschrieben. In einem letzten Schritt wurden schließlich die aktuellen Ergebnisse mit jenen der Untersuchung aus dem Jahr 2007 verglichen. Im Folgenden werden die zentralen Kernaussagen der Studie noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Es lässt sich zunächst festhalten, dass die Bedeutsamkeit des Themas der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen nach wie vor als hoch eingeschätzt wird. Gingen die befragten Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführenden im Jahr 2007 noch davon aus, dass das Thema in Zukunft an Bedeutsamkeit verlieren wird, so rechnen sie aktuell sogar mit einem leichten weiteren Bedeutungsanstieg, mindestens jedoch mit einer gleichbleibenden Wichtigkeit des Themas. Damit zeigt sich, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch heute noch in den Unternehmen als relevant eingeschätzt wird und es sich dabei nicht um ein Modethema gehandelt hat, das schnell anderen betriebsinternen Interessen gewichen ist.

Mit Blick auf den Status quo des Familienbewusstseins der Unternehmen in Deutschland kann festgestellt werden, dass eine familienbewusste Personalpolitik in der hiesigen Unternehmenslandschaft gut verankert ist. Wenngleich ein durchschnittlicher Indexwert von knapp 67 von 100 möglichen Punkten nach wie vor Steigerungspotenzial markiert, haben die Unternehmen sich in den vergangenen fünf Jahren in Sachen Familienbewusstsein deutlich verbessert. Diese Steigerung ist v.a. auf zwei Entwicklungen zurückzuführen. Zum einen lässt sich feststellen, dass der Anstieg des Familienbewusstseins insbesondere in der Breite der Unternehmenslandschaft angelegt ist. Dies bedeutet, dass sich alle Unternehmen insgesamt im Hinblick auf ihr Familienbewusstsein verbessert haben, mit einer leicht deutlicheren Entwicklung innerhalb der Gruppe der wenig bis mittelmäßig familienbewussten Unternehmen. Nicht zuletzt das stärkere obere Mittelfeld im Hinblick auf die erzielten Index-Werte macht deutlich, dass das Thema zunehmend bei der Mehrheit der Unternehmen einen hohen Stellenwert besitzt und vielfach aktiv bearbeitet wird. Zum anderen kann der Anstieg des

berufundfamilie-Indexes insbesondere auf die gestiegenen Werte v.a. in der Dialog- aber auch in der Leistungsdimension zurückgeführt werden. Während die Unternehmen in der Kulturkomponente durchschnittlich etwas schlechter abschneiden als noch im Jahr 2007, erzielen sie insbesondere in den Dialogsubdimensionen Information und Kommunikation, aber auch in den Leistungssubdimensionen Quantität und Flexibilität der Maßnahmen deutlich höhere Werte als im Rahmen der Vorgängerstudie. Die Entwicklungen im Bereich Dialog können dabei vermutlich auf die anhaltende starke Präsenz des Vereinbarkeitsthemas in der Öffentlichkeit zurückgeführt werden, die dazu beigetragen haben, dass Informationen leichter und in der Breite zugänglich sind und das Thema sowohl in politischen als auch in medialen sowie in Alltagsdiskursen verankert ist. Daneben kann vermutet werden, dass sich im Leistungsbereich die Maßnahmenvielfalt erhöht hat und verstärkt auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden abzielt. Die insgesamt zu beobachtende Angleichung der Werte innerhalb der einzelnen Dimensionen Dialog, Leistung und Kultur im Vergleich zur Befragung aus dem Jahr 2007 könnte dahingehend interpretiert werden, dass betriebliches Familienbewusstsein zunehmend als ganzheitliches Konzept von den Unternehmen verstanden wird, innerhalb welchem die unterschiedlichen Aspekte mehr und mehr eine gleichgewichtige Rolle spielen.

Ein Blick auf die zentralen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der befragten Unternehmen veranschaulicht, dass familienbewusste Unternehmen – wie bereits im Jahr 2007 – in vielen Bereichen deutlich besser abschneiden, als Unternehmen mit einem geringen Familienbewusstsein. Damit liegen erneut empirische Befunde dazu vor, dass sich eine familienbewusste Personalpolitik aus Unternehmenssicht lohnt. Sehr familienbewusste Unternehmen erzielen auch aktuell in zahlreichen betriebswirtschaftlichen Kennziffern deutlich bessere Werte als wenig familienbewusste Unternehmen. Dabei haben sich die Effekte im Vergleich zu den Ergebnissen aus dem Jahr 2007 bei einigen Variablen sogar verstärkt. Dieses Ergebnis könnte ein Hinweis darauf sein, dass sich ein Teil der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik erst zeigen, wenn diese von den Unternehmen über einen längeren Zeitraum verfolgt wird.

Einige der zunächst wenig eindeutigen Befunden können nur vor dem Hintergrund gesamtgesellschaftlicher und politischer Entwicklungen der vergangenen Jahre interpretiert und verstanden werden; dies gilt in besonderem Maße für die Umkehrung des Effekts der Elternzeitdauer und der Rückkehrquote im Vergleich zu den Befunden aus dem Jahr 2007. Die entsprechenden Ergebnisse können zum einen als Hinweis auf einen Bedeutungswandel hinsichtlich des Verständnisses von Familienbewusstsein in den Unternehmen, aber auch auf eine durch die Elternzeit gewandelte gesamtgesellschaftliche Kultur der Elternrolle nach der Geburt verstanden werden. Zum anderen legen sie die Annahme nahe, dass Familien-

bewusstsein in den letzten fünf Jahren seinen Charakter verändert hat. Für diese Vermutung sprechen auch die Befunde zu den veränderten Werten innerhalb der einzelnen Dimensionen des Konstrukts Familienbewusstsein. Insgesamt lassen die wenigen nicht eindeutigen Befunde der Untersuchung auch darauf schließen, dass es sich bei dem vorliegenden Untersuchungsgegenstand um ein komplexes Gebilde handelt, welches in seinem Facettenreichtum noch keineswegs abschließend erforscht ist. Nur eine konsequente Weiterführung der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik kann langfristig Aufschluss über die maßgeblichen Wirkungsbeziehungen geben.

V. Literaturverzeichnis

- Adam, D.** (1996): Planung und Entscheidung. Wiesbaden.
- Backhaus, K./Blechsmidt, B.** (2009): Fehlende Werte und Datenqualität: Eine Simulationsanalyse am Beispiel der Kausalanalyse. Die Betriebswirtschaft, 69, 265-287.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.** (2011): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung (13. Ausg.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Bertram, H./Rösler, W./Ehlert, N.** (2005): Nachhaltige Familienpolitik. Zukunftssicherung durch einen Dreiklang von Zeitpolitik, finanzieller Transferpolitik und Infrastrukturpolitik. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.
- Bortz, J.** (2005). Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bortz, J./Döring, N.** (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bosch, G.** (2011): Fachkräftemangel: Scheinproblem oder Wachstumshemmnis? In: Wirtschaftsdienst 9/2011, S. 583-593.
- Brosius, F.** (2004): SPSS 12. Landsberg.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)** (2010): Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität. Kurzfassung der Personalmarketingstudie 2010 – eine repräsentative Umfrage unter deutschen Arbeitgebern und Beschäftigten. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)** (2012): Familienreport 2011 – Leistungen, Wirkungen, Trends. Berlin.
- Dex, S.** (2003): Families and work in the twenty-first century. Bristol.
- Eichhorst, W./Kaiser, L. C./Thode, E./Tobsch, V.** (2007): Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich: Zwischen Paradigma und Praxis. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- 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 (Zugriff am 27.8.2008)].
- Fuchs, J./Söhnlein, D./Weber, B.** (2011): Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB-Kurzbericht 16/2011.

- Gerlach, I./Laß, I.** (2012): Gesellschaftliche Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik. In: Gerlach, Irene/Schneider, Helmut (Hrsg.): Betriebliche Familienpolitik. Kontexte, Messungen und Effekte. Wiesbaden. S. 29-44.
- Göthlich, S. E.** (2007): Zum Umgang mit fehlenden Daten in großzahligen empirischen Untersuchungen. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf, Methodik der empirischen Forschung (S. 119-134). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Homburg, C./Stock, R.** (2005): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungen. Eine theoretische und empirische Analyse. In: Corsten, Hans/Gössinger, Ralf (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie. Beiträge zu einer theoretischen Fundierung. Berlin. S. 301-327.
- Janssen, J./Laatz, W.** (2010): Statistische Datenanalyse mit SPSS: Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests. (7. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Juncke, D.** (2005): Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik. Forschungsstand. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 1. Münster.
- Kölling, A./Rässler, S.** (2001): Effekte der Multiplen Imputation fehlender Werte am Beispiel von Produktivitätsschätzungen mit dem IAB-Betriebspanel.
- Krol, G.-J./Schmid, A.** (2002): Volkswirtschaftslehre. Eine problemorientierte Einführung, Tübingen.
- Schneider, H./Gerlach, I./Heinze, J./Wieners, H.** (2010). Betriebliches Familienbewusstsein - geschlechts- oder qualifikationsgetrieben? Eine empirische Analyse des Familienbewusstseins deutscher Unternehmen. In: Die Betriebswirtschaft, 70(2), S. 125-144.
- Schneider, H./Gerlach, I./Wieners, H./Heinze, J.** (2008a): Der berufundfamilie-index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 4. Münster und Berlin.
- Schneider, H./Gerlach, I./Juncke, D./Krieger, J.** (2008b): Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 5. Münster und Berlin.
- Schnell, R./Hill, P./Esser, E.** (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Auflage, München.
- Skiera, B./Albers, S.** (2008): Regressionsanalyse. In H. Andreas, C. Homburg, & M. Klarman, Handbuch Marktforschung (S. 467-498). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Weise, Georg** (1975): Psychologische Leistungstests. Göttingen.

VI. Anhang

VI.1 Fragebogen



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

Forschungsprojekt

„Familienbewusstsein deutscher Unternehmen“

Zielpersonen: Geschäftsführende oder Personalverantwortliche des Unternehmens

Intro:

Das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, eine gemeinsame Forschungseinrichtung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, der Steinbeis-Hochschule Berlin und der Evangelischen Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe in Bochum, führt ein 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 Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Möchten Sie an der Befragung jetzt teilnehmen?

Nein

Wenn möglich, Termin vereinbaren (bitte halten Sie zu diesem Termin wenn möglich Betriebskennziffern bereit)

Ja

Ein Teil des Fragebogens enthält Einschätzungsfragen. Bitte legen Sie diesen Fragen Ihre persönliche Perspektive auf Ihr Unternehmen zugrunde. Ist im Fragebogen von Unternehmen die Rede, meinen wir Ihre konkrete Betriebsstätte bzw. Ihren konkreten Standort. An einigen Stellen geht es um konkrete Kennzahlen. Hier wären wir für eine möglichst präzise Antwort sehr dankbar.

Als kleines Dankeschön Ihrer Teilnahmebereitschaft übersenden wir Ihnen bei Interesse gerne eine Zusammenfassung zentraler Ergebnisse der Untersuchung.

Haben Sie daran Interesse?

Nein *(weiter mit nächster Seite)*

Ja *(Aus Datenschutzgründen schicken Sie bitte eine E-Mail an: info@ffp-muenster.de)*

Aussagen zum Thema Beruf und Familie im Unternehmen

Ich lese Ihnen nun einige Aussagen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor. Bitte geben Sie an, inwieweit die jeweilige Aussage für Ihr Unternehmen zutrifft. 1 bedeutet „trifft gar nicht zu“, 4 bedeutet „teils, teils“ und 7 bedeutet dabei „trifft voll und ganz zu“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr Urteil abstimmen.

RANDOM	trifft gar nicht zu				trifft voll und ganz zu				k.A.
Unser Unternehmen verfügt über zahlreiche Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden*) 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="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unserem Unternehmen liegen aktuelle Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden 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="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unser Unternehmen ist über die Bedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterschiedlicher Gruppen von Mitarbeitenden 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="checkbox"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen werden Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden 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="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="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Das Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vergleichbarer Unternehmen*) ist uns weitgehend bekannt.	<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"/>
Unser Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird mitarbeitendengerecht kommuniziert.	<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 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="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unsere Mitarbeitenden 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="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Anregungen von Mitarbeitenden 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="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unsere Mitarbeitenden werden in die Planung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie umfassend eingebunden.	<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 Mitarbeitenden sind mit dem Ausmaß unseres Angebots an Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zufrieden.	<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 Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie richten sich nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden.	<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 investieren wir finanziell mehr in 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="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Unser Maßnahmenangebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie passen wir an sich ändernde Bedürfnisse der Mitarbeitenden an.	<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 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="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="checkbox"/>	<input type="radio"/>

*) siehe Interviewlegende auf der letzten Seite

	trifft gar nicht zu						trifft voll und ganz zu		k.A.
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="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Führungskräfte*) ermöglichen im Rahmen ihres Handlungsspielraums ihren Mitarbeitenden 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="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="radio"/>
In unserem Unternehmen treten selten Spannungen zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Familienpflichten auf.	<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"/>
Männer können in gleichem Ausmaß wie Frauen auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zugreifen.	<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 ermutigen Männer in unserem Unternehmen, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Anspruch zu nehmen.	<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 ermutigen Frauen mit Familienpflichten in unserem Unternehmen, ihre beruflichen Ziele zu verfolgen.	<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"/>

*) siehe Interviewlegende auf der letzten Seite

1. Aussagen zum globalen Familienbewusstsein im Unternehmen

Im Folgenden möchte ich Sie bitten, das Familienbewusstsein Ihres Unternehmens einzuschätzen. Unter Verwendung der gleichen Skala bitte ich Sie hierbei um eine aktuelle, rückblickende und vorausschauende Beurteilung des Familienbewusstseins. 1 bedeutet dabei „gar nicht familienbewusst“ und 7 bedeutet „sehr familienbewusst“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr Urteil wieder abstimmen.

Wie schätzen Sie aktuell das Familienbewusstsein Ihres Unternehmens insgesamt ein?

gar nicht familienbewusst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr familienbewusst	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
---------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-----------------------

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

gar nicht familienbewusst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr familienbewusst	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
---------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-----------------------

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

gar nicht familienbewusst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr familienbewusst	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
---------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-----------------------

Seit wie vielen Jahren verfolgt Ihr Unternehmen das Ziel, den Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen?

Seit ____ Jahren
(weiter mit nächster Frage)

- Wir verfolgen dieses Ziel nicht.
- keine Angabe
(weiter mit Frage 3)

Was war der Auslöser Ihrer Bemühungen? (Prä-Codierung)

- Initiative des Konzerns
 - Initiative der Geschäftsleitung
 - Initiative der Arbeitnehmenden-Vertretung
 - Initiative eines Dachverbandes
 - Schwierigkeiten bei der Personalakquise
 - Hohe Fluktuationsraten
 - Politische Rahmenbedingungen
 - Sonstiges: _____
- keine Angabe
 - Frage nicht gestellt

2. Aussagen zur globalen Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Wie schätzen Sie aktuell die Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen ein?

1 bedeutet dabei „gar nicht bedeutsam“ und 7 bedeutet „sehr bedeutsam“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr Urteil abstufen.

gar nicht bedeut-							sehr
sam							bedeutsam
<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 mir eben gesagt, dass heute die Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen den Wert ... einnimmt. Was denken Sie, wie die Bedeutsamkeit vor zwei Jahren war?

gar nicht bedeut-							sehr
sam							bedeutsam
<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 in zwei Jahren sein wird, wenn heute der Wert ... erreicht wird?

gar nicht bedeut-							sehr
sam							bedeutsam
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>

3. Aussagen zu betriebswirtschaftlichen Größen des Unternehmens

Nun bitte ich Sie, Ihr Unternehmen den aus Ihrer Sicht vergleichbaren Unternehmen (z.B. im Hinblick auf Größe oder Branche) gegenüber zu stellen. Inwieweit trifft die jeweilige Aussage für Ihr Unternehmen zu? 1 bedeutet „trifft gar nicht zu“, 4 bedeutet „teils, teils“ und 7 bedeutet „trifft voll und ganz zu“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr wieder Urteil abstufen

RANDOM	trifft gar nicht zu				trifft voll und ganz zu			k.A.
In Relation zu vergleichbaren Unternehmen sind unsere Mitarbeitenden motivierter.	<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 geringer.	<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 sind unsere Mitarbeitenden produktiver.	<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. Bitte geben Sie wieder an, inwieweit die jeweilige Aussage für Ihr Unternehmen zutrifft. Dabei wird wieder die gleiche Skala wie zuvor verwendet. 1 bedeutet „trifft gar nicht zu“, 4 bedeutet „teils, teils“ und 7 bedeutet dabei „trifft voll und ganz zu“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr Urteil abstufen.

RANDOM	trifft gar nicht zu				trifft voll und ganz zu			k.A.
Bei Stellenbesetzungen können wir auf viele externe Bewerberinnen oder 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 selten Bewerberinnen oder 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, das betriebsspezifische Wissen der Mitarbeitenden nachhaltig 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 selten wichtige Kundinnen und Kunden, weil ihre Ansprechpersonen 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 Mitarbeitenden 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"/>
Mitarbeitende 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"/>
Beschwerden von Mitarbeitenden 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"/>

Nun möchte ich noch ein wenig in die Tiefe gehen und Sie nach einigen Kennziffern ihrer Betriebsstätte fragen. Ist im Folgenden von Unternehmen die Rede, ist damit stets ihre Betriebsstätte, also ihr Standort gemeint.

RANDOM

k.A.

Wie war im Jahr 2011 das Verhältnis zwischen Ist- und Soll-Personalbestand*) durchschnittlich in Ihrem Unternehmen?	$\frac{\text{Ist-Personalbestand}}{\text{Soll-Personalbestand}} \times 100 \text{ Prozent}$	<input type="radio"/>
Wie lange gehören Ihrem Unternehmen die Mitarbeitenden im Durchschnitt an*)?	Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit: _____ Jahre	<input type="radio"/>
Wie viel Prozent der Elternzeitnehmenden kehren durchschnittlich im Anschluss an die gesetzliche Elternzeit oder früher an ihren Arbeitsplatz zurück?	Rückkehrquote aus der Elternzeit: _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie lange ist die durchschnittliche Elternzeitdauer Ihrer Mitarbeitenden?	Dauer der Elternzeit: _____ Monate	<input type="radio"/>
Und wie lange ist die durchschnittliche Elternzeitdauer der Väter?	Dauer der Elternzeit Väter: _____ Monate	<input type="radio"/>
Und wie lange ist die durchschnittliche Elternzeitdauer der Mütter?	Dauer der Elternzeit Mütter: _____ Monate	<input type="radio"/>
Wie lange dauert es im Mittel, bis ein durchschnittlich lange in Elternzeit gebliebener Rückkehrender wieder voll eingearbeitet ist?	durchschnittliche Wiedereinarbeitungsdauer nach der Elternzeit: _____ Monate	<input type="radio"/>
Wie hoch war im Jahr 2011 die Fluktuationsrate*) in Ihrem Unternehmen?	Fluktuationsrate: _____ Prozent	<input type="radio"/>
Alternativ: Wie viele Mitarbeitende sind im Jahr 2011 freiwillig aus Ihrem Unternehmen ausgeschieden?	Freiwillige Kündigung: _____ Mitarbeitende	<input type="radio"/>
	<i>Frage nicht gestellt</i>	<input type="radio"/>
Wie hoch war im Jahr 2011 die Krankheitsquote*) in Ihrem Unternehmen?	Durchschnittliche Krankheitsquote: _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie hoch war im Jahr 2011 die durchschnittliche Fehlzeitenquote*) in Ihrem Unternehmen?	Fehlzeitenquote: _____ Prozent	<input type="radio"/>
Alternativ: Wie viele Arbeitstage sind durch Fehlzeiten (ohne Krankheitstage) im Jahr 2011 in Ihrem Unternehmen ausgefallen?	ausgefallene Arbeitstage: _____	<input type="radio"/>
	<i>Frage nicht gestellt</i>	<input type="radio"/>

*) siehe Interviewlegende auf der letzten Seite

Im Folgenden möchte ich Ihnen einige Fragen zur personellen Situation in Ihrem Unternehmen stellen. Dabei geht es mir ausschließlich um die Mitarbeitenden, die nur schwer zu ersetzen sind, kurzum Mitarbeitende mit besonderen Qualifikationen, die auch auf dem Arbeitsmarkt knapp sind und daher stark umworben werden. Dazu zählen auch Mitarbeitende mit besonderem betriebsinternem Wissen, die nicht von heute auf morgen zu ersetzen sind. Diese Mitarbeitenden nenne ich im Folgenden „wichtige Mitarbeitende“. Teilen Sie mir bitte mit, inwieweit die Aussage für Ihr Unternehmen zutrifft. 1 bedeutet wieder „trifft gar nicht zu“, 4 bedeutet „teils, teils“ und 7 bedeutet dabei „trifft voll und ganz zu“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr Urteil abstufen.

RANDOM

	trifft gar nicht zu	trifft voll und ganz zu	k.A.
Wir würden höhere Gewinne erzielen, wenn wir mehr wichtige Mitarbeitende 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="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wichtige Mitarbeitende 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="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Relation zu vergleichbaren Unternehmen sind unsere Kosten für die Personalbeschaffung*) von wichtigen Mitarbeitenden 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="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Einarbeitungskosten wichtiger Mitarbeitender für vakant gewordene Stellen sind 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="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie viele Bewerbungen erhalten Sie durchschnittlich pro ausgeschriebener Stelle für wichtige Mitarbeitende?	_____ Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie viele Monate dauert es durchschnittlich, bis die Position eines wichtigen Mitarbeitenden besetzt ist?	Stellenbesetzungsdauer: _____ Monate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie hoch ist der Anteil wichtiger Mitarbeitender in Ihrem Unternehmen?	wichtige Mitarbeitende: _____ Prozent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie viel Prozent davon sind Frauen?	Wichtige weibliche Mitarbei- tende: _____ Prozent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Aussagen zum Wettbewerbsumfeld des Unternehmens

Nun möchte ich noch einmal auf die betriebliche Situation eingehen. Bitte geben Sie erneut an, inwieweit die jeweilige Aussage für Ihr Unternehmen zutrifft. 1 bedeutet „trifft gar nicht zu“, 4 bedeutet „teils, teils“ und 7 bedeutet dabei „trifft voll und ganz zu“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr Urteil abstufen.

RANDOM

	trifft gar nicht zu	trifft voll und ganz zu	k.A.
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="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unser Unternehmen steht im Personalmarkt 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="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An unserem Standort 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="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Angaben zur Mitarbeitendenstruktur des Unternehmens

Nun möchte ich Sie noch einmal nach einigen Kennziffern zu Ihrer Betriebsstätte fragen. Ist im Folgenden von Unternehmen die Rede, ist damit stets ihre Betriebsstätte, also ihr Standort gemeint.

RANDOM

k.A.

Wie viele Mitarbeitende umfasste Ihr durchschnittlicher Personalbestand im Jahr 2011?	Durchschnittlicher Personalbestand: _____	<input type="radio"/>
Wie viel Prozent davon waren Frauen?	Frauenanteil: _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie hoch ist der Anteil an Führungskräften in Ihrem Unternehmen?	Führungskräfte: _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie viel Prozent davon sind Frauen?	Weibliche Führungskräfte _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie hoch ist der Anteil an Mitarbeitenden, die in Teilzeit arbeiteten?	Mitarbeitende in Teilzeit: _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie viel Prozent davon sind Frauen?	Weibliche Mitarbeitende in Teilzeit: _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeitenden haben eine akademische Ausbildung*)?	Mitarbeitende mit akademischer Ausbildung: _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie viel Prozent davon sind Frauen?	Weibliche Mitarbeitende mit akademischer Ausbildung: _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie hoch ist das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen?	_____ Jahre	<input type="radio"/>
Wie hoch ist das Durchschnittsalter der Frauen?	_____ Jahre Frauen	<input type="radio"/>
Wie hoch ist das Durchschnittsalter der Männer?	_____ Jahre Männer	<input type="radio"/>
Wie viele Mitarbeitende befinden sich in Elternzeit?	_____ Mitarbeitende in Elternzeit	<input type="radio"/>
Wie viel Prozent davon sind Väter?	Väter in Elternzeit: _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie viele Mitarbeitende befinden sich in Familienpflegezeit (gesetzliche Regelung)?	_____ Mitarbeitende in Familienpflegezeit	<input type="radio"/>
Wie viel Prozent davon sind Männer?	Männer in Familienpflegezeit _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie viele Arbeitstage sind im Jahr 2011 in Ihrem Unternehmen durch Krankheitsmeldungen ausgefallen?	ausgefallene Arbeitstage: _____	<input type="radio"/>
	<i>Frage nicht gestellt</i>	<input type="radio"/>
Wie viele Arbeitstage hatte das Jahr 2011 in Ihrem Unternehmen?	_____ Arbeitstage	<input type="radio"/>
	<i>Frage nicht gestellt</i>	<input type="radio"/>

**) siehe Interviewlegende auf der letzten Seite*

6. Allgemeine Aussagen zum Thema Familienbewusstsein im Unternehmen

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

Welche drei Maßnahmen sind besonders bedeutsam? (*Prä-Codierung*)

Maßnahmen	
Teilzeit	<input type="checkbox"/>
Rücksicht auf Eltern bei der Urlaubsplanung	<input type="checkbox"/>
Flexible Arbeitszeiten ^{*)}	<input type="checkbox"/>
Individuell vereinbarte Arbeitszeiten ^{*)}	<input type="checkbox"/>
Freistellung wegen Angehörigenpflege	<input type="checkbox"/>
Freistellung wegen Krankheit der Kinder	<input type="checkbox"/>
Vertrauensarbeitszeit ^{*)}	<input type="checkbox"/>
Arbeit von zu Hause aus/Telearbeit	<input type="checkbox"/>
Notfallbetreuung für Kinder	<input type="checkbox"/>
Geldleistungen für Familien	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	_____

Keine Angabe	<input type="radio"/>

**) siehe Interviewlegende auf der letzten Seite*

RANDOM

Wie lange dauert es, bis auf einen Verbesserungsvorschlag im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen eingegangen wird.	_____ Wochen	k.A. <input type="radio"/>
Wie lange dauert es im Durchschnitt, bis ein für gut befundener Vorschlag umgesetzt wird?	_____ Wochen	<input type="radio"/>
Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Budget für Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie?		
<input type="checkbox"/> Ja (<i>weiter mit nächster Frage q9y</i>)	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="radio"/> keine Angabe
Wie hoch war dieses Budget im Jahr 2011?	_____ Euro/Jahr	<input type="radio"/>
		<i>Frage nicht gestellt</i> <input type="radio"/>
Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeitenden haben Kinder?	Mitarbeitende mit Kindern _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie viel Prozent der Führungskräfte haben Kinder?	Führungskräfte mit Kindern _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeitenden versorgen pflegebedürftige Angehörige?	Mitarbeitende mit pflegebedürftigen Angehörigen _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie viel Prozent der Führungskräfte versorgen pflegebedürftige Angehörige?	Führungskräfte mit pflegebedürftigen Angehörigen _____ Prozent	<input type="radio"/>
Wie hoch ist der Anteil an Führungskräften, die in Teilzeit arbeiten?	_____ Prozent der Führungskräfte	<input type="radio"/>

Wie flexibel können die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit gestalten?

1 bedeutet dabei „gar nicht flexibel“ und 7 bedeutet „sehr flexibel“. Mit den dazwischen liegenden Werten können Sie Ihr Urteil abstimmen.

gar nicht flexibel	sehr flexibel
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>

Ich möchte Sie nun zur Rolle des Staates und der Gesellschaft im Zusammenhang mit familienbewusster Personalpolitik befragen. Bitte antworten Sie einfach mit „ja“ oder „nein“.

	Ja	Nein	k.A
Kennen Sie die Initiative des Bundesfamilienministeriums „Lokale Bündnisse für Familie“? <i>(wenn ja: weiter mit nächster Frage, wenn nein: weiter mit Frage q11e)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Ist in Ihrer Stadt ein Lokales Bündnis für Familie aktiv? <i>(wenn ja: weiter mit nächster Frage, wenn nein: weiter mit Frage q11e)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Arbeiten Ihr Unternehmen aktiv im Lokalen Bündnis für Familie vor Ort mit? <i>(wenn ja/ nein: weiter mit nächster Frage, wenn k.A.: weiter mit Frage q11e)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
<i>Falls ja</i>	_____		<input type="radio"/>
Warum arbeitet Ihr Unternehmen im Lokalen Bündnis mit?		<i>Frage nicht gestellt</i>	<input type="radio"/>
<i>Falls nein</i>	_____		<input type="radio"/>
Warum arbeitet Ihr Unternehmen nicht im Lokalen Bündnis mit?		<i>Frage nicht gestellt</i>	<input type="radio"/>

	Ja	Nein	k.A
Kennen Sie das audit berufundfamilie®? <i>(wenn ja: weiter mit nächster Frage, wenn nein: weiter mit Frage q11g)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie bereits das audit berufundfamilie® in Ihrem Unternehmen durchgeführt? <i>(wenn ja: weiter mit Frage q11g, wenn nein: weiter mit nächster Frage)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Planen Sie das audit berufundfamilie® in Ihrem Unternehmen in naher Zukunft durchzuführen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>

Sollte der Staat eine stärkere Rolle im Bereich der familienbewussten Personalpolitik übernehmen?

Ja *(weiter mit nächster Frage q11h)*

Nein

keine Angabe *(weiter mit s1)*

	Ja	Nein	k.A
Sollte der Staat...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
...gesetzliche Vorgaben machen?		<i>Frage nicht gestellt</i>	<input type="radio"/>

...finanziell fördern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
			<input type="radio"/>
			<i>Frage nicht gestellt</i>
... informierend tätig werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
			<input type="radio"/>
			<i>Frage nicht gestellt</i>
... Netzwerke unterstützen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
			<input type="radio"/>
			<i>Frage nicht gestellt</i>
... familienbewusste Unternehmen bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen besonders berücksichtigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
			<input type="radio"/>
			<i>Frage nicht gestellt</i>

7. Fragen zur Firmographie

Gestatten Sie uns abschließend bitte noch zwei Fragen zur Branche sowie zum Unternehmensstandort.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

- Bergbau, Energie- und Wasserversorgung, Entsorgungswirtschaft*
- Verarbeitendes Gewerbe*
- Baugewerbe*
- Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz*
- Verkehr und Lagerei*
- Gastgewerbe*
- Information und Kommunikation*
- Finanz- u. Versicherungsdienstleistungen*
- Wirtschaftliche Dienstleistungen*
- Erziehung und Unterricht*
- Gesundheits- und Sozialwesen*
- Sonstige Dienstleistungen*

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*
- Schleswig-Holstein*
- Thüringen*

VIELEN DANK FÜR IHRE UNTERSTÜTZUNG!

Legende für den Interviewenden

Item	Erklärung / Definition
Mitarbeitende	Der Begriff „Mitarbeitende“ schließt sowohl weibliche als auch männliche Beschäftigte ein.
vergleichbare Unternehmen	Der Begriff „vergleichbare Unternehmen“ bezieht sich z.B. auf die Unternehmensgröße oder die Branche.
Führungskräfte	Führungskräfte sind Beschäftigte, denen mehr als 5 Mitarbeitende unterstellt sind.
Wie war das Verhältnis zwischen Ist- und Soll-Personalbestand in Ihrem Unternehmen in Prozent im Jahr 2011?	$\text{Grad der Personaldeckung} = \frac{\text{Ist-Personalbestand}}{\text{Soll-Personalbestand}}$ $\frac{\text{tatsächliche Anzahl an Mitarbeitenden}}{\text{gewünschte Anzahl an Mitarbeitenden}} \times 100 [\%]$
Wie lange gehören Ihrem Unternehmen die Mitarbeitenden im Durchschnitt an?	$\text{Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit} = \frac{\text{Summe Betriebszugehörigkeit aller Mitarbeitenden}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeitenden}}$
Wie hoch war im Jahr 2011 die Fluktuationsrate in Ihrem Unternehmen?	$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{freiwillig ausgeschiedene Mitarbeitende}}{\text{durchschnittlicher Personalbestand}} \times 100 [\%]$
Wie hoch war im Jahr 2011 die Krankheitsquote in Ihrem Unternehmen?	$\text{Krankheitsquote} = \frac{\text{durch Krankmeldungen ausgefallene Tage}}{\text{Soll-Arbeitszeit in Tagen}} \times 100 [\%]$
Wie hoch war im Jahr 2011 die Fehlzeitenquote?	$\text{Fehlzeitenquote} = \frac{\text{durch Fehlzeiten (ohne Krankheitstage) ausgefallene Tage}}{\text{Soll-Arbeitszeit in Tagen}} \times 100 [\%]$
In Relation zu vergleichbaren Unternehmen sind unsere Kosten für die Personalbeschaffung von wichtigen Mitarbeitenden gering.	Kosten für die Personalbeschaffung sind bspw. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufwendungen für Zeitungsannoncen, Reisekostenerstattung, Gutachten ➤ Zeitkosten, die entstehen, während eine Stelle besetzt werden muss
Wie viel Prozent Ihrer Beschäftigten haben eine akademische Ausbildung?	Eine akademische Ausbildung haben alle Personen, die über einen (Fach-)Hochschulabschluss verfügen (z.B. Bachelor, Master, Magister, Diplom oder Doktor).
Flexible Arbeitszeiten	Von den Mitarbeitenden selbst bestimmte Arbeitszeiten.
Individuell vereinbarte Arbeitszeiten	Zwischen den Mitarbeitenden und dem Unternehmen individuell ausgehandelte Arbeitszeiten.
Vertrauensarbeitszeit	Verzicht auf (elektronische) Arbeitszeiterfassung.

VI.2 Informationsfax

Befragung zum Familienbewusstsein deutscher Unternehmen

Sehr geehrte Damen und Herren in der Geschäftsleitung und im Personalbereich,
haben Sie sich schon gefragt, wie familienbewusst Ihr Unternehmen ist?

Uns interessiert die Antwort auf diese Frage sehr, da es sich bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie um gesellschaftlich sowie volks- und betriebswirtschaftlich relevante Fragestellungen handelt, die auch Unternehmen als Akteure betrieblicher Familienpolitik zunehmend betreffen.

Im Auftrag des **Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik** – eine gemeinsame Forschungseinrichtung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, der Steinbeis-Hochschule Berlin und der Evangelischen Fachhochschule Rheinland-Westfalen Lippe in Bochum – führt das Marktforschungsinstitut **Krämer Marktforschung GmbH** im September/Oktober 2012 eine repräsentative Befragung zum Familienbewusstsein deutscher Unternehmen durch. Die Befragung erfolgt telefonisch und dauert rund 25-30 Minuten.

Bei der aktuellen Befragung handelt es sich um eine Wiederholungsstudie aus dem Jahr 2007. Das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik hat dabei in der vorangegangenen Untersuchung belegt, dass eine familienbewusste Personalpolitik, den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflusst. Anhand einer erneuten Befragung sind nicht nur vergleichende Analysen zu den Ergebnissen aus 2007 möglich, auch die Frage, ob und inwiefern sich Investitionen in das Personal auch in schwierigeren wirtschaftlichen Zeiten bezahlt machen und eine familienbewusste Personalpolitik angesichts des wachsenden Fachkräftemangels zu einem Wettbewerbsvorteil für Unternehmen werden kann, kann auf diese Weise nachgegangen werden.

Wir hoffen, dass wir mit dieser kurzen Erläuterung Ihr Interesse geweckt haben und wären Ihnen sehr dankbar, wenn Sie durch Ihre Teilnahme an der Studie die Forschung zu diesem Thema unterstützen könnten. Ihre Antworten sind selbstverständlich freiwillig und werden völlig anonym behandelt. Da auch einige **Personalkennziffern** (wie z.B. Krankheitsquote, Fehlzeitenquote, Fluktuationsrate, jährliche Arbeitstage, Akademikeranteil, Frauenanteil oder Führungskräfteanteil) Ihrer Betriebsstätte abgefragt werden, wäre es hilfreich, wenn Sie diese bei einem Interviewtermin bitte möglichst bereithalten oder eine Einschätzung dazu abgeben könnten.

Den Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligen, stellen wir nach der Erhebung auf Wunsch gerne eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse bereit.

Vielen Dank und mit freundlichen Grüßen,



Prof. Dr. Irene Gerlach



Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider

VI.3 Zielsystem einer familienbewussten Personalpolitik

Zielsystemwert	Nr.	Output-Item
Arbeitszufriedenheit	1	Mitarbeitende unseres Unternehmens kündigen selten selbst.
	2	Beschwerden von Mitarbeitenden über eine mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie treten in unserem Unternehmen sehr selten auf.
	3	Wie hoch war im Jahr 2011 die Fluktuationsrate in Ihrem Unternehmen?
Motivation	4	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen sind unsere Mitarbeitenden motivierter.
Fehlzeiten	5	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen ist der Krankenstand in unserem Unternehmen geringer.
	6	Wie hoch war im Jahr 2011 die Krankheitsquote in Ihrem Unternehmen?
	7	Wie hoch war im Jahr 2011 die durchschnittliche Fehlzeitenquote in Ihrem Unternehmen?
Bindung der Mitarbeitenden	8	Unsere Mitarbeitenden fühlen sich dem Unternehmen sehr verbunden.
	9	Wie lange gehören Ihrem Unternehmen die Mitarbeitenden im Durchschnitt an?
Humankapitalakkumulation	10	Es gelingt uns, das betriebsspezifische Wissen der Mitarbeitenden nachhaltig aufzubauen.
	11	Wichtige Mitarbeitende können wir im Unternehmen halten.
Bindung von Kunden/Kundinnen	12	Wir verlieren selten wichtige Kundinnen und Kunden, weil ihre Ansprechpersonen unser Unternehmen verlassen haben.
Such- und Einarbeitungskosten	13	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen sind unsere Kosten für die Personalbeschaffung von wichtigen Mitarbeitenden gering.
	14	Wie viele Monate dauert es durchschnittlich, bis die Position eines wichtigen Mitarbeitenden besetzt ist?
	15	Wie viel Prozent der Elternzeitnehmenden kehren durchschnittlich im Anschluss an die gesetzliche Elternzeit oder früher an ihren Arbeitsplatz zurück?
	16	Wie lange ist die durchschnittliche Elternzeitdauer Ihrer Mitarbeitenden?
	17	Wie lange dauert es im Mittel, bis ein durchschnittlich lange in Elternzeit gebliebener Rückkehrender wieder voll eingearbeitet ist?
	18	Die Einarbeitungskosten wichtiger Mitarbeitender für vakant gewordene Stellen sind in unserem Unternehmen gering.
Bewerber-/ Bewerberinnenpool	19	Unser Unternehmen hat ein familienbewusstes Image.
	20	Bei Stellenbesetzungen können wir auf viele externe Bewerberinnen oder Bewerber zurückgreifen.
	21	Wie viele Bewerbungen erhalten Sie durchschnittlich pro ausgeschriebener Stelle für wichtige Mitarbeitende? Wie lange dauert es im Mittel, bis ein durchschnittlich lange in Elternzeit gebliebener Rückkehrender wieder voll eingearbeitet ist?
Qualität der Bewerber/ Bewerberinnen	22	Wir müssen selten Bewerberinnen oder Bewerber mit Qualifikationen unterhalb des geforderten Stellenprofils einstellen.
	23	Wie war im Jahr 2011 das Verhältnis zwischen Ist- und Soll-Personalbestand durchschnittlich in Ihrem Unternehmen?
Kosten vakanter Stellen	24	Wir würden höhere Gewinne erzielen, wenn wir mehr wichtige Mitarbeitende für unser Unternehmen gewinnen könnten.
Produktivität der Mitarbeitenden	25	In Relation zu vergleichbaren Unternehmen sind unsere Mitarbeitenden produktiver.

Tabelle 16: Output-Items nach Zielsystemwerten
Quelle: eigene Darstellung

VI.4 Datenanalyse

Item	Mittelwerte		t-test Sig.	Trenn- schärfe- koeff.	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelas- sen
	Low 25	High 25			
1.) Unser Unternehmen verfügt über zahlreiche Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	3,61	6,08	0,00	0,71	0,945
2.) Unserem Unternehmen liegen aktuelle Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor.	3,72	6,07	0,00	0,68	0,945
3.) Unser Unternehmen ist über die Bedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterschiedlicher Gruppen von Mitarbeitenden gut informiert.	3,78	6,09	0,00	0,69	0,945
4.) In unserem Unternehmen werden Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie aktiv von der Unternehmensleitung eingeholt.	3,39	6,07	0,00	0,69	0,945
5.) Unser Unternehmen ist über gesetzliche Rahmenbedingungen und staatliche Leistungen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gut informiert.	3,82	6,04	0,00	0,63	0,946
6.) Das Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vergleichbarer Unternehmen ist uns weitgehend bekannt.	3,46	5,86	0,00	0,59	0,947
7.) Unser Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird mitarbeitendengerecht kommuniziert.	3,69	6,12	0,00	0,72	0,945
8.) In unserem Unternehmen existiert ein ständiges Informationsangebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	3,12	5,95	0,00	0,71	0,945
9.) Unsere Mitarbeitenden erhalten umfassende Informationen zu unserem Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	3,39	5,99	0,00	0,72	0,945
10.) Anregungen von Mitarbeitenden zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden schnell geprüft.	4,12	5,99	0,00	0,59	0,947
11.) Unsere Mitarbeitenden werden in die Planung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie umfassend eingebunden.	3,52	6,04	0,00	0,71	0,945
12.) Unsere Mitarbeitenden sind mit dem Ausmaß unseres Angebots an Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zufrieden.	3,86	6,02	0,00	0,66	0,946
13.) Unsere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie richten sich nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden.	3,88	6,02	0,00	0,67	0,946
14.) In Relation zu vergleichbaren Unternehmen investieren wir finanziell mehr in Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	3,33	5,76	0,00	0,66	0,946
15.) Unser Maßnahmenangebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie passen wir an sich ändernde Bedürfnisse der Mitarbeitenden an.	3,81	6,12	0,00	0,69	0,945
16.) In unserem Unternehmen ist das Miteinander von Beruf und Familie eine Selbstverständlichkeit.	3,88	6,13	0,00	0,66	0,946
17.) Wir verfolgen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ernsthaft; sie ist für uns kein Modethema.	3,82	6,12	0,00	0,70	0,945
18.) Unsere Unternehmensleitung engagiert sich glaubhaft für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	3,78	6,11	0,00	0,69	0,945
19.) Führungskräfte ermöglichen im Rahmen ihres Handlungsspielraums ihren Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	4,02	6,01	0,00	0,62	0,946
20.) In Relation zu vergleichbaren Unternehmen arbeiten in unserem Unternehmen überdurchschnittlich viele Führungskräfte mit Familienpflichten.	3,46	5,95	0,00	0,62	0,946
21.) In unserem Unternehmen treten selten Spannungen zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Familienpflichten auf.	4,21	6,02	0,00	0,52	0,948

Tabelle 17: Reliabilitätsanalyse des berufundfamilie-Indexes

Quelle: eigene Darstellung

VI.5 Ergänzende Mittelwertvergleiche

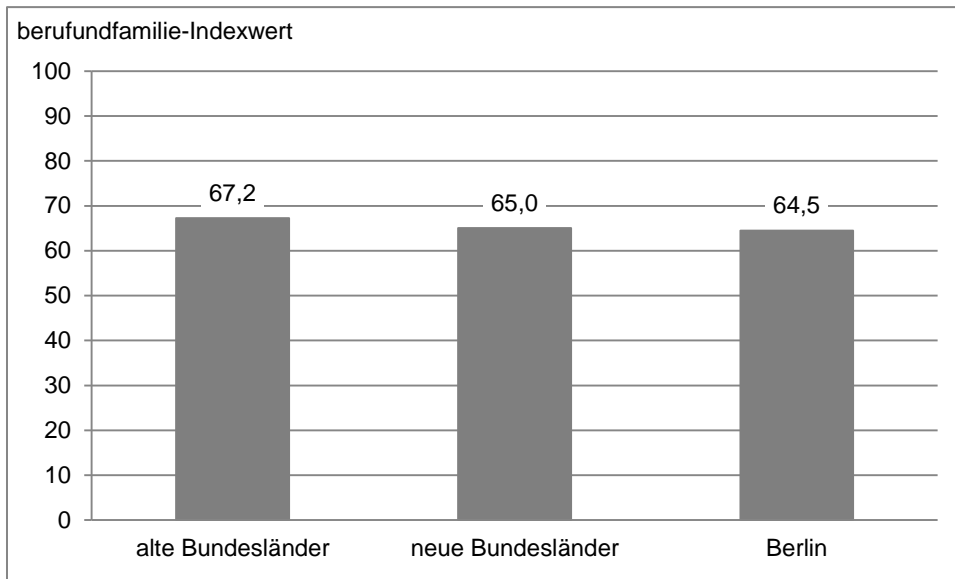


Abbildung 24: Mittelwerte des berufundfamilie-Indexes nachregionalem Standort der Unternehmen
Quelle: eigene Darstellung

Item	unter Median		über Median		F-test Sig.
	Mittelwert	n	Mittelwert	n	
Frauenanteil	63,79	495	70,67	476	0,000
Führungskräfteanteil	66,26	589	67,79	368	0,135
Akademikeranteil	65,39	523	69,04	413	0,000
Anteil wichtiger Mitarbeitender	68,55	513	64,88	458	0,000
Frauenanteil unter wichtigen Mitarbeitenden	64,65	583	70,24	387	0,000
Frauenanteil unter Führungskräften	63,78	563	71,09	407	0,000
Frauenanteil unter Akademikern	63,83	551	71,22	379	0,000

Tabelle 18: Mittelwertvergleich der berufundfamilie-Indexwerte in Abhängigkeit von
Mitarbeitendenstrukturvariablen
Quelle: eigene Darstellung

VI.6 Detaillierte Berechnung der Einflussfaktoren betrieblichen Familienbewusstseins

Zunächst muss das Modell richtig spezifiziert sein, d.h. es liegt eine lineare Beziehung zwischen den Parametern vor, das Modell enthält alle relevanten erklärenden Variablen und die Anzahl der Schätzer ist geringer als die Anzahl der Beobachtungen (Backhaus et al. 2011). Die Vollständigkeit der Variablen ergibt sich aus den Voruntersuchungen und wird per se angenommen. Gleiches gilt für die zweite Anforderung des linearen Zusammenhanges. Es wird angenommen, dass die minimale Stichprobengröße das Fünffache der Anzahl der Regressoren übersteigt. Die vorliegende Untersuchung enthält elf mögliche unabhängige Variablen. Da die Stichprobe 994 Unternehmen enthält, ist sie nicht zu klein für diese Analyse ($11 \cdot 5 = 55 < 994$). Ferner wird Normalverteilung der Störgrößen und Homoskedastizität bei der linearen Regression vorausgesetzt.

Die beiden Abbildungen 25 und 26 zeigen, dass Normalverteilung der Störgrößen angenommen werden kann. Außerdem liegt keine Heteroskedastizität vor, wie sich aus dem Streudiagramm (vgl. Abbildung 27) ergibt. Die Varianz der Residuen ist für alle Koeffizienten homogen. Infolge der Abwesenheit einer Zeitreihe kann unterstellt werden, dass Autokorrelation kein Problem der Analyse sein wird. Die zuvor durchgeführte Korrelationsanalyse und der Ausschluss stark miteinander korrelierender Variablen führen dazu, dass Multikollinearität kein Problem für die weitere Analyse darstellt, d.h. ein Regressor darf nicht als lineare Kombination eines anderen Regressors darstellbar sein. Diese Annahme wird durch den Variance Inflation Factor und der Toleranz-Statistik bestätigt, die in dem zugrunde liegenden Modell unter den kritischen Werten von 10 bzw. über 0,1 bleiben. Somit wurden alle Modellprämissen überprüft und das so erstellte Modell kann durch eine lineare Regression getestet werden (Backhaus et al. 2011).

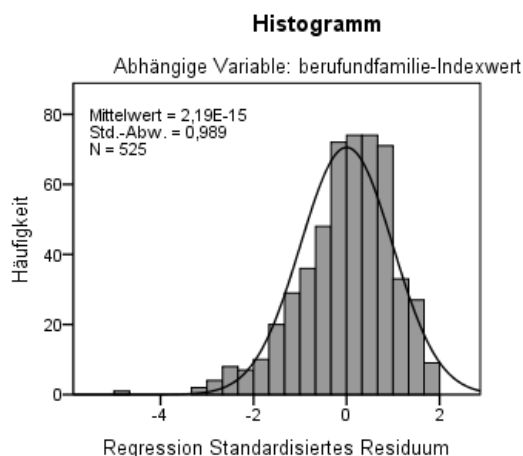


Abbildung 25: Histogramm der standardisierten Residuen (eigene Abbildung)

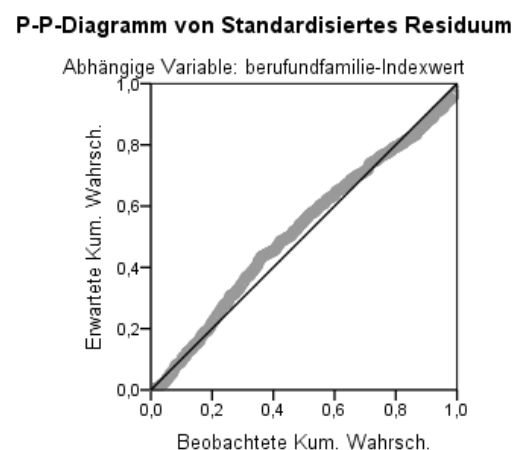


Abbildung 26: P-P-Diagramm (eigene Abbildung)

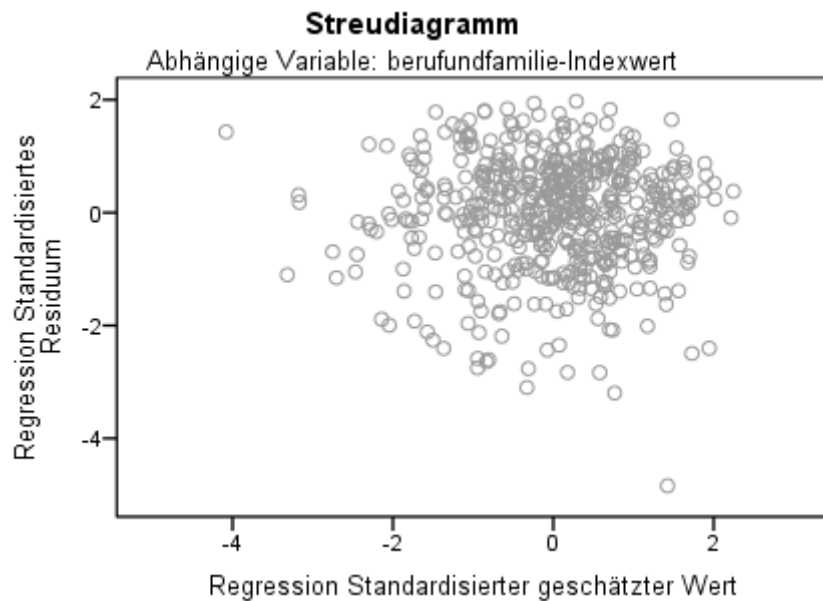


Abbildung 27: Streudiagramm
(eigene Abbildung)

	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
(Konstante)	29,869	5,888		5,073	0,000
Anzahl Mitarbeitende	-0,001	0,001	-0,025	-0,637	0,524
Anzahl der Jahre mit Vereinbarkeit	-0,007	0,052	-0,005	-0,138	0,890
aktuelle Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit	3,965	0,503	0,319	7,878	0,000
gute wirtschaftliche Lage	2,188	0,446	0,197	4,903	0,000
starker Wettbewerbsdruck auf dem Personalmarkt	1,270	0,368	0,134	3,449	0,001
ausreichendes kommunales Betreuungsangebot	1,027	0,311	0,130	3,304	0,001
Anteil wichtiger Mitarbeitenden	-0,023	0,020	-0,045	-1,150	0,251
Frauenanteil	0,048	0,024	0,080	2,003	0,046
Führungskräfteanteil	-0,042	0,062	-0,027	-0,675	0,500
Anteil Mitarbeitender mit akademischer Ausbildung	0,039	0,030	0,050	1,282	0,200
Durchschnittsalter der Mitarbeitenden	-0,248	0,107	-0,090	-2,323	0,021

Tabelle 19: Ergebnisse der multiplen linearen Regression in Abhängigkeit des berufundfamilie-Indexes

Quelle: eigene Darstellung