



Forschungszentrum
Familienbewusste Personalpolitik

Ergebnisse der Befragungen auditierter Unternehmen und Institutionen

Kurzfassung und Ergänzung zum FFP-Arbeitspapier Nr. 3



Westfälische
Wilhelms-Universität
Münster

Gefördert von der



Prof. Dr. Irene Gerlach
Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider

Einleitung

Fragen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie können aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Einerseits gewinnen sie aus verschiedenen Gründen an gesamtgesellschaftlicher Bedeutung: Eltern möchten in zunehmenden Maße ihrer Erwerbstätigkeit nachgehen und gleichzeitig die Möglichkeit haben, ein Familienleben zu führen. Der Alterung der Gesellschaft, die mit dem demografischen Wandel einhergehen wird, kann durch eine verbesserte Vereinbarkeit, auch zur Realisierung von Pflegeaufgaben, begegnet werden. Unternehmen geraten zunehmend in einen Wettbewerb um Mitarbeiter und können mit Instrumenten familienbewusster Personalpolitik Beschäftigte gewinnen und halten.

Andererseits verhält sich die Mehrheit der Betriebe familienbewusster Personalpolitik gegenüber zurückhaltend. Begründet wird dies mit fehlenden betrieblichen Bedarfen, schwer zu kalkulierenden Aufwendungen und unsicheren Erträgen.

Im Endeffekt stehen der gesellschaftlichen Übereinstimmung hinsichtlich der Notwendigkeit einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine diesbezüglich skeptische Meinung und zögerliche Haltung vieler Arbeitgeber gegenüber.

Das FFP hat es sich zur Aufgabe gemacht, familienbewusste Personalpolitik umfassend zu untersuchen. Durch die Erlangung wissenschaftlicher Erkenntnisse zum Nutzen familienbewusster Personalpolitik kann ein Beitrag zur Überwindung der skeptischen Haltung der Arbeitgeber geleistet werden, da deren Zögern mit fehlenden Informationen begründet werden kann und Forschungsergebnisse diese Informationsdefizite beheben können.

Bereits im Jahr 2006 wurden im ersten FFP-Thesenpapier Anfangsergebnisse unserer Forschungsarbeiten präsentiert. Im vorliegenden Papier werden diese nun folgendermaßen ergänzt:

- Neben gewinnorientierten Unternehmen wurden nun vergleichend Non-Profit Institutionen untersucht.
- Die im ersten Thesenpapier formulierten Ergebnisse wurden auf Basis einer größeren Fallzahl auf ihre Stabilität hin überprüft.
- Erfolge familienbewusster Personalpolitik wurden im Zeitablauf analysiert.

Beschreibung der Stichproben und der wissenschaftlichen Reichweite

Alle durchgeführten Untersuchungen basieren ausnahmslos auf Daten von Unternehmen und Institutionen, die am *audit berufundfamilie*[®] partizipiert haben. Dieses Audit ist ein strategisches Managementinstrument, das einen betriebsinternen Prozess zu mehr Familienbewusstsein initiiert und moderiert. Durch das besondere Familienbewusstsein, das durch die Teilnahme am *audit berufundfamilie*[®] zum Ausdruck kommt, grenzen sich die befragten Betriebe deutlich von nicht auditierten Betrieben ab. Folglich besitzen die hier dargestellten Ergebnisse nur eine äußerst eingeschränkte Aussagekraft für Betriebe, die nicht auditiert wurden.

Aufgrund der vergleichsweise geringen Fallzahlen ist den Ergebnissen zunächst ein explorativer Charakter zuzuschreiben. Somit dienen sie primär dem Ziel, Strukturen und Tendenzen, die im Zusammenhang mit betriebswirtschaftlichen Effekten familienbewusster Personalpolitik stehen, aufzudecken. Alle hier thematisierten betriebswirtschaftlichen Erfolge familienbewusster Personalpolitik sind jedoch zumindest schwach signifikant.

Der Begriff ‚Betrieb‘ (bzw. das Adjektiv ‚betrieblich‘) steht im Folgenden gleichermaßen für gewinnorientierte Unternehmen wie Non-Profit Institutionen.

Eine ausführliche Fassung der in diesem Papier formulierten Ergebnisse (mit Ausnahme der Replikationsbefragung und -auswertung sowie der Zeitreihenanalyse auditierter Unternehmen) ist im FFP-Arbeitspapier Nr. 3 zu finden:

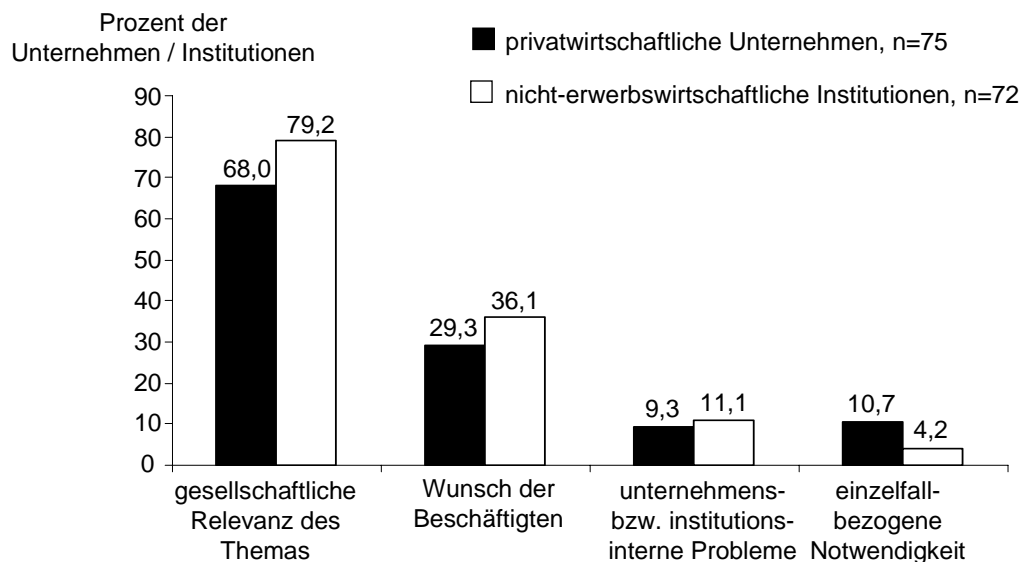
Gerlach, Irene / Schneider, Helmut / Juncke, David: Betriebliche Familienpolitik in auditierten Unternehmen und Institutionen. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 3. Download im Internet unter http://www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2007_3

Ergebnisse

1. Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik

Gesellschaftliche Entwicklungen, wie beispielsweise die demografische Strukturverschiebung, die steigende Frauenerwerbstätigkeit sowie das Verschwinden des Standardlebensentwurfs mit männlicher Erwerbstätigkeit und weiblicher Haus- und Familienarbeit, tangieren alle Betriebe. Die sich aus diesen Entwicklungen speisende gesellschaftliche Relevanz der Fragen von Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt in den befragten Unternehmen und Institutionen den Hauptanlass für die Einführung familienbewusster Maßnahmen dar. Diese perspektivische Orientierung, welche insbesondere für die Unternehmen auch im so genannten ‚War for Talents‘, dem Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter, zum Ausdruck kommt, rangiert deutlich vor betriebsinternen Gründen wie Beschäftigtenwünschen, Probleme innerhalb des Betriebs oder einzelfallbezogenen Notwendigkeiten.

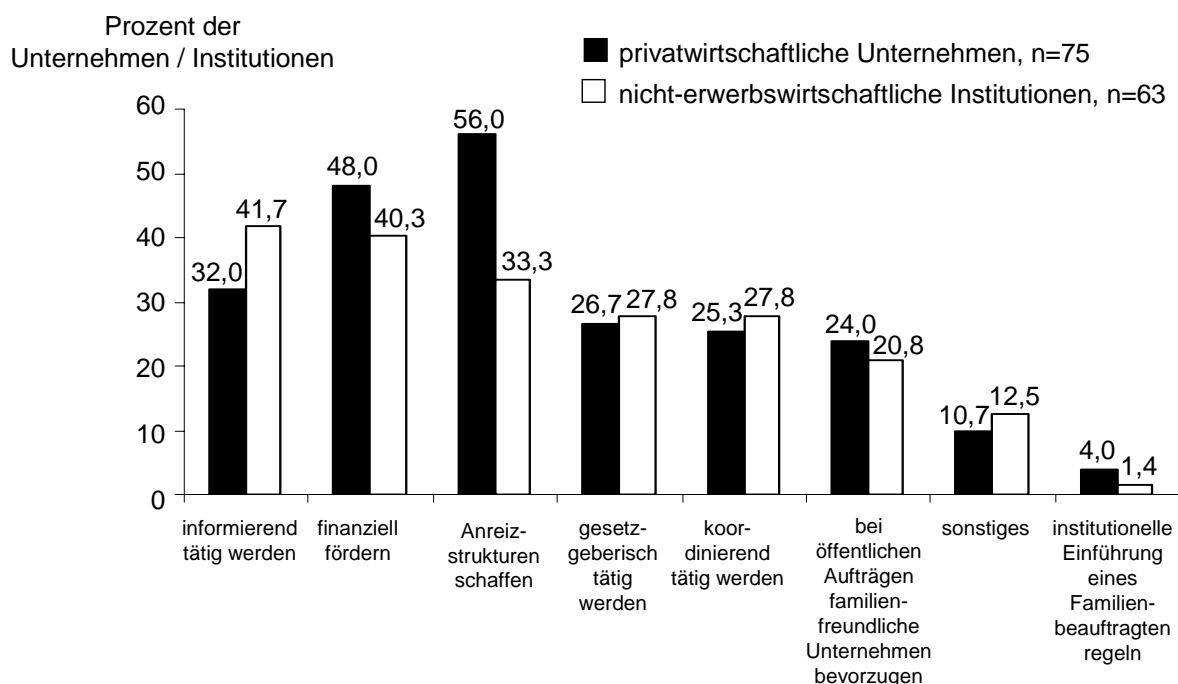
Was war der Anlass, familienbewusste Maßnahmen einzuführen?



Die Schaffung von Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik obliegt insbesondere dem Staat. Zusätzlich zur Tätigkeit als Gesetzgeber können dem Staat alternative Rollen zukommen: Als Harmonisierer wird er tätig, um beispielsweise aus rechtlichen Vorschriften resultierende Schwierigkeiten bei der Einführung und Umsetzung familienbewusster Maßnahmen zu kompensieren. Eine moderierende Rolle übernimmt der Staat, indem er informierend tätig wird, familienorientierte Ziele gemeinsam mit anderen Akteuren formuliert und diese zu Netzwerken verbindet. Als Koordinator tritt er auf, wenn er gemeinsam mit anderen Akteuren, beispielsweise in Lokalen Bündnissen für Familie, Lösungen für familienbezogene Problemstellungen erarbeitet. Anreizstrukturen, welche zur Einführung und Umsetzung familienbewusster Personalmaßnahmen motivieren, stellen eine weitere Handlungsform des Staates dar.

Eine breite Mehrheit von jeweils 82 Prozent der befragten Unternehmen wie Institutionen fordert vom Staat eine bedeutsamere Rolle im Kontext familienbewusster Personalpolitik. Die Wahl der entsprechenden Instrumente fällt demgegenüber differenziert aus: Unternehmen sehen den Staat vornehmlich als Anreizbieter, wohingegen Institutionen die Moderatorenrolle betonen. Immerhin jeweils rund ein Viertel der Unternehmen und Institutionen spricht sich für gesetzgeberisches Tätigwerden aus, wobei die institutionelle Einführung eines Familienbeauftragten, analog zu den Gleichstellungsbeauftragten, explizit nur von einer sehr kleinen Minderheit gefordert wird.

Der Staat sollte im Kontext familienbewusster Personalpolitik...



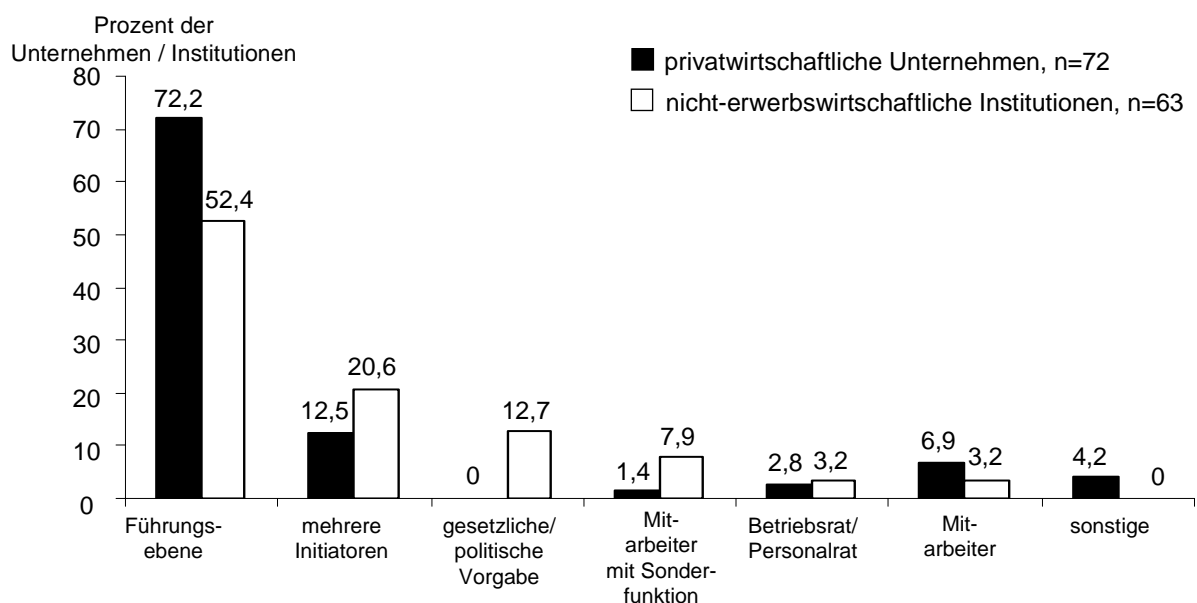
2. Akteure in den Betrieben

Das Zusammenwirken von Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Kontext betrieblicher Familienpolitik konkretisiert sich in den Betrieben zunächst in der Frage nach dem Initiator familienbewusster Personalmaßnahmen. Sowohl für die untersuchten Unternehmen als auch Institutionen kann festgehalten werden, dass die Einführung ‚top-down‘ erfolgte: In 72,2 Prozent der Unternehmen und 52,4 Prozent der Institutionen initiierte die Leitungsebene familienbewusste Personalmaßnahmen (der Unterschied zwischen Unternehmen und Institutionen ist statistisch signifikant auf 5 Prozent-Niveau).

Mehrere Initiatoren sowie Mitarbeiter bzw. Mitarbeiter mit Sonderfunktion wie beispielsweise Gleichstellungsbeauftragte werden deutlich seltener im Zusammenhang mit der erstmaligen Einführung familienbewusster Maßnahmen genannt (in Institutionen sind Mitarbeiter mit Sonderfunktionen signifikant häufiger [5 Prozent-Niveau] Initiatoren als in Unternehmen).

In den oft staatsnahen Institutionen geht der Impuls in einigen Fällen auf eine politische Vorgabe zurück. Personalvertretungen als Initiatoren spielen dahingegen nur eine untergeordnete Rolle.

Von wem ging die Initiative aus, familienbewusste Maßnahmen einzuführen?



Für die Personalvertretungen gelten das Betriebsverfassungsgesetz sowie Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz ist es eine allgemeine Pflicht des Betriebsrates, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Entsprechende Regelungen finden sich im für viele Institutionen einschlägigen Bundespersonalvertretungsgesetz sowie in den Personalvertretungsgesetzen einiger Bundesländer. Auch wenn die Personalvertretungen selten als Initiator familienbewusster Personalpolitik auftreten, ist ihre Mitwirkung an der Ausgestaltung einzelner Maßnahmen sowie an der Formulierung von Betriebsvereinbarungen unbestritten.

Betriebsvereinbarungen stellen dann ein Mittel betrieblicher Familienpolitik dar, wenn sie familienbewusste Aspekte enthalten. Sowohl rund 90 Prozent der befragten Unternehmen als auch der Institutionen gaben an, dass die existierenden Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen familienbewusste Aspekte enthalten. Damit waren jedoch primär allgemeine Arbeitszeitregelungen und Regelungen zur Telearbeit gemeint. Konkrete Vereinbarungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie finden sich kaum wieder, so dass der hohe prozentuale Anteil kritisch zu hinterfragen ist. Hinzu kommt, dass eine repräsentative Betriebs- und Personalrätebefragung aus dem Jahr 2003 das Fazit zieht, dass lediglich rund 8 Prozent von befragten 2.477 Betrieben mit Personalvertretung und mehr als 20 Mitarbeitern eine Vereinbarung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie abgeschlossen haben. Auch der vom Institut der deutschen Wirtschaft im Jahr 2003 durchgeführte ‚Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit‘ zeigt, dass nur rund 12 Prozent der Unternehmen mit vorhandenen Regelungen zur familienbewussten Personalpolitik entsprechende Maßnahmen aufgrund von Betriebsvereinbarungen praktizieren.

3. Inhalte und Ziele betrieblicher Familienpolitik

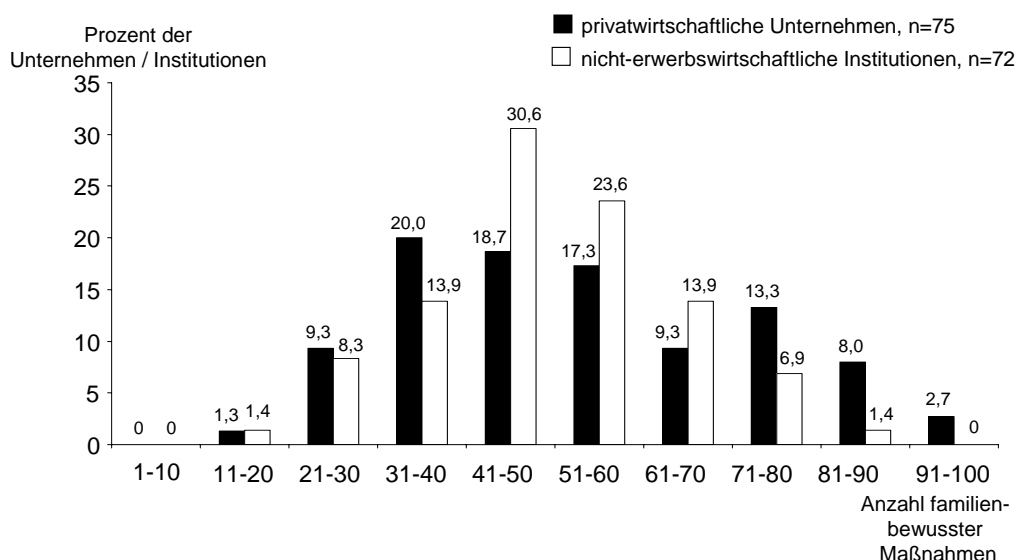
Die Lösung von Problemen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit Hilfe familienbewusster Personalpolitik bedeutet vornehmlich, einen Zeitkonflikt zu entschärfen: Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben, ihren Präferenzen entsprechend, eigene Ansprüche an die Zeitverwendung. Der Berufstätigkeit stehen Familienpflichten gegenüber, beide lösen einen eigenen Zeitananspruch aus und begründen so den Konflikt. Infolgedessen stellt die Arbeitszeit den Hauptansatzpunkt familienbewusster Personalpolitik dar.

Gefragt nach der Art der ersten eingesetzten familienbewussten Instrumente gab sowohl die Mehrzahl der befragten Unternehmen als auch der Institutionen an, dass Maßnahmen zur Arbeitszeit den Ausgangspunkt familienbewusster Personalpolitik darstellen.

Bei Betrachtung der Anzahl familienbewusster Maßnahmen in den befragten Betrieben wird deutlich, dass es zwischen Unternehmen und Institutionen keine wesentlichen Unterschiede gibt. Die Unternehmen führen im Mittel 53,3 von abgefragten 135 Einzelmaßnahmen durch, die Institutionen 49,8.

Die Häufigkeitsverteilung der Maßnahmen ist jedoch bei den Unternehmen von deutlicher Streuung geprägt. Daraus kann geschlossen werden, dass Unternehmen über eine stärker ausdifferenzierte Maßnahmenanzahl als Institutionen verfügen. Dies ist zu erklären über einen in Unternehmen vermutlich spezifischen Maßnahmenzuschnitt, wohingegen in Institutionen Maßnahmen möglicherweise eher modular implementiert werden.

Anzahl familienbewusster Einzelmaßnahmen: Unternehmen und Institutionen



Neben der Vereinbarkeit der Lebensbereiche Beruf und Familie, kann familienbewusste Personalpolitik zu Realisierung betrieblicher Ziele beitragen. Diese lassen sich vereinfachend in eher betriebswirtschaftliche und in eher sozial orientierte Ziele unterteilen, wobei letztgenannte durchaus erstgenannte begünstigen können. Zu den eher betriebswirtschaftlichen Zielen zählen die Erhöhung der Produktivität, die Reduktion des Krankenstandes, die Stärkung des (familienbewussten) Images, die Mitarbeitergewinnung, die Senkung der Fluktuation, die Verkürzung der Elternzeit sowie eine anschließende schnelle Reintegration in die Arbeitsabläufe. Im Vordergrund sozialorientierten (bzw. familienorientierten) Handelns steht dahingegen der Wunsch, die Lage der Beschäftigten und ihrer Angehörigen zu verbessern. Die Schaffung von mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten ist diesen Zielvariablen im gleichen Maße zuzurechnen wie die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Vorrangiges Ziel der befragten Unternehmen wie Institutionen ist die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, wobei die Senkung der Personalfuktuation von vergleichsweise untergeordneter Bedeutung ist. Zwischen diesen beiden rangieren weitere abgefragte Ziele familienbewusster Personalpolitik: Weniger zentral sind für die Unternehmen die Imagestärkung und die schnelle Reintegration der Elternzeiturlauber und -urlauberinnen. Im Mittelfeld ihrer Zielhierarchie stehen u.a. die Zeitsouveränität der Mitarbeiter sowie die Produktivitätssteigerung. Neben der Fluktuationssenkung ist die Krankenstandsreduktion für die Unternehmen von nachrangiger Bedeutung. Für Institutionen ist auch die Mitarbeitergewinnung am unteren Ende ihrer hierarchischen Zielordnung gelagert, wohingegen die Ziele im Zusammenhang der Elternzeit von mittlerer Relevanz sind. Wichtigstes Ziel nach Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit ist für die Institutionen die Steigerung der Produktivität.

Ziele familienbewusster Personalpolitik: Rangfolge

Rang	Unternehmen (n=75)	Institutionen (n=66)
1	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
2	Stärkung des familienfreundlichen Images	Erhöhung der Produktivität
3	Schnelle Integration aus der Elternzeit	Stärkung des familienfreundlichen Images
4	Schaffung von mehr Zeitsouveränität für die Mitarbeiter	Verkürzung der Elternzeit
5	Erhöhung der Produktivität	Schnelle Integration aus der Elternzeit
6	Gewinnung von Mitarbeitern	Schaffung von mehr Zeitsouveränität für die Mitarbeiter
7	Verkürzung der Elternzeit	Reduktion des Krankenstandes
8	Reduktion des Krankenstandes	Gewinnung von Mitarbeitern
9	Senkung der Fluktuation	Senkung der Fluktuation

4. Betriebswirtschaftliche Erfolge familienbewusster Personalpolitik

Um untersuchen zu können, mit welchem Erfolg positive Zielbeiträge familienbewusster Personalpolitik bei den befragten Betrieben erreicht wurden, war die Bildung von zwei Vergleichsgruppen notwendig. Die Gruppenzuordnung der Untersuchungseinheiten in sehr-familienbewusste und familienbewusste Betriebe wurde mittels Selbsteinschätzungen auf Managementebene vorgenommen. Den Adressaten der Befragungen ist die Fähigkeit, das Familienbewusstsein des eigenen Betriebs beurteilen zu können, zuzutrauen, da sie in ihrer Funktion als Personal- bzw. Audit-Verantwortliche regelmäßig den eigenen Stand familienbewusster Personalpolitik qualitativ erheben sowie auswerten und sich mit anderen Betrieben vergleichen.

Auf Basis der beschriebenen Gruppeneinteilung wurde überprüft, inwieweit sich die sehr-familienbewussten von den familienbewussten Betrieben bei betriebswirtschaftlich relevanten Variablen unterscheiden bzw. ob sehr-familienbewusste Betriebe bestimmte Unternehmensziele erfolgreicher verfolgen als familienbewusste.

Familienbewusste Personalpolitik in Institutionen trägt zur Stärkung des familienbewussten Images bei.

Das Image eines Betriebes kann als die Gesamtheit der Einstellungen, die ein Individuum oder eine Gruppe von Individuen mit diesem Betrieb verbindet, verstanden werden. Der Einfluss betrieblicher Familienpolitik auf das Image eines Unternehmens oder einer Institution kann sich in der Form äußern, dass der entsprechende Betrieb in der öffentlichen Wahrnehmung als besonders familienbewusst gilt. Umgekehrt können das Fehlen familienbewusster Personalmaßnahmen oder eine nicht auf Familienbelange Rücksicht nehmende Betriebskultur ein negatives Image erzeugen.

Die Antwortwerte auf die Frage, ob es den Betrieben gelungen ist, das familienbewusste Image zu steigern, sind bei den sehr-familienbewussten Institutionen signifikant besser (10 Prozent-Niveau) als bei den familienbewussten. Dieser Befund besitzt keine Gültigkeit für Unternehmen. Die Antwortwerte der sehr-familienbewussten Unternehmen sind zwar besser als die der familienbewussten Unternehmen; das Ergebnis ist jedoch nicht statistisch signifikant.

Familienbewusste Personalpolitik trägt in Unternehmen und Institutionen zur Senkung der Fluktuation bei.

Betriebliche Familienpolitik kann sich aus zwei Gründen senkend auf die Fluktuation auswirken: Einerseits trägt die durch die familienbewussten Maßnahmen verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie dazu bei, dass Beschäftigte mit Familienpflichten nicht notwendigerweise aus dem Betrieb ausscheiden und ersetzt werden müssen. Andererseits können über das gesetzliche oder tarifvertragliche Niveau hinausgehende familienbewusste Personalmaßnahmen als ‚Geschenk‘ des Arbeitgebers interpretiert werden, welches die Loyalität des Arbeitnehmers und damit einhergehend seine Betriebsbindung erhöht.

Für beide Betriebsarten konnte ermittelt werden, dass die sehr-familienbewussten Betriebe das Ziel, die Fluktuation durch den Einsatz familienbewusster Maßnahmen zu senken, statistisch signifikant (Unternehmen 10, Institutionen 5 Prozent-Niveau) erfolgreicher erreichten als die familienbewussten.

Familienbewusste Personalpolitik trägt in Unternehmen zur Senkung des Krankenstands bei.

Auslöser von Krankmeldungen sind nicht ausschließlich in psychischen oder physischen Einschränkungen des Arbeitnehmers zu suchen. Die Krankmeldung eines Mitarbeiters kann auch aus familiären Gründen, beispielsweise bei nicht planbaren Problemen bei der Kinder- oder Angehörigenbetreuung, resultieren. Um den Betreuungsbedarf ad hoc befriedigen zu können, melden sich Arbeitnehmer selbst krank. Durch familienbewusste Personalpolitik lässt sich der Krankenstand vermutlich senken.

Auf die Frage „Haben Ihre familienbewussten Maßnahmen dazu beigetragen, den Krankenstand zu reduzieren?“ nennen die sehr-familienbewussten Unternehmen signifikant bessere Antwortwerte (10 Prozent-Niveau) als die familienbewussten. Sie konnten nach eigener Einschätzung ihren Krankenstand deutlich reduzieren, wohingegen dies der Vergleichsgruppe nicht so deutlich gelungen ist.

Auch sehr-familienbewusste Institutionen weisen bessere Antwortwerte auf als die familienbewussten in der Vergleichsgruppe. Dieser Unterschied ist jedoch nicht statistisch signifikant.

Familienbewusste Personalpolitik trägt in Institutionen zur Verkürzung der Elternzeit bei.

Mit dem Eintreten eines Mitarbeiters in die Elternzeit verlieren Betriebe zumindest zeitweise wichtiges firmenspezifisches Humankapital. Die Rekrutierung einer Vertretung gestaltet sich umso schwieriger und kostenintensiver, je spezialisierter und qualifizierter die Anforderungen an den Stellenbewerber sind. Eine durch familienbewusste Maßnahmen ermöglichte kurze Elternzeit kann für Betriebe wie Mitarbeiter von Interesse sein: Betriebe können teilweise Kosten sparen, während Mitarbeiter, die nicht die volle Elternzeit ausschöpfen, Brüche ihrer Erwerbsbiografie und familienbedingte Karriereknicken deutlich verringern können.

Die Untersuchung der Elternzeitdauer zeigt, dass sehr-familienbewusste Institutionen im Durchschnitt mit 21 Monaten eine rund 17 Monate kürzere Elternzeitdauer aufweisen als familienbewusste Institutionen, deren Mitarbeiter nach 38,2 Monaten an den Arbeitsplatz zurückkehren. Der Unterschied ist statistisch signifikant auf 5 Prozent-Niveau.

Nicht statistisch signifikant ist demgegenüber das entsprechende Ergebnis der Unternehmensuntersuchung. Dennoch ist die Elternzeit in den sehr-familienbewussten Unternehmen mit 22,6 Monaten rund drei Monate kürzer als in den familienbewussten (25,7 Monate).

Familienbewusste Personalpolitik trägt in Unternehmen zur Beschleunigung der Reintegration von Elternzeitrückkehren bei.

Das firmenspezifische Humankapital nimmt umso stärker ab, je länger Mitarbeiter im Rahmen der Elternzeit aus dem Betrieb ausscheiden. Der Wiedereintritt in die betrieblichen Abläufe kann durch verschiedene Faktoren, wie zum Beispiel neue Kollegen, aktualisierte Software oder veränderte Betriebsprozesse, erschwert werden. Kontakthalteprogramme oder die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen von Elternzeiturlaubern während der Elternzeit sind Beispiele familienbewusster Personalmaßnahmen, welche die Reintegration in die Arbeitsabläufe im Anschluss an die Abwesenheit erleichtern können.

Für die Unternehmen kann bestätigt werden, dass familienbewusste Personalpolitik die Reintegration in die Arbeitsabläufe im Anschluss an die Elternzeit positiv beeinflusst. Sehr-familienbewusste Unternehmen erreichen dieses Ziel signifikant deutlicher (5 Prozent-Niveau) als familienbewusste.

Ein ähnlicher Zusammenhang konnte auch für die Institutionen aufgedeckt werden: Die Antwortwerte der sehr familienbewussten Institutionen deuten auf eine bessere Zielerreichung hin als die der familienbewussten. Der Zusammenhang ist jedoch nicht statistisch signifikant.

Familienbewusste Personalpolitik trägt in Institutionen zur Erhöhung der Zeitsouveränität der Mitarbeiter bei.

Kerngegenstand familienbewusster Personalpolitik ist die Lösung eines Zeitkonflikts, arbeitszeitbezogene Maßnahmen sind in der betrieblichen Realität am häufigsten anzutreffen und haben aus Mitarbeitersicht eine besondere Relevanz. Absolute Zeitsouveränität der Mitarbeiter, also deren Letztentscheidungsrecht bei der Gestaltung der Arbeitszeit, kann es aufgrund betrieblicher Gegebenheiten in den wenigsten Unternehmen und Institutionen geben. Sie kann jedoch beispielsweise im Rahmen der Kombination von Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitszeitindividualisierung erhöht werden und so zur Realisierung betrieblicher Ziele und einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beitragen.

Die Antwortwerte auf die Frage, ob es den Institutionen gelungen ist, die Zeitsouveränität der Mitarbeiter zu erhöhen, sind bei den sehr-familienbewussten Institutionen signifikant besser (5 Prozent-Niveau) als bei den familienbewussten.

Dieser Befund konnte in der ersten Untersuchung für die Unternehmen vorerst noch nicht inhaltsgleich getroffen werden. Die Antwortwerte der sehr-familienbewussten Unternehmen sind zwar besser als die der familienbewussten Unternehmen; dieses Ergebnis ist jedoch zunächst nicht statistisch signifikant (vgl. jedoch die im Folgenden dargestellten Ergebnisse der Replikationsbefragung und -auswertung).

5. Replikationsbefragung und -auswertung: auditierte Unternehmen

Die im ersten Thesenpapier (2006) „*Ergebnisse der Befragung ‚Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen‘*“ getroffenen Aussagen beruhen auf einer Datengrundlage von 75 auditierten erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Zur Überprüfung der Ergebnisse auf Basis einer höheren Fallzahl wurde im Zeitraum von der 46. Kalenderwoche 2006 bis zur 2. Kalenderwoche 2007 weiteren 75 auditierten Unternehmen der bereits bei der ersten Datenerhebung zum Einsatz gekommene Fragebogen gesandt; 38 Unternehmen antworteten in auswertbarer Form. Durch Verwendung des erprobten Fragebogens konnten beide Datensätze zusammengefügt werden, so dass insgesamt 113 Einzeldatensätze vorlagen und gemeinsam ausgewertet wurden.

Im Unterschied zu den in der ersten Datenauswertung zum Tragen gekommenen drei Indikatoren zur Bestimmung des Familienbewusstseins wurden im Rahmen der Replikationsauswertung nur Selbsteinschätzungen der Managementebene als Maß für das Familienbewusstsein berücksichtigt. Eine Abgrenzung sehr-familienbewusster von familienbewussten Betrieben nach der Anzahl der familienbewussten Personalmaßnahmen vorzunehmen, verkürzt nach heutigem Wissensstand betriebliche Familienpolitik auf ein quantitatives Kriterium und blendet Maßnahmenqualität sowie deren Nutzungsintensität durch die Beschäftigten aus. Entsprechendes gilt ebenfalls für einen Indikator, der auf die Ausdifferenzierung des Maßnahmenangebots abstellt.

Die nun auf einer erhöhten Fallzahl basierenden Ergebnisse untermauern grundsätzlich die Ergebnisse der Vorjahresbefragung und bestätigen, dass familienbewusste Personalpolitik zu positiven betriebswirtschaftlichen Effekten führen kann. Sehr-familienbewusste Unternehmen erreichen die abgefragten Ziele durchgängig erfolgreicher als familienbewusste Unternehmen. Die statistisch signifikanten Ergebnisse büßten nicht ihre Signifikanz ein. Ferner ergab die Replikationsauswertung, dass das Ziel, die Zeitsouveränität der Beschäftigten zu erhöhen, in sehr-familienbewussten Unternehmen signifikant erfolgreicher erreicht wird (5 Prozent-Niveau) als in familienbewussten.

Keine wesentlichen Veränderungen ergab die Replikationsauswertung im Hinblick auf Anlässe, Initiatoren und Ziele familienbewusster Personalpolitik. Auch die Erwartungen an die Rolle des Staates wurden größtenteils wie in der Erstbefragung formuliert.

6. Zeitreihenanalyse auditierten Unternehmen

Familienbewusste Personalpolitik kann nicht von heute auf morgen ihre Wirkungen entfalten. Zwar mag im Einzelfall die Einführung einer spezifischen Maßnahme dazu führen, dass ein Mitarbeiter Beruf und Familie vereinbaren kann; eine Auswirkung auf den Gesamtbetrieb betreffende Kennzahlen und Größen stellt sich jedoch erst im Zeitablauf ein.

Effekte familienbewusster Personalpolitik im Zeitablauf wurden auf Datenbasis zweier Befragungen derselben Unternehmen analysiert. Diejenigen auditierten Unternehmen, die bereits an der Erstbefragung im Jahr 2005/2006 partizipiert haben, wurden abermals im Jahreswechsel 2006/2007 mit Hilfe eines komplementären Befragungsinstruments untersucht. In auswertbarer Form lagen jeweils zwei Datensätze von 57 Unternehmen vor.

Auf Basis von Selbsteinschätzungen der Managementebene konnte gezeigt werden, dass sich das Familienbewusstsein der befragten Unternehmen im Zeitablauf signifikant verbessert hat (5 Prozent-Niveau).

Signifikante Verbesserung erfuhren im Zeitablauf auch zwei betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die Fehlzeitenquote und die Dauer der Elternzeit. Die Fehlzeitenquote, welche die ausgefallenen Arbeitstage ohne Urlaubszeit und Krankmeldungen abbildet, ist von durchschnittlich 7,93 Prozent im Jahr 2005 um 2,69 Prozentpunkte auf 5,24 Prozent gesunken. Dies entspricht einer rund 34-prozentigen Reduktion der Fehlzeiten. Ebenfalls konnte im Zeitablauf eine Verkürzung der Elternzeit um rund 13 Prozent beobachtet werden. Während Eltern im Jahr 2005 im Durchschnitt nach 25,59 Monaten wieder an den Arbeitsplatz zurückkehrten, verringerte sich die Dauer der Elternzeit im Jahr 2006 um 3,37 Monate auf 22,22 Monate. Beide Veränderungen (Fehlzeitenquote und Dauer der Elternzeit) sind statistisch signifikant auf 5 Prozent-Niveau.

Die Verbesserung beider Kennzahlen konnte im Vergleich lediglich zweier Jahre identifiziert werden. Da Zeitreihenanalysen besonders valide Ergebnisse erzeugen, wenn sie über einen längeren Zeitraum hinweg durchgeführt werden, haben die hier dargestellten Ergebnisse einen stark explorativen Charakter. Die jährliche Wiederholung der Befragung sowie die Verbreiterung der empirischen Basis wird die Aussagekraft der Ergebnisse zukünftig weiter erhöhen.