



Forschungszentrum  
Familienbewusste Personalpolitik

# Thesenpapier

Nr. 2  
2008

## Erfolge familienbewusster Personalpolitik im Zeitablauf



Westfälische  
Wilhelms-Universität  
Münster



Gefördert von der



Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

## **Vorbemerkung:**

Indem Betriebe mit Hilfe einer familienbewussten Personalpolitik dazu beitragen, ihren Mitarbeitern<sup>1</sup> die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen, gewinnen sie als familienpolitische Akteure an Bedeutung. Einzelwirtschaftlich bemerkenswert ist in diesem Kontext, dass mit einer familienbewussten Personalpolitik betriebswirtschaftliche Erfolge in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen gleichwie in nicht-erwerbswirtschaftlichen Institutionen eintreten können: Das betriebliche Familienbewusstsein übt in Abhängigkeit von Größe, Branche, Führungsstruktur und anderen Variablen unmittelbar positive Auswirkungen auf das Personal aus und ist somit mittelbar für den Gesamtbetrieb vorteilhaft. Eine vereinfachte Mitarbeiterrekrutierung, festere Mitarbeiterbindung sowie verkürzte Elternzeitdauern sind Erfolgsbeispiele familienbewusster Personalpolitik (vgl. FFP-Arbeitspapier Nr. 3).

Familienbewusste Personalpolitik kann jedoch nicht kurzfristig ihre Wirkungen entfalten. Zwar mag im Einzelfall die Einführung einer spezifischen familienbewussten Maßnahme dazu führen, dass ein Mitarbeiter Beruf und Familie vereinbaren kann und somit beispielsweise trotz Kinderbetreuungsaufgaben dem Betrieb erhalten bleibt; eine aus derartigen Einzelfällen ableitbare Auswirkung auf den Gesamtbetrieb betreffende Kennzahlen und Größen stellt sich jedoch erst im Verlauf der Zeit ein.

Mit Hilfe so genannter Paneluntersuchungen werden Veränderungen im Zeitablauf analysiert. Dafür werden im Rahmen von Panels über einen längeren Zeitraum hinweg dieselben Betriebe regelmäßig zum gleichen Sachverhalt befragt.

Das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik hat mit dem Ziel, betriebswirtschaftliche Erfolge familienbewusster Personalpolitik im Zeitablauf zu analysieren, erstmalig im Rahmen einer Paneluntersuchung auditierte Unternehmen befragt.

### **Beschreibung der Stichprobe und der wissenschaftlichen Reichweite**

Dieselben auditierten Unternehmen wurden zu zwei Zeitpunkten, jeweils im Jahreswechsel 2005/2006 und 2006/2007 mit Hilfe eines schriftlichen Befragungsinstruments untersucht. In auswertbarer Form lagen jeweils zwei Datensätze von 61 Unternehmen vor.

Alle befragten Unternehmen sind Teilnehmer des audit berufundfamilie<sup>®</sup> und grenzen sich deshalb durch ihr bereits ausgeprägtes Familienbewusstsein von nicht

---

<sup>1</sup> Soweit in diesem Thesenpapier von Mitarbeitern oder Ähnlichem die Rede ist, sind auch Mitarbeiterinnen gemeint. Die Verwendung nur einer Geschlechtsform wurde wegen der besseren Lesbarkeit gewählt und ist nicht benachteiligend gemeint.

auditierten Unternehmen ab. Die Ergebnisse besitzen folglich keine Aussagekraft für Unternehmen, die nicht auditiert wurden. Auch wenn in Analogie zu bisherigen Untersuchungen zu vermuten steht, dass ebenso in nicht-erwerbswirtschaftlichen Institutionen familienbewusste Personalpolitik im Zeitablauf zu Erfolgen führt, ist diese Aussage aus den vorliegenden Ergebnissen nicht ableitbar. Diesen ist zunächst ein explorativer Charakter zuzuschreiben, was dadurch zum Ausdruck kommt, dass sie Strukturen und Tendenzen, die im Zusammenhang familienbewusster Personalpolitik im Zeitablauf stehen, aufzudecken vermögen.

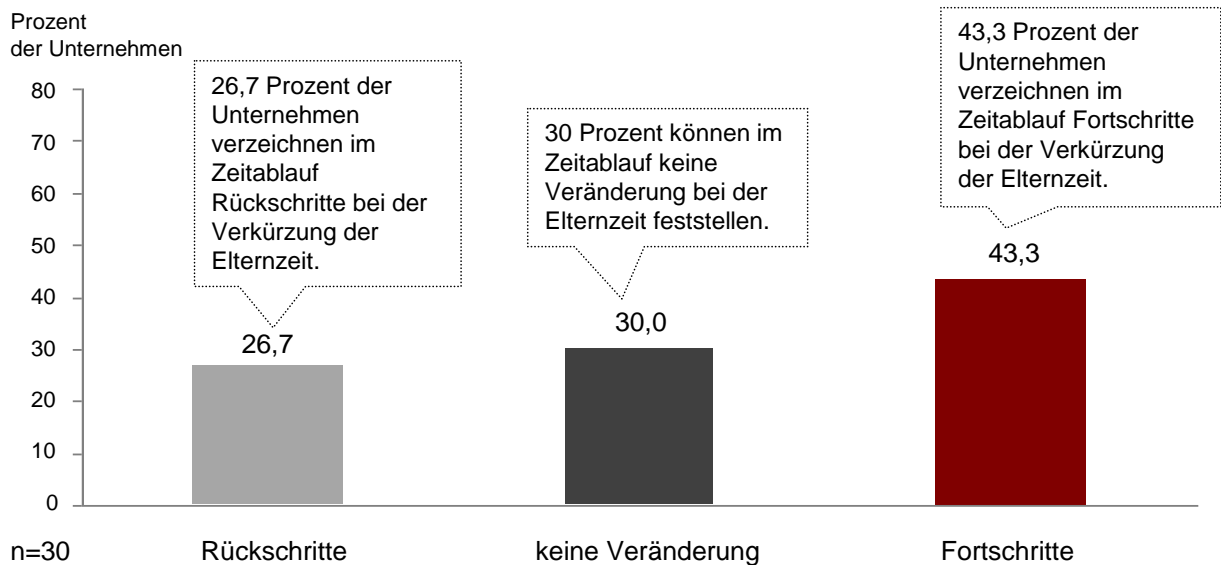
### **Methodisches Vorgehen**

Für eine Untersuchung unterschiedlicher Erfolgsgrade familienbewusster Personalpolitik im Zeitablauf können die Daten entweder durch Mittelwertvergleiche oder durch individuelle Abweichungsanalysen ausgewertet werden:

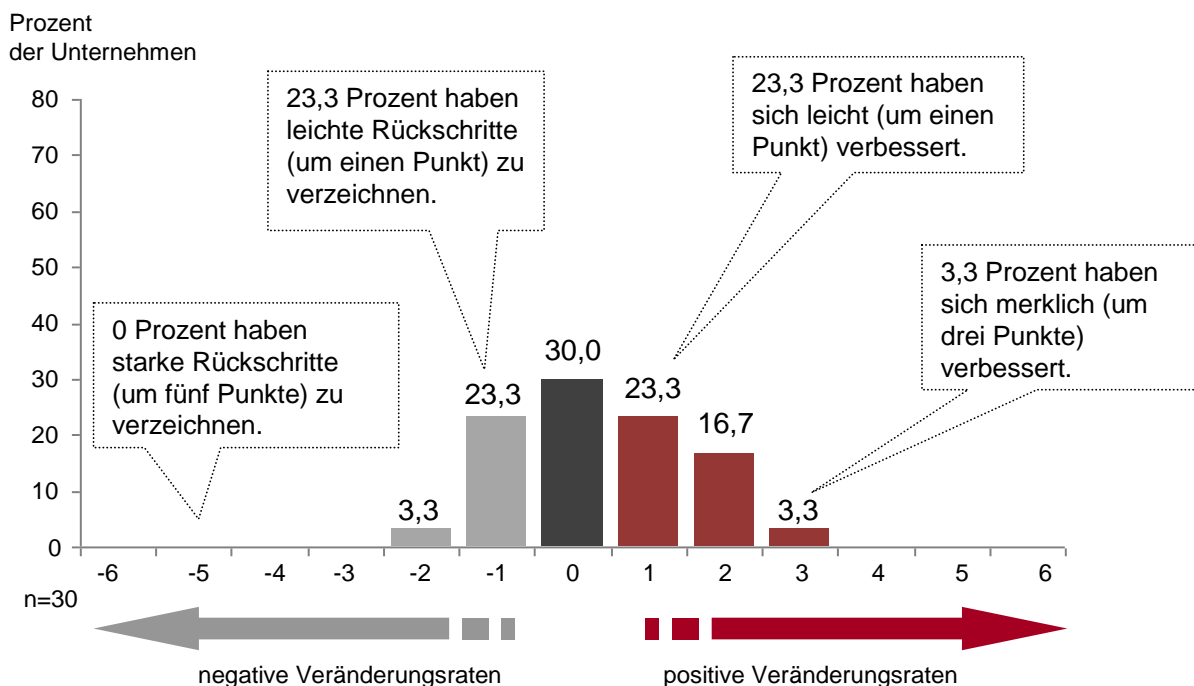
- Mittelwertvergleiche ermöglichen die Berechnung absoluter und prozentualer Veränderungen, so dass im Gesamtdurchschnitt der Stichprobe dargestellt werden kann, ob Ziele familienbewusster Personalpolitik im Zeitablauf deutlicher oder weniger deutlich erreicht werden bzw. ob sich Unternehmenskennzahlen verbessern oder verschlechtern. Signifikanztests sind grundsätzlich möglich; aufgrund der vorliegenden Datenhomogenität und Datensatzgröße ( $n=61$ ) weisen die Daten dafür unter Umständen keine ausreichend große Effektstärke auf. Statistisch signifikante Ergebnisse sind besonders gekennzeichnet, die auf Basis nicht signifikanter Ergebnisse getroffenen Aussagen sind als Tendenzaussagen zu interpretieren.
- Individuelle Abweichungsanalysen kompensieren den Nachteil der Durchschnittsbetrachtung und ermöglichen eine Fokussierung auf die individuelle Veränderung des befragten Unternehmens. Im Rahmen von Häufigkeitsverteilungen lassen sich sowohl ein Gesamtbild als auch ein Detailbild der Abweichungsanalysen zeichnen. Erstgenanntes verdeutlicht, ob Unternehmen im Hinblick auf bestimmte Zielgrößen Fortschritte, Rückschritte oder keine Veränderungen realisieren. Letztgenanntes drückt die Veränderungsrate auf einer Differenzskala aus.

## Lesebeispiele zu den verwendeten Abbildungen

Das *Gesamtbild der Abweichungsanalyse* zeigt, wie sich die Unternehmen zum Erhebungszeitpunkt 2006/2007 im Vergleich zum Erhebungszeitpunkt 2005/2006 hinsichtlich dem hier beispielhaft aufgeführten Ziel, die Elternzeit zu verkürzen, selbst einschätzen:



Das *Detailbild der Abweichungsanalyse* stellt die Veränderungen der Unternehmen differenziert dar. Dies ermöglicht, Aussagen über die Stärke der Veränderung treffen zu können:



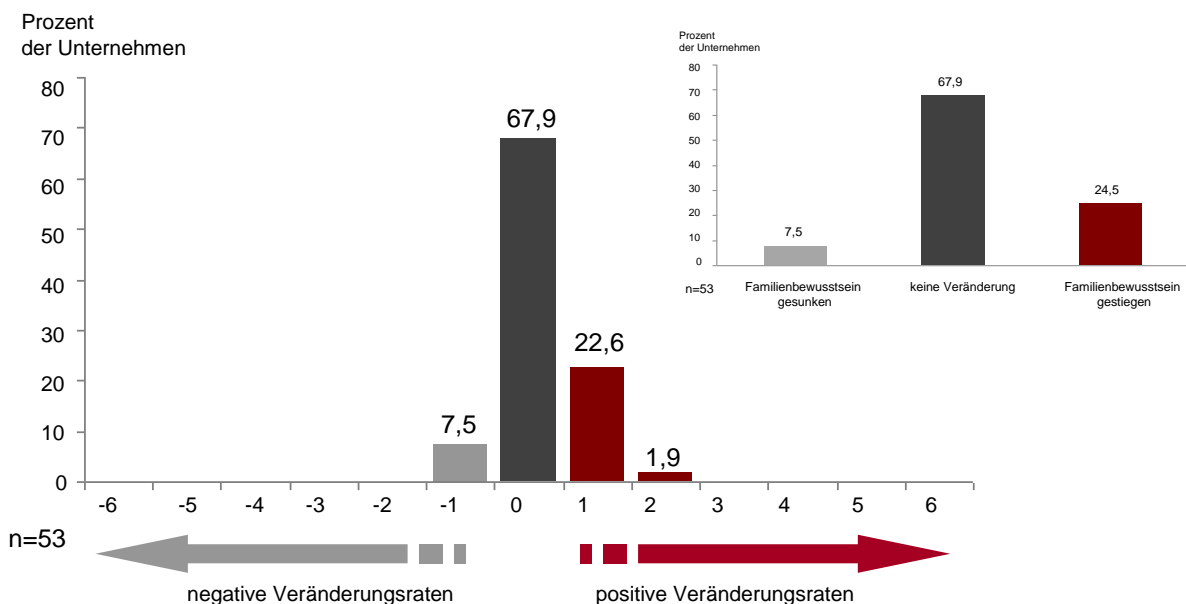
# Ergebnisse:

## 1. Unternehmen werden im Zeitablauf familienbewusster

Im Rahmen des ‚Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit‘ wurde festgestellt, dass die Verbreitung familienbewusster Maßnahmen in deutschen Unternehmen im Jahr 2006 im Vergleich zu 2003 zugenommen hat (vgl.: BMFSFJ 2006: Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?). Betriebliches Familienbewusstsein umfasst jedoch neben dieser Leistungsdimension weitere Dimensionen, wie beispielsweise die Unternehmenskultur und die Kommunikationsstruktur. Vor dem Hintergrund dieser Vielschichtigkeit lässt sich das Familienbewusstsein eines Unternehmens hilfswise auf Basis von Selbsteinschätzungen der Managementebene abfragen.

Die Mittelwertvergleiche zeigen, dass die Unternehmen im Zeitablauf familienbewusster geworden sind: Auf einer ordinalen 7-er Skala von 1 (sehr familienbewusst) bis 7 (überhaupt nicht familienbewusst) wurde zum Befragungszeitpunkt 2005/2006 ein Durchschnittswert von 2,19, zum Befragungszeitpunkt 2006/2007 von 2,02 angegeben. Dieses Ergebnis ist statistisch signifikant auf 5 Prozent-Niveau.

Das Gesamtbild der individuellen Abweichungsanalysen verdeutlicht, dass mehr als zwei Drittel der Unternehmen ein konstant hohes Familienbewusstsein aufweisen, ein weiteres Viertel hat sein Familienbewusstsein steigern können. Weniger familienbewusst als zum ersten Befragungszeitpunkt schätzen sich nur 7,5 Prozent der befragten Unternehmen ein. Dem Detailbild der Abweichungsanalysen ist zu entnehmen, dass die Veränderungsraten schwach ausgeprägt sind. Erklären lässt sich dieser Befund dahingehend, dass sich das betriebliche Familienbewusstsein nur sehr langsam verändert.

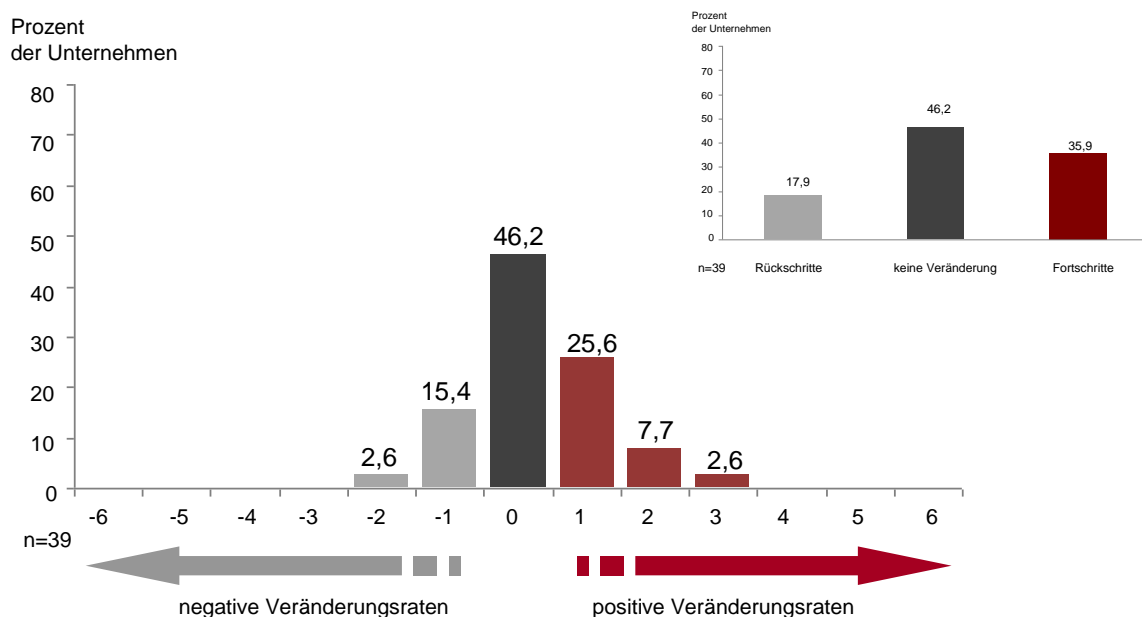


## 2. Das Image als familienbewusstes Unternehmen wird im Zeitablauf gestärkt

Familienbewusste Maßnahmen können neben der unternehmensinneren Lösung von Vereinbarkeitsproblematiken auch von Bedeutung für die Außenwirkung eines Unternehmens sein. Ihr Einfluss auf das Image kann sich in der Form äußern, dass der entsprechende Betrieb in der öffentlichen Wahrnehmung als besonders familienbewusst gilt.

Die Mittelwertvergleiche zeigen, dass im Zeitablauf familienbewusste Maßnahmen zur Stärkung des familienbezogenen Unternehmensimages beigetragen haben: Auf einer ordinalen 7-er Skala von 1 (sehr deutlicher Beitrag zur Imagestärkung) bis 7 (kein Beitrag zur Imagestärkung) wurde zum Befragungszeitpunkt 2005/2006 ein Durchschnittswert von 1,98, zum Befragungszeitpunkt 2006/2007 von 1,77 angegeben.

Abstellend auf das Gesamtbild der individuellen Abweichungsanalysen kann festgehalten werden, dass annähernd die Hälfte der Unternehmen ein konstantes Unternehmensimage aufweisen. Mehr als die Hälfte kann jedoch Veränderungen feststellen, die zu rund 18 Prozent als Imageschwächung und zu rund 36 Prozent als Imagestärkung zu charakterisieren sind. Die Differenzskala des Detailbilds zeigt, dass die Stärke der Veränderungsraten unterschiedlich stark ausgeprägt ist: Neben mehrheitlich leichten Veränderungsraten sind auch Fälle mit deutlicheren (vornehmlich positiven) Veränderungen zu erkennen.

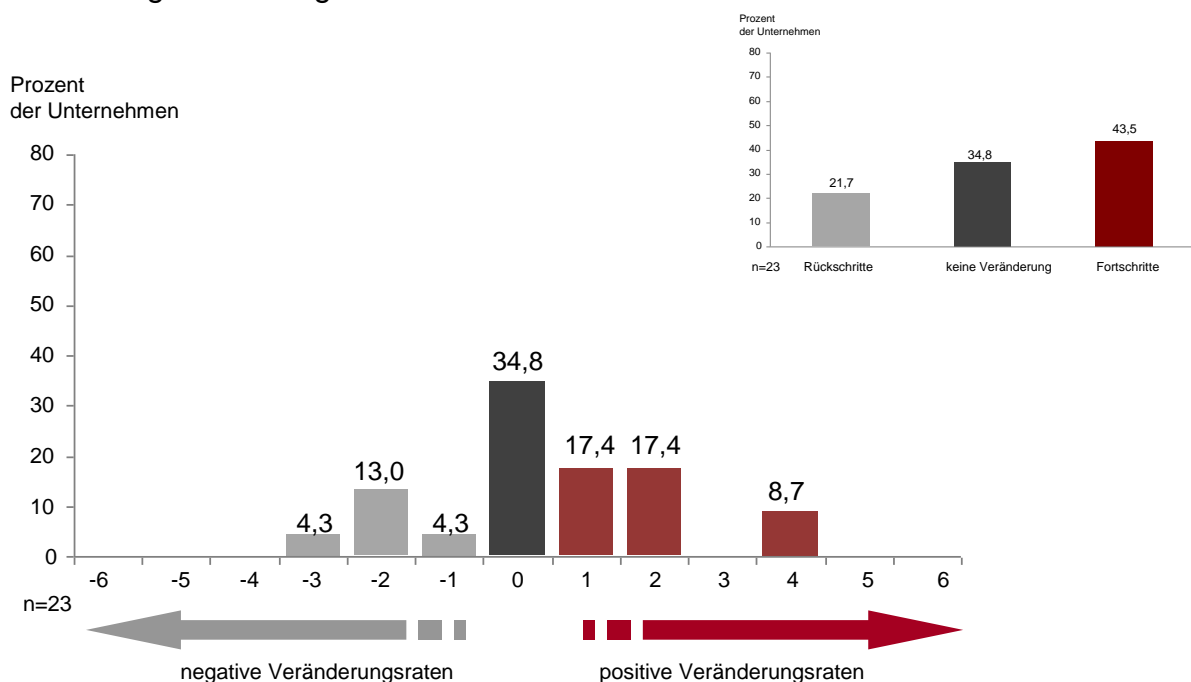


### 3. Die Personalgewinnung fällt familienbewussten Unternehmen im Zeitablauf leichter

Über die positive Signalwirkung eines familienbezogenen Images können Unternehmen ihren Bewerberpool erweitern, da das Angebot Vereinbarkeit fördernder Maßnahmen das Unternehmen auch für Personen mit Familienpflichten attraktiv macht. In vorangegangenen Studien (vgl. FFP-Arbeitspapier Nr. 3) konnte gezeigt werden, dass familienbewusste Personalpolitik zur Vereinfachung der Rekrutierung beiträgt. Somit können Unternehmen einem zentralen Problem des demografischen Wandels, dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel, entgegenwirken.

Auch im Zeitablauf, das zeigen die Mittelwertvergleiche, vereinfacht sich die Rekrutierung. Auf einer ordinalen 7-er Skala von 1 (sehr deutlicher Beitrag zur Vereinfachung der Rekrutierung) bis 7 (kein Beitrag zur Vereinfachung der Rekrutierung) wurde zum Befragungszeitpunkt 2005/2006 ein Durchschnittswert von 3,21 zum Befragungszeitpunkt 2006/2007 von 3,00 angegeben.

Im Vergleich zur Erstbefragung, das illustriert das Gesamtbild der Abweichungsanalysen, stellt die Unternehmensmehrheit Fortschritte bei der Rekrutierung fest. Dem gegenüber stehen rund 22 Prozent, die diesbezüglich im Zeitablauf Rückschritte zu verzeichnen haben. Rund 35 Prozent stellen keine Veränderung fest. Ein sehr differenziertes Ergebnis liefert das Detailbild der Abweichungsanalysen, das zeigt, dass die Veränderungsraten vergleichsweise stark ausfallen. Dies deutet darauf hin, dass die Personalgewinnung jährlichen Schwankungen unterliegt.

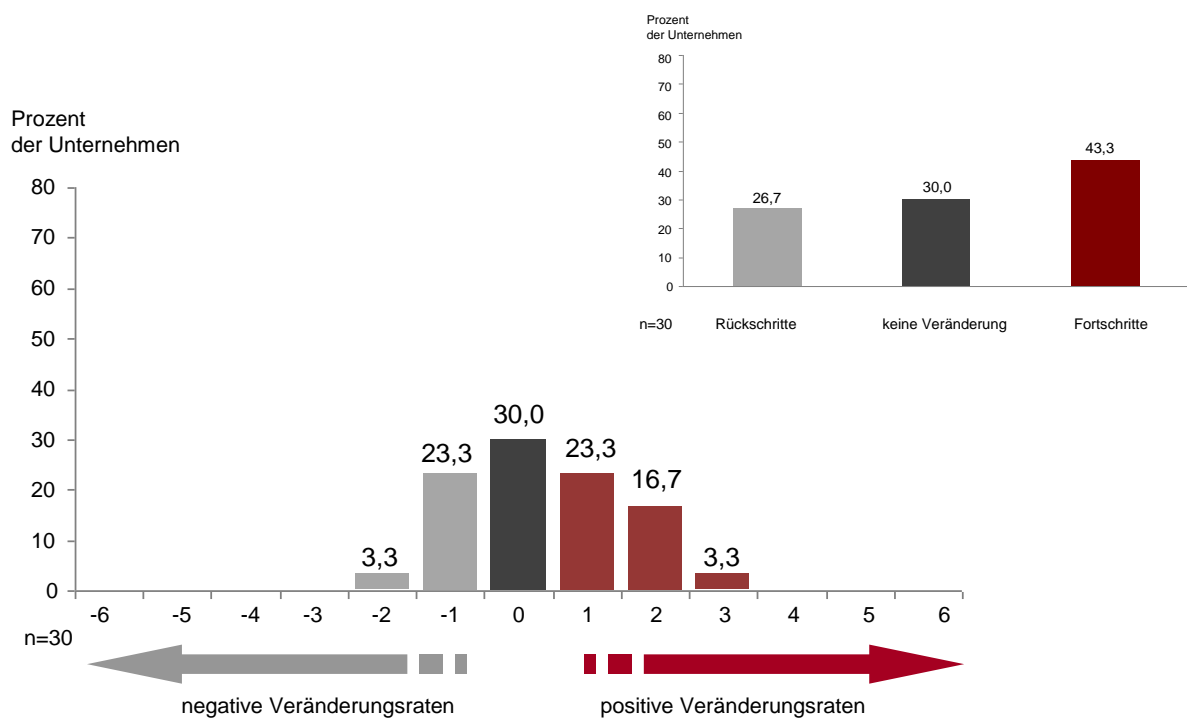


#### 4. Im Zeitablauf verkürzt sich die Elternzeit in familienbewussten Unternehmen

Mit Eintreten eines Mitarbeiters in die gesetzliche Elternzeit verlieren Unternehmen zumindest zeitweise wichtiges Humankapital und müssen mitunter für 36 Monate eine Vertretung beschaffen und einarbeiten. Eine kurze Elternzeit als Folge familienbewusster Personalpolitik kann für Unternehmen wie für Mitarbeiter relevant sein: Erstgenannte können Überbrückungskosten sparen, letztgenannte Brüche in ihrer Erwerbsbiografie vermeiden.

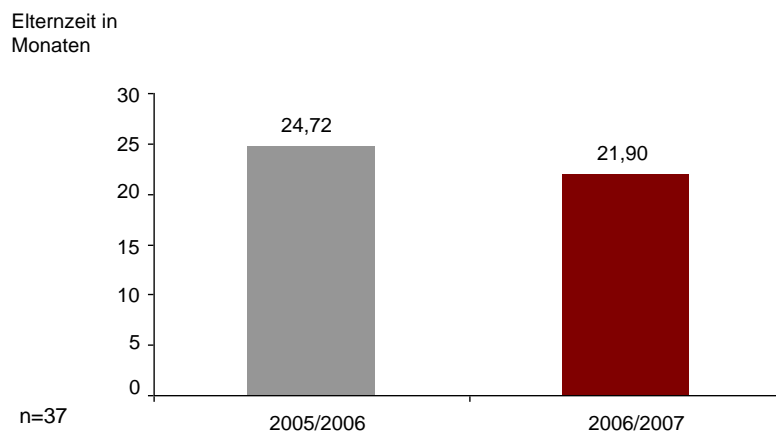
Die Mittelwertvergleiche zeigen, dass es den Unternehmen im Zeitablauf gelungen ist, die Abwesenheit von Eltern durch familienbewusste Maßnahmen zu verkürzen. Auf einer ordinalen 7-er Skala von 1 (sehr deutlicher Beitrag zur Verkürzung der Elternzeit) bis 7 (kein Beitrag zur Verkürzung der Elternzeit) wurde zum Befragungszeitpunkt 2005/2006 ein Durchschnittswert von 2,94, zum Befragungszeitpunkt 2006/2007 von 2,59 angegeben. Das Ergebnis ist statistisch signifikant auf 10 Prozent-Niveau.

Bei Betrachtung des Gesamtbildes der individuellen Abweichungsanalysen wird deutlich, dass eine Mehrheit von rund 43 Prozent der Unternehmen Verbesserungen hinsichtlich der Elternzeitdauer verzeichnet, während 30 Prozent keine Änderung und rund 27 Prozent Verschlechterungen wahrnehmen. Die Verschlechterungen sind jedoch, wie ein Blick auf das Detailbild der Abweichungsanalysen zeigt, nicht besonders stark ausgeprägt.





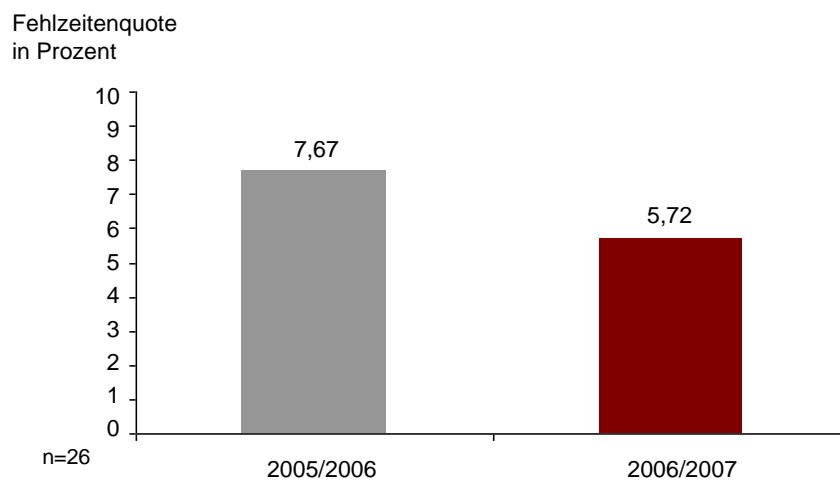
Wird auf die tatsächliche Elternzeit in Monaten fokussiert, so kann festgehalten werden, dass sich diese im Zeitablauf verkürzt hat, und zwar um rund 10 Prozent. Während Eltern zum Erhebungszeitraum 2005/2006 im Durchschnitt nach 24,27 Monaten wieder an den Arbeitsplatz zurückkehrten, verringerte sich die Dauer der Elternzeit zum folgenden Erhebungszeitpunkt um 2,37 Monate auf 21,90 Monate.



## 5. Im Zeitablauf verringern sich die Fehlzeiten in familienbewussten Unternehmen

Auslöser von Fehlzeiten müssen nicht ausschließlich psychische oder physische Einschränkungen des Personals sein – beispielsweise können auch nicht planbare Probleme bei der Kinder- und Angehörigenbetreuung ursächlich sein. Um den auftretenden Betreuungsbedarf ad hoc befriedigen zu können, melden sich Arbeitnehmer selbst krank. Familienbewusste Personalpolitik kann dazu beitragen, dass derartige Fehlzeiten reduziert werden.

Im Zeitablauf erfährt die Fehlzeitenquote eine deutliche Verbesserung: Sie ist von durchschnittlich 7,67 Prozent (Erhebungszeitraum 2005/2006) auf 5,72 Prozent (Erhebungszeitraum 2006/2007) um 1,95 Prozentpunkte gesunken. Diese Verbesserung ist statistisch signifikant auf 10 Prozent-Niveau.



## Fazit

Die auf lediglich zwei Erhebungszeitpunkten basierende Paneluntersuchung auditierter Unternehmen hat gezeigt, dass sich betriebswirtschaftliche Erfolge einer familienbewussten Personalpolitik im Zeitablauf einstellen können. Diese Erkenntnis ist auf die Aussage zuzuspitzen, ***dass Unternehmen, die ihr Personalmanagement nachhaltig familienbewusst ausrichten, langfristig von betrieblichen Vorteilen profitieren können.***

Diese Vorteile ergeben sich jedoch nicht in gleichem Umfang und nach festen Zeitmustern. Eine eher träge Entwicklung hat das betriebliche Familienbewusstsein als Ganzes, was damit zu erklären ist, dass eine familienbezogene Umgestaltung betrieblicher Normen grundsätzlich langfristig, entsprechender Prozesse und Strukturen bestenfalls mittelfristig realisierbar ist. Dahingegen lassen sich beim Unternehmensimage bereits sehr schnell positive Veränderungen feststellen. Unternehmen, die sich familienbewusst aufstellen, signalisieren dies nach außen und erhalten ein dementsprechendes Image.

Manche Ziele einer familienbewussten Personalpolitik, wie beispielsweise die Vereinfachung der Rekrutierung, werden im Zeitablauf von Unternehmen in unterschiedlichem Maße erreicht. Konkret kann dies daran liegen, dass bestimmte Branchen auf den Personalbeschaffungsmärkten weniger erfolgreich sind als andere. Die Vergrößerung der Stichprobe kann mittelfristig beispielsweise eine branchen- oder größenspezifische Untersuchung erlauben.

Da Zeitreihenanalysen besonders valide Ergebnisse erzeugen, wenn sie über einen längeren Zeitraum hinweg durchgeführt werden, haben die hier dargestellten Ergebnisse insgesamt einen stark explorativen Charakter. Die jährliche Wiederholung der Befragung sowie die Verbreiterung der empirischen Basis wird die Aussagekraft der Ergebnisse zukünftig erhöhen.