

## **Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft – Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2013\***

Sabine Fläch / Oliver Stettes, Juli 2013

Der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013 zeigt, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Wirtschaft weiterhin eine hohe Aufmerksamkeit genießt. Dies gilt fast ausnahmslos vor allem für die knapp 30 Prozent der Betriebe, in denen die Geschäftsleitung eine ausgeprägt familienfreundliche Einstellung aufweist. Unter den anderen Betrieben trifft dies immerhin noch auf drei Viertel zu. Im Vordergrund der personalpolitischen Aktivitäten stehen wie in den Vorgängererhebungen flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitbeschäftigung, die Rücksichtnahme auf berufstätige Eltern bei der Planung der Arbeitsprozesse sowie die Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Angehörigenpflege durch Freistellungen. Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur sind dabei mit durchschnittlich 9,6 Maßnahmen signifikant aktiver als die Betriebe mit einer nicht so ausgeprägt familienbewussten Einstellung mit 5,9 Maßnahmen. Ferner schneiden Unternehmen, die sich durch ein stärkeres Engagement auszeichnen, bei verschiedenen Indikatoren für den wirtschaftlichen Erfolg besser ab als relativ inaktive Betriebe. Es ist dabei aber offen, ob ein familienfreundliches Engagement positive betriebswirtschaftliche Effekte verursacht oder umgekehrt eine gute wirtschaftliche Situation familienbewusstes Handeln erleichtert. Zwischen einer familienfreundlichen Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg existiert hingegen kein signifikanter Zusammenhang.

Stichwörter: Personalpolitik, Unternehmenskultur, Unternehmenserfolg

JEL-Klassifikation: M12, M14, M54

### **Familienfreundliche Arbeitswelt als betriebliche Herausforderung**

Für die Bundesbürger gehört es weiterhin zu den wichtigsten familienpolitischen Aufgaben des Staates, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern – so ein Befund des Familienmonitors 2012 (BMFSFJ/IfD, 2012, 11 ff.). Gleichwohl sehen acht von zehn Befragten in dieser Umfrage auch die Unternehmen in der (Mit)Verantwortung. Aus Sicht der befragten Bevölkerung sollten sie vor allem die Arbeitszeiten flexibler gestalten, damit familiäre Belange und berufliche Pflichten besser aufeinander abgestimmt werden können.

---

\* Der Bericht ist Teil des Projekts „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013“, das durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert wird.

Dies gilt auch für die Möglichkeit, bei Bedarf Betreuungsverpflichtungen nachkommen zu können. Die Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zeigt sich ferner darin, dass ihr sowohl Personen mit als auch ohne Kinder bei Entscheidungen für oder gegen einen Arbeitgeber das gleiche Gewicht einräumen wie der Entgelthöhe (BMFSFJ, 2010, 3). Die Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer wird ebenfalls davon beeinflusst, wie sich berufliche und familiäre Belange miteinander vereinbaren lassen (BMFSFJ, 2012, 2).

Die Ansprüche der Beschäftigten an ein Unternehmen, das berufliche Umfeld familienfreundlich zu gestalten, sollten vor dem Hintergrund von bereits existierenden und in Zukunft drohenden Fachkräftengpässen nicht unterschätzt werden. Denn Arbeitnehmer formulieren mehr und mehr ihre Ansprüche auch gegenüber den Unternehmen. So berichten Personalmanager, dass die Erwartungshaltung der Beschäftigten in Bezug auf die Realisierung ihrer Arbeitszeitwünsche in den letzten Jahren angestiegen ist (BMFSFJ/BMP, 2012, 9 f.).

Ein familienfreundliches Arbeitsumfeld kann sich vor diesem Hintergrund für ein Unternehmen als Vorteil im Wettbewerb um knapper werdende Fachkräfte erweisen. So verwundert es wenig, dass die Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Beschäftigten hierzulande im Jahr 2009 das von den Unternehmen meistgenannteste Motiv für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen war (Seyda/Stettes, 2011, 75). Die Betriebe sind sich auch bewusst, dass sie die Arbeitgeberattraktivität steigern können, indem sie ihr Engagement aktiv dokumentieren. Eine Möglichkeit ist die Teilnahme an Zertifizierungsverfahren und der Erwerb von Siegeln, die ein familienbewusstes Engagement signalisieren. Zudem können sie ihr Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen in Bewerbungsgesprächen aktiv ansprechen. Die Personalmarketingstudie 2012 belegt, dass dies auch zwei Drittel der dort befragten Unternehmen machen (BMFSFJ, 2012, 3).

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln hat vor diesem Hintergrund im Jahr 2012 nun bereits zum vierten Mal nach 2003, 2006 und 2009 Geschäftsführer und Personalverantwortliche in Deutschland befragt, welche Bedeutung sie dem Thema Familienfreundlichkeit beimessen und mit welchen Maßnahmen sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern. Insgesamt haben in Deutschland etwa 1.500 Unternehmen an der Befragung im Rahmen des IW-Personalpanels teilgenommen. Das IW-Personalpanel ist eine repräsentative Online-Erhebung, die pro Jahr in zwei oder drei Wellen durchgeführt wird. Die Befragung zum Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2012 war Teil der Sommerwelle 2012. Die Ergebnisse wurden auf Basis einer 2x3-Matrix für zwei Sektoren (Industrie und

Dienstleistungen) und drei Größenklassen (5 bis 49, 50 bis 249 und 250 und mehr Beschäftigte) für die gesamte Wirtschaft repräsentativ hochgerechnet.

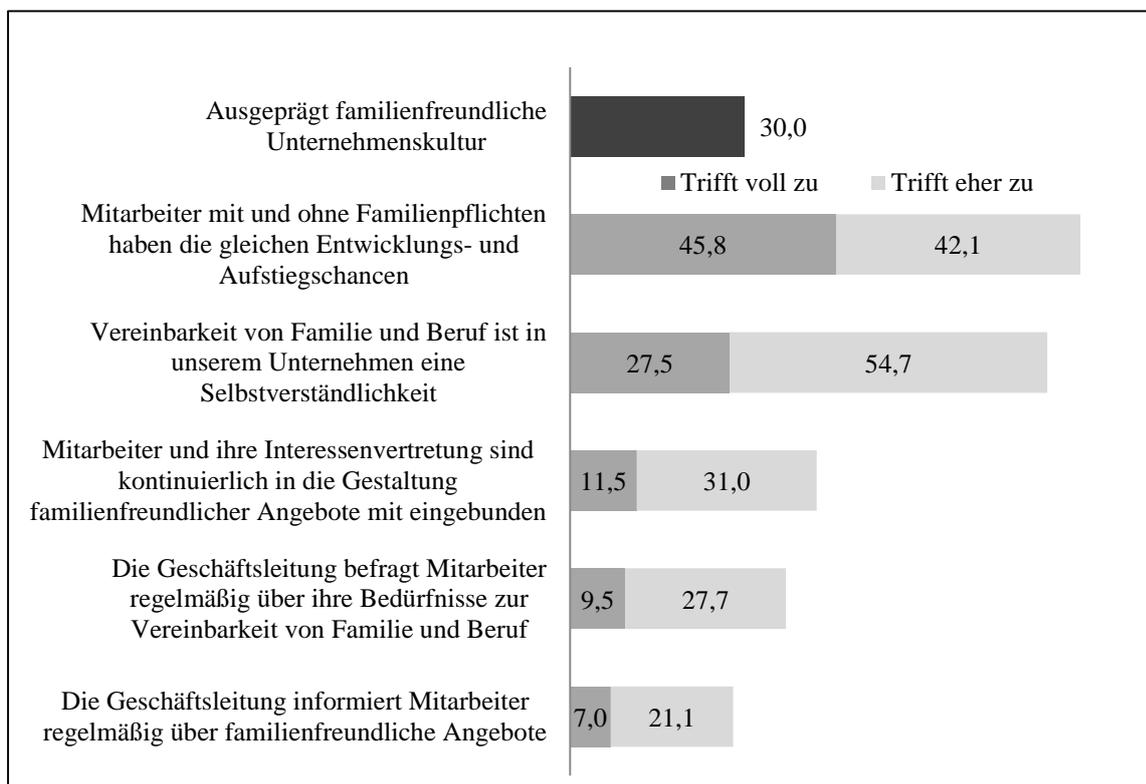
## Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit

Eine familienfreundliche beziehungsweise familienbewusste Personalpolitik basiert auf zwei Säulen: Einstellung und Handeln (Schneider et al., 2008; Seyda/Stettes, 2010 und 2011). Sie ist damit erstens Ausdruck der Akzeptanz familiärer Verpflichtungen in einem Unternehmen, des daraus folgenden Führungsverhaltens und der Informationsprozesse zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern und umfasst zweitens das Angebot an personalpolitischen Maßnahmen.

Abbildung 1

## Familienfreundliche Unternehmenskultur

Anteil der Unternehmen in Prozent, deren Unternehmenskultur ausgeprägt familienfreundlich ist und die folgenden Aussagen zustimmen – 2012



Ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur: Die Aussagen, Mitarbeiter mit und ohne Familienpflichten haben die gleichen Aufstiegs- und Entwicklungschancen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine Selbstverständlichkeit, werden bejaht (trifft voll zu und trifft eher zu) und mindestens zwei der drei übrigen Statements zur Einbindung der Mitarbeiter werden bestätigt (trifft voll zu und trifft eher zu).

Quelle: IW-Personalpanel 2012

Die Kultur eines Unternehmens kann als ausgeprägt familienfreundlich charakterisiert werden, wenn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine Selbstverständlichkeit ist und

Mitarbeiter mit und ohne Familienpflichten die gleichen Karrierechancen aufweisen. Ersteres ist in gut acht von zehn Unternehmen der Fall, Letzteres in knapp neun von zehn (Abbildung 1). Darüber hinaus sollte ein Austausch zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten etabliert sein, der eine effektive Gestaltung familienbewusster personalpolitischer Maßnahmen fördert. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter unmittelbar bei der Konkretisierung der Maßnahmen kontinuierlich mitwirken können (42,5 Prozent), regelmäßig zu ihren Wünschen und Ansprüchen befragt (37,2 Prozent) oder über das vorhandene Angebot informiert werden (28,1 Prozent). Um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass der Informations- und Meinungsaustausch zwischen Management und Belegschaft nicht immer institutionalisiert, sondern informell abläuft sowie unter Umständen lediglich dann erfolgt, wenn ein konkreter Anlass die Beteiligung der Beschäftigten oder ihrer Interessenvertreter ihn erforderlich macht oder sinnvoll erscheinen lässt, müssen für die Charakterisierung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur lediglich zwei der drei Items erfüllt sein (Seyda/Stettes, 2011, 25 ff.). Vor diesem Hintergrund kann drei von zehn Unternehmen eine ausgesprochen familienfreundliche Einstellung zugeschrieben werden. Dies sind jedoch deutlich weniger als die rund 37 Prozent drei Jahre zuvor (Seyda/Stettes, 2010, 7).

Es liegt die Vermutung nahe, dass eine familienbewusste Unternehmenskultur eher in den Betrieben gepflegt wird, in denen ein größerer Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen existiert und bei denen die arbeitsorganisatorischen und betrieblichen Anforderungen weniger im Widerspruch zu einem familienbewussten Handeln stehen. In beiden Fällen sollte daher ein statistischer Zusammenhang zwischen bestimmten Merkmalen in der Belegschaft und der Charakterisierung einer familienbewussten Unternehmenskultur bestehen.

Tabelle 1 zeigt zunächst, dass ein größerer Anteil von Frauen in der Belegschaft und unter den Führungskräften mit einer höheren Wahrscheinlichkeit einhergeht, dass die Unternehmenskultur sich durch ein großes Familienbewusstsein auszeichnet (Modelle 1 und 2). Vergleichbares gilt auch für den Anteil der qualifizierten Beschäftigten, wobei dies lediglich auf Mitarbeiter mit einer abgeschlossenen beruflichen Fortbildung (z. B. Meister oder Techniker) oder mit einem abgeschlossenen Hochschulstudium zutrifft (Modelle 2 und 6). Die Altersstruktur steht hingegen in keinem statistisch signifikanten Zusammenhang mit der Unternehmenskultur.

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur steht auch in einem signifikanten Zusammenhang mit der Organisation der Arbeitsprozesse (Tabelle 1). Wo viele Mitarbeiter in Teilzeit arbeiten und flexible Arbeitszeitregelungen in Anspruch nehmen können, ist die Unternehmenskultur eher familienfreundlich ausgeprägt (Modelle 3 und 4). Das Gegenteil

gilt in den Unternehmen, in denen ein großer Anteil der Beschäftigten im Unternehmen oder einem anderen auftragsbedingten Ort (z. B. beim Kunden, auf einer Baustelle) anwesend sein muss, um die Aufgaben adäquat zu erfüllen (Modell 4). Tabelle 1 signalisiert zudem, dass sich Bedarf und Anforderungen/Möglichkeiten der Arbeitsorganisation gegenseitig bedingen. Denn bei gemeinsamer Betrachtung (Modelle 5 und 6) verschwindet der signifikante Zusammenhang zwischen den Frauenanteilen in der Belegschaft und in der Führungsriege mit einer familienfreundlichen Unternehmenskultur. Dies ist auf die hohe Korrelation des Frauenanteils in beiden Gruppen mit dem Anteil der Teilzeitbeschäftigten zurückzuführen (Pearson-Korrelationskoeffizient: 0,57 beziehungsweise 0,39).

Tabelle 1

## Belegschaftsstruktur und familienfreundliche Unternehmenskultur

Positiver oder negativer signifikanter Zusammenhang in logistischen Regressionen

Abhängige Variable: familienfreundliche Unternehmenskultur (ja)	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6
<i>Bedarf</i>						
Anteil Beschäftigter mit <u>mindestens</u> abgeschlossener beruflicher Ausbildung	n.s.				n.s.	n.s.
Anteil Beschäftigter mit abgeschlossener Berufsausbildung		n.s.				n.s.
Anteil Beschäftigter mit beruflichem Fortbildungsabschluss		+				+
Anteil Beschäftigter mit Hochschulabschluss		+				+
Frauenanteil	+	+			n.s.	n.s.
Anteil weiblicher Führungskräfte	+	+			n.s.	n.s.
Anteil der 20- bis 40-Jährigen	n.s.	n.s.			n.s.	n.s.
<i>Anforderungen/Möglichkeiten der Arbeitsorganisation</i>						
Anteil der Teilzeitbeschäftigten			+	+	+	+
Anteil der Führungskräfte in Teilzeit			n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Anteil der Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeiten			+	+	+	+
Anteil der Beschäftigten in regelmäßigem Schichtdienst			n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Anteil der Beschäftigten mit ortsgebundener Präsenzpflicht			n.s.	-	n.s.	n.s.
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,0796	0,0801	0,1019	0,0895	0,1227	0,1017
N	1.347	1.347	1.392	1.392	1.309	1.309

n.s.: nicht signifikant. +/-: Positive oder negative Korrelation auf mindestens 10-Prozent-Fehlerniveau mit robusten Standardfehlern.

Modelle 1, 3 und 5: Verwendung von Dummy-Variablen für Anteilklassen bei abhängigen Variablen.

Modelle 2, 4 und 6: Prozentualer Anteil bei abhängigen Variablen.

Kontrollvariablen für alle Modelle: Unternehmensgrößenklasse (drei Beschäftigtengrößenklassen), geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Geschäftsführung (männlich, weiblich, gemischt), Unternehmenstyp (Obergesellschaft, Tochtergesellschaft, eigenständig), Familienunternehmen, Tarifbindung (Flächentarifvertrag, Firmentarifvertrag, Orientierung an Tarifvertrag), Interessenvertretung (Betriebsrat, alternative Interessenvertretung), Standort (Westdeutschland, Ostdeutschland), Branche (zehn Branchen).

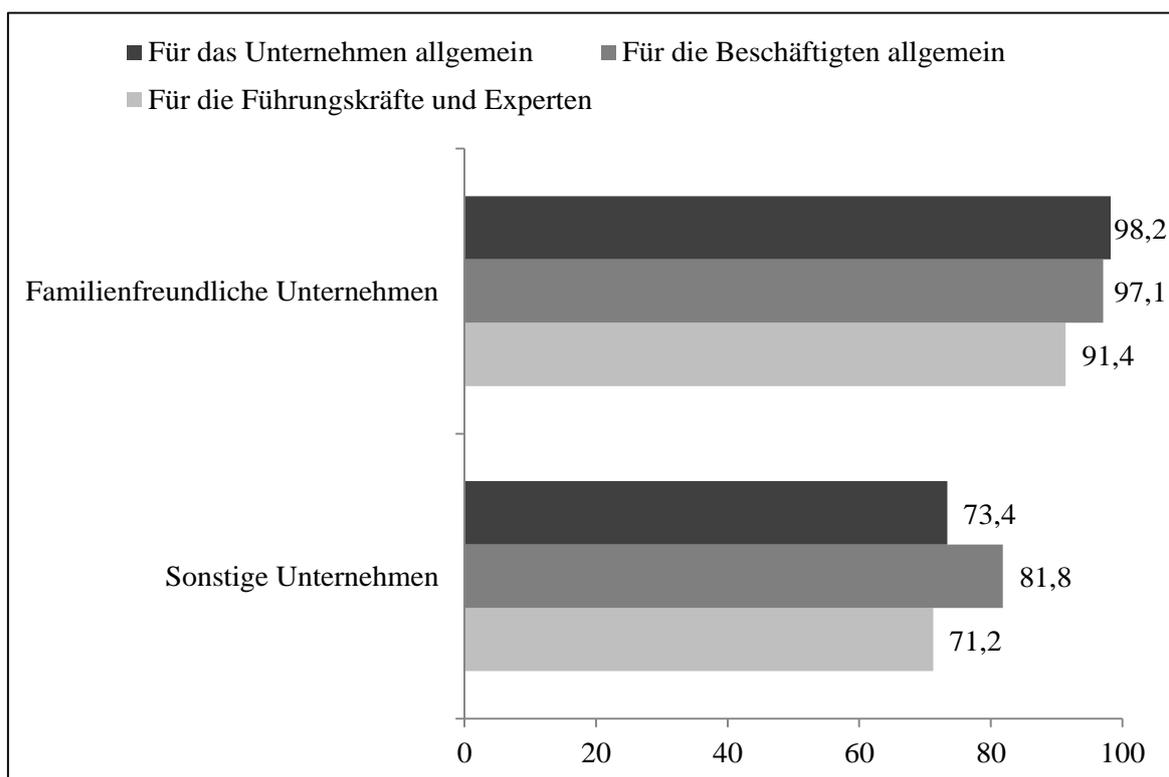
Quelle: IW-Personalpanel 2012

Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur schätzen die Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit signifikant häufiger als hoch oder eher hoch ein als Betriebe mit einer nicht ausgeprägt familienfreundlichen Haltung (Abbildung 2). Dies gilt vor allem für das Unternehmen als Ganzes (98,2 versus 73,4 Prozent). Aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen und Geschäftsleiter trifft dies ebenfalls mit Blick auf die Beschäftigten (97,1 versus 81,8 Prozent) und die Führungskräfte oder Experten (91,4 versus 71,2 Prozent) zu. Damit hat das Thema Familienfreundlichkeit für die Unternehmen – unabhängig von der eingenommenen Perspektive – nichts an Stellenwert eingebüßt (Seyda/Stettes, 2010, 6). Im Gegenteil vertreten knapp 38 Prozent der Unternehmen die Auffassung, dass seine Bedeutung in den kommenden fünf Jahren noch zunehmen wird (BMFSFJ/IW Köln, 2013, 29).

Abbildung 2

## Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit

Anteil der Unternehmen in Prozent, die der Familienfreundlichkeit aus verschiedener Perspektive eine hohe oder eher hohe Bedeutung zuweisen – 2012



Unterschied zwischen familienfreundlichen und sonstigen Unternehmen ist in allen drei Fällen signifikant auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau.

Quelle: IW-Personalpanel 2012

## **Familienfreundliche personalpolitische Maßnahmen**

Flexible Arbeitszeitmodelle nehmen eine überragende Stellung ein, wenn die Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewährleisten oder verbessern wollen (Tabelle 2). Teilzeitmodelle sind besonders stark verbreitet (84 Prozent) und individuell ausgestaltete Arbeitszeitarrangements finden sich in knapp drei Vierteln der hiesigen Unternehmen. Zwei Drittel der Betriebe setzen zudem auf flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten, gut die Hälfte bietet Vertrauensarbeitszeit an, die den Beschäftigten eine Selbstbestimmung von Lage und Verteilung der Arbeitszeit und somit eine ergebnisorientierte statt zeitorientierte Arbeit ermöglicht. Telearbeit, Langzeitkonten, Sabbaticals und Job-Sharing-Modelle zählen nur bei relativ wenigen Unternehmen zum personalpolitischen Instrumentenkasten.

Indem die Unternehmen die Beschäftigten während und nach der Elternzeit fördern, können sie deren Wissen und Können nicht nur schneller wieder in den betrieblichen Arbeitsprozessen zum Einsatz bringen, sondern auch auf dem aktuellen Stand halten. Im Vordergrund steht dabei, Verpflichtungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter mit Kindern bei der Planung und Organisation der Arbeitsprozesse im Auge zu behalten (78,0 Prozent) und den Beschäftigten die Möglichkeit zu eröffnen, auch während der Elternzeit in Teilzeit oder phasenweise zu arbeiten (63,3 Prozent). Knapp drei von zehn Unternehmen haben spezielle Maßnahmen eingeführt, damit die Rückkehrer aus der Elternzeit zügig und effektiv wieder in die betrieblichen Prozesse eingegliedert werden können. Paten- und Weiterbildungsprogramme während der Auszeiten kommen ähnlich wie zusätzliche finanzielle Leistungen oder die Ansprache männlicher Belegschaftsangehöriger, Elternzeit in Anspruch zu nehmen oder in eine Teilzeitbeschäftigung zu wechseln, nur in relativ wenigen Unternehmen zum Einsatz. Sie haben zudem gegenüber der Erhebung von 2009 auch noch einmal deutlich an Bedeutung eingebüßt (Patenprogramme: –11,9 Prozentpunkte, Weiterbildungsprogramme: –6,7 Prozentpunkte; vgl. Seyda/Stettes, 2010, 8).

In den beiden Handlungsfeldern „Kinder- und Angehörigenbetreuung“ sowie „Familienservice“ sind relativ wenige Unternehmen aktiv. Davon ausgenommen ist nur die temporäre Freistellung von der Arbeit oder die Gewährung von Sonderurlaub, wenn ein Kind krank wird oder der Mitarbeiter die Pflege von Angehörigen übernimmt. Fast die Hälfte der Unternehmen ermöglicht seinen Beschäftigten, sich im Krankheitsfall über die gesetzlich geregelte Dauer hinaus um erkrankte Kinder zu kümmern. Im Fall pflegebedürftiger Angehöriger trifft dies immerhin noch auf vier von zehn Betrieben zu, die entweder im Rahmen einer Pflegezeit oder einer sonstigen Freistellung Belegschaftsmitgliedern ermöglichen, Betreuungspflichten nachzukommen (aufgrund von Mehrfachantworten entspricht dieser Wert nicht der Summe der beiden Einzelwerte).

Tabelle 2

## Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik

Anteil der Unternehmen in Prozent, die eine bestimmte Maßnahme anbieten – 2012

	Familienfreundliche Unternehmenskultur	Sonstige	Alle Unternehmen
<i>Arbeitszeitflexibilisierung/Telearbeit</i>			
Teilzeit	85,7	83,6	84,1
Individuell vereinbarte Arbeitszeiten	84,5***	69,1	73,3
Flexible Tages- und Wochenarbeitszeit	81,4***	56,4	63,5
Vertrauensarbeitszeit	61,8**	47,4	51,2
Telearbeit	31,0***	17,1	21,1
Flexible Jahres- und Lebensarbeitszeit	32,5***	15,6	20,4
Job Sharing	17,4***	8,5	11,1
Sabbaticals	16,5***	7,0	9,7
<i>Elternzeit/Elternförderung</i>			
Besondere Rücksichtnahme auf Eltern bei Planungs- und Organisationsprozessen	89,2***	73,4	78,0
Teilzeit- oder phasenweise Beschäftigung während der Elternzeit	78,6***	56,8	63,3
Einarbeitungsprogramme nach der Elternzeit	53,9***	18,9	29,4
Ermutigung von Männern, Elternzeit zu nehmen oder Teilzeit zu arbeiten	30,4***	13,1	18,1
Patenprogramme während der Elternzeit	25,5***	11,3	15,4
Weiterbildungsangebote während der Elternzeit	25,5***	7,8	13,1
Zusätzliche finanzielle Leistungen	12,3**	5,1	7,2
<i>Kinder- und Angehörigenbetreuung</i>			
Freiwillige Arbeitsfreistellung bei Krankheit der Kinder <sup>1)</sup>	68,0***	35,4	44,7
Familienpflegezeit	46,2***	18,9	26,8
Freiwillige Arbeitsfreistellung zur Pflege von Angehörigen <sup>1)</sup>	45,7***	18,9	26,6
Weitere Unterstützung bei Kinderbetreuung	34,1***	10,3	17,2
Betriebliche Kinderbetreuung	7,2***	1,8	3,4
Weitere Unterstützung bei Pflege	5,6***	2,0	3,1
<i>Familienservice</i>			
Rechtsberatung	19,2***	5,8	9,6
Zugang für Mitarbeiterkinder zur Kantine	7,9***	4,2	5,3
Freizeitangebote	8,5***	0,9	3,1
Angebot haushaltsnaher Dienstleistungen	4,2**	1,0	1,9
<i>Durchschnittliche Anzahl familienfreundlicher Maßnahmen<sup>2)</sup></i>	9,6***	5,9	6,9

\*\*\*/\*\* = Auf dem 1-Prozent-/5-Prozent-Fehlerniveau signifikanter Unterschied zwischen familienfreundlichen und sonstigen Unternehmen in logistischen Regressionen mit robusten Standardfehlern.

Kontrollvariablen: Unternehmensgrößenklasse (drei Beschäftigtengrößenklassen), geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Geschäftsführung (männlich, weiblich, gemischt), Unternehmenstyp (Obergesellschaft, Tochtergesellschaft, eigenständig), Familienunternehmen, Tarifbindung (Flächentarifvertrag, Firmentarifvertrag, Orientierung an Tarifvertrag), Interessenvertretung (Betriebsrat, alternative Interessenvertretung), Belegschaftsstruktur (Anteile qualifizierter Beschäftigter, Frauen in der Belegschaft und unter den Führungskräften, Anteil der 20- bis 40-Jährigen, der Teilzeitkräfte, der Beschäftigten im regemäßigen Schichtdienst, der Beschäftigten mit Präsenzpflicht), Standort (Westdeutschland, Ostdeutschland), Branche (zehn Branchen).

1) Über das gesetzliche Anspruchsniveau hinaus. 2) \*\*\* = Auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau signifikanter Unterschied zwischen familienfreundlichen und sonstigen Unternehmen in OLS-, Tobit- und ordered-logit-Regressionen mit robusten Standardfehlern.

Quelle: IW-Personalpanel 2012

Tabelle 2 zeigt schließlich, dass sich eine familienfreundliche Unternehmenskultur auch in einer größeren Bereitschaft niederschlägt, eine der abgefragten familienfreundlichen Maßnahmen durchzuführen. Davon ausgenommen ist lediglich das Angebot für eine Teilzeitbeschäftigung. Dies überrascht wenig, denn für die Teilzeitbeschäftigung existiert eine gesetzliche Grundlage. Auch das Engagement insgesamt, gemessen an der durchschnittlichen Anzahl der implementierten Maßnahmen, ist mit 9,6 Maßnahmen in Unternehmen mit einer ausgeprägt familienbewussten Haltung signifikant größer als in den anderen Betrieben. Der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013 bestätigt damit die Ergebnisse der Vorgängererhebung 2009, dass eine Stärkung des familienfreundlichen Bewusstseins ein wichtiger Ansatzpunkt ist, um die Arbeitswelt familienfreundlicher zu gestalten.

Analog zur Unternehmenskultur ist ein größeres Engagement dort zu erwarten, wo die Zusammensetzung der Belegschaft einen größeren Bedarf oder Handlungsdruck erzeugt. Umgekehrt könnte ein größeres Engagement Mitarbeiter mit einem größeren Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen anlocken. Insgesamt fällt mit einem steigenden Anteil weiblicher Beschäftigter das Aktivitätsniveau zwar größer aus, der genaue Blick verrät allerdings, dass dies auf den signifikanten Zusammenhang mit wenigen Einzelmaßnahmen zurückzuführen ist. So wirkt sich ein hoher Frauenanteil vor allem auf die Wahrscheinlichkeit aus, dass Teilzeitangebote existieren und die Unternehmen den Beschäftigten bei der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen durch eigene Angebote oder anderweitig Rückhalt geben. Ähnliches ist auch bei der Altersstruktur zu erkennen. Wenig überraschend geht ein größerer Anteil junger Mitarbeiter im Alter bis zu 40 Jahren mit einer höheren Wahrscheinlichkeit einher, dass in einem Unternehmen Beschäftigte während ihrer Elternzeit Teilzeit arbeiten oder bei der Kinderbetreuung zusätzlich finanziell oder organisatorisch unterstützt werden. Ob ein Unternehmen in Frauenhand geführt wird oder nicht, spielt für das Engagement der Unternehmen keine besondere Rolle.

### **Familienfreundlichkeit und Unternehmensperformance**

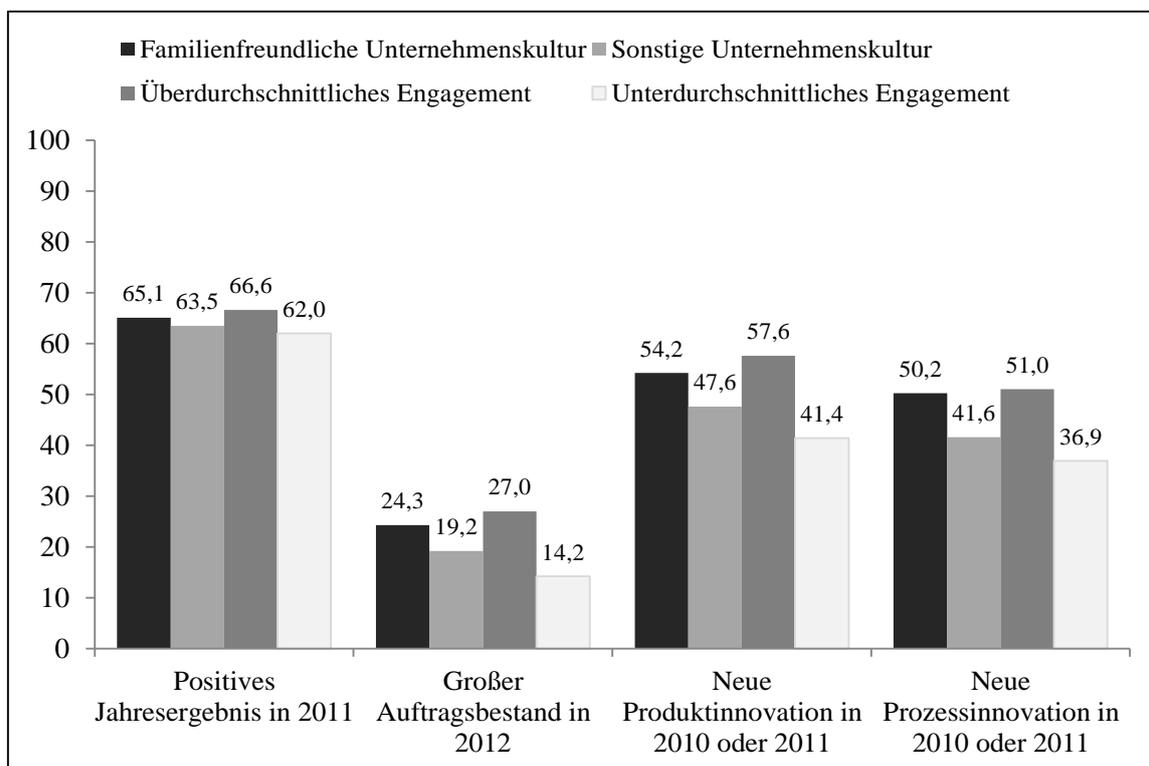
Eine offene, bislang unbeantwortete Frage ist, ob sich eine familienfreundliche Personalpolitik für die Unternehmen auszahlt. Einerseits wird betont, dass familienfreundliche Unternehmen erfolgreicher sind. So weisen Gerlach et al. (2013) darauf hin, dass ausgeprägt familienbewusste Unternehmen bei vielen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen besser abschneiden würden als die Vergleichsunternehmen mit einem niedrigen Familienbewusstsein. Lee und Hong (2011) finden für Bundesbehörden in den USA Evidenz dafür, dass bestimmte Maßnahmen die Fluktuation senken (Zuschüsse zur Kinderbetreuung) und die Leistungsbereitschaft erhöhen (Zuschüsse zur Kinderbetreuung und alternative Arbeitszeitregelungen). Ferner bezeichnen sehr erfolgreiche Unternehmen ihre personalpolitische

Ausrichtung häufiger als familienfreundlich und chancengerecht (Flüter-Hoffmann/Stettes, 2011, 14). Der positive Zusammenhang würde damit die Hoffnung auf betriebswirtschaftliche Erträge widerspiegeln, die die meisten Unternehmen, nicht nur in Deutschland, mit der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen verbinden (Seyda/Stettes, 2011, 73 ff.). Allerdings signalisieren andererseits andere empirische Studien, dass bei Berücksichtigung unterschiedlichster Strukturmerkmale (z. B. Belegschaftsstruktur, Unternehmensgröße, Innovationsverhalten, technischer Stand der Anlagen oder Managementqualität) kein signifikanter Zusammenhang mehr zwischen Unternehmenserfolg und familienbewusstem Engagement existiert (z. B. Bloom et al., 2011; Lehmann, 2011).

Abbildung 3

## Familienfreundlichkeit und Erfolgsindikatoren

Anteil der Unternehmen mit einem bestimmten Erfolgsmerkmal in Prozent – 2012



Überdurchschnittliches Engagement: 7 und mehr Maßnahmen.

Unterdurchschnittliches Engagement: bis zu 6 Maßnahmen.

Quelle: IW-Personalpanel 2012

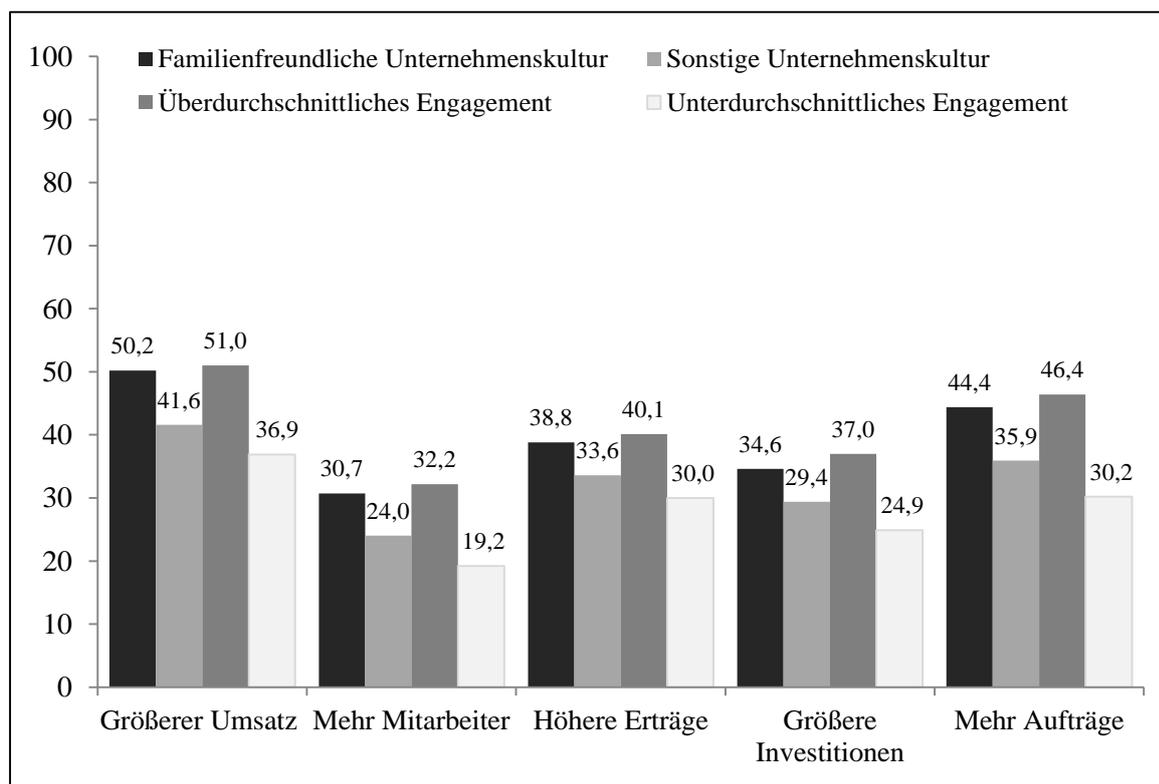
Abbildung 3 zeigt, dass Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur ebenso wie überdurchschnittlich engagierte Unternehmen eher positive wirtschaftliche Erfolgsindikatoren aufweisen als ihre jeweiligen Vergleichsgruppen. Lediglich bei der Frage, ob ein Unternehmen im Jahr 2011 ein positives Jahresergebnis erzielen konnte, ist der Unterschied zwischen familienfreundlichen und weniger familienfreundli-

chen Betrieben mit 1,6 und 4,6 Prozentpunkten relativ gering. Es fällt aber auf, dass die Differenzen bei den Erfolgsindikatoren größer ausfallen, wenn man das Ausmaß des personalpolitischen Engagements in den Blick nimmt, das an der Anzahl der implementierten Maßnahmen gemessen wird.

Abbildung 4

## Familienfreundlichkeit und Geschäftserwartungen

Anteil der Unternehmen mit bestimmten Geschäftserwartungen in Prozent – 2012



Überdurchschnittliches Engagement: 7 und mehr Maßnahmen.

Unterdurchschnittliches Engagement: bis zu 6 Maßnahmen.

Quelle: IW-Personalpanel 2012

Ferner scheinen familienfreundliche Unternehmen häufiger positive Geschäftserwartungen zu haben als Unternehmen, die keine ausgeprägt familienfreundliche Einstellungen aufweisen oder nur unterdurchschnittlich aktiv sind (Abbildung 4). Dies gilt gleichermaßen für die erwartete Entwicklung bei Umsätzen und Auftragsbestand wie für die erwartete Beschäftigtenentwicklung und Investitionspläne sowie letztlich auch für die Ertragserwartungen. Analog zu den Indikatoren, die den tatsächlichen Erfolg anzeigen, sind die Anteilsdifferenzen zwischen überdurchschnittlich und unterdurchschnittlich aktiven Unternehmen größer als zwischen Unternehmen mit und ohne ausgeprägt familienfreundlicher Unternehmenskultur. Dies wirft die Frage auf, welche der beiden Dimensionen – Unterneh-

menskultur oder Engagement – im Zusammenhang mit dem Erfolg eines Unternehmens von größerer Relevanz ist.

Zur Überprüfung wurden für die jeweiligen Erfolgsindikatoren jeweils drei ökonometrische Modelle geschätzt, die neben einer Reihe von potenziell erfolgsrelevanten Unternehmenscharakteristika die Unternehmenskultur und die Anzahl der implementierten Maßnahmen berücksichtigen. Zunächst wurden beide Merkmale separat in die logistischen Regressionen der Modellgruppen 1 und 2 integriert und anschließend gemeinsam (Modellgruppe 3).

Tabelle 3

## Familienbewusste Personalpolitik und Unternehmenserfolg

Signifikante Zusammenhänge in logistischen Regressionen – 2012

Abhängige Variable	Modellgruppe 1 Familienfreundliche Unternehmenskultur		Modellgruppe 2 Anzahl familienfreundlicher Maßnahmen		Modellgruppe 3		
		Pseudo-R <sup>2</sup>		Pseudo-R <sup>2</sup>	Familienfreundliche Unternehmenskultur	Anzahl familienfreundlicher Maßnahmen	Pseudo-R <sup>2</sup>
Positives Jahresergebnis in 2011	+	0,0956	+	0,0950	n.s.	n.s.	0,0967
Großer Auftragsbestand in 2012	+	0,1117	+++	0,1252	n.s.	+++	0,1252
Produktinnovation in 2010 oder 2011 <sup>1)</sup>	n.s.	0,1057	+++	0,1086	n.s.	+++	0,1101
Prozessinnovation in 2010 oder 2011 <sup>1)</sup>	+	0,0842	+++	0,0875	n.s.	+++	0,0883
<i>Erwartungen</i>							
Größerer Umsatz	n.s.	0,1057	+++	0,1097	n.s.	+++	0,1103
Mehr Aufträge	n.s.	0,0807	+++	0,0845	n.s.	+++	0,0861
Mehr Mitarbeiter	n.s.	0,1085	+++	0,1157	n.s.	+++	0,1149
Größere Investitionen	n.s.	0,0721	++	0,0752	n.s.	++	0,0752
Höhere Erträge <sup>2)</sup>	n.s.	0,0746	+++	0,0774	n.s.	+++	0,0793

n. s.: nicht signifikant.

+++/++/+ = Positive Korrelation auf dem 1-Prozent-/5-Prozent-/10-Prozent-Fehlerniveau mit robusten Standardfehlern.

Kontrollvariablen: Unternehmensgrößenklasse (drei Beschäftigtengrößenklassen), geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Geschäftsführung (männlich, weiblich, gemischt), Unternehmenstyp (Obergesellschaft, Tochtergesellschaft, eigenständig), Familienunternehmen, Tarifbindung (Flächentarifvertrag, Firmentarifvertrag, Orientierung an Tarifvertrag), Interessenvertretung (Betriebsrat, alternative Interessenvertretung), Belegschaftsstruktur (Anteil qualifizierter Beschäftigter, Frauenanteil in der Belegschaft und unter den Führungskräften, Anteil der 20- bis 40-Jährigen, Anteil der Teilzeitkräfte, Anteil der Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeiten, Anteil der Beschäftigten im regelmäßigen Schichtdienst, Anteil der Beschäftigten mit Präsenzpflcht, Standort (Westdeutschland, Ostdeutschland), Exporttätigkeit (ja/nein), Produktinnovation, Prozessinnovation, Branche (zehn Branchen).

1) Ohne Kontrollvariablen „Produktinnovation“, „Prozessinnovation“. 2) Zusätzliche Kontrollvariable „Positives Jahresergebnis in 2011“.

Quelle: IW-Personalpanel 2012

Tabelle 3 zeigt, dass eine familienfreundliche Unternehmenskultur im Grunde in keinem Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg und seinen Geschäftserwartungen steht. So besteht zwar ein schwach signifikanter Zusammenhang mit einem positiven Jahresergebnis im Vorjahr, einem großen Auftragsbestand im Erhebungsjahr 2012 und erfolgreich umgesetzten Prozessinnovationen in den beiden Vorjahren, allerdings ist dieser nicht robust und verschwindet, wenn die Anzahl der durchgeführten personalpolitischen Maßnahmen simultan berücksichtigt werden. Wenn eine familienfreundliche Personalpolitik mit einem positiven wirtschaftlichen Ergebnis korreliert, gilt dies lediglich für das Ausmaß des Engagements. Mit Ausnahme eines positiven Jahresergebnisses im Vorjahr ist der statistische Zusammenhang nicht nur signifikant, sondern auch robust. Erstens existiert er ebenfalls noch dann, wenn flexible Arbeitszeitmodelle (Kurzzzeit- und Langzeitarbeitszeitkonten, individuelle Arbeitszeitarrangements und Vertrauensarbeitszeit) aus dem personalpolitischen Instrumentenkasten ausgeklammert werden. Diese sind zugleich ein Kennzeichen einer flexiblen Arbeitsorganisation und Leistungserstellung und gehen unabhängig von ihrer Wirkung auf die Mitarbeiter in einem volatilen Umfeld mit einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit einher als starre Arbeitszeitregimes. Zweitens bleibt der Zusammenhang robust, wenn die Anzahl der Maßnahmen und die Einstellung simultan in die Schätzung integriert werden.

### **Ausblick**

Der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013 signalisiert, dass Unternehmen, die sich durch ein großes familienbewusstes Engagement in der Personalpolitik auszeichnen, zugleich auch die erfolgreicher sind. Ob dies auch gleichbedeutend damit ist, dass eine familienfreundliche Personalpolitik den wirtschaftlichen Erfolg verbessert, muss allerdings noch mit einem Fragezeichen versehen werden. Denn grundsätzlich ist zu beachten, dass bei einem statistisch signifikanten Zusammenhang in Querschnittsbefragungen die Wirkungsrichtung nicht eindeutig ist. So ist ebenfalls vorstellbar, dass erfolgreiche Unternehmen mehr Spielräume für familienfreundliche Maßnahmen haben, die als Entgeltbestandteile dienen und selbst keinen unmittelbaren positiven Effekt auf betriebswirtschaftlich relevante Erfolgsfaktoren ausüben.

Wenn ferner weniger die Unternehmenskultur als vielmehr das tatsächliche Aktivitätsniveau mit dem Unternehmenserfolg korreliert, spricht vieles für die These von Bloom et al. (2011), dass die Managementqualität maßgebend für den unternehmerischen Erfolg ist und Betriebe mit einer hohen Führungsqualität ihre Personalpolitik signifikant häufiger familienbewusst ausrichten. Dies impliziert vor allem, dass Unternehmen bei der Entwicklung ihrer personalpolitischen Strategien einem ganzheitlichen Ansatz folgen sollten. Dies wür-

de nicht nur die Qualität der Unternehmensführung erhöhen, sondern zugleich auch dem Thema Familienfreundlichkeit auf die personalpolitische Agenda verhelfen. Dies gilt umso mehr, weil dessen Bedeutung aus Sicht der Betriebe in Zukunft sogar tendenziell zunehmen wird.

---

## Literatur

**Bloom, Nick / Kretschmer, Tobias / van Reenen, John**, 2011, Are Family-friendly Workplace Practices a Valuable Firm Resource?, in: Strategic Management Journal, Vol. 32, S. 343–367

**BMFSFJ** – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2010, Familienfreundlichkeit- Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität. Personalmarketingstudie 2010 – Kerneergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter deutschen Arbeitgebern und Beschäftigten, Berlin

**BMFSFJ**, 2012, Personalmarketingstudie 2012: Familienbewusstsein ist konjunkturreistent, URL: [http://www.erfolgsfaktor-familie.de/dlw.asp?filename=Personalmarketingstudie\\_BF\\_final.pdf](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/dlw.asp?filename=Personalmarketingstudie_BF_final.pdf) [Stand: 2013–06–21]

**BMFSFJ / BMP** – Bundesverband der Personalmanager, 2012, Einstellung von Personalverantwortlichen zu familienfreundlichen Arbeitszeiten, URL: [http://www.erfolgsfaktor-familie.de/dlw.asp?filename=Ergebnisse\\_BPM\\_Befragung2012.pdf](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/dlw.asp?filename=Ergebnisse_BPM_Befragung2012.pdf) [Stand: 2013–06–21]

**BMFSFJ / IfD** – Institut für Demoskopie Allensbach, 2012, Monitor Familienleben 2012, URL: [http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx\\_studies/Monitor\\_Familienleben\\_2012.pdf](http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/Monitor_Familienleben_2012.pdf) [Stand: 2013–06–21]

**BMFSFJ / IW Köln** – Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2013, Auf dem Weg zu einer familienfreundlichen Arbeitswelt – Sonderauswertung des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2013, Köln, URL: [http://www.etracker.de/lnkcnt.php?et=IKbSM9&url=http%3A%2F%2Fwww.iwkoeln.de%2F\\_storage%2Fas\\_set%2F107421%2Fstorage%2Fmaster%2Ffile%2F2639937%2Fdownload%2F2013-03-13-Sonderauswertung-Familiengipfel.pdf&lnkname=2013-03-13-Sonderauswertung-Familiengipfel.pdf](http://www.etracker.de/lnkcnt.php?et=IKbSM9&url=http%3A%2F%2Fwww.iwkoeln.de%2F_storage%2Fas_set%2F107421%2Fstorage%2Fmaster%2Ffile%2F2639937%2Fdownload%2F2013-03-13-Sonderauswertung-Familiengipfel.pdf&lnkname=2013-03-13-Sonderauswertung-Familiengipfel.pdf)

**Flüter-Hoffmann, Christiane / Stettes, Oliver**, 2011, Neue Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität – Ergebnisse einer repräsentativen IW-Befragung, in: IW-Trends, 38. Jg., Heft 1, S. 3–18

**Gerlach, Irene / Schneider, Helmut / Schneider, Ann Kristin / Quednau, Anja**, 2013, Status quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik – Ergebnisse einer repräsentativen Studie, Münster/Berlin

**IW-Personalpanel 2012**, Köln

**Lee, So-Young / Hong, Jeong-Hwa**, 2011, Does Family-friendly Policy Matter? Testing Its Impacts on Turnover and Performance, in: Public Administration Review, Vol. 71, No. 6, S. 870–879

**Lehmann, Christian**, 2011, Familienbewusste Personalpolitik und Unternehmenserfolg – Eine empirische Untersuchung, Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

**Schneider, Helmut / Gerlach, Irene / Wieners, Helen / Heinze, Jana**, 2008, Der berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins, FFP-Arbeitspapier, Nr. 4, Münster/Berlin

Seyda, Susanne / Stettes, Oliver, 2010, Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft – Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2010, in: IW-Trends, 37. Jg., Heft 2, S. 3–16

Seyda, Susanne / Stettes, Oliver, 2011, Europäischer Unternehmensmonitor – Wie familienfreundlich sind Unternehmen in Europa, IW-Analysen Nr. 67, Köln

\*\*\*

## **Family-Friendliness in German Business – Results of the Company Survey on Reconciliation of Work and Family Life 2013**

The Company Survey on Reconciliation of Work and Family Life 2013 shows that German businesses are continuing to devote considerable attention to the reconciliation of work and family life. This applies not only to the almost 30 per cent of companies which cultivate a distinctively family-friendly attitude but also to three quarters of those that do not. As in previous surveys, the most prominent measures for promoting the work-life balance are: flexible working time models and part-time employment, considering the needs of working parents when planning work processes, and backing those bringing up children or taking care of relatives the appropriate leave. The average of 9.6 specific policies adopted by enterprises with a recognisably family-friendly corporate culture is significantly higher than the 5.9 measures implemented by firms with a less family-oriented attitude. The survey also reveals that companies characterised by a higher level of commitment to the family score better in various indicators of economic success than relatively inactive enterprises. However, it is an open question whether a commitment to family-friendliness has a positive effect on a company's results or whether, on the contrary, economic success is conducive to family-friendly policies. Certainly, no significant correlation between a family-friendly corporate culture and company success has been established.

IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung  
aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 40. Jahrgang, Heft 3/2013; ISSN 0941-6838 (Printversion);  
ISSN 1864-810X (Onlineversion). Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung erhalten Sie  
über [lizenzen@iwkoeln.de](mailto:lizenzen@iwkoeln.de), die erforderlichen Rechte für elektronische Pressespiegel unter  
[www.pressemonitor.de](http://www.pressemonitor.de) © 2013, IW Medien GmbH, Köln; DOI: 10.2373/1864-810X.13-03-02