

Seyda, Susanne; Stettes, Oliver

**Research Report**

## Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit: Wie familienfreundlich sind Unternehmen in Europa?

IW-Analysen, No. 67

**Provided in Cooperation with:**

German Economic Institute (IW), Cologne

*Suggested Citation:* Seyda, Susanne; Stettes, Oliver (2011) : Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit: Wie familienfreundlich sind Unternehmen in Europa?, IW-Analysen, No. 67, ISBN 978-3-602-45484-6, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181828>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Susanne Seyda / Oliver Stettes

# Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit

Wie familienfreundlich sind Unternehmen in Europa?

Susanne Seyda / Oliver Stettes

# Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit

Wie familienfreundlich sind Unternehmen in Europa?

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-602-14869-1 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-602-45484-6 (E-Book|PDF)

Diese Analyse basiert auf der Studie „Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit“, die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und von der Robert-Bosch-Stiftung gefördert wurde.

Ergänzendes Datenmaterial zu den einzelnen, nicht explizit ausgewiesenen Regressionen sind im Internet über <http://www.iwkoeln.de/Studien/IWAnalysen> abrufbar.

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Grafik: Dorothe Harren

© 2011 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

[iwmedien@iwkoeln.de](mailto:iwmedien@iwkoeln.de)

[www.iwmedien.de](http://www.iwmedien.de)

Druck: Hundt Druck GmbH, Köln

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	4
<b>2</b>	<b>Ziele und Methodik</b>	6
2.1	Die wichtigsten Ergebnisse der Pilotstudie	6
2.2	Auswahl der Länder	13
2.3	Stichprobe	15
<b>3</b>	<b>Familienfreundlichkeit in den Unternehmen</b>	19
3.1	Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit	19
3.2	Einstellung und Handeln – die zwei Dimensionen von Familienfreundlichkeit	21
<b>4</b>	<b>Verbreitung familienfreundlicher Personalpolitik</b>	29
4.1	Flexible Arbeitszeit und flexible Arbeitsorganisation	29
4.2	Elternzeit und Elternförderung	40
4.3	Kinder- und Angehörigenbetreuung	52
4.4	Familienservice	59
<b>5</b>	<b>Regelungsgrundlagen familienfreundlicher Personalpolitik</b>	65
<b>6</b>	<b>Motive für eine familienfreundliche Personalpolitik</b>	73
6.1	Motive im Überblick	73
6.2	Motive familienfreundlicher Unternehmen	78
<b>7</b>	<b>Hemmnisse für eine familienfreundliche Personalpolitik</b>	82
<b>8</b>	<b>Schlussbemerkungen</b>	86
	<b>Literatur</b>	89
	<b>Kurzdarstellung / Abstract</b>	92
	<b>Die Autoren</b>	93

# 1

## Einleitung

Wenn im Zuge des demografischen Wandels die Anzahl der Erwerbspersonen abnimmt und der Anteil älterer Jahrgänge in der Erwerbsbevölkerung zunimmt, wird es sowohl aus Sicht der Politik als auch aus Sicht der Wirtschaft wichtiger, das vorhandene Arbeitskräftepotenzial intensiver zu nutzen – besonders das von gut ausgebildeten Frauen und Männern. Dies setzt aber erstens voraus, dass Aufnahme und Ausübung einer Erwerbstätigkeit einer Familiengründung durch junge Frauen und Männer nicht im Wege stehen. Zweitens dürfen Belastungen, die durch den Pflegebedarf älterer Angehöriger aufgrund des Alterungsprozesses der Gesellschaft wachsen werden, nicht dazu führen, dass aktiv im Berufsleben stehende Personen ihre Erwerbstätigkeit aufgeben. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Förderung einer familienbewussten Arbeitswelt an Bedeutung.

Politik, Tarifpartner und Betriebsparteien stehen dabei vor der Herausforderung, die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu gewährleisten und gleichzeitig den beschäftigten Frauen und Männern die gleichen Chancen zur Teilhabe an Erwerbs- und Familienarbeit zu eröffnen. Die Politik gestaltet dabei die gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Die Tarifpartner können die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch den Abschluss von Tarifverträgen direkt oder indirekt beeinflussen. Sie können anstelle des Staates aktiv werden oder staatliches Handeln ergänzen. In den Betrieben können Geschäftsführung, Mitarbeiter und deren Interessenvertreter aktiv eine familienbewusste Personalpolitik gestalten und so betriebliche Interessen mit den persönlichen Interessen der Mitarbeiter<sup>1</sup> besser in Einklang bringen.

Der Europäische Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit schafft auf Basis einer Unternehmensbefragung eine repräsentative und vergleichbare Datengrundlage über die Verbreitung familienfreundlicher personalpolitischer Maßnahmen in den Unternehmen aus sechs europäischen Ländern. Die sechs Untersuchungsländer sind

- Deutschland,
- Frankreich,
- Italien,
- Polen,

---

<sup>1</sup> Aus Platzgründen wird im Folgenden stets die männliche Form benutzt. Zudem werden die Begriffe Unternehmen, Betrieb und Firma synonym verwendet.

- Schweden und
- das Vereinigte Königreich.

Der Europäische Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit orientiert sich konzeptionell eng am Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit Deutschland, den das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) in den Jahren 2003 und 2006 durchgeführt hatte (Flüter-Hoffmann/Solbrig, 2003; BMFSFJ, 2006). Dieser erfasste die Bedeutung und den Verbreitungsgrad verschiedener familienfreundlicher Maßnahmen in den vier folgenden Kategorien:

- flexible Arbeitszeit und flexible Arbeitsorganisation,
- Elternzeit und Elternförderung,
- Kinder- und Angehörigenbetreuung sowie
- Familienservice.

Der Europäische Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit kann durch diese konzeptionelle Anlehnung eine größere Vielfalt familienfreundlicher Maßnahmen in den Unternehmen abbilden als vergleichbare internationale Erhebungen, zum Beispiel das Establishment Survey on Working Time 2004/2005 (ESWT) oder das European Company Survey 2009 (ECS), beide von der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (European Foundation, 2010; Chung et al., 2007; Riedmann et al., 2006). Zudem bietet er die Möglichkeit, die Befunde für Deutschland mit denen des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit Deutschland 2003 und 2006 zu vergleichen. Entsprechende Veröffentlichungen mit den separaten Ergebnissen für Deutschland liegen bereits vor (BMFSFJ, 2010; Seyda/Stettes, 2010). Der Europäische Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit identifiziert überdies die Motive und Hemmnisse, die in den Unternehmen handlungsleitend für oder gegen eine familienfreundliche Personalpolitik sind. Er kann zudem Auskunft darüber geben, inwieweit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereits ein substanzieller Bestandteil der gelebten Unternehmens- und Personalwirtschaftskultur ist.

Kapitel 2 nennt zunächst Ziele und Methodik der Studie. Anschließend beschreibt Kapitel 3, welchen Stellenwert das Thema Familienfreundlichkeit in den Unternehmen einnimmt und auf welche Weise es sich bereits in der Unternehmenskultur niedergeschlagen hat. Kapitel 4 zeigt den Verbreitungsgrad familienfreundlicher Maßnahmen in den sechs Ländern. Kapitel 5 gibt Auskunft über die Bedeutung staatlichen Handelns, der Tarifverträge und der betrieblichen Ebene bei der Ausgestaltung einer familienfreundlichen Personalpolitik. Kapitel 6 skizziert die handlungsleitenden Motive, während Kapitel 7 auf die Hemmnisse hinweist, die der Einführung bestimmter familienfreundlicher Maßnahmen im Wege stehen. Kapitel 8 fasst die Ergebnisse zusammen.

# 2

## Ziele und Methodik

Der Europäische Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit (im Folgenden meist kurz: Europäischer Unternehmensmonitor) soll die Unternehmensaktivitäten im Bereich familienfreundlicher Personalpolitik quantifizieren. Dabei sind die Befunde in den jeweiligen länderspezifischen institutionellen Kontext einzubetten. Der Europäische Unternehmensmonitor soll auf diese Weise einen empiriegestützten Vergleich verschiedener Ansätze einer familienfreundlichen Personalpolitik leisten.

Zur Vorbereitung der Unternehmensbefragung wurde zunächst in einer Vorstudie untersucht, welchen Stellenwert das Thema Familienfreundlichkeit in der Öffentlichkeit in elf Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) einnimmt. Im Vordergrund stand dabei, welche Rollen Staat, Sozialpartner und Unternehmen bei der Förderung der Familienfreundlichkeit in den verschiedenen europäischen Ländern übernehmen und ob sich aus einer unterschiedlichen Rollenverteilung unterschiedliche Handlungsmuster erkennen lassen. So wurde zum Beispiel nach Anhaltspunkten gesucht, welche Bedeutung der staatlichen Förderkulisse bei der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zukommt, in welchem Umfang die Sozialpartner in die politischen Entscheidungsprozesse eingebunden sind oder ob und in welchem Umfang die Verbesserung der Work-Life-Balance in die Verantwortung des einzelnen Unternehmens fällt.

Die Ergebnisse der Pilotstudie sollten damit auch eine Entscheidungshilfe bei der Auswahl der Länder für die Unternehmensbefragung bieten. Darüber hinaus sollte damit der inhaltliche Rahmen für die Erstellung eines Musterfragebogens abgesteckt werden.

### 2.1 Die wichtigsten Ergebnisse der Pilotstudie

Um Informationen über den institutionellen Kontext zu gewinnen, wurden in der Pilotstudie (Seyda/Stettes, 2009) drei Untersuchungsschritte durchgeführt:

- eine Darstellung ausgewählter Befunde aus dem Establishment Survey on Working Time (ESWT) der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions aus den Jahren 2004/2005 für Dänemark, Frankreich, Griechenland, Italien, Niederlande, Österreich, Polen, Schweden, Spanien, Tschechische Republik und das Vereinigte Königreich im Vergleich zu Deutschland;
- eine Auswertung der Berichterstattung in diesen elf EU-Mitgliedstaaten im European Industrial Relations Observatory (EIRO) und im European Working

Conditions Observatory (EWCO) in Verbindung mit einer Referenz zum Familienfreundlichkeitsindex des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln in Form von Länderprofilen;

- eine Befragung von 37 Experten in den elf Ländern zur Relevanz grundlegender Gesichtspunkte und Ziele einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Rolle und Einstellung des Staates, der Sozialpartner und der Unternehmen als zentralen Akteuren sowie zur Relevanz und Entwicklung verschiedener Handlungsfelder, in denen Maßnahmen der Politik, der Sozialpartner und der Unternehmen geplant und umgesetzt werden.

### **Ausgewählte Befunde aus dem ESWT**

Der Schwerpunkt des ESWT lag auf Arbeitszeitfragen. Daher bot es sich im Rahmen der Pilotstudie an, zunächst die verschiedenen Arbeitszeitregimes zu analysieren, die im Zusammenhang mit einer familienfreundlichen Arbeitswelt stehen können.

**Flexible Arbeitszeitarrangements im engeren Sinn.** Das ESWT erfasste vier verschiedene Formen flexibler Arbeitszeitarrangements im engeren Sinn:

- Akkumulation von Arbeitsstunden für längere, mehrtägige Auszeiten,
- Akkumulation von Arbeitsstunden mit ganztägigem Freizeitausgleich,
- Akkumulation von Arbeitsstunden ohne ganztätigen Freizeitausgleich und
- die Möglichkeit, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit bestimmen zu können, ohne (Über-)Stunden ansammeln zu können.

Tendenziell ist der durchschnittliche Anteil der Mitarbeiter, die in den Unternehmen von diesen flexiblen Arbeitszeitarrangements profitieren, in den Ländern größer, in denen auch der Verbreitungsgrad größer ist – also der Anteil von Unternehmen, die eines der vier Arbeitszeitarrangements anbieten (Riedmann et al., 2006, 7). Die Unternehmen nutzen diese Arrangements in erster Linie, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Dieser Grund für die Einführung flexibler Arbeitszeitarrangements ist bedeutender als das Bestreben, die tatsächliche Arbeitszeit an eine variierende Auftragslage beziehungsweise an einen volatilen Arbeitsanfall anzupassen. Dabei bleibt aber unsicher, welcher Grund ursprünglich ausschlaggebend für die Einführung war. Der Anteil der Betriebe mit flexiblen Arbeitszeitarrangements steigt mit zunehmender Belegschaftsgröße. Der Verbreitungsgrad ist in einigen der elf für die Pilotstudie relevanten Länder im öffentlichen Sektor höher (Deutschland, Italien, Schweden), in anderen hingegen niedriger (Dänemark, Frankreich, Griechenland) als in der Privatwirtschaft.

**Teilzeit.** Wenn Unternehmen Teilzeitarbeitsplätze einrichten, ist die Hauptzielgruppe der Unternehmen in fast allen ausgewählten Ländern der Kreis der

beschäftigten Mütter. In immerhin jedem fünften Betrieb arbeiten aber auch Väter in Teilzeit (Riedmann et al., 2006, 24). Teilzeitarbeit fördert nicht die Karriereaussichten. Dies gilt für Deutschland im besonderen Maße (Anxo et al., 2007a, 28). Nur in Griechenland ist unter den elf ausgewählten Ländern in den Betrieben der Anteil der Manager etwas größer, die von ungünstigeren Karriereaussichten für Teilzeitkräfte ausgehen. Nur wenige Manager vertreten die Auffassung, dass Teilzeitbeschäftigte motivierter sind als Vollzeitbeschäftigte (Anxo et al., 2007a, 30). In Deutschland und Österreich ist dieser Anteil noch relativ groß (ungefähr 15 Prozent). Wird Teilzeitarbeit auf Wunsch der Beschäftigten eingerichtet, berichten – verglichen mit den Fällen, in denen die Unternehmen von sich aus Teilzeitarbeitsplätze einrichten – knapp 2,5-mal (41 Prozent versus 18,5 Prozent) so viele Unternehmen, dass sich die Organisation der Arbeitsprozesse erschwert (Riedmann et al., 2006, 26).

**Elternzeit.** Die Inanspruchnahme von Elternzeit hängt von den institutionellen Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern ab (Riedmann et al., 2006, 35 f.). Der Umfang, in dem männliche Beschäftigte Elternzeit in Anspruch nehmen, wird zudem davon beeinflusst, ob sich in einem Land ein traditionelles Rollenbild erhalten hat oder es bereits einem Wandel unterliegt.

In 11 Prozent der Unternehmen aus 21 der im ESWT untersuchten EU-Staaten entstanden zum damaligen Zeitpunkt 2004/2005 durch die Elternzeit von Beschäftigten Probleme für das Unternehmen, und zwar insbesondere bei der Rekrutierung des adäquaten Ersatzpersonals, durch den Mangel an Kontinuität, durch die Unsicherheit des Ob und Wann der Rückkehr sowie durch eine zu große Anzahl von Personen in Elternzeit (Anxo et al., 2007b, 29). Gleichwohl existiert in den einzelnen Ländern kein systematischer Zusammenhang zwischen dem Verbreitungsgrad der Inanspruchnahme von Elternzeit und dem Anteil der Unternehmen, die über betriebliche Probleme berichten.

Wenn Mitarbeiter in Elternzeit gingen, reagierten die Unternehmen in den meisten Ländern am häufigsten mit der Einstellung von befristet Beschäftigten oder mit der Aufteilung der Arbeit auf die verbliebenen Mitarbeiter (Anxo et al., 2007b, 34).

**Unternehmenscluster.** Chung et al. (2007) identifizieren insgesamt sechs Typen von Unternehmen, indem sie als Kriterium für die Gruppenbildung die Verbreitung von unterschiedlichen Arbeitszeitregelungen (flexible Arbeitszeiten, Einsatz von Überstunden, Lage der Arbeitszeiten), von Teilzeitbeschäftigung und flexiblen Beschäftigungsformen, von Sabbaticals, Vorruhestandsregelungen und Elternzeit sowie von Betreuungsmöglichkeiten und haushaltsnahen Dienstleistungen verwenden. Die sechs Typen sind:

- ein hochflexibles und arbeitnehmerorientiertes Arbeitszeitregime,
- ein hochflexibles und unternehmensorientiertes Arbeitszeitregime,
- ein mittelflexibles und lebenszyklusorientiertes Arbeitszeitregime,
- ein mittelflexibles Tag-zu-Tag-Arbeitszeitregime,
- ein mittelflexibles und unternehmensorientiertes Überstundenregime und
- ein wenig flexibles Arbeitszeitregime.

Anschließend ist im Rahmen einer Clusteranalyse Schweden als Land mit einem hochflexiblen und gleichzeitig arbeitnehmerorientierten Arbeitszeitregime klassifiziert worden. Dänemark, Niederlande, Polen, die Tschechische Republik und das Vereinigte Königreich wurden als Länder mit mittel- bis hochflexiblen und eher arbeitnehmerorientierten Arbeitszeitregimes charakterisiert. Deutschland, Frankreich und Österreich wurden als Länder mit wenig bis mittelflexiblen und eher unternehmensorientierten Arbeitszeitregimes eingestuft, Griechenland, Italien und Spanien hingegen als Länder mit wenig flexiblen und tendenziell unternehmensorientierten Arbeitszeitregimes.<sup>2</sup>

### **Ausgewählte Befunde der Expertenbefragung und der EIRO- und EWCO-Berichterstattung**

Die inhaltlichen Schwerpunkte der EIRO- und der EWCO-Berichterstattung zwischen dem Jahr 2005 und dem Beginn des Jahres 2009, aber auch die Antworten der insgesamt 37 Experten in der Pilotstudie legen nahe, dass das Thema Familienfreundlichkeit oder Balance von Familie und Beruf aus sechs Blickwinkeln beleuchtet werden kann, die allerdings eine unterschiedliche Relevanz aufweisen:

- Die **Gleichbehandlung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz** bildet dabei den Kern der öffentlichen Debatte. In neun der elf Länder (Frankreich, Griechenland, Italien, Niederlande, Österreich, Polen, Schweden, Tschechische Republik, Vereinigtes Königreich) wiesen die Experten auf die Bedeutung der geschlechtsspezifischen Lohnlücke hin, in acht der elf Länder (Frankreich, Griechenland, Italien, Österreich, Polen, Schweden, Tschechische Republik, Vereinigtes Königreich) auf die geschlechtsspezifische berufliche Segregation. Allerdings unterschied sich in drei Ländern die Wahrnehmung von Forschern, Arbeitgebervertretern und Gewerkschaftern bei ausgesuchten Teilaspekten erheblich. In Italien gab es zum Beispiel unterschiedliche Auffassungen zwischen

---

<sup>2</sup> Allerdings hängt die Gruppenbildung stark von der Auswahl der Clustermethode und von der Definition der berücksichtigten Variablen ab. Beispielsweise war die Aufteilung der Unternehmen auf die sechs Grundtypen in Deutschland im Vergleich von 21 ausgewählten EU-Staaten relativ ausgeglichen, sodass keinesfalls von einem dominanten Muster gesprochen werden kann.

Arbeitgeber- und Gewerkschaftsseite, ob bei der Gleichbehandlung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz in den vergangenen Jahren Fortschritte erzielt werden konnten. In Polen und im Vereinigten Königreich wichen die Einschätzungen der Forscher von jener der Sozialpartner in der Frage ab, wie die Befunde zur geschlechtsspezifischen Lohnlücke zu interpretieren sind und welcher Erfolg Maßnahmen zu ihrer Reduzierung beschieden war.

- Die **Gleichbehandlung von Frauen und Männern bei der Aufteilung der häuslichen Arbeit und Familienpflichten** wurde in fünf der elf Länder (Frankreich, Griechenland, Niederlande, Polen, Tschechische Republik) als wichtiger Gesichtspunkt einer familienfreundlichen Arbeitswelt identifiziert. In Italien und im Vereinigten Königreich wurde die Relevanz der Thematik jedoch von den Vertretern der Arbeitgeberseite als gering eingestuft. Grundsätzlich wurde berichtet, dass häusliche Tätigkeiten oder die Übernahme familiärer Verpflichtungen weiterhin den Frauen zufallen und sich an diesem Befund auch kaum etwas verändert hat.

- Für die Experten in fünf Ländern (Frankreich, Griechenland, Italien, Polen, Vereinigtes Königreich) lag das Hauptaugenmerk beim Thema familienfreundliche Arbeitswelt darauf, wie den **individuellen Präferenzen und Verpflichtungen** nachgekommen wird. In diesem Zusammenhang wurde darauf hingewiesen, dass einer gut ausgebauten Kinderbetreuungsinfrastruktur eine Schlüsselrolle zukommt (Frankreich, Italien, Vereinigtes Königreich). Die Experten aus dem Vereinigten Königreich betonten zudem, dass Diversity Management – also der Umgang mit sozialer Vielfalt – das Bewusstsein dafür erhöhen kann, individuelle Präferenzen und Verpflichtungen bei der Organisation der Arbeitsprozesse zu beachten.

- Zumindest in vier der elf Länder (Italien, Niederlande, Österreich, Vereinigtes Königreich) räumten die Experten auch dem Thema **alternde Belegschaften** im Zusammenhang mit einer familienfreundlichen Personalpolitik eine Relevanz ein. Dabei stand eher im Vordergrund, wie die Beschäftigungsfähigkeit erhalten werden kann, und weniger, wie Mitarbeiter ihre Verpflichtungen bei der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger mit einer beruflichen Tätigkeit vereinbaren können. Auffällig ist insgesamt, dass das Thema Familienfreundlichkeit vorwiegend auf Beschäftigte mit Kindern ausgerichtet ist und weniger auf Mitarbeiter, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern müssen.

- **Gesundheits- und Arbeitsschutz** sowie **positive wirtschaftliche Effekte** spielen nach Auffassung der 37 Experten in den elf Ländern allenfalls eine nachrangige Rolle. Nur vereinzelt wiesen die befragten Fachleute auf eine höhere Belastung durch Stress hin, wenn es nicht gelingt, familiäre und berufliche Ver-

pflichtungen in Einklang zu bringen (Frankreich, Vereinigtes Königreich). Positive wirtschaftliche Effekte in Form geringerer Fehlzeiten (Polen, Schweden) oder einer geringeren Fluktuationsrate sowie einer höheren Produktivität (Vereinigtes Königreich) wurden lediglich von einzelnen Experten aufgegriffen.

Die befragten Experten bescheinigten sowohl den staatlichen Akteuren als auch den Sozialpartnern, sich mit einer familienfreundlichen Arbeitswelt auseinanderzusetzen. In der Regel schrieben sie aber dem Staat die Schlüsselrolle bei der Förderung einer familienfreundlichen Arbeitswelt zu. Für wenige Länder betonten sie allerdings auch das Gewicht der Sozialpartner, das diese als überbetrieblich agierende Tarifparteien (Niederlande, Österreich, Schweden) oder Impulsgeber und Katalysator (Frankreich, Niederlande, Österreich, Vereinigtes Königreich) in die Waagschale werfen können, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Gleichwohl lassen die Expertenangaben nicht den Schluss zu, die Unternehmen seien als eigenständige Akteure den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden nachgeordnet. Beispielsweise wurde die Rolle der Sozialpartner, durch konkrete Maßnahmen oder Vereinbarungen auf überbetrieblicher Ebene die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, in Polen, Spanien, der Tschechischen Republik und im Vereinigten Königreich insgesamt als unbedeutend eingeschätzt.

In fünf der elf Länder wiesen die Experten ferner explizit darauf hin, dass der Umsetzungsgrad familienfreundlicher Maßnahmen hinter dem gesellschaftlich gewünschten Umfang zurückbleiben könnte, weil der Nutzen einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf die Kosten für die Unternehmen nicht aufwiegt (Frankreich, Italien, Polen, Schweden, Vereinigtes Königreich). Vor diesem Hintergrund stellte sich für die Experten auch die Frage, ob und in welchem Umfang sich der wirtschaftliche Einbruch in den Jahren 2008 und 2009 auf die Bereitschaft der Unternehmen ausgewirkt hat, familienfreundliche Maßnahmen durchzuführen. Die Experten wurden schließlich gebeten, die Relevanz verschiedener personalpolitischer Bereiche einzuschätzen, bei denen familienfreundliche Maßnahmen der Unternehmen ansetzen sollten (Tabelle 1).

Rund zwei Drittel der Experten hielten ein Bewusstsein sowohl für die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Kindern und Pflegebedürftigen als auch für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern für einen wichtigen Ansatz zur Förderung einer familienfreundlichen Arbeitswelt. Die Notwendigkeit, die Akzeptanz von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch bei jenen zu erhalten oder zu erhöhen, die nicht unmittelbar von diesen Regelungen profitieren, sahen hingegen viele der Befragten nicht.

Erwartungsgemäß wurden die Handlungsfelder Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Kinderbetreuungs- und Pflegeeinrichtungen sowie Mutterschaftsurlaub

## Relevanz familienfreundlicher Maßnahmen für die Unternehmen

Tabelle 1

Anzahl der in der Pilotstudie befragten Experten

Bereich	N	Bedeutend
Arbeitszeit und Arbeitsorganisation	37	32
Kinderbetreuungs- und Pflegeeinrichtungen	37	31
Bewusstsein für die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen	37	28
Mutterschaftsurlaub und Elternzeit	37	26
Bewusstsein für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz und im Haushalt	37	25
Einbindung der Begünstigten oder von Interessenvertretungen bei der Auswahl der familienfreundlichen Maßnahmen	36	20
Löhne und Gehälter	36	19
Umfassende Information	37	18
Bildung und Ausbildung	36	17
Finanzielle Unterstützung und familienunterstützende Dienstleistungen	35	17
Regelmäßige Information	37	15
Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz	35	14
Akzeptanz familienfreundlicher Maßnahmen bei nicht begünstigten Gruppen	37	10

Eigene Berechnungen

und Elternzeit von deutlich mehr als zwei Dritteln der Experten als bedeutend eingestuft. Die Handlungsfelder Löhne und Gehälter, Bildung und Ausbildung sowie finanzielle Unterstützung und familienunterstützende Dienstleistungen wurden von ungefähr der Hälfte als bedeutend eingeschätzt. Letzteres überrascht ein wenig, nachdem die Gleichbehandlungsperspektive und dabei die geschlechtsspezifische Lohnlücke und Berufswahl von vielen Experten als wichtige Themen im Zusammenhang mit einer familienfreundlichen Arbeitswelt betont worden waren. 40 Prozent der Experten hielten schließlich das Themenfeld Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz für einen bedeutenden Ansatzpunkt, um die Familienfreundlichkeit in den Unternehmen zu erhöhen.

Eine umfassende und regelmäßige Information der potenziell begünstigten Beschäftigten- beziehungsweise Personengruppen gehörte für etwas weniger als die Hälfte der Experten zu den bedeutenden Handlungsfeldern, in denen die Unternehmen aktiv werden sollten. Die Mehrheit der befragten Experten vertrat zudem die Auffassung, dass die Einbindung der Beschäftigten in die Auswahl der konkreten familienfreundlichen Maßnahmen eine bedeutende Rolle spielen sollte.

## 2.2 Auswahl der Länder

Für den Europäischen Unternehmensmonitor wurden neben Deutschland die Länder Frankreich, Italien, Polen, Schweden und das Vereinigte Königreich ausgewählt. Für diese Ländergruppe lagen im Anschluss an die Pilotstudie die meisten Hintergrundinformationen vor, die für eine Einordnung der Befragungsbefunde in den institutionellen Kontext genutzt werden konnten. Zudem offenbarten sich hinreichend deutliche Unterschiede zwischen den Experten aus diesen sechs Ländern bei den Fragen, aus welchem Blickwinkel das Thema Familienfreundlichkeit betrachtet werden sollte und welche Verantwortung Sozialpartner und Unternehmen bei der Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf übernehmen sollten. Darüber hinaus lassen sich fünf der sechs ausgesuchten Länder in eine erweiterte Form des Wohlfahrtsstaatenvergleichs von Esping-Andersen einordnen, bei der die Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern und die Arbeitsmarktbeteiligung einbezogen werden (Pfarr/Vogelheim, 2002):

**1. „Universal breadwinner“.** In den sozialdemokratisch geprägten Ländern Skandinaviens ermöglichen die institutionelle Ausgestaltung der Kinderbetreuung, die Freistellungsregelungen, die Individualisierung der Besteuerung und die geringen Lohnunterschiede zwischen den Geschlechtern ein hohes Beschäftigungsniveau von Frauen und Männern. In den Europäischen Unternehmensmonitor wurde Schweden aufgenommen.

**2. „Modified male breadwinner“.** Eine gut ausgebaute Kinderbetreuung in den von Esping-Andersen als konservativ eingestuften Staaten Belgien und Frankreich fördert einerseits die Erwerbstätigkeit beider Geschlechter. Andere Institutionen, zum Beispiel hohe Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen, bewirken andererseits eine geschlechtsbezogene Differenzierung am Arbeitsmarkt. Für den Europäischen Unternehmensmonitor wurde Frankreich ausgewählt.

**3. „Male breadwinner and female part-time“.** Die gering ausgebaute öffentliche Kinderbetreuung hat ebenso wie der Ausbau eines Dienstleistungssektors mit hohen Teilzeitanteilen zur „modernisierten Versorgerehe“ in Deutschland, Irland, Luxemburg, den Niederlanden, Österreich und im Vereinigten Königreich geführt. Neben dem als konservativ eingeordneten Deutschland wurde mit dem Vereinigten Königreich ein Land für den Europäischen Unternehmensmonitor ausgewählt, das nach Esping-Andersen eher zu den liberalen Wohlfahrtsstaaten zählt und daher bei einer ähnlichen Rollenvorstellung der Geschlechter einen anderen Typus des Wohlfahrtsstaates darstellt.

**4. „Male breadwinner and dual full-time“.** In Südeuropa (Griechenland, Italien, Portugal, Spanien) ist der Anteil männlicher Alleinverdiener sehr groß. Darüber hinaus sind viele Frauen vollzeitbeschäftigt – zum einen wegen des geringen

Einkommensniveaus und zum anderen wegen der geringen Verfügbarkeit von Teilzeitarbeitsplätzen. Zudem sind die Betreuungsangebote für Klein- und Grundschulkindern nur spärlich vorhanden. Als Vertreter dieser mediterranen Staaten mit einem gering ausgebauten Wohlfahrtssystem wurde Italien für den Europäischen Unternehmensmonitor ausgewählt.

Schließlich wurde mit Polen ein Land einbezogen, das als ehemaliger Ostblockstaat erst seit relativ kurzer Zeit Mitglied der EU ist und dessen Integration es ermöglicht, im Europäischen Unternehmensmonitor die besondere Situation der Transformationsländer zu erfassen.

Das Sample aus den sechs ausgewählten Ländern weist somit hinsichtlich der familienpolitischen Rahmenbedingungen und Entwicklungspfade den für einen internationalen Vergleich erforderlichen Heterogenitätsgrad auf. Tabelle 2 zeigt einige ausgewählte nationale Indikatoren zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Während die Beschäftigungsquote von Frauen in Schweden, Deutschland und im Vereinigten Königreich relativ hoch ist, bleibt sie in Italien und Polen deutlich

## Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Tabelle 2

Ausgewählte Indikatoren

	Deutschland	Frankreich	Italien	Polen	Schweden	Vereinigtes Königreich
Beschäftigungsquote Frauen, in Prozent <sup>1</sup>	66,2	60,1	46,4	52,8	70,2	65,0
Beschäftigungsquote Mütter mit Kind unter 16 Jahren, in Prozent <sup>2</sup>	68,1	72,8	55,6	67,9	82,5	67,9
Teilzeitquote weiblicher Beschäftigter, in Prozent <sup>1</sup>	44,8	29,7	27,9	10,9	40,5	41,7
Teilzeitquote männlicher Beschäftigter, in Prozent <sup>1</sup>	8,6	5,7	4,7	5,0	12,6	10,4
Totale Fertilitätsrate <sup>3</sup>	1,38	2,00 <sup>4</sup>	1,41	1,39	1,91	1,96
Effektive Elternzeit, in Wochen <sup>2,5</sup>	40,7	33,0	8,9	20,1	51,2	6,0
Anteil der Kinder, die eine Betreuungseinrichtung besuchen, in Prozent <sup>6</sup>						
Unter Dreijährige	13,6	42,9	28,6	8,6	45,3	39,7
Drei- bis Fünfjährige	89,4	100,0	99,4	41,0	85,5	90,5
Familienbezogene Transfers, in Prozent des Bruttoinlandsprodukts <sup>7</sup>						
Geldleistungen	1,43	1,39	0,58	0,84	1,52	2,21
Sachleistungen	0,74	1,62	0,73	0,29	1,83	0,99
Steuervergünstigungen	0,87	0,77	0,00	0,04	0,00	0,35

<sup>1</sup> 2009; <sup>2</sup> 2007; <sup>3</sup> 2008; <sup>4</sup> Projektion; <sup>5</sup> Relation der in Vollzeitäquivalenten gemessenen Zahlung zur entsprechenden Bezugsdauer (beide in Wochen); <sup>6</sup> 2006; <sup>7</sup> 2005.

Quellen: Eurostat, 2010; OECD, 2010a; 2010b; Diekmann/Plünnecke, 2009

zurück. Dagegen ist die Beschäftigungsquote von Müttern (mit mindestens einem Kind unter 16 Jahren) in Frankreich höher als in Deutschland und dem Vereinigten Königreich, allerdings ist sie niedriger als in Schweden. Während die Teilzeitbeschäftigung von Frauen hierzulande weiter verbreitet ist als in den Vergleichsländern, bleibt die Teilzeitquote bei den Männern hinter dem Niveau in Schweden und im Vereinigten Königreich zurück. Das Sample setzt sich aus jeweils drei Ländern zusammen, in denen die Bevölkerung aufgrund einer zu geringen Geburtenrate schrumpft (Deutschland, Italien, Polen) oder in denen die Geburtenrate nahezu das bestandserhaltende Niveau von etwa 2,1 Kindern je Frau erreicht (Frankreich, Schweden, Vereinigtes Königreich).

Auch die Politikvariablen signalisieren eine hinreichende Heterogenität innerhalb der Länderauswahl. In Schweden, Deutschland und mit Abstrichen in Frankreich ist die effektive Elternzeit, das heißt die finanziell unterstützte Möglichkeit, eine kindbedingte Erwerbspause einzulegen, relativ lang. Im Vereinigten Königreich und in Italien ist sie hingegen relativ kurz. Auch das Betreuungsangebot vor allem für die unter dreijährigen Kinder fällt in den sechs Ländern unterschiedlich groß aus. Ferner zeigt sich an der Art der familienbezogenen Transfers, dass in den Ländern unterschiedliche Zielsetzungen der Familienpolitik verfolgt werden.

Schließlich bietet die Länderauswahl aufgrund der Bevölkerungszahl und Größe der Volkswirtschaften eine hinreichende Grundlage für die Bewertung der Bedeutung und Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen von Unternehmen für die gesamte Europäische Union. Die sechs Länder repräsentieren insgesamt rund 63 Prozent der Bevölkerung und 68 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) der EU-27.

## 2.3 Stichprobe

Die Befragung der Geschäftsführer oder Personalverantwortlichen für den Europäischen Unternehmensmonitor wurde von der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH mit computergestützten Telefoninterviews (Computer Assisted Telephone Interviews – CATI) zwischen dem 26. Oktober und 10. Dezember 2009 durchgeführt. Die Stichprobenauswahl erfolgte zufällig. Um dennoch repräsentative Befunde liefern zu können, wurden die Ergebnisse anhand einer 3x2-Matrix hochgerechnet. Dabei wurden drei Beschäftigtengrößenklassen (5 bis 49 Beschäftigte, 50 bis 249 Beschäftigte, 250 und mehr Beschäftigte) und zwei Branchengruppen (Produzierendes Gewerbe, Dienstleistungsgewerbe) unterschieden. Da für Deutschland die Vergleichbarkeit mit der Untersuchung des Jahres 2006 gewährleistet werden sollte, wurde eine größere Zahl an Unternehmen als in den anderen Ländern befragt (Tabelle 3).

# Stichprobe

Tabelle 3

Anzahl der Unternehmen

	5 bis 49 Beschäftigte	50 bis 249 Beschäftigte	250 und mehr Beschäftigte	Insgesamt
<b>Deutschland</b>				
Industrie	217	209	215	641
Dienstleister	236	208	234	678
Insgesamt	453	417	449	1.319
<b>Frankreich</b>				
Industrie	127	125	125	377
Dienstleister	124	125	125	374
Insgesamt	251	250	250	751
<b>Italien</b>				
Industrie	129	126	127	382
Dienstleister	122	128	126	376
Insgesamt	251	254	253	758
<b>Polen</b>				
Industrie	125	126	126	377
Dienstleister	126	127	124	377
Insgesamt	251	253	250	754
<b>Schweden</b>				
Industrie	129	130	115	374
Dienstleister	126	125	125	376
Insgesamt	255	255	240	750
<b>Vereinigtes Königreich</b>				
Industrie	124	125	125	374
Dienstleister	124	125	130	379
Insgesamt	248	250	255	753

Quelle: IW Consult

Tabelle 4 zeigt, wie sich im Durchschnitt die Belegschaft der befragten Unternehmen in jedem der sechs Länder zusammensetzt. Der Welch-Test im Rahmen einer Varianzanalyse bestätigt, dass sich die Mittelwerte der einzelnen Länderstichproben bei allen fünf ausgewählten Belegschaftsmerkmalen signifikant voneinander unterscheiden.<sup>3</sup> Da davon ausgegangen werden darf, dass unterschiedliche Belegschaftsstrukturen einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit ausüben, ob ein Unternehmen eine familienfreundliche Personalpolitik betreibt,

<sup>3</sup> Dies gilt nicht nur für die gewichteten, sondern auch für die ungewichteten Stichprobenmittelwerte.

# Belegschaftsstruktur in der Stichprobe

Tabelle 4

Gewichtete Werte, in Prozent

	Mittelwert	Standard- abweichung	95-Prozent-Konfidenzintervall	
			Untergrenze	Obergrenze
<b>Frauenanteil</b>				
Deutschland	41,57	26,361	40,15	43,00
Frankreich	38,00	26,838	36,08	39,92
Italien	34,13	26,736	32,22	36,04
Polen	40,08	24,912	38,30	41,86
Schweden	36,96	25,609	35,04	38,88
Vereinigtes Königreich	40,45	26,113	38,58	42,32
Welch-Test	Statistik <sup>1</sup>	df1	df2	Signifikanz
	9,312	5	2.186,136	0,000
<b>Anteil der 20- bis 40-Jährigen</b>				
Deutschland	50,12	26,002	48,71	51,54
Frankreich	57,78	25,520	55,95	59,62
Italien	58,97	30,528	56,73	61,20
Polen	58,83	26,744	56,86	60,80
Schweden	50,66	24,727	48,87	52,45
Vereinigtes Königreich	49,53	28,112	47,52	51,55
Welch-Test	Statistik <sup>1</sup>	df1	df2	Signifikanz
	23,751	5	2.157,464	0,000
<b>Anteil der Teilzeitbeschäftigten</b>				
Deutschland	18,68	19,579	17,62	19,74
Frankreich	10,82	14,440	9,79	11,86
Italien	13,36	17,155	12,13	14,59
Polen	8,34	11,659	7,49	9,18
Schweden	19,79	21,209	17,99	21,60
Vereinigtes Königreich	16,65	20,689	15,17	18,14
Welch-Test	Statistik <sup>1</sup>	df1	df2	Signifikanz
	64,469	5	2.037,430	0,000
<b>Anteil der weiblichen Führungskräfte</b>				
Deutschland	22,56	30,257	20,91	24,21
Frankreich	27,29	34,093	24,85	29,74
Italien	23,17	33,639	20,69	25,65
Polen	29,53	33,497	26,95	32,11
Schweden	28,27	32,823	25,77	30,77
Vereinigtes Königreich	32,63	30,254	30,45	34,81
Welch-Test	Statistik <sup>1</sup>	df1	df2	Signifikanz
	17,043	5	2.113,023	0,000

	Mittelwert	Standard- abweichung	95-Prozent-Konfidenzintervall	
			Untergrenze	Obergrenze
<b>Anteil der Beschäftigten in Tätigkeiten, die mindestens eine abgeschlossene Berufsausbildung erfordern</b>				
Deutschland	69,43	33,736	67,60	71,27
Frankreich	70,53	30,156	68,36	72,70
Italien	66,05	35,307	63,45	68,66
Polen	72,58	33,523	69,98	75,19
Schweden	64,76	34,672	62,25	67,27
Vereinigtes Königreich	58,41	34,233	55,96	60,85
Welch-Test	Statistik <sup>1</sup>	df1	df2	Signifikanz
		13,378	5	2.054,937

<sup>1</sup> Asymptotisch F-verteilt.  
Eigene Berechnungen

unterliegt die Betrachtung allein der deskriptiven Befunde der Gefahr, dass Selektionseffekte und Zufälle den Vergleich zwischen den Ländern verzerren können.

Daher wurden multivariate Analysen mit der ungewichteten Gesamtstichprobe durchgeführt. Die binären und geordneten logistischen Regressionen kontrollieren auf unterschiedliche Unternehmensmerkmale und Belegschaftsstrukturen sowie auf die Branchenzugehörigkeit und den Standort. Darüber hinaus wurde ein Einflussfaktor berücksichtigt, der eine ausgeprägt familienfreundliche Einstellung anzeigt. Er dokumentiert den isolierten potenziellen Einfluss, der von einer ausgeprägt familienfreundlichen Einstellung auf den interessierenden Untersuchungsgegenstand ausgehen könnte, und zwar unabhängig vom Standort des Betriebs. Die Ländereffekte spiegeln dann vornehmlich institutionelle Unterschiede und verschiedene gesellschaftliche Strömungen wider, von denen eine familienfreundliche Personalpolitik beeinflusst werden kann. Um die Robustheit der Befunde zu ermitteln, wurden in einigen Fällen ergänzend separate Schätzungen für die einzelnen Länder vorgenommen.

Die Ergebnisse der multivariaten Analysen können von denen der Stichprobe abweichen. Die Resultate, deren Gültigkeit über die Ergebnisse aus der befragten Stichprobe hinausgeht, sind in den folgenden Tabellen jeweils durch Plus- oder Minuszeichen dargestellt. Eine positive Abweichung eines Landes gegenüber dem Vergleichsland Deutschland wird je nach Signifikanzniveau mit „+“, „++“ oder „+++“ markiert, eine negative entsprechend mit „-“, „--“ und „---“.

# 3

## Familienfreundlichkeit in den Unternehmen

### 3.1 Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit

Die Geschäftsführer oder Personalverantwortlichen wurden zu Beginn des Interviews gebeten, die Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit aus vier verschiedenen Perspektiven einzuordnen, und zwar:

- für das Unternehmen insgesamt,
- für die Beschäftigten,
- für die Gruppe der Führungskräfte und Spezialisten und
- für ältere Beschäftigte.

Britische und schwedische Unternehmen schätzen die Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit für das Wohlergehen des gesamten Betriebs höher ein als die Unternehmen hierzulande. Dieses Ergebnis der multivariaten Analysen liefert auch die Stichprobe. Gut 93 Prozent der befragten Geschäftsführer oder Personalverantwortlichen im Vereinigten Königreich und rund 86 Prozent in Schweden vertreten die Auffassung, dass das Thema Familienfreundlichkeit für das Unternehmen wichtig oder zumindest eher wichtig ist (Tabelle 5). In Deutschland gilt dies für fast acht von zehn befragten Unternehmen. Wenn unterschiedlichen Belegschaftsstrukturen und sonstigen Unternehmensmerkmalen Rechnung getragen wird, so zeigt sich, dass in Polen und Frankreich die Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit für das Unternehmen signifikant als geringer eingeschätzt wird. Zwischen deutschen und italienischen Betrieben besteht hingegen kein merklicher Unterschied.

Werden die Unternehmen nach dem Stellenwert gefragt, den ihre Beschäftigten dem Thema Familienfreundlichkeit einräumen, ist der Anteil der Geschäftsführer oder Personalverantwortlichen, die dem Thema aus der Warte der Beschäftigten eine wichtige oder eher wichtige Rolle zuweisen, in allen Ländern größer als der Anteil, der die Bedeutung für das Wohlergehen des gesamten Unternehmens betont. Allerdings ist der Unterschied in Deutschland mit gut 1 Prozentpunkt im Vergleich zu den anderen Ländern gering. Insgesamt bleibt das Muster erhalten, dass in Schweden und im Vereinigten Königreich dem Thema eine höhere Bedeutung eingeräumt wird als in Deutschland, in Polen hingegen eine geringere.

Auffällig ist, dass in Frankreich, Italien, Polen, Schweden und im Vereinigten Königreich aus Sicht der antwortenden Geschäftsleitungen das Thema Familienfreundlichkeit für die Führungskräfte und Experten einen ähnlich hohen Stellenwert hat wie für das Unternehmen insgesamt. Die große Ausnahme ist Deutsch-

# Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit aus Sicht der Unternehmen

Tabelle 5

Antworten der Geschäftsführer oder Personalverantwortlichen, in Prozent

	Deutschland	Frankreich	Italien	Polen	Schweden	Vereinigtes Königreich
<b>... für das Unternehmen</b>						
Stichprobe						
Wichtig	58,2	48,1	43,5	22,8	62,1	52,5
Eher wichtig	21,5	35,2	38,4	59,5	24,1	40,9
Eher unwichtig	15,1	10,7	14,7	14,0	9,6	5,1
Unwichtig	5,2	6,1	3,4	3,7	4,3	1,6
Analyse <sup>1</sup>						
Signifikanter Unterschied zu Deutschland		---		---	+++	+++
<b>... für die Beschäftigten</b>						
Stichprobe						
Wichtig	59,1	61,0	49,7	32,3	67,0	59,4
Eher wichtig	22,0	32,5	39,7	53,2	23,6	36,5
Eher unwichtig	13,3	3,9	9,8	12,2	6,7	3,3
Unwichtig	5,7	2,5	0,8	2,2	2,7	0,8
Analyse <sup>1</sup>						
Signifikanter Unterschied zu Deutschland				---	+++	+++
<b>... für die Führungskräfte und Spezialisten</b>						
Stichprobe						
Wichtig	50,7	52,8	42,2	27,8	63,7	54,6
Eher wichtig	17,9	31,9	44,4	53,3	22,6	39,6
Eher unwichtig	21,4	10,3	10,7	16,3	11,0	4,3
Unwichtig	9,9	4,9	2,7	2,6	2,7	1,4
Analyse <sup>1</sup>						
Signifikanter Unterschied zu Deutschland		+++	+++	+++	+++	+++
<b>... für die älteren Beschäftigten</b>						
Stichprobe						
Wichtig	39,7	50,0	40,4	24,9	46,2	57,8
Eher wichtig	16,1	30,0	44,2	52,9	31,9	32,4
Eher unwichtig	28,5	11,4	12,0	17,0	18,0	9,0
Unwichtig	15,7	8,6	3,5	5,2	3,9	0,9
Analyse <sup>1</sup>						
Signifikanter Unterschied zu Deutschland		+++	+++	+++	+++	+++

<sup>1</sup> Ergebnis ordinaler logistischer Regressionen mit der abhängigen Variablen „Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit“, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur, Branche, familienfreundliche Einstellung, Land, Unternehmensmerkmale. Positive oder negative Abweichungen gegenüber Deutschland sind signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau (+++/-- --). Eigene Berechnungen

land. Hierzulande ist der Anteil der Befragten, denen zufolge die Führungskräfte oder die Experten der Firma dem Thema Familienfreundlichkeit keine wichtige Rolle zuweisen, mit 21,4 Prozent (eher unwichtig) und 9,9 Prozent (unwichtig) nicht nur außergewöhnlich hoch. Er ist auch deutlich höher als jener Anteil, der für das gesamte Unternehmen von einer eher geringen Relevanz des Themas ausgeht. Dies führt auch dazu, dass aus Sicht der befragten Unternehmen nicht nur in Schweden und dem Vereinigten Königreich, sondern auch in den anderen Ländern die Führungskräfte und Experten der Familienfreundlichkeit eine bedeutendere Rolle zuweisen als diejenigen hierzulande.

Schließlich wird in Deutschland aus Sicht der befragten Unternehmen die Bedeutung von Familienfreundlichkeit für ältere Beschäftigte als merklich geringer eingeschätzt als in den europäischen Vergleichsländern. In allen Ländern spiegelt sich allerdings der Befund wider, dass aus Unternehmensperspektive das Thema Familienfreundlichkeit weniger in dem speziellen Zusammenhang mit älteren Mitarbeitern gesehen wird und deren Bedürfnissen nach familienfreundlichen Arbeitsbedingungen ein weniger dominantes Gewicht zukommt als für die Belegschaft insgesamt. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der internationalen Expertenbefragung im Rahmen der Pilotstudie. Bei dieser wurde lediglich in Einzelfällen darauf verwiesen, dass mit einer zunehmenden Erwerbsbeteiligung Älterer diese als Betreuungspersonen für Enkelkinder und pflegebedürftige Angehörige nicht mehr im gleichen Umfang zur Verfügung stehen.

### **3.2 Einstellung und Handeln – die zwei Dimensionen von Familienfreundlichkeit**

Eine familienfreundliche Personalpolitik basiert auf einem mehrdimensionalen Verständnis. Schneider et al. (2008) differenzieren zwischen den drei Hauptdimensionen Kultur, Dialog und Leistung. Familienfreundlichkeit ist damit in einem Unternehmen erstens Ausdruck der Akzeptanz von familiären Verpflichtungen der Mitarbeiter und des daraus folgenden Führungsverhaltens, spiegelt zweitens die Informationsprozesse zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern wider und beinhaltet drittens das Angebot an personalpolitischen Maßnahmen. Im Rahmen des Europäischen Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit wurden die Dimensionen Kultur und Dialog unter der Überschrift „Einstellung der Geschäftsleitung“ gemeinsam abgefragt.

Familienfreundlichkeit des Unternehmens umfasst vor diesem Hintergrund zwei Dimensionen:

- die grundsätzliche Einstellung der Geschäftsführung zum Thema Familienfreundlichkeit und

- das aktive personalpolitische Handeln gemessen an der Anzahl und der Art der angebotenen Maßnahmen.

Die Unternehmen wurden daher zunächst gebeten, zu fünf Aussagen Stellung zu beziehen, die unterschiedliche Facetten widerspiegeln, wie das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf Eingang in die Unternehmenskultur gefunden hat.

Wie aus Tabelle 6 hervorgeht, ist für gut die Hälfte der deutschen Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine Selbstverständlichkeit (51,8 Prozent mit der Aussage „trifft voll zu“). Für weitere 37 Prozent gilt dies noch in der Tendenz („trifft eher zu“). Nur in Schweden ist der Anteil der Betriebe, in denen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf selbstverständlich ist, mit 81,7 plus 13,2 Prozent signifikant größer. In allen anderen Ländern sind die addierten Anteile signifikant kleiner als in Deutschland. Im Vereinigten Königreich vertreten zum Beispiel mehr als vier von zehn Unternehmen die Auffassung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sei eher keine oder überhaupt keine Selbstverständlichkeit.

In gut 85 Prozent der befragten Unternehmen in Deutschland haben Mitarbeiter mit Betreuungspflichten die gleichen Entwicklungs- und Aufstiegschancen wie Mitarbeiter ohne Familienpflichten („trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“). Im Vereinigten Königreich (96 Prozent), in Schweden (92,8 Prozent), Frankreich (91,8 Prozent) und Polen (91,4 Prozent) ist der entsprechende Anteil sogar noch größer. In italienischen Betrieben ist die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter mit Familienpflichten die gleichen Entwicklungs- und Aufstiegschancen haben, etwas geringer; hier bestätigen knapp 82 Prozent der Betriebe diese Aussage. Auch wenn die Unterschiede zwischen Deutschland und den fünf Vergleichsländern signifikant sind, ist das Ausmaß der Unterschiede gemessen an den Anteilswertdifferenzen und verglichen mit dem vorangegangenen Statement zur Selbstverständlichkeit familienfreundlicher Personalpolitik eher als gering einzuschätzen.

Knapp 45 Prozent der deutschen Unternehmen in der Stichprobe befragen ihre Mitarbeiter regelmäßig zu deren Bedürfnissen hinsichtlich einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf („trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“). In Frankreich (51,1 Prozent) und im Vereinigten Königreich (49,9 Prozent) sind die entsprechenden Anteile auf vergleichbarem Niveau. Signifikant häufiger befragen hingegen die Unternehmen in Italien (66 Prozent) und Schweden (61 Prozent) ihre Beschäftigten, welche Wünsche diese für eine bessere Balance zwischen Familienleben und beruflicher Tätigkeit haben. Der Anteil der polnischen Unternehmen, in denen diesbezüglich regelmäßig Befragungen in der Belegschaft durchgeführt werden, scheint sich mit 46 Prozent kaum von den deutschen Verhältnissen zu unterscheiden. Dennoch ist die Wahrscheinlichkeit in Polen signi-

# Einstellung der Unternehmen zum Thema Familienfreundlichkeit

Tabelle 6

Antworten der Geschäftsführer oder Personalverantwortlichen, in Prozent

	Deutschland	Frankreich	Italien	Polen	Schweden	Vereinigtes Königreich
<b>Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in unserem Unternehmen eine Selbstverständlichkeit.</b>						
Stichprobe						
Trifft voll zu	51,8	39,6	28,6	37,8	81,7	22,8
Trifft eher zu	37,0	40,3	49,2	43,4	13,2	35,6
Trifft eher nicht zu	8,5	6,2	12,9	12,4	2,8	14,9
Trifft überhaupt nicht zu	2,7	13,9	9,3	6,4	2,3	26,8
Analyse <sup>1</sup>						
Signifikanter Unterschied zu Deutschland		---	--	--	+++	---
<b>Beschäftigte mit Familienpflichten haben die gleichen Entwicklungs- und Aufstiegschancen wie Beschäftigte ohne Familienpflichten.</b>						
Stichprobe						
Trifft voll zu	63,9	78,9	36,6	64,7	81,6	86,4
Trifft eher zu	21,6	12,9	45,3	26,7	11,2	9,6
Trifft eher nicht zu	9,6	2,6	10,6	6,1	3,7	1,1
Trifft überhaupt nicht zu	4,9	5,6	7,4	2,6	3,5	2,9
Analyse <sup>1</sup>						
Signifikanter Unterschied zu Deutschland		+++	---	+++	+++	+++
<b>Die Geschäftsleitung befragt die Beschäftigten regelmäßig über ihre Bedürfnisse zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.</b>						
Stichprobe						
Trifft voll zu	20,3	25,8	21,4	17,2	36,8	22,6
Trifft eher zu	24,4	25,3	44,6	28,8	24,2	27,3
Trifft eher nicht zu	25,8	10,1	17,5	30,0	16,3	23,0
Trifft überhaupt nicht zu	29,5	38,8	16,5	24,0	22,7	27,0
Analyse <sup>1</sup>						
Signifikanter Unterschied zu Deutschland			+++	+++	+++	
<b>Die Beschäftigten werden regelmäßig von der Geschäftsleitung über das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen informiert.</b>						
Stichprobe						
Trifft voll zu	14,3	35,2	15,2	14,1	36,6	30,3
Trifft eher zu	23,1	22,7	37,6	21,9	29,3	33,2
Trifft eher nicht zu	33,1	9,6	24,3	38,2	16,0	14,5
Trifft überhaupt nicht zu	29,6	32,6	22,9	25,9	18,0	22,0
Analyse <sup>1</sup>						
Signifikanter Unterschied zu Deutschland		+++	+++		+++	+++

	Deutsch-land	Frank-reich	Italien	Polen	Schweden	Vereinigtes Königreich
<b>Die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung sind kontinuierlich in die Gestaltung des Angebots an familienfreundlichen Maßnahmen eingebunden.</b>						
Stichprobe						
Trifft voll zu	21,0	28,2	16,9	10,1	36,8	23,4
Trifft eher zu	27,7	24,5	40,4	18,0	28,4	30,6
Trifft eher nicht zu	26,7	11,7	20,7	35,0	14,9	13,5
Trifft überhaupt nicht zu	24,6	35,6	22,0	36,9	19,9	32,4
Analyse <sup>1</sup>						
Signifikanter Unterschied zu Deutsch-land		+++		---	+++	---

<sup>1</sup> Ergebnis ordinaler logistischer Regressionen mit der jeweiligen Aussage als abhängiger Variable, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur, Branche, familienfreundliche Einstellung, Land, Unternehmensmerkmale. Positive oder negative Abweichungen gegenüber Deutschland sind signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau (+++/---) und dem 5-Prozent-Niveau (---).

Eigene Berechnungen

fikant höher, dass sich die Geschäftsleitung in regelmäßigen Abständen nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter erkundigt, wenn die unterschiedlichen Unternehmens- und Belegschaftsmerkmale in den beiden Ländern berücksichtigt werden.

In Deutschland werden die Beschäftigten in signifikant weniger Unternehmen (37,4 Prozent mit der Aussage „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“) regelmäßig über das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen in Kenntnis gesetzt als in Schweden (65,9 Prozent), im Vereinigten Königreich (63,5 Prozent), in Frankreich (57,9 Prozent) und Italien (52,8 Prozent). Es bleibt aber offen, ob dadurch auch der Kenntnisstand der Belegschaft in deutschen Unternehmen schlechter ausfällt als in den vier genannten Vergleichsländern. So ist es vorstellbar, dass die Mitarbeiter mit ihrem Eintritt in das Unternehmen über den Katalog familienfreundlicher Maßnahmen unterrichtet werden und diesen zum Beispiel im Firmenintranet jederzeit einsehen können. Die Notwendigkeit einer regelmäßigen Information entfällt in diesem Fall und die Beschäftigten werden lediglich unterrichtet, wenn sich Änderungen beim Angebot familienfreundlicher Maßnahmen ergeben. In Polen ist der Anteil regelmäßig informierender Unternehmen ungefähr so groß wie hierzulande.

Knapp die Hälfte der deutschen Unternehmen (48,7 Prozent mit der Aussage „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“) bindet die Beschäftigten und deren Interessenvertretungen (Betriebsrat, alternative Vertretungsorgane, gegebenenfalls Gewerkschaftsvertreter) aktiv und kontinuierlich in die Gestaltung familienfreundlicher Maßnahmen ein. In Schweden (65,2 Prozent) und Frankreich (52,7 Prozent) ist dies häufiger der Fall. Auch wenn die Anteile in Italien (57,3 Prozent) und im Vereinigten Königreich (54 Prozent) größer erscheinen als in Deutschland, ist dies eher auf Unternehmensmerkmale in der dortigen Stichprobe zurückzuführen,

die eine kontinuierliche Einbindung der Mitarbeiter begünstigen. Kontrolliert man gegen diese Charakteristika, ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschäftigten oder ihre Interessenvertreter das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen mitgestalten können, im Vereinigten Königreich sogar niedriger als hierzulande und in Italien gleich groß. In Polen liegt der Anteilswert der aktiv einbindenden Unternehmen mit 28,1 Prozent deutlich unter dem deutschen Vergleichsniveau.

Die oben aufgeführten Aspekte lassen sich zu dem Merkmal „ausgeprägt familienfreundliche Einstellung“ zusammenfassen. Eine solche Einstellung sollte voraussetzen, dass

- den familiären Verpflichtungen der Beschäftigten eine gebührend hohe Aufmerksamkeit entgegengebracht wird,
- Beschäftigte mit Familienpflichten keine Karrierenachteile in Kauf nehmen müssen und
- die Beschäftigten einen Einfluss auf das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen ausüben können.

Die ersten beiden Bedingungen sind erfüllt, wenn ein Unternehmen die Aussagen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sei eine Selbstverständlichkeit sowie Mitarbeiter mit und ohne Familienpflichten hätten die gleichen Karrierechancen, durch ein „trifft voll zu“ oder ein „trifft eher zu“ bestätigt. Die dritte Voraussetzung bezieht sich auf die drei Aussagen, dass die Unternehmensleitung sich über die Wünsche der Beschäftigten informiert, die Beschäftigten über das vorhandene Angebot regelmäßig in Kenntnis setzt und diese bei den Modalitäten familienfreundlicher Maßnahmen mitbestimmen dürfen. Für die Kennzeichnung als familienfreundliches Unternehmen ist es dabei ausreichend, wenn zwei der drei Aussagen durch ein „trifft voll zu“ oder ein „trifft eher zu“ bestätigt werden. In diesem Fall kann also der Kenntnisstand von Geschäftsführung und Belegschaft auch ohne einen institutionalisierten regelmäßigen Informationsaustausch ausreichend sein. Das Attribut „familienfreundlich“ kann somit auch solchen Unternehmen erhalten bleiben,



# Analyse der Merkmale ausgeprägt familienfreundlicher Unternehmen

Tabelle 7

Logistische Regression

	Odds Ratio Stichprobe insgesamt	Odds Ratio Stichprobe Deutschland	Odds Ratio Stichprobe Polen
<b>Unternehmensmerkmal</b>			
50 bis 249 Beschäftigte (Referenz = bis 49 Beschäftigte)	0,936 (0,074)	0,715 (0,118)***	1,267 (0,295)
250 oder mehr Beschäftigte (Referenz = bis 49 Beschäftigte)	1,150 (0,094)*	0,954 (0,167)	1,537 (0,370)**
Weibliche Geschäftsführung (ja = 1)	1,340 (0,149)***	1,180 (0,254)	1,929 (0,529)***
Familienunternehmen (ja = 1)	0,903 (0,063)	0,972 (0,137)	0,720 (0,171)
Privatwirtschaft (ja = 1)	0,966 (0,106)	0,884 (0,170)	1,080 (0,263)
<b>Belegschaftsstruktur (Referenz = jeweils Anteil bis 20 Prozent)</b>			
<b>Qualifizierte Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,139 (0,138)	1,229 (0,331)	1,277 (0,488)
Über 40 bis 60 Prozent	1,195 (0,138)	0,725 (0,184)	0,986 (0,346)
Über 60 bis 80 Prozent	1,152 (0,126)	0,956 (0,227)	0,626 (0,204)
Über 80 Prozent	1,123 (0,107)	1,017 (0,203)	0,545 (0,151)*
<b>Weibliche Führungskräfte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,277 (0,107)***	1,624 (0,284)***	1,240 (0,296)
Über 40 bis 60 Prozent	1,371 (0,138)***	2,692 (0,571)***	0,769 (0,216)
Über 60 bis 80 Prozent	1,448 (0,264)**	1,997 (0,763)**	1,201 (0,460)
Über 80 Prozent	1,586 (0,262)***	2,633 (0,865)***	1,034 (0,518)
<b>Teilzeitbeschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,282 (0,143)**	1,481 (0,265)***	0,998 (0,512)
Über 40 bis 60 Prozent	0,943 (0,182)	1,131 (0,353)	1,052 (1,272)
Über 60 bis 80 Prozent	1,218 (0,306)	1,346 (0,582)	1,40e-15 (1,22e-15)***
Über 80 Prozent	0,687 (0,261)	0,583 (0,428)	3,57e-15 (3,99e-15)***
<b>Junge Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,030 (0,117)	0,892 (0,210)	1,265 (0,500)
Über 40 bis 60 Prozent	0,967 (0,107)	1,044 (0,238)	1,065 (0,387)
Über 60 bis 80 Prozent	1,152 (0,132)	1,078 (0,263)	1,711 (0,628)
Über 80 Prozent	0,980 (0,138)	1,093 (0,330)	1,557 (0,623)
<b>Weibliche Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	0,992 (0,081)	1,039 (0,192)	0,963 (0,225)
Über 40 bis 60 Prozent	1,039 (0,098)	1,157 (0,250)	1,122 (0,294)
Über 60 bis 80 Prozent	1,137 (0,131)	1,252 (0,325)	1,266 (0,406)
Über 80 Prozent	1,155 (0,218)	1,111 (0,390)	0,804 (0,438)

**Land** (Referenz = Deutschland)

Frankreich	1,776 (0,180)***		
Italien	2,312 (0,237)***		
Polen	1,061 (0,116)		
Schweden	3,415 (0,364)***		
Vereinigtes Königreich	0,694 (0,076)***		
Anzahl	4.776	1.241	674
Log-Pseudolikelihood	-3.084,29	-749,36	-415,77
Wald-Chi <sup>2</sup>	341,44	7.068,61	4.258,46
Prob > Chi <sup>2</sup>	0,0000	0,000	0,0000
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,0575	0,0685	0,0739

Robuste Standardfehler in runden Klammern; \*\*\* = signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau; \*\* = signifikant auf dem 5-Prozent-Niveau; \* = signifikant auf dem 10-Prozent-Niveau; Regression berücksichtigt acht Dummy-Variablen für Branchen (Referenz = Verarbeitendes Gewerbe) und fünf für fehlende Werte bei Belegschaftsmerkmalen. Die separaten Regressionen für Frankreich, Italien, Schweden und das Vereinigte Königreich erwiesen sich als insignifikant.  
Eigene Berechnungen

in denen die Teilhabe an der Gestaltung familienfreundlicher Maßnahmen daran scheitert, dass auf Arbeitnehmerseite kein Ansprechpartner für die Geschäftsführung existiert, der die Interessen der Belegschaft vertritt. Ebenso ist Familienfreundlichkeit bei Firmen nicht ausgeschlossen, in denen ein entsprechendes Vertretungsorgan seine Aufmerksamkeit vorrangig auf Fragen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung abseits einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf richtet.

Abbildung 1 zeigt, dass 37,7 Prozent der deutschen Unternehmen in der Stichprobe hinsichtlich ihrer Einstellung als ausgeprägt familienfreundlich gelten können. Dies ist ein größerer Anteil als im Vereinigten Königreich (30,3 Prozent), aber ein kleinerer als in Schweden (62,3 Prozent), Italien (54,8 Prozent) und Frankreich (47,9 Prozent).

Tabelle 7 bestätigt, dass diese Unterschiede also signifikant sind. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein französisches Unternehmen eine ausgeprägt familienfreundliche Haltung aufweist, ist 1,8-mal höher als bei einem vergleichbaren Betrieb in Deutschland. In Italien ist sie 2,3-mal und in Schweden sogar 3,4-mal höher. Britische Unternehmen haben eine 0,7-mal so hohe Wahrscheinlichkeit (das entspricht einer 30 Prozent geringeren Wahrscheinlichkeit), eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur aufzuweisen. Zwischen deutschen und polnischen Unternehmen besteht hingegen kein markanter Unterschied.

Unabhängig vom Standort stehen ein hoher Anteil weiblicher Führungskräfte und eine weibliche Geschäftsführung in einem signifikant positiven Zusammenhang mit einer familienfreundlichen Unternehmenskultur. Gleiches gilt tendenziell für große Unternehmen. Der genaue Blick in die einzelnen Länder verrät jedoch, dass

ein größerer Anteil weiblicher Führungskräfte lediglich hierzulande eine Rolle spielt, wohingegen eine weibliche Geschäftsführung nur in Polen signifikant häufiger mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur einhergeht als eine männliche Unternehmensspitze. Die separaten Schätzungen für die anderen vier Länder erwiesen sich hingegen insgesamt als wenig aussagekräftig.

Der relativ hohe Stellenwert des Themas Familienfreundlichkeit für die Unternehmen und ihre Beschäftigten spiegelt sich in allen Ländern in dem niedrigen Anteil von Betrieben wider, die überhaupt keine diesbezüglichen Maßnahmen anbieten (Tabelle 8). In Deutschland, Frankreich, Polen, Schweden und im Vereinigten Königreich haben nahezu alle Unternehmen zumindest eine familienfreundliche Maßnahme eingeführt. In Italien ist der Anteil der Unternehmen ohne familienfreundliche Maßnahmen mit 4,6 Prozent zwar etwas höher, er repräsentiert allerdings nur eine sehr kleine Anzahl.

## Familienfreundliche Maßnahmen je Unternehmen

Tabelle 8

Anteil der Unternehmen, in Prozent

	Deutschland	Frankreich	Italien	Polen	Schweden	Vereinigtes Königreich
Stichprobe						
Keine	0,8	0,7	4,6	1,2	0,4	0,8
1 bis 3	13,9	17,1	33,1	32,7	6,7	4,7
4 bis 6	28,4	33,2	35,3	44,6	18,1	13,5
7 bis 9	29,7	34,3	17,7	14,6	27,9	24,6
10 bis 12	16,9	12,8	6,6	5,8	26,2	30,7
13 oder mehr	10,3	1,8	2,7	1,1	20,6	25,6
Median	7	6	4	5	10	10
Durchschnitt	7,4	6,4	4,9	4,9	9,5	9,9

Analyse<sup>1</sup>

Signifikanter Unterschied zu Deutschland	---	---	---	---	+++	+++
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----

<sup>1</sup> Ergebnis ordinaler logistischer Regressionen mit der Anzahl der familienfreundlichen Maßnahmen als abhängiger Variable, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur, Branche, familienfreundliche Einstellung, Land, Unternehmensmerkmale. Positive oder negative Abweichungen gegenüber Deutschland sind signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau (+++/- --). Eigene Berechnungen

In Deutschland weist mehr als jedes vierte Unternehmen zehn oder mehr familienfreundliche Maßnahmen auf. Dieser Anteil ist im Vereinigten Königreich (56,3 Prozent) und in Schweden (46,8 Prozent) deutlich größer. Insgesamt bieten britische und schwedische Unternehmen signifikant mehr familienfreundliche Maßnahmen an als deutsche Vergleichsbetriebe, französische, italienische und polnische Unternehmen hingegen weniger.

Weitergehende Analysen zeigen, dass die durchschnittliche Anzahl beziehungsweise die Mediananzahl der insgesamt von Unternehmensseite angebotenen Maßnahmen in allen Ländern ansteigt, wenn ein Unternehmen als familienfreundlich deklariert werden kann. Ein familienfreundliches Klima wirkt sich folglich positiv auf das tatsächliche Engagement aus. Tabelle 8 offenbart im Verbund mit Abbildung 1 allerdings ebenso, dass ein großer Anteil familienfreundlicher Unternehmen in einem Land nicht mit einer hohen Mediananzahl familienfreundlicher Maßnahmen einhergehen muss. Umgekehrt schließt ein niedriger Anteil familienfreundlicher Betriebe einen hohen Medianwert nicht aus. Dies impliziert, dass Familienfreundlichkeit sich nicht nur aus einer familienfreundlichen Haltung ableitet, sondern ebenso aus einem familienfreundlichen Handeln. Denn für den Mitarbeiter ist letztlich entscheidend, ob und in welchem Umfang ihm familienfreundliche Maßnahmen helfen, private Verpflichtungen und berufliche Anforderungen miteinander vereinbaren zu können.

## 4

# Verbreitung familienfreundlicher Personalpolitik

## 4.1 Flexible Arbeitszeit und flexible Arbeitsorganisation

Flexible Arbeitszeiten und eine flexible Arbeitsorganisation können Mitarbeitern einen größeren Spielraum eröffnen, private Bedürfnisse und Pflichten mit den Anforderungen der Tätigkeit und des Unternehmens in Einklang zu bringen. Dies ist vor allem dann zu erwarten, wenn die Beschäftigten Beginn und Ende der täglichen Arbeit selbst festlegen können, geleistete Überstunden zu einem späteren Zeitpunkt durch einen Freizeitausgleich kompensieren können oder ihr Arbeitsplatz von dem Sitz des Betriebs an einen anderen Ort verlegt werden kann. Gleiches gilt für arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die es Mitarbeitern ermöglichen, in Teilzeit zu arbeiten oder sich die Aufgaben auf einem Vollzeitarbeitsplatz zu teilen.

Es versteht sich von selbst, dass flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzarrangements in der betrieblichen Realität sehr unterschiedlich sein können, obwohl sie unter die gleiche Überschrift subsumiert sind. Dies gilt nicht nur für den Umfang der Arbeitszeitflexibilität, sondern auch für den Grad der Souveränität der Beschäftigten, über ihre Arbeitszeit frei entscheiden zu dürfen. Flexible Arbeitszeiten sind daher nicht per se familienfreundlich. Im Europäischen Unternehmens-

monitor wurde deshalb erhoben, nach wessen Bedürfnissen – Betrieb oder Mitarbeiter – sich die tatsächliche Lage der Arbeitszeit (Beginn und Ende) mehrheitlich ausrichtet. Um den Fragebogen nicht unangemessen auszudehnen, wurde diese Frage auf die Gesamtheit aller Maßnahmen bezogen und nicht separat für jede Einzelmaßnahme gestellt.

Allerdings ist zu beachten, dass die Antwort auf die Frage, an wessen Bedürfnissen sich Beginn und Ende der Arbeitszeit orientieren, zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich ausfallen kann. Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Krise ist zu vermuten, dass die Unternehmen zum damaligen Befragungszeitpunkt betrieblichen Anforderungen gegenüber persönlichen Präferenzen Priorität einräumten. Dies würde bedeuten, dass mit der Verbesserung der wirtschaftlichen Lage sich der Spielraum erweitert, die tatsächlichen Arbeitszeiten wieder stärker an den persönlichen Wünschen der Mitarbeiter orientieren zu können. Dies legt auch eine Untersuchung anhand des ESWT 2004/2005 nahe, die zeigt, dass eine gute wirtschaftliche Situation positiv korreliert ist mit einem größeren Angebot an arbeitnehmerorientierten Arbeitszeitarrangements, während sich kein Zusammenhang bei arbeitgeberorientierten Maßnahmen findet (Chung, 2009, 119).

Zudem verfolgt ein Unternehmen mit einer Maßnahme häufig betriebswirtschaftliche und personalpolitische Ziele gleichzeitig. In einem solchen Fall geht es dann bei den tatsächlichen Arbeitszeiten von einer Zielkongruenz aus. Offen ist, unter welchen Umständen sich in einem spezifischen Betrieb eine Übereinstimmung in den Interessen von Unternehmen und Beschäftigten einstellt oder wann zwischen Mitarbeiterwünschen und betrieblichen Anforderungen ein Zielkonflikt erwächst. Um diesen Gesichtspunkt näher beleuchten zu können, wäre es notwendig gewesen, neben den Unternehmen zugleich deren Beschäftigte zu befragen. Eine derartige Befragung lag aber außerhalb des abgesteckten Untersuchungsrahmens.

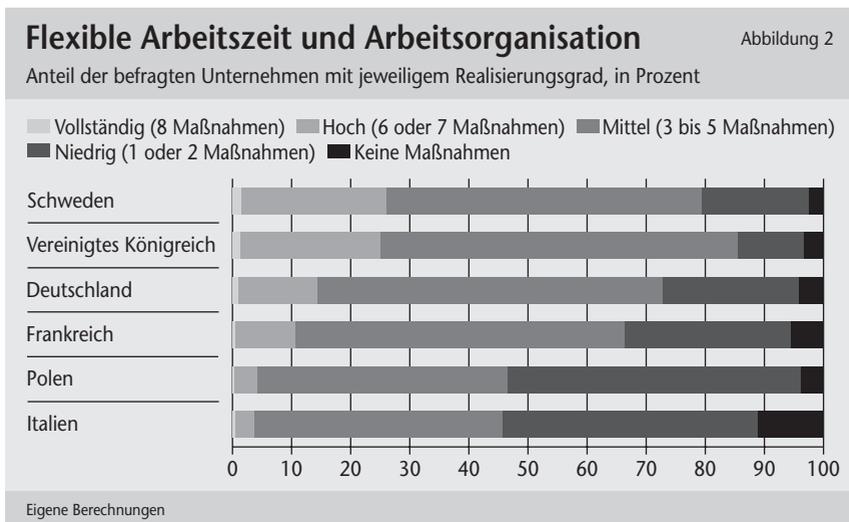
Im Europäischen Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit wurde im Handlungsfeld der flexiblen Arbeitszeit und flexiblen Arbeitsorganisation zwischen acht Maßnahmen differenziert, die nicht zwangsläufig disjunkt sind:

- flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit,
- flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit,
- individuell ausgestaltete Arbeitszeit,
- Jobsharing,
- Sabbaticals,
- Teilzeit,
- Telearbeit und
- Verzicht auf Kontrolle der Arbeitszeit (Vertrauensarbeitszeit).

Die Definition der acht Maßnahmen folgt einem breiten Verständnis, um es den befragten Geschäftsführern oder Personalverantwortlichen in den sechs Ländern zu erleichtern, die in ihrem Unternehmen vorhandenen Arrangements den einzelnen Kategorien zuzuordnen. Eine spezifischere Abgrenzung hätte dem Risiko unterlegen, dass nicht alle flexiblen Arbeitszeitarrangements erfasst worden wären. Aus dem gleichen Grund – und um den Umfang des Fragebogens in einem akzeptablen Rahmen zu halten – musste auf die Frage nach den Verfahrensregeln, die für die Nutzung flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsplatzarrangements gelten, verzichtet werden. In diesem Zusammenhang ist vorstellbar, dass vor allem in kleineren Unternehmen explizite Vorschriften gar nicht existieren und lediglich implizite Regeln oder Gewohnheiten die praktische Nutzung der verschiedenen Maßnahmetypen bestimmen.

### Anzahl der Maßnahmen

Legt man den sogenannten Realisierungsgrad zugrunde, der die Anzahl der tatsächlich durchgeführten Maßnahmen zu der Anzahl der möglichen in Beziehung setzt, so zeigt sich insgesamt, dass nur wenige Unternehmen alle Maßnahmen durchführen (Abbildung 2). Dies gilt für alle Länder. Allerdings ist in Schweden und im Vereinigten Königreich der Anteil der Unternehmen, die einen hohen Realisierungsgrad – das heißt ein Angebot von sechs oder sieben Maßnahmen – aufweisen, mit 24,7 Prozent beziehungsweise 23,8 Prozent signifikant größer als hierzulande (13,3 Prozent). Ein verhaltenes Engagement – das heißt, es existiert



gar kein oder nur ein Angebot von einer oder zwei Maßnahmen – ist nur in 20,7 Prozent der Unternehmen in Schweden und lediglich in 14,5 Prozent der Vergleichsbetriebe im Vereinigten Königreich zu beobachten. In Italien und Polen ist der Realisierungsgrad hingegen deutlich geringer als hierzulande.

Familienfreundliche Unternehmen weisen gegenüber anderen Betrieben eine fast zweimal so hohe Chance auf, eine größere Anzahl von flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmaßnahmen realisiert zu haben (Odds Ratio Stichprobe insgesamt, Tabelle 9). Das ist ein Befund, der sich ebenso bei separater Betrachtung der sechs Länder findet (Einzelregression).

Zudem wurde der Einfluss der Unternehmensmerkmale und der Belegschaftsstruktur auf den Realisierungsgrad untersucht. Grundsätzlich steigt zwar mit zunehmender Belegschaftsgröße signifikant die Wahrscheinlichkeit, dass eine größere Anzahl flexibler Arbeitszeitmodelle und flexibler Formen der Arbeitsorganisation eingeführt ist. Dies gilt allerdings bei genauerer Betrachtung lediglich für vier der sechs Vergleichsländer. In Deutschland, Frankreich, Italien und im Vereinigten Königreich weisen sowohl mittelgroße Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte) als auch große (250 oder mehr Beschäftigte) eher einen höheren Realisierungsgrad auf als Kleinunternehmen. In Polen und Schweden besteht hingegen kein signifikanter Zusammenhang.

Tabelle 9 zeigt ferner, dass Familienunternehmen in der Gesamtstichprobe eine geringere Chance aufweisen als ihre Vergleichsbetriebe, mehr familienfreundliche Maßnahmen zu realisieren. Der Blick in die einzelnen Länder verrät allerdings, dass dies lediglich auf Frankreich und marginal auf Italien zutrifft. In Polen findet sich sogar das entgegengesetzte Bild, während in Deutschland, Schweden und im Vereinigten Königreich der Umstand, dass Eigentum und Unternehmensleitung sich in einer Hand befinden, keine Rolle spielt.

Interessanterweise steigt weder bei der Zugehörigkeit zum öffentlichen Sektor noch bei einer weiblichen Person an der Unternehmensspitze die Zahl flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmodelle, mit denen die Betriebe die Balance zwischen Familienleben und beruflicher Tätigkeit verbessern wollen. Nun könnte zumindest in Unternehmen mit einer Frau als Geschäftsführerin ein indirekter positiver Effekt vermutet werden, denn eine familienfreundliche Unternehmenskultur wird signifikant häufiger in Betrieben mit einer weiblichen Geschäftsführung gepflegt (vgl. Tabelle 7). Die Berücksichtigung der Variable „familienfreundliches Unternehmen“ könnte daher einen originären Effekt, der mit einer weiblichen Geschäftsführung verbunden ist, verzerren. Allerdings bleibt der Koeffizient für die Variable „weibliche Geschäftsführung“ auch ohne Berücksichtigung einer ausgeprägt familienfreundlichen Einstellung insignifikant.

# Analyse des Realisierungsgrads von flexibler Arbeitszeit und flexibler Arbeitsorganisation

Tabelle 9

Ordinale logistische Regression

	Odds Ratio Stichprobe insgesamt	Robuster Standardfehler	Länder, in denen das Merkmal in der Einzelregression signifikant ist
<b>Unternehmensmerkmal</b>			
50 bis 249 Beschäftigte (Referenz: bis 49 Beschäftigte)	1,551***	0,118	D(+), F(+), I(+), UK(+)
250 oder mehr Beschäftigte (Referenz: bis 49 Beschäftigte)	2,737***	0,217	D(+), F(+), I(+), UK(+)
Familienfreundliches Unternehmen (ja = 1)	1,915***	0,118	D(+), F(+), I(+), PL(+), S(+), UK(+)
Weibliche Geschäftsführung (ja = 1)	0,955	0,099	
Familienunternehmen (ja = 1)	0,868**	0,058	F(-), I(-), PL(+)
Privatwirtschaft (ja = 1)	1,163	0,116	
<b>Belegschaftsstruktur</b> (Referenz = jeweils Anteil bis 20 Prozent)			
<b>Qualifizierte Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	0,967	0,106	
Über 40 bis 60 Prozent	0,951	0,105	PL(-)
Über 60 bis 80 Prozent	1,041	0,106	
Über 80 Prozent	1,242**	0,113	D(+)
<b>Weibliche Führungskräfte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,128	0,091	I(+), PL(+)
Über 40 bis 60 Prozent	1,323***	0,127	D(+), PL(+)
Über 60 bis 80 Prozent	1,139	0,206	I(+)
Über 80 Prozent	1,150	0,190	
<b>Teilzeitbeschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,916***	0,195	D(+), I(+), PL(+), S(+)
Über 40 bis 60 Prozent	2,074***	0,368	D(+), I(+), PL(+)
Über 60 bis 80 Prozent	1,001	0,191	I(+), PL(-)
Über 80 Prozent	1,540	0,590	D(+), F(+), PL(-)
<b>Junge Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40	1,097	0,115	F(+), S(+)
Über 40 bis 60 Prozent	1,036	0,104	S(+)
Über 60 bis 80 Prozent	1,095	0,116	D(+), S(+)
Über 80 Prozent	1,123	0,148	
<b>Weibliche Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,533***	0,118	D(+), F(+), S(-)
Über 40 bis 60 Prozent	1,629***	0,145	D(+), F(+), I(+), UK(+)
Über 60 bis 80 Prozent	1,542***	0,172	D(+), F(+)
Über 80 Prozent	1,188	0,215	S(+)

	Odds Ratio Stichprobe insgesamt	Robuster Standardfehler
<b>Land (Referenz = Deutschland)</b>		
Frankreich	0,883	0,086
Italien	0,326***	0,032
Polen	0,273***	0,029
Schweden	1,904***	0,201
Vereinigtes Königreich	2,950***	0,315
	Wert	Robuster Standardfehler
Sprungstelle 1	-2,346	0,182
Sprungstelle 2	0,179	0,166
Sprungstelle 3	3,354	0,175
Sprungstelle 4	6,455	0,223
Anzahl	4.773	
Log-Pseudolikelihood	-4.761,77	
Wald-Chi <sup>2</sup>	1.197,78	
Prob > Chi <sup>2</sup>	0,0000	
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,1177	

\*\*\* = signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau; \*\* = signifikant auf dem 5-Prozent-Niveau; Regression berücksichtigt acht Dummy-Variablen für Branchen (Referenz = Verarbeitendes Gewerbe) und fünf für fehlende Werte bei Belegschaftsmerkmalen; Einzelregression für die Länder enthält auch Dummy-Variablen für Regionen in einem Land. Ein (+) oder (-) signalisiert einen signifikant positiven oder negativen Zusammenhang einer Variable in der Länderstichprobe.  
Eigene Berechnungen

Flexible Arbeitszeiten, Jobsharing und Co. sind kein Privileg, das ausschließlich qualifizierten Beschäftigten zugute kommt. Zwischen dem Anteil der Mitarbeiter in der Belegschaft, die Tätigkeiten ausüben, für die eine abgeschlossene Berufsausbildung die qualifikatorische Mindestvoraussetzung darstellt, und dem Realisierungsgrad familienfreundlicher Maßnahmen im Bereich der flexiblen Arbeitszeit und flexiblen Arbeitsorganisation existiert kein erkennbarer systematischer Zusammenhang. Dies gilt gleichermaßen für die Gesamtstichprobe wie für die einzelnen Länder. Auch die Altersstruktur innerhalb der Belegschaft erweist sich in fünf der sechs Länder nicht als systematischer Einflussfaktor. Lediglich in Schweden ist zu erkennen, dass in Unternehmen mit einem Anteil der bis zu 40-Jährigen in der Belegschaft zwischen 20 und 80 Prozent der Realisierungsgrad größer ist.

In zwei der sechs untersuchten Länder erhöht ein größerer Anteil an Frauen unter den Führungskräften die Wahrscheinlichkeit, dass in einem Unternehmen viele Maßnahmen für familienfreundliche Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation ergriffen werden. In Polen gilt dies für Betriebe mit 20 bis 60 Prozent weiblicher Führungskräfte und auch in Italien (20 bis 40 Prozent und 60 bis 80 Prozent) gibt

es relativ deutliche Hinweise darauf, dass weibliche Führungskräfte eine größere Anzahl von familienfreundlichen Maßnahmen im Handlungsfeld Arbeitszeit- und -organisationsflexibilisierung umsetzen.

Ein größerer Anteil von weiblichen Belegschaftsangehörigen geht mit einem höheren Realisierungsgrad einher. Vor allem in deutschen und französischen Unternehmen haben Betriebe mit einem Frauenanteil unter den Beschäftigten zwischen 20 und 80 Prozent eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, dass relativ viele Maßnahmen angeboten werden. In Schweden sind die Befunde hingegen widersprüchlich und in den restlichen drei Ländern ist kein Zusammenhang zu erkennen.

Ein großer Anteil von Teilzeitbeschäftigten geht vor allem in deutschen, italienischen und polnischen Unternehmen mit einem hohen Realisierungsgrad einher. Dabei kehrt sich in Polen das Vorzeichen mit steigendem Anteil von Teilzeitbeschäftigten um. Unternehmen mit einem Anteil von 20 bis 60 Prozent haben mehr Maßnahmen eingeführt als solche mit weniger als 20 Prozent. Dagegen sinkt die Anzahl der implementierten Maßnahmen in polnischen Unternehmen, wenn der Anteil der Teilzeitbeschäftigten die 60-Prozent-Schwelle überschreitet.

### **Verbreitung der Maßnahmen**

Die Angebote, Teilzeit zu arbeiten, individuell ausgestaltete Arbeitszeiten sowie eine flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit sind in allen sechs Untersuchungsländern die drei wichtigsten Flexibilisierungsformen, mit denen die Balance zwischen Familienleben und beruflicher Tätigkeit hergestellt oder verbessert werden soll (Tabelle 10). Gleichwohl existieren bei diesen drei Maßnahmen signifikante Unterschiede im Verbreitungsgrad zwischen Deutschland und den fünf Vergleichsländern.

Im Vereinigten Königreich ist der Anteil der Unternehmen mit Teilzeitangeboten und individuell geregelten Arbeitszeiten signifikant größer als hierzulande. Auch wenn in der Stichprobe bei Schweden mit 71,9 Prozent der Anteil der Unternehmen, die Teilzeitarbeitsplätze eingerichtet haben, etwas geringer ausfällt als in Deutschland, ist bei Kontrolle unterschiedlicher Unternehmensmerkmale und Belegschaftsstrukturen in der multivariaten Analyse die Wahrscheinlichkeit größer („+++“), dass ein schwedisches Unternehmen seinen Mitarbeitern Teilzeitangebote unterbreitet hat. Dagegen ist die Wahrscheinlichkeit, dass individuell ausgestaltete Arbeitszeiten zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf genutzt werden, in dem skandinavischen Land kleiner als in Deutschland („---“). In den verbleibenden drei Untersuchungsländern ist die Chance signifikant kleiner als in Deutschland, dass in einem Unternehmen die drei am weitesten verbreiteten Maßnahmen eingeführt sind.

# Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts

Tabelle 10

Anteil der Unternehmen mit der jeweiligen familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent

	Deutschland	Frankreich		Italien		Polen		Schweden		Vereinigtes Königreich	
	Stichprobe	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>						
Teilzeit	79,2	68,7	---	64,7	---	75,2	---	71,9	+++	85,7	+++
Individuell ausgestaltete Arbeitszeit	72,8	52,6	---	45,1	---	53,8	---	58,5	---	78,2	+++
Flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit	70,2	57,0	---	45,8	---	49,1	---	64,5		72,7	
Keine Arbeitszeitkontrolle	46,2	40,7		32,2	---	32,3	---	52,7	++	40,4	
Flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit	28,3	45,7	+++	23,0	+++	26,1		58,5	+++	47,5	+++
Telearbeit	21,9	14,0	---	5,3	---	6,6	---	41,2	+++	38,2	+++
Jobsharing	20,4	15,0	--	19,3	---	9,4	--	39,7	+++	33,9	+++
Sabbaticals	16,1	27,0	+++	9,6	---	25,5		30,5	+++	35,0	+++

<sup>1</sup> Ergebnis ordinaler logistischer Regressionen mit den familienfreundlichen Maßnahmen als abhängigen Variablen, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur, Branche, familienfreundliche Einstellung, Land, Unternehmensmerkmale. Positive oder negative Abweichungen gegenüber Deutschland sind signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau (+++/- --) und dem 5-Prozent-Niveau (+/- -).

Eigene Berechnungen

Die Flexibilisierung von Jahres- oder Lebensarbeitszeiten bleibt in deutschen und polnischen Unternehmen weit hinter der Nutzung in britischen, französischen und schwedischen Betrieben zurück. Selbst in Italien ist die Aussicht, dass in einem Unternehmen flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeiten angeboten werden, größer als in Deutschland, wenn man die Unterschiede in den Beschäftigtenstrukturen und sonstigen Merkmalen berücksichtigt, durch welche sich die Unternehmen in den Stichproben beider Länder auszeichnen. Der Anteil der Unternehmen in Deutschland, die auf eine Kontrolle der geleisteten Arbeitszeit verzichten, ist vergleichbar groß wie jener in Frankreich und im Vereinigten Königreich. In Schweden ist der Verbreitungsgrad der Vertrauensarbeitszeit etwas größer, in Italien und Polen hingegen deutlich geringer.

Jobsharing, Sabbaticals und Telearbeit zählen in allen sechs Ländern zu den am wenigsten verbreiteten Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und

Arbeitsorganisation. Während die Unternehmen in Deutschland im Vergleich zu jenen in Frankreich, Italien und Polen eine höhere Neigung zeigen, Telearbeitsplätze einzurichten oder vorhandene Arbeitsplätze auf zwei oder mehrere Teilzeitbeschäftigte aufzuteilen, werden Sabbaticals nur noch in Italien seltener gewährt. Bei allen drei Maßnahmen ist der Verbreitungsgrad unter britischen und schwedischen Unternehmen signifikant höher als hierzulande.

Multivariate Analysen mit den Einzelmaßnahmen als abhängigen Variablen zeigen, dass Unternehmen, in denen ein familienfreundliches Klima herrscht, grundsätzlich eine größere Wahrscheinlichkeit aufweisen, eine bestimmte Einzelmaßnahme eingeführt zu haben, als nicht familienfreundliche Unternehmen. Lediglich für den Verzicht auf eine systematische Erfassung der Arbeitszeiten („keine Arbeitszeitkontrolle“) gilt dies nicht.

Die Signifikanz der Ländereffekte ist dabei unabhängig davon, ob die Kontrollvariable „familienfreundliches Unternehmen“ in die multivariaten Analysen aufgenommen wurde oder nicht. Dies lässt den Schluss zu, dass neben einer familienfreundlichen Einstellung in den Unternehmen auch die Unterschiede in den institutionellen Rahmenbedingungen einen bedeutenden Einfluss auf die Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen im Handlungsfeld der flexiblen Arbeitszeit und flexiblen Arbeitsorganisation ausüben können. Lediglich für Polen führt die Berücksichtigung einer Variablen, die eine familienfreundliche Einstellung anzeigt, in der Schätzfunktion dazu, dass bei dem Angebot von Teilzeitbeschäftigung der Ländereffekt im Vergleich zu Deutschland negativ ist. Die Ländervariable „Polen“ war in der Schätzung ohne die Variable „familienfreundliches Unternehmen“ im Vergleich zu Deutschland nicht signifikant, weil der positive Effekt, den familienfreundliche Unternehmen ausüben und von denen es in Polen mehr gibt als in Deutschland, in der Ländervariablen enthalten war. Das heißt, sowohl die kulturellen und gesellschaftlichen als auch die unternehmerischen Einstellungen waren in der Ländervariablen abgebildet und zeigten keinen Unterschied zu Deutschland. Wird nun die familienfreundliche Einstellung der Unternehmen aus der Ländervariablen herausgefiltert, dann zeigen die verbleibenden kulturellen und gesellschaftlichen Einstellungen einen im Vergleich zu Deutschland negativen Zusammenhang. Oder andersherum formuliert: In Polen kann eine familienfreundliche Haltung in den Unternehmen einen potenziell vorhandenen negativen Einfluss der institutionellen Rahmenbedingungen kompensieren.

### **Beginn und Ende der Arbeitszeit**

Flexible Arbeitszeiten werden von manchem Beobachter nur dann als familienfreundlich angesehen, wenn sich die tatsächliche Arbeitszeit vorrangig nach den

Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen bestimmt. Hierzulande richtet sich in gut zwei Dritteln der befragten Unternehmen die tatsächliche Arbeitszeit vorwiegend nach den betrieblichen Notwendigkeiten und im verbleibenden knappen Drittel (31,9 Prozent) vorwiegend nach den Wünschen der betroffenen Mitarbeiter. In Italien und im Vereinigten Königreich orientiert sich dagegen die tatsächliche Arbeitszeit signifikant häufiger vorwiegend an den persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten (64,8 Prozent beziehungsweise 48,7 Prozent). Der Unterschied zu Frankreich (29,3 Prozent) ist nicht signifikant, während in Polen (26,5 Prozent) und Schweden (26,3 Prozent) die Mitarbeiterwünsche signifikant seltener maßgebend für die Ausrichtung der tatsächlichen Arbeitszeit sind als in Deutschland.

Im Gesamtsample bestätigt sich zunächst die Vermutung, dass familienfreundliche Unternehmen flexible Arbeitszeiten signifikant häufiger an den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausrichten als Betriebe, denen keine ausgeprägt familienfreundliche Haltung attestiert werden kann. Separate Schätzungen für die einzelnen Länder zeigen allerdings, dass die Variable „familienfreundliches Unternehmen“ in allen Ländern außer Deutschland in keinem signifikant positiven Zusammenhang mit der Ausrichtung der tatsächlichen Arbeitszeiten nach den Präferenzen der Beschäftigten steht. Lediglich in deutschen Unternehmen geht eine familienfreundliche Einstellung mit einer Orientierung der Arbeitszeiten an den Wünschen der Belegschaftsangehörigen einher.

Der Befund, dass in fünf der sechs Länder eine familienfreundliche Einstellung und eine mitarbeiterorientierte Arbeitszeit in keinem Zusammenhang stehen, darf jedoch nicht zum Umkehrschluss verleiten, dass flexible Arbeitszeiten, die sich an den Erfordernissen des Unternehmens ausrichten, per se familienunfreundlich sind. Grundsätzlich müssen die persönlichen Wünsche mit den betrieblichen Anforderungen austariert werden, damit sich eine Situation zum beiderseitigen Vorteil ergibt. Wie bei jedem Tausch sind daher beide Seiten gezwungen, Kompromisse einzugehen. Daher können selbst in familienfreundlichen Unternehmen die individuellen Bedürfnisse hinter den wirtschaftlichen Interessen und arbeitsorganisatorischen Notwendigkeiten zurückstehen, während umgekehrt auch in Unternehmen mit keiner ausgeprägt familienfreundlichen Einstellung persönliche Wünsche das Arrangement flexibler Arbeitszeiten bestimmen können. Ferner ist auch fraglich, ob zwischen persönlichen Wünschen und betrieblichen Anforderungen stets ein Zielkonflikt existieren muss, sodass eine Ausrichtung der Arbeitszeiten vorrangig an den Interessen des Unternehmens nicht zwangsläufig dazu führen muss, dass sich die Balance zwischen beruflicher Tätigkeit und Familienleben verschlechtert.

Es liegt zudem die Vermutung nahe, dass die verschiedenen Unternehmens- und Belegschaftsstrukturmerkmale in Betrieben, in denen sich die Arbeitszeit an den Wünschen der Mitarbeiter orientiert, einen anderen Einfluss auf den Realisierungsgrad ausüben als in Unternehmen, in denen sich die Arbeitszeit mehrheitlich an den Anforderungen des Betriebs ausrichtet. Allerdings finden sich in der Schätzung für das Gesamtsample hierfür keine signifikanten Hinweise.

### **Vergleich des Europäischen Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit mit anderen Befragungen (1)**

Grundsätzlich ist bei einem Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmensbefragungen zu beachten, dass die Vergleichbarkeit aufgrund unterschiedlicher Verfahren der Stichprobenziehung, unterschiedlicher Fragebögen und zum Teil unterschiedlicher Befragungstechniken in der Regel nur eingeschränkt gegeben ist.

#### **European Establishment Survey on Working Time 2004/2005 und European Company Survey 2009**

- Die Anzahl der abgefragten Maßnahmen im ESWT 2004/2005 und im ECS 2009, der Nachfolgebefragung des ESWT, weicht von jener im Europäischen Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit ab, ebenso wie die Definition der Einzelmaßnahmen. Zudem sind die Untersuchungseinheiten unterschiedlich (Unternehmen versus Betrieb). Ferner wurden im ESWT durch eine Filterfrage nur Maßnahmen erfasst, die von Unternehmen durchgeführt worden sind, um vorwiegend den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden (Riedmann et al., 2006, 3), während im Europäischen Unternehmensmonitor keine Filterfrage verwendet wurde. Stattdessen wurde im Anschluss an die Frage nach der Existenz einer Maßnahme eine Kontrollfrage gestellt, nach wessen Bedürfnissen (Unternehmen oder Mitarbeiter) sich die verschiedenen Arbeitszeitarrangements vorwiegend richten.

- Die Ergebnisse des Europäischen Unternehmensmonitors spiegeln daher nur bedingt die Befunde des ESWT wider. Es bestätigt sich tendenziell, dass die Einstellung in den Unternehmen mit einer geringen Arbeitszeitflexibilität weniger familienfreundlich ist als in Unternehmen mit einer hohen Arbeitszeitflexibilität, die sich vorrangig an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert (Chung et al., 2007, 74). Allerdings ist im ESWT die Einstellung auch in Betrieben mit einer hohen Arbeitszeitflexibilität, die primär den wirtschaftlichen Anforderungen des Unternehmens dient, weniger familienfreundlich. Dieser Schluss ist auf Basis der Daten aus dem Europäischen Unternehmensmonitor nicht zulässig.

- Auch bei der Betrachtung der Rangordnung der sechs Länder weisen ESWT und Europäischer Unternehmensmonitor zum Teil Unterschiede auf. Dem ESWT nach ist in Schweden und im Vereinigten Königreich tendenziell der Verbreitungsgrad flexibler Arbeitszeitarrangements unter den sechs Ländern am größten (Riedmann et al., 2006, 4). Das betrifft die Flexibilisierung des Beginns und des Endes der täglichen Arbeitszeit ohne Akkumulation von Arbeitszeiten, die Möglichkeit zur Akkumulation von Arbeitszeiten inklusive eines stundenweisen Freizeitausgleichs, die Möglichkeit zur Akkumulation von Arbeitszeiten inklusive des Freizeitausgleichs durch ganze Tage und die Möglichkeit zur Akkumulation von Arbeitszeiten inklusive des Freizeitausgleichs durch längere Abwesenheitszeiten. Die führende Rolle von Schweden und dem Vereinigten Königreich gilt gleichermaßen für die jüngst veröffentlichten Ergebnisse des ECS 2009 (European Foundation, 2010, 2). Diese Befunde stehen zwar im Einklang mit dem Europäischen Unternehmensmonitor, allerdings rangierte bei den Anteilswerten im ESWT 2004/2005 Polen vor Deutschland, Frankreich und Italien. Im ECS 2009 ist der Verbreitungsgrad flexibler Arbeitszeiten in Polen mittlerweile

unter das deutsche auf das französische Niveau gesunken. Es ist unwahrscheinlich, dass diese Verschiebung der Länder zwischen ESWT und ECS hervorgerufen wird, nur weil im ECS die Möglichkeit, Arbeitsstunden zu akkumulieren inklusive eines Freizeitausgleichs in Form längerer Abwesenheitszeiten, nicht mehr in gleicher Form abgefragt wird wie zuvor. Denn im ESWT war der Verbreitungsgrad dieser spezifischen Einzelmaßnahme hierzulande deutlich größer als in Polen.

• Bei der Einzelmaßnahme „Teilzeit“ weicht der Europäische Unternehmensmonitor ebenfalls leicht vom ESWT ab. Der wesentliche Unterschied ist der schwedische Anteil von Unternehmen mit Teilzeit, der im ESWT der größte aller sechs Länder ist (Anxo et al., 2007a, 12). Im ECS 2009 ist der Verbreitungsgrad von Teilzeit in Deutschland der höchste unter den Vergleichsländern, wobei der Unterschied zu Schweden und dem Vereinigten Königreich auf Basis der bisher vorliegenden deskriptiven Befunde klein erscheint. Polen weist im ECS 2009 im Vergleich zum Europäischen Unternehmensmonitor eine deutlich niedrigere Inzidenz von Teilzeitbeschäftigung in den Unternehmen auf.

### **Third Work-Life Balance Employer Survey 2007**

• Ähnlich wie im Europäischen Unternehmensmonitor ist auch im britischen Third Work-Life Balance Employer Survey 2007 (kurz: WLB 2007) Teilzeitbeschäftigung die am weitesten verbreitete Maßnahme im Bereich der Arbeitszeiten und der Arbeitsorganisation (Hayward et al., 2007, 24 ff.). Obwohl im Einzelfall die Angaben in beiden Erhebungen voneinander abweichen, bestätigt das WLB 2007 das Bild des Europäischen Unternehmensmonitors, dass flexible Arbeitszeitarrangements – dies sind im WLB 2007 „Flexitime“, „Compressed hours“, „Reduced hours during a limited period“ – in relativ vielen Unternehmen angeboten werden, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Jobsharing-Modelle werden von einem deutlich größeren Anteil der antwortenden Unternehmen angeboten als im Europäischen Unternehmensmonitor (59 Prozent im WLB 2007). Statt Telearbeit erfasst das WLB 2007 Heimarbeit auf regulärer Basis, welche im Vergleich zum Europäischen Unternehmensmonitor in weniger Unternehmen möglich ist. Obwohl der Begriff „Heimarbeit“ weiter gefasst ist als Telearbeit, kann der Zusatz „auf regulärer/regelmäßiger“ Basis im WLB 2007 dazu führen, dass sporadische Heim- oder Telearbeit nicht erfasst wird.

• Dagegen scheint der Realisierungsgrad auf Basis des Europäischen Unternehmensmonitors deutlich höher zu sein als im WLB 2007, denn im britischen Survey beträgt der Anteil der Unternehmen mit zwei oder mehr Maßnahmen lediglich 42 Prozent (Hayward et al., 2007, 30).

• Das WLB 2007 legt offen, dass zwischen der Verfügbarkeit familienfreundlicher Maßnahmen im Bereich der Arbeitszeit und Arbeitsorganisation und der Inanspruchnahme durch die Beschäftigten eine relativ große Lücke existiert. Ein Vergleich mit dem Europäischen Unternehmensmonitor ist diesbezüglich allerdings nicht möglich.

## **4.2 Elternzeit und Elternförderung**

Elternzeit zählt zu den wichtigsten Maßnahmen, mit denen die Politik die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern kann. Gemäß der EU-Richtlinie zur Elternzeit existiert zwar in allen Mitgliedstaaten eine gesetzliche Regelung zur Elternzeit, gleichwohl weisen die nationalen Bestimmungen erhebliche Unterschiede auf und sind zudem mit unterschiedlichen Mustern in der Inanspruchnahme verbunden. Dies gilt auch für die sechs Untersuchungsländer (Übersicht 1).

Im Jahr 2007 war – wie bereits in Tabelle 2 gezeigt – die international standardisierte sogenannte effektive Elternzeit in Deutschland mit 40,7 Wochen unter

# Elternzeitregelungen

Übersicht 1

Land	Mutterschaftsurlaub <sup>1</sup>	Gesetzliche Leistungen <sup>2</sup>	Erziehungsurlaub/ Elternzeit	Erziehungsgeld/ Elterngeld	Väterspezifische Regelungen
D	6/8 Wochen	Mutterschaftsgeld: in Höhe des Nettoeinkommens	36 Monate	67 Prozent des Nettoehns für 12 Monate, mindestens 300 Euro, maximal 1.800 Euro pro Monat	2 Vätermonate im Rahmen von Elternzeit/Elterngeld
F	6/10 Wochen	Mutterschaftsgeld: in Höhe des Nettoeinkommens, mindestens 8,48 Euro/Tag, höchstens 74,24 Euro/Tag	36 Monate	Bei vollständiger Arbeitsaufgabe 553 Euro/Monat (beim ersten Kind für 6 Monate, ab dem zweiten Kind für 36 Monate), reduzierte Sätze für Teilzeit, Option für höhere Leistung bei kürzerer Bezugsdauer (dann aber keine Teilzeit möglich)	2 Wochen Vaterschaftsurlaub, Entgeltfortzahlung in den ersten 3 Tagen, Rest wie Mutterschaftsurlaub
I	1–2/3–4 Monate	Mutterschaftsgeld: 80 Prozent für Pflichtzeitraum, 30 Prozent für fakultative 6 Monate	6 Monate je Elternteil, maximal 10 Monate zusammen	30 Prozent des Einkommens, wenn Kind unter 3 Jahren, bis Einkommensgrenze von 14.401,40 Euro (2008)	Ausweitung der maximalen Elternzeit auf 11 Monate, wenn Vater 3 Monate nimmt
PL	20 Wochen für das erste Kind	Mutterschaftsgeld: 100 Prozent des Einkommens	36 Monate	91 Euro pro Monat für 24 Monate, bei Alleinerziehenden für 36 Monate	7 Tage Vaterschaftsurlaub
S	7 Wochen vor der Geburt	Krankengeld: 80 Prozent des Einkommens für 390 Tage plus 90 Tage 13 Euro/Tag	16 Monate	Kein Erziehungsgeld (vgl. „Gesetzliche Leistungen“)	10 Tage Vaterschaftsurlaub, 80 Prozent des Einkommens bis Einkommensgrenze von ca. 29.900 Euro, 2 Monate der Elternzeit für Väter reserviert, Gender Equality Bonus
UK	26 Wochen	Mutterschaftsgeld: 90 Prozent des Einkommens in den ersten 6 Wochen, danach für maximal 33 Wochen maximal 144 Euro/Woche	26 Wochen zusätzlicher Mutterschaftsurlaub	Kein Erziehungsgeld	2 Wochen Vaterschaftsurlaub, Pauschale in Höhe von ca. 130 Euro/Woche

<sup>1</sup> Vor/nach der Geburt; <sup>2</sup> Während des Mutterschutzes.

Quellen: BMFSFJ, 2008; Deutsche Botschaft Rom, 2009; Directgov, 2010; EU-Kommission, 2010; EURES, 2010; European Alliance for Families, 2010; Government Offices of Sweden, 2008; Ministère du Travail, 2010; Ministry of Labour and Social Policy, 2010; MISSOC, 2009; Moss, 2009; Smeaton/Marsh, 2006

den Vergleichsländern nach Schweden (51,2 Wochen) am längsten. Die effektive Elternzeit berechnet sich aus der Dauer der mit finanziellen Transfers geförderten Elternzeit im Anschluss an einen standardisierten 14-wöchigen Mutterschutz, die mit dem Lohnersatzanteil in Prozent des Medianverdiensts eines Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe gewichtet wird. Für Deutschland ergeben sich die 40,7 Wochen effektiver Elternzeit aus insgesamt rund 61 Wochen bezahlter Elternzeit (zwölf plus zwei Monate), in denen die Begünstigten im Mittel ungefähr zwei Drittel ihres vorherigen Lohns beziehen. In Schweden erhielten die Transferempfänger im Jahr 2007 für eine Dauer der Elternzeit von 72 Wochen eine finanzielle Unterstützung im Umfang von 73,3 Prozent ihres vormaligen Entgelts, wobei der um zwei Wochen kürzere Mutterschutz mit einkalkuliert werden muss ( $51,2 = 52,8 - 1,6$ ). In Frankreich betrug die effektive Elternzeit 33 Wochen, in Polen 20,1 Wochen, in Italien 8,9 Wochen und im Vereinigten Königreich 6 Wochen.

Die Beschäftigten haben daher in den sechs Ländern aus finanziellen Gesichtspunkten einen unterschiedlich großen Anreiz, die berufliche Karriere für eine Familiengründung zu unterbrechen. Die Unternehmen können diesen Anreiz durch die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen im Allgemeinen und durch die Förderung von betroffenen Beschäftigten vor, während und unmittelbar nach der Elternzeit stärken. Im Rahmen des Europäischen Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit wurde erhoben, welche der folgenden sieben personalpolitischen Maßnahmen in diesem Handlungsfeld durchgeführt werden:

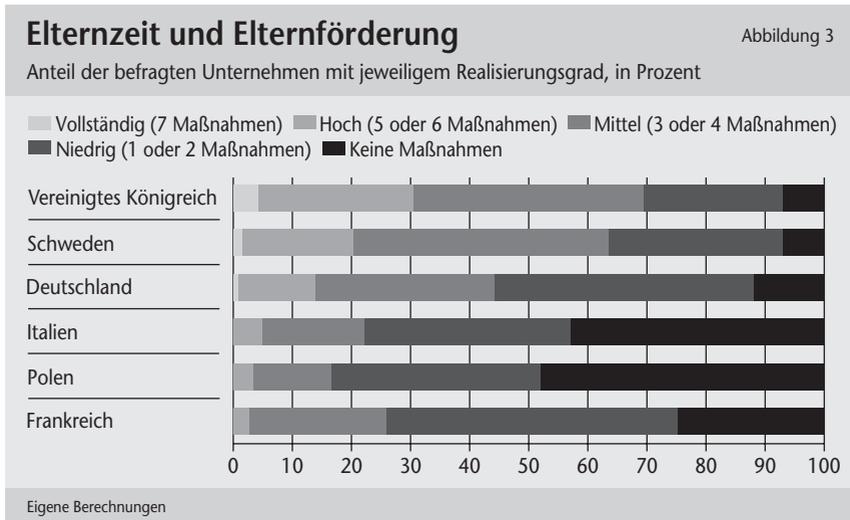
- besondere Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse berufstätiger Eltern bei der Organisation der Arbeitsprozesse,
- Einarbeitungsprogramme für den Wiedereinstieg,
- Ermunterung von männlichen Beschäftigten, Elternzeit zu nehmen oder Teilzeit zu arbeiten,
- Gewährung von finanziellen Leistungen an Beschäftigte in Elternzeit, die über das gesetzlich festgelegte Niveau hinausgehen,
- Möglichkeit, während der Elternzeit phasenweise oder in Teilzeit zu arbeiten,
- Paten- oder Kontaktprogramme während der Elternzeit und
- Weiterbildungsangebote für Beschäftigte in Elternzeit.

Der derzeit bereits bestehende Fachkräftemangel in allen sechs Ländern kann durch die demografische Entwicklung und/oder alternde Belegschaften in einigen Ländern weiter verschärft werden. Deshalb haben die Unternehmen ein großes Interesse, Mitarbeiter, die kindbedingt die berufliche Laufbahn unterbrechen, durch derartige Maßnahmen auch während der Dauer der Elternzeit an den Betrieb zu binden und die Voraussetzungen für eine schnelle und effektive Wiederein-

gliederung zu schaffen. Auf diese Weise kann zum einen Dequalifizierungsprozessen während der Erwerbsunterbrechung vorgebeugt werden. Zum anderen erhöht die spezielle Förderung von Beschäftigten in Elternzeit auch deren Chancen, sich in sogenannten Aufstiegsturnieren für höher dotierte Positionen zu empfehlen oder die hierfür erforderlichen Bedingungen zu erfüllen. Beide Gesichtspunkte stärken die Bindung der betroffenen Mitarbeiter an das Unternehmen und senken das Risiko, dass wertvolles personengebundenes Wissen durch eine Erwerbsunterbrechung für einen längeren Zeitraum ungenutzt bleibt oder verloren geht.

### Anzahl der Maßnahmen

Wie im Bereich flexible Arbeitszeit und flexible Arbeitsorganisation sind Unternehmen, die alle Maßnahmen anbieten, eher die Ausnahme (Abbildung 3). Und ebenso ist der Realisierungsgrad familienfreundlicher Maßnahmen auch im Bereich Elternzeit und Elternförderung in britischen und schwedischen Unternehmen signifikant höher als in deutschen Vergleichsbetrieben. So finden sich zum Beispiel Unternehmen mit einem hohen Realisierungsgrad (Angebot von fünf oder sechs Maßnahmen) signifikant häufiger im Vereinigten Königreich (26,2 Prozent) und in Schweden (18,9 Prozent) als in Deutschland (13,2 Prozent). Unternehmen mit einem niedrigen Realisierungsgrad (eine oder zwei Maßnahmen) sind in Schweden (29,5 Prozent) und im Vereinigten Königreich (23,5 Prozent) ebenso seltener (Deutschland: 43,8 Prozent) wie solche Firmen,



die auf die Förderung verzichten (Deutschland: 12 Prozent, Vereinigtes Königreich: 7,2 Prozent, Schweden: 7,1 Prozent). Umgekehrt ist dagegen das Bild deutscher Unternehmen gegenüber den Vergleichsbetrieben in Frankreich, Italien und Polen. In diesen Ländern finden sich signifikant weniger Unternehmen mit einem hohen Realisierungsgrad (Frankreich: 2,7 Prozent, Polen: 3,3 Prozent, Italien: 4,8 Prozent) als hierzulande, dafür deutlich mehr Unternehmen mit einem niedrigen Realisierungsgrad (Frankreich: 49,3 Prozent, Polen: 35,3 Prozent, Italien: 34,8 Prozent) oder einem vollständigen Verzicht (Polen: 48,1 Prozent, Italien: 43 Prozent, Frankreich: 24,8 Prozent).

Familienfreundliche Unternehmen weisen eine signifikant größere Wahrscheinlichkeit auf, mit mehr Maßnahmen berufstätige Eltern vor, während und nach der Elternzeit zu fördern (Tabelle 11). Dies gilt nicht nur für die Gesamtstichprobe, sondern auch für die einzelnen Länder. Analog zum Bereich flexible Arbeitszeit und flexible Arbeitsorganisation wurde geprüft, ob die verschiedenen Unternehmensmerkmale und die Zusammensetzung der Belegschaft einen Einfluss auf den Realisierungsgrad ausüben. Grundsätzlich steigt mit zunehmender Betriebsgröße die Wahrscheinlichkeit, dass eine größere Anzahl an Maßnahmen im Bereich der Elternzeit angeboten wird. Dies trifft allerdings nicht für Polen und das Vereinigte Königreich zu.

Im Gesamtsample zeigt sich, dass Familienunternehmen eine niedrigere Wahrscheinlichkeit haben, familienfreundliche Maßnahmen anzubieten. Bei näherer Betrachtung bestätigt sich dieser Zusammenhang jedoch nur in Schweden und im Vereinigten Königreich. Sowohl in der gesamten Stichprobe als auch in fünf der sechs Länder ist die Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen im Handlungsfeld Elternzeit und Elternförderung keine Domäne des öffentlichen Dienstes. Lediglich in Schweden ist der Realisierungsgrad bei der Förderung vor, während und nach der Elternzeit in privatwirtschaftlichen Unternehmen signifikant geringer. Ebenfalls nur in Schweden findet sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Existenz einer weiblichen Geschäftsführung und der Anzahl der Maßnahmen im Bereich der Elternzeit. In den anderen fünf Ländern spielt das Geschlecht der Geschäftsführung hingegen keine eigenständige Rolle.

Unternehmen mit einem hohen Anteil qualifizierter Mitarbeiter haben eine größere Wahrscheinlichkeit, einen höheren Realisierungsgrad aufzuweisen. Dies gilt für deutsche, britische und schwedische Unternehmen. So darf den Unternehmen ein relativ großes Interesse unterstellt werden, vor allem qualifizierte Mitarbeiter nach Inanspruchnahme von Elternzeit möglichst schnell und effektiv wieder in die betrieblichen Abläufe zu integrieren oder bereits während der Elternzeit deren Arbeitskraft phasen- und stundenweise zu nutzen.

# Analyse des Realisierungsgrads von Elternzeit und Elternförderung

Tabelle 11

Ordinale logistische Regression

	Odds Ratio Stichprobe insgesamt	Robuster Standardfehler	Länder, in denen das Merkmal in Einzelregression signifikant ist
<b>Unternehmensmerkmal</b>			
50 bis 249 Beschäftigte (Referenz = bis 49 Beschäftigte)	1,633***	0,118	D(+), F(+), I(+), S(+)
250 oder mehr Beschäftigte (Referenz = bis 49 Beschäftigte)	2,192***	0,167	D(+), F(+), I(+), S(+)
Familienfreundliches Unternehmen (ja = 1)	2,847***	0,168	D(+), F(+), I(+), PL(+), S(+), UK(+)
Weibliche Geschäftsführung (ja = 1)	1,086	0,110	S(+)
Familienunternehmen (ja = 1)	0,892*	0,055	S(-), UK(-)
Privatwirtschaft (ja = 1)	0,953	0,094	S(-)
<b>Belegschaftsstruktur</b> (Referenz = jeweils Anteil bis 20 Prozent)			
<b>Qualifizierte Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,278**	0,137	
Über 40 bis 60 Prozent	1,366***	0,143	D(+), S(+)
Über 60 bis 80 Prozent	1,375***	0,136	UK(+)
Über 80 Prozent	1,514***	0,129	D(+), S(+), UK(+)
<b>Weibliche Führungskräfte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,583***	0,119	D(+), I(+), PL(+), UK(+)
Über 40 bis 60 Prozent	1,271**	0,120	F(+), UK(+)
Über 60 bis 80 Prozent	1,887***	0,324	PL(+), UK(+)
Über 80 Prozent	1,064	0,170	
<b>Teilzeitbeschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,270**	0,131	D(+)
Über 40 bis 60 Prozent	1,304	0,221	D(+)
Über 60 bis 80 Prozent	0,866	0,175	
Über 80 Prozent	1,577*	0,430	F(+), PL(-), UK(+)
<b>Junge Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,272**	0,129	D(+), F(+)
Über 40 bis 60 Prozent	1,299***	0,127	D(+), PL(+), S(+)
Über 60 bis 80 Prozent	1,420***	0,146	D(+), PL(+), S(+)
Über 80 Prozent	1,545***	0,200	D(+), F(+), PL(+)
<b>Weibliche Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,302***	0,097	D(+), S(+), UK(+)
Über 40 bis 60 Prozent	1,266***	0,108	F(+), S(+)
Über 60 bis 80 Prozent	1,257**	0,137	D(+)
Über 80 Prozent	1,128	0,187	

	Odds Ratio Stich- probe insgesamt	Robuster Standardfehler
<b>Land</b> (Referenz = Deutschland)		
Frankreich	0,380***	0,033
Italien	0,209***	0,021
Polen	0,089***	0,010
Schweden	2,076***	0,188
Vereinigtes Königreich	2,510***	0,256
	Wert	Robuster Standardfehler
Sprungstelle 1	-0,787	0,161
Sprungstelle 2	1,462	0,161
Sprungstelle 3	3,502	0,168
Sprungstelle 4	6,237	0,204
Anzahl	4.774	
Log-Pseudolikelihood	-5.573,08	
Wald-Chi (Referenz = Anteil bis 20 Prozent)	2.169,24	
Prob > Chi (Referenz = Anteil bis 20 Prozent)	0,0000	
Pseudo-R (Referenz = Anteil bis 20 Prozent)	0,1491	

\*\*\* = signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau; \*\* = signifikant auf dem 5-Prozent-Niveau; \* = signifikant auf dem 10-Prozent-Niveau; Regression berücksichtigt acht Dummy-Variablen für Branchen (Referenz = Verarbeitendes Gewerbe) und fünf für fehlende Werte bei Belegschaftsmerkmalen; Einzelregression für die Länder enthält auch Dummy-Variablen für Regionen in einem Land. Ein (+) oder (-) signalisiert einen signifikant positiven oder negativen Zusammenhang einer Variable in der Länderstichprobe.  
Eigene Berechnungen

Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten (20 bis 60 Prozent) scheint vorrangig in deutschen Betrieben ein begünstigender Faktor für einen hohen Realisierungsgrad zu sein. In Frankreich und im Vereinigten Königreich führen lediglich Unternehmen mit einem sehr hohen Anteil von 80 bis 100 Prozent Teilzeitbeschäftigten in der Belegschaft eine größere Anzahl von Maßnahmen durch. Fraglich ist, ob dies auf die besonderen Umstände solcher Extrembetriebe zurückzuführen ist, denn in Polen findet sich für solche Unternehmen sogar ein negativer Zusammenhang. Zudem sind angesichts der geringen Fallzahl der Unternehmen in dieser Extremklasse die statistisch signifikanten Befunde für Frankreich, Polen und das Vereinigte Königreich nicht überzubewerten.

Während in der Sechsländerstichprobe der Beschäftigtenanteil der Frauen und der Anteil weiblicher Manager unter den Führungskräften sich als positive Einflussfaktoren auf den Umfang des Maßnahmenangebots erweisen, ist dies bei Betrachtung der einzelnen Länder nur vereinzelt der Fall. Der Realisierungsgrad

ist lediglich in schwedischen Unternehmen mit einem Frauenanteil an allen Beschäftigten zwischen 20 und 60 Prozent und in deutschen Unternehmen mit einem Frauenanteil von 20 bis 40 Prozent und 60 bis 80 Prozent signifikant höher als in Betrieben mit einem Frauenanteil bis 20 Prozent. Für die Hypothese, dass die Besetzung von Führungspositionen durch Frauen in größerem Umfang einen wichtigen Einflussfaktor für die Anzahl der Angebote im Handlungsfeld Elternzeit und Elternförderung darstellt, finden sich vor allem in britischen (Anteil weiblicher Führungskräfte: 20 bis 80 Prozent) und polnischen Unternehmen (20 bis 40 Prozent und 60 bis 80 Prozent) entsprechende Hinweise.

Die Altersstruktur spielt eine gewichtigere Rolle. Unternehmen in Deutschland mit einem Anteil der 20- bis 40-jährigen Beschäftigten von 20 Prozent und mehr weisen einen signifikant höheren Realisierungsgrad auf als Unternehmen mit relativ wenigen jungen Belegschaftsangehörigen. Ähnliches gilt auch für französische (20 bis 40 Prozent und 80 bis 100 Prozent), schwedische (40 bis 80 Prozent) und polnische (40 bis 100 Prozent) Betriebe. Lediglich in Italien und im Vereinigten Königreich findet sich kein Hinweis auf einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Altersstruktur und dem Realisierungsgrad familienfreundlicher Maßnahmen im Handlungsfeld Elternzeit und Elternförderung.

### **Verbreitung der Maßnahmen**

In fast allen Ländern wird der Ausrichtung der Arbeitsprozesse auf die Bedürfnisse berufstätiger Eltern eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet. Dies gilt vor allem für deutsche Unternehmen, denn hierzulande nehmen acht von zehn Betrieben bei der zeitlichen Planung und Koordination besondere Rücksicht auf berufstätige Eltern (Tabelle 12). In den Vergleichsländern sind die entsprechenden Anteile zwar ebenfalls relativ groß, bleiben aber deutlich hinter dem Verbreitungsgrad in Deutschland zurück. Lediglich in Italien und Polen strebt nur eine Minderheit der Unternehmen an, den Bedürfnissen von Beschäftigten mit Kindern bei der Organisation der Arbeitsprozesse gesondert gerecht zu werden.

Hierzulande bieten ferner sechs von zehn Unternehmen Beschäftigten die Möglichkeit, während ihrer Elternzeit Teilzeit oder phasenweise zu arbeiten. In Schweden (80,5 Prozent) und im Vereinigten Königreich (65,3 Prozent) sind es sogar noch mehr, in den anderen drei Ländern dagegen deutlich weniger. Die monokausale Erklärung, dass institutionelle Rahmenbedingungen in den Bereichen Elternzeit und Teilzeit für dieses Muster verantwortlich sind, verbietet sich jedoch. Man könnte zwar vermuten, dass die geringe Dauer der effektiven Elternzeit, in welcher die Betroffenen staatliche Transfers beziehen, im Vereinigten Königreich den Anreiz erhöht, möglichst schnell zumindest wieder in Teilzeit zu arbeiten,

damit die Einkommenseinbuße des Haushalts im Zuge einer Familiengründung nicht so hoch ausfällt. Allerdings ist die Verbreitung von Teilzeit- oder phasenweiser Arbeit in Schweden sogar noch höher, obwohl die effektive Elternzeitförderung im skandinavischen Land umfangreicher als im Vereinigten Königreich ist. In Italien ist die Verbreitung deutlich geringer, auch wenn dort die effektive Elternzeit ein vergleichbares Niveau zum Vereinigten Königreich aufweist. Es kommt zudem hinzu, dass die Mitarbeiter in den Ländern in unterschiedlichem Umfang auf Basis eines Gesetzes die Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen verlangen können (Anxo et al., 2007b, 11). Beschäftigte in italienischen und polnischen Unternehmen haben diesbezüglich keinen gesetzlichen Anspruch, Elternzeit und Teilzeitbeschäftigung zu kombinieren, während hierfür in den anderen vier Vergleichsländern eine rechtliche Grundlage besteht. Bedenkt man jedoch, dass der Verbreitungsgrad von Teilzeitbeschäftigung während der Elternzeit in Frankreich eher vergleichbar mit dem Niveau in Italien und Polen ist als mit dem Verbreitungsgrad in Deutschland, Schweden und dem Vereinigten Königreich, können Unterschiede bei Elternzeit- und Teilzeitregelungen allein die Varianz zwischen den Ländern nicht vollständig erklären. Es ist allerdings vorstellbar, dass neben kulturellen Einflüssen auch das quantitative und qualitative Angebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten das Erwerbsverhalten während der Elternzeit und damit ebenso die Signifikanz der Ländervariablen beeinflussen kann.

Das starke Interesse der Geschäftsführungen in Schweden und im Vereinigten Königreich, während der Elternzeit den Kontakt zu den Beschäftigten zu halten, dokumentiert auch der Befund, dass in beiden Ländern in der Mehrheit der Unternehmen (Vereinigtes Königreich: 66,6 Prozent, Schweden: 51,8 Prozent) den abwesenden Mitarbeitern Paten an die Seite gestellt werden oder die Unterrichtung über die neuesten betrieblichen Entwicklungen auf anderem Weg institutionalisiert ist. Hierzulande greift lediglich ein gutes Viertel der Unternehmen auf derartige Paten- oder Kontaktprogramme zurück. In Frankreich (21 Prozent) und Polen (15,4 Prozent) sind sie noch seltener anzutreffen.

In allen sechs Untersuchungsländern haben Einarbeitungsprogramme, die den Wiedereinstieg nach Ablauf der Elternzeit erleichtern sollen, eine größere Bedeutung als Weiterbildungsmaßnahmen, die während der Elternzeit angeboten werden. Dies könnte darauf hindeuten, dass für die große Mehrheit der Unternehmen noch nicht absehbar ist, wie lange die Beschäftigten mit der Elternzeit ihre berufliche Tätigkeit unterbrechen, wodurch die erwartete Rendite von Humankapitalinvestitionen unsicherer wird. Sollte für einen Mitarbeiter aufgrund der Länge der tatsächlich in Anspruch genommenen Elternzeit eine Qualifikationsanpassung erforderlich sein, weil in der Zwischenzeit neue Arbeitsverfahren

# Maßnahmen zur Förderung von berufstätigen Eltern vor, während und nach der Elternzeit

Tabelle 12

Anteil der Unternehmen mit der jeweiligen familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent

	Deutschland	Frankreich		Italien		Polen		Schweden		Vereinigtes Königreich	
	Stichprobe	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>						
Besondere Rücksichtnahme auf berufstätige Eltern	80,1	54,3	---	37,3	---	33,2	---	61,4	---	66,3	---
Teilzeit- oder phasenweise Arbeit während der Elternzeit	60,5	30,3	---	28,6	---	24,1	---	80,5	+++	65,3	+++
Ein- arbeits- programm- e nach der Elternzeit	35,6	21,7	---	20,9	---	16,0	---	47,2	++	44,3	+++
Paten- oder Kontakt- programm- e während der Elternzeit	27,3	21,0	---	23,0		15,4	---	51,8	+++	66,6	+++
Weiter- bildungs- angebote während der Elternzeit	19,8	6,4	---	16,2	---	8,9	---	16,6		28,0	+++
Ermutung für Väter zur Elternzeit oder Teil- zeitarbeit	16,2	29,9	+++	6,4	---	10,6	---	55,1	+++	61,4	+++
Freiwillige finanzielle Leistungen während der Elternzeit	12,6	6,2	---	3,7	---	7,2	---	21,5	+++	39,9	+++

<sup>1</sup> Ergebnis ordinaler logistischer Regressionen mit den familienfreundlichen Maßnahmen als abhängigen Variablen, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur, Branche, familienfreundliche Einstellung, Land, Unternehmensmerkmale. Positive oder negative Abweichungen gegenüber Deutschland sind signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau (+++/- --) und dem 5-Prozent-Niveau (++).

Eigene Berechnungen

und -methoden Einzug in das Unternehmen gehalten haben, erfolgt die Weiterbildung dann voraussichtlich erst mit dem Wiedereinstieg des Beschäftigten. In diesem Fall ist auch die Nutzungsdauer des neuen Wissens fürs Unternehmen besser abschätzbar, wodurch das Risiko einer Fehlinvestition abnimmt. Wird die berufliche Laufbahn nur für eine relativ kurze Dauer unterbrochen, nimmt zudem die Gefahr ab, dass das vorhandene Wissen der betroffenen Mitarbeiter durch technische und organisatorische Änderungen entwertet wird. Damit entfällt ein wichtiger Grund für eine Weiterbildung während der Elternzeit. Britische Unternehmen sind bei beiden Maßnahmeformen relativ aktiv (Weiterbildung: 28 Prozent, Einarbeitungsprogramme: 44,3 Prozent). Für Schweden gilt dies nur für die Einarbeitungsprogramme (47,2 Prozent). In Deutschland hat ein gutes Drittel der befragten Unternehmen entsprechende Wiedereingliederungsprogramme installiert; ein knappes Fünftel bietet elternzeitbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen an. Der Verbreitungsgrad ist bei beiden Maßnahmeformen hierzulande damit signifikant höher als in Frankreich, Italien und Polen.

Bei der speziellen Ermunterung von männlichen Beschäftigten, ihre berufliche Laufbahn temporär für die Betreuung eines Kindes zu unterbrechen oder Teilzeit zu arbeiten (16,2 Prozent), halten sich deutsche Unternehmen signifikant stärker zurück als die Vergleichsbetriebe in drei der fünf anderen Länder. In Italien und Polen ist das Engagement der Unternehmen jedoch noch zurückhaltender. Bei der Gewährung freiwilliger finanzieller Leistungen während der Elternzeit rangiert Deutschland (12,6 Prozent) hinter dem Vereinigten Königreich (39,9 Prozent) und hinter Schweden (21,5 Prozent). Während französische Unternehmen meistens darauf verzichten, ihre Mitarbeiter in Elternzeit zusätzlich finanziell zu unterstützen, ist ihre Bereitschaft, männliche Beschäftigte zur Unterbrechung ihrer beruflichen Laufbahn oder zu einer Aufnahme einer Teilzeitbeschäftigung zu motivieren, signifikant stärker als hierzulande. Britische und schwedische Betriebe sind hingegen noch aktiver.

Unternehmen, in denen ein familienfreundliches Klima herrscht, weisen im Handlungsfeld Elternzeit und Elternförderung ausnahmslos eine größere Wahrscheinlichkeit auf, eine bestimmte Einzelmaßnahme eingeführt zu haben, als nicht familienfreundliche Unternehmen. Die Berücksichtigung der Kontrollvariable „familienfreundliches Unternehmen“ hat ebenso wie im Handlungsfeld flexible Arbeitszeit und flexible Arbeitsorganisation keine Auswirkungen auf die Signifikanz der Ländereffekte. Dies lässt den Schluss zu, dass neben Aspekten der Einstellung die Unterschiede in den institutionellen Rahmenbedingungen einen bedeutenden Einfluss auf die Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen auch im Handlungsfeld Elternzeit und Elternförderung ausüben können.

## **Rückkehr aus der Elternzeit**

In acht von zehn deutschen Unternehmen kehren die Mitarbeiter nach Ablauf der Elternzeit mehrheitlich auf ihren angestammten Arbeitsplatz zurück. Gleichwohl ist in allen fünf Vergleichsländern zum einen der Anteil der Unternehmen, in denen die Mitarbeiter nach ihrer Rückkehr die gleichen Aufgaben wahrnehmen wie vorher, größer (Polen: 97,9 Prozent, Schweden: 97,7 Prozent, Italien: 96,9 Prozent, Frankreich: 96,8 Prozent, Vereinigtes Königreich: 95,3 Prozent). Zum anderen ist der Unterschied zu Deutschland auch dann noch signifikant, wenn gegen unterschiedliche Unternehmensmerkmale kontrolliert wird. Spiegelbildlich ist in Deutschland die Wahrscheinlichkeit höher, dass Mitarbeiter auf andere Arbeitsplätze oder gar nicht mehr in das Unternehmen zurückkehren (Deutschland: 11,2 Prozent, Vereinigtes Königreich: 2,2 Prozent, Frankreich: 1,9 Prozent, Italien: 1,8 Prozent, Polen: 1 Prozent, Schweden: 0,2 Prozent).

Weisen Unternehmen eine ausgeprägt familienfreundliche Haltung auf, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter im Anschluss an die Elternzeit auf ihren angestammten Arbeitsplatz zurückkehren, größer als in Unternehmen ohne ausgeprägt familienfreundliche Attitüde. Allerdings gilt dieser Befund bei genauerer Betrachtung nicht für alle Länder, sondern lediglich für Deutschland, Frankreich, Italien und Polen.

### **Vergleich des Europäischen Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit mit anderen Befragungen (2)**

#### **ESWT 2004/2005**

Der Anteil der Unternehmen im Europäischen Unternehmensmonitor, deren Beschäftigte aus der Elternzeit mehrheitlich auf ihren angestammten Arbeitsplatz zurückkehren, liegt deutlich höher als im ESWT, selbst wenn man in der Betriebsbefragung aus den Jahren 2004/2005 die Anteilswerte der Fälle addiert, in denen die Mitarbeiter in einem reduzierten oder einem gleich hohen Stundenvolumen zusammengefasst sind (Riedmann et al., 2006, 37 f.). Mit Ausnahme Schwedens ist spiegelbildlich hierzu der Anteil der Betriebe, in denen die Beschäftigten gar nicht zurückkehren, größer als im Europäischen Unternehmensmonitor.

Dieser unterschiedliche Befund wird auch nicht dadurch relativiert, dass beide Untersuchungen in diesem Punkt nur eingeschränkt vergleichbar sind. Die eingeschränkte Vergleichbarkeit ergibt sich, weil im Europäischen Unternehmensmonitor den Unternehmen die Antwortalternative „Beschäftigte kehren mehrheitlich auf einen anderen Arbeitsplatz im Unternehmen zurück“ zur Wahl stand und es offen ist, ob die Befragten hierunter auch eine ausschließliche Reduzierung der Arbeitszeit subsumiert haben.

#### **WLB 2007**

Die relativ weite Verbreitung von Paten- oder Kontakt- sowie Einarbeitungsprogrammen in britischen Unternehmen des Europäischen Unternehmensmonitors entspricht im Grunde den Befunden des WLB 2007. Diesen zufolge führten 44 Prozent der Betriebe ein Paten- oder Kontaktprogramm durch und 47 Prozent spezielle Einarbeitungsprogramme (Hayward et al., 2007, 128). Allerdings beziehen sich die Angaben im WLB 2007 auf den Mutterschutzurlaub, was vor allem

den gegenüber dem Europäischen Unternehmensmonitor um gut 20 Prozentpunkte niedrigeren Anteil bei den Paten- oder Kontaktprogrammen erklären könnte. Auch der Anteil der Unternehmen, die zusätzliche finanzielle Leistungen an Mitarbeiter in Elternzeit zahlen, ist im Europäischen Unternehmensmonitor deutlich höher als im WLB 2007. In diesem gaben 16 Prozent (19 Prozent) der Unternehmen an, Mütter (Väter) während ihres Mutterschaftsurlaubs (Vaterschaftsurlaubs) finanziell zu unterstützen (Hayward et al., 2007, 41 ff.).

### 4.3 Kinder- und Angehörigenbetreuung

Eine bedarfsgerechte Kinder- und Angehörigenbetreuung ist ein wichtiger Einflussfaktor für eine bessere Vereinbarkeit von Familienleben und beruflicher Laufbahn. Sie kann dazu beitragen, dass Eltern eine berufliche Tätigkeit überhaupt aufnehmen, diese mit oder ohne Erwerbsunterbrechung fortsetzen und ihre berufliche Tätigkeit in vollem oder gewünschtem Umfang ausüben können. Beispielsweise wünschten sich im Jahr 2005 hierzulande 21,4 Prozent der Mütter in Paarhaushalten, in Vollzeit berufstätig zu sein (Eichhorst et al., 2007, 40). Allerdings gingen zum damaligen Zeitpunkt nur gut 10 Prozent der Frauen in Paarhaushalten mit Kindern unter fünf Jahren einer Vollzeitbeschäftigung nach. Insgesamt strebte knapp die Hälfte der befragten Mütter eine Teilzeit- oder eine Vollzeitbeschäftigung an, die jedoch nur von einem Drittel der Befragten auch ausgeübt wurden. Ähnliche Unterschiede zwischen gewünschten und realisierten Beschäftigungsmustern finden sich auch in Frankreich, Italien und im Vereinigten Königreich. Dem Ausbau einer ausreichenden Kinderbetreuungsinfrastruktur kommt daher für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine wichtige Bedeutung zu.

Vergleichsstudien zeigen, dass die Besuchsquoten der unter Dreijährigen in Deutschland, Italien und Polen weit hinter denen in Frankreich, Schweden und dem Vereinigten Königreich hinterherhinken (Diekmann/Plünnecke, 2009, 56; vgl. auch Abschnitt 2.2, Tabelle 2). Bei den drei- bis fünfjährigen Kindern ist der Unterschied zwischen den Besuchsquoten in Deutschland und jenen in den Vergleichsländern Frankreich, Schweden und Vereinigtes Königreich geringer oder kehrt sich sogar um (Diekmann/Plünnecke, 2009, 57; vgl. auch Abschnitt 2.2, Tabelle 2). Die Besuchsquote allein ist allerdings noch kein Indikator dafür, dass Beruf und Familienleben gut miteinander vereinbar sind. Neben dem quantitativen Aspekt einer ausreichenden Anzahl von Betreuungsplätzen spielen nämlich auch qualitative Gesichtspunkte wie Öffnungszeiten und frühkindliche Förderung eine Rolle. Auch wenn hierüber keine vergleichbaren Informationen vorliegen, darf doch aufgrund unterschiedlicher Besuchsquoten davon ausgegangen werden, dass die öffentliche Kinderbetreuungsinfrastruktur in den sechs Vergleichsländern unterschiedlich stark ausgebaut ist. Vor diesem Hintergrund können betriebliche

Betreuungsangebote dort, wo keine staatlichen oder sonstigen Angebote im ausreichenden Umfang vorhanden sind, ein wichtiges Instrument darstellen, um es den Mitarbeitern zu ermöglichen, berufstätig zu bleiben beziehungsweise die Arbeitszeiten im gewünschten Umfang aufrechtzuerhalten.

Miteinander vergleichbare Informationen zum Ausbau der Pflegeinfrastruktur liegen nicht vor. Gleichwohl wird das Thema für viele Beschäftigte wichtiger, wenn aufgrund der Alterung der Bevölkerung das Krankheits- und Pflegerisiko anwächst und Angehörige temporär oder dauerhaft einer Pflegebetreuung bedürfen. So wird allein in Deutschland ein Anstieg der Pflegebedürftigen von gut 2,1 Millionen (2005) auf 4,1 Millionen (2050) erwartet, davon allein knapp 2 Millionen (2050) in der stationären Pflege (Enste/Pimpertz, 2008, 106).

Aber auch bei der Pflege von Angehörigen können die Unternehmen ihre Mitarbeiter wirkungsvoll unterstützen. Im Europäischen Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit wird zwischen fünf Maßnahmen in diesem Handlungsfeld differenziert:

- Arbeitsfreistellung oder Sonderurlaub bei Krankheit der Kinder, die über die gesetzliche Regelung hinausgehen,
- Arbeitsfreistellung oder Sonderurlaub für die Pflege von Angehörigen, die über das gesetzliche Niveau hinausgehen,
- betriebliche Kinderbetreuung,
- finanzielle oder anderweitige Unterstützung der Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen, zum Beispiel für Pflegedienste oder Kurzzeitpflege und
- weitere freiwillige Unterstützung berufstätiger Eltern bei der Kinderbetreuung, zum Beispiel durch finanzielle Zuschüsse oder die Einrichtung eines Tagesmütterservice.

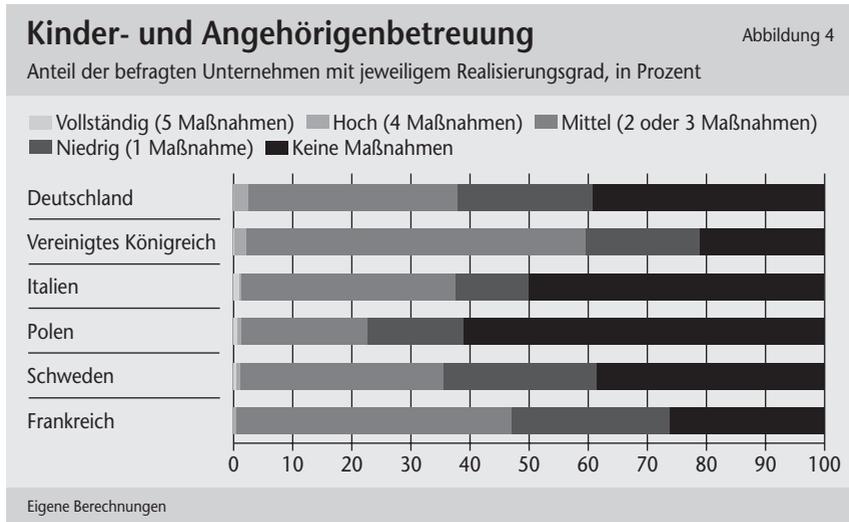
Unternehmen können Betreuungsplätze bereitstellen oder reservieren beziehungsweise die Beschäftigten bei der Suche nach geeigneten Betreuungseinrichtungen und der Organisation von Betreuungsmöglichkeiten unterstützen, um die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu festigen. Es ist zu erwarten, dass diese familienfreundlichen Maßnahmen vor allem in den Ländern angeboten werden, in denen das staatliche und private externe Betreuungsangebot im Umfang und/oder in der Qualität als unzureichend empfunden wird. Familienfreundliche Maßnahmen im Handlungsfeld Kinder- und Angehörigenbetreuung können daher einen exklusiven Charakter aufweisen und dem Unternehmen einen spezifischen Vorteil bei der Rekrutierung von qualifizierten Bewerbern und der Bindung von bewährten Beschäftigten verschaffen.

Die Auswahl der fünf Maßnahmen erlaubt nicht nur einen differenzierten Blick auf die Unterstützung der Mitarbeiter durch die Unternehmen in Fragen der

Kinderbetreuung, sondern gewährt darüber hinaus auch einen Einblick, wie die Betriebe mit dem an Bedeutung gewinnenden Thema der Pflege von Angehörigen derzeit umgehen.

### Anzahl der Maßnahmen

Die Unterschiede im Realisierungsgrad familienfreundlicher Maßnahmen zwischen Deutschland und den Vergleichsländern sind in diesem Handlungsfeld relativ deutlich (Abbildung 4). Britische Unternehmen weisen einen signifikant höheren Realisierungsgrad („hoch“ und „mittel“) als deutsche auf. In Italien, Polen und Schweden bleibt der Umfang der umgesetzten Maßnahmen im Vergleich zu Deutschland signifikant zurück. Der Anteil der Unternehmen, die überhaupt keine Maßnahmen umsetzen, ist in Italien mit jedem zweiten Unternehmen und in Polen mit sogar sechs von zehn Betrieben außerordentlich groß. Der Realisierungsgrad in Frankreich unterscheidet sich hingegen nicht von dem hierzulande.



Eine familienfreundliche Unternehmenskultur erweist sich auch im Handlungsfeld Kinder- und Angehörigenbetreuung als begünstigender Faktor für eine hohe Anzahl angebotener Maßnahmen. Dies gilt nicht nur für die Gesamtstichprobe, sondern ebenso bei einem isolierten Blick auf die sechs untersuchten Länder (Tabelle 13).

Die multivariaten Analysen ergeben zudem, dass bei Unternehmen mit Belegschaften von mehr als 249 Beschäftigten ein Größeneffekt auftritt. Sie stellen signifikant häufiger familienfreundliche Angebote zur Verfügung als Betriebe mit

# Analyse des Realisierungsgrads von Kinder- und Angehörigenbetreuung

Tabelle 13

Ordinale logistische Regression

	Odds Ratio Stichprobe insgesamt	Robuster Standardfehler	Länder, in denen das Merkmal in Einzelregression signifikant ist
<b>Unternehmensmerkmal</b>			
50 bis 249 Beschäftigte (Referenz = bis 49 Beschäftigte)	0,864**	0,062	F(-)
250 oder mehr Beschäftigte (Referenz = bis 49 Beschäftigte)	1,146*	0,084	D(+), I(+), PL(+), S(-)
Familienfreundliches Unternehmen (ja = 1)	2,056***	0,120	D(+), F(+), I(+), PL(+), S(+), UK(+)
Weibliche Geschäftsführung (ja = 1)	0,824**	0,080	I(-)
Familienunternehmen (ja = 1)	1,050	0,066	I(+)
Privatwirtschaft (ja = 1)	1,015	0,099	
<b>Belegschaftsstruktur</b> (Referenz = jeweils Anteil bis 20 Prozent)			
<b>Qualifizierte Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	0,972	0,103	
Über 40 bis 60 Prozent	1,002	0,105	
Über 60 bis 80 Prozent	1,016	0,100	
Über 80 Prozent	1,143	0,098	PL(+)
<b>Weibliche Führungskräfte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,090	0,084	D(+), S(-)
Über 40 bis 60 Prozent	1,192**	0,107	D(+)
Über 60 bis 80 Prozent	1,406*	0,260	D(+), S(+)
Über 80 Prozent	1,187	0,183	
<b>Teilzeitbeschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,147	0,117	
Über 40 bis 60 Prozent	0,934	0,159	
Über 60 bis 80 Prozent	0,797	0,177	PL(+)
Über 80 Prozent	0,983	0,351	F(-), I(-), PL(+)
<b>Junge Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	0,900	0,090	
Über 40 bis 60 Prozent	0,886	0,086	UK(-)
Über 60 bis 80 Prozent	0,925	0,094	
Über 80 Prozent	0,939	0,114	
<b>Weibliche Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,208**	0,088	S(+)
Über 40 bis 60 Prozent	1,072	0,092	
Über 60 bis 80 Prozent	1,081	0,113	
Über 80 Prozent	1,227	0,208	I(+)

	Odds Ratio Stich- probe insgesamt	Robuster Standardfehler
<b>Land (Referenz = Deutschland)</b>		
Frankreich	1,010	0,088
Italien	0,701***	0,071
Polen	0,496***	0,053
Schweden	0,571***	0,054
Vereinigtes Königreich	2,061***	0,194
	Wert	Robuster Standardfehler
Sprungstelle 1	-0,234	0,157
Sprungstelle 2	0,767	0,157
Sprungstelle 3	4,392	0,185
Sprungstelle 4	6,444	0,327
Anzahl	4.774	
Log-Pseudolikelihood	-5.292,78	
Wald-Chi (Referenz = Anteil bis 20 Prozent)	410,78	
Prob > Chi (Referenz = Anteil bis 20 Prozent)	0,0000	
Pseudo-R (Referenz = Anteil bis 20 Prozent)	0,0404	

\*\*\* = signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau; \*\* = signifikant auf dem 5-Prozent-Niveau; \* = signifikant auf dem 10-Prozent-Niveau; Regression berücksichtigt acht Dummy-Variablen für Branchen (Referenz = Verarbeitendes Gewerbe) und fünf für fehlende Werte bei Belegschaftsmerkmalen; Einzelregression für die Länder enthält auch Dummy-Variablen für Regionen in einem Land. Ein (+) oder (-) signalisiert einen signifikant positiven oder negativen Zusammenhang einer Variable in der Länderstichprobe.  
Eigene Berechnungen

weniger als 50 Beschäftigten. Dies gilt besonders in Deutschland, Italien und Polen. Überraschenderweise gilt die umgekehrte Aussage in Schweden. In Frankreich stellen mittlere Unternehmen mit 50 bis zu 249 Beschäftigten ein geringeres Angebot im Rahmen der Kinder- und Angehörigenbetreuung bereit als kleine Unternehmen.

Italienische Familienbetriebe bieten eine größere Anzahl von Maßnahmen an als Unternehmen, in denen Eigentum und Geschäftsführung getrennt sind. Steht in Italien allerdings eine Frau an der Spitze eines Unternehmens, sinken die Aussichten, dass ein breites Angebot unterschiedlicher Fördermaßnahmen gemacht wird.

Nur in Deutschland steigt die Wahrscheinlichkeit für einen hohen Realisierungsgrad, wenn mehr als ein Fünftel der Führungspositionen von Frauen (20 bis 80 Prozent) bekleidet wird. In schwedischen Unternehmen existieren hingegen widersprüchliche Befunde, während der Anteil weiblicher Führungskräfte in den anderen Ländern sich nicht als signifikanter Einflussfaktor herausstellt.

In den polnischen Unternehmen, in denen Teilzeitbeschäftigte den Großteil der Beschäftigten (60 Prozent und mehr) stellen, ist der Realisierungsgrad signifikant höher als in Unternehmen mit nur wenigen Teilzeitkräften.

### Verbreitung der Maßnahmen

In allen sechs Vergleichsländern bieten Unternehmen nur in Ausnahmefällen eine eigene betriebliche Kinderbetreuung an (Tabelle 14). Dies verwundert insofern wenig, als die Größe des Unternehmens einen kritischen Faktor für die Bereitstellung einer eigenen Betreuungsinfrastruktur darstellt. So ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine betriebliche Kinderbetreuung eingerichtet wird, in einem nach

## Maßnahmen der Kinder- und Angehörigenbetreuung

Tabelle 14

Anteil der Unternehmen mit der jeweiligen familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent

	Deutschland	Frankreich		Italien		Polen		Schweden		Vereinigtes Königreich	
	Stichprobe	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>						
Arbeitsfreistellung oder Sonderurlaub bei Krankheit der Kinder <sup>2</sup>	52,2	69,7	+++	46,9	--	29,9	---	50,2	---	71,3	+++
Arbeitsfreistellung oder Sonderurlaub für die Pflege von Angehörigen <sup>2</sup>	34,6	49,7		40,6	+	22,5	---	46,8		61,0	+++
Weitere freiwillige Unterstützung bei der Kinderbetreuung	15,1	2,6	---	3,5	---	9,5		2,0	---	18,3	+++
Unterstützung bei Pflegedienst oder Kurzzeitpflege	8,9	1,9	---	3,2	---	6,6		14,0		5,5	
Betriebliche Kinderbetreuung	2,4	1,7	--	1,1	--	3,8	+++	1,1	---	3,6	

<sup>1</sup> Ergebnis ordinaler logistischer Regressionen mit den familienfreundlichen Maßnahmen als abhängigen Variablen, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur, Branche, familienfreundliche Einstellung, Land, Unternehmensmerkmale. Positive oder negative Abweichungen gegenüber Deutschland sind signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau (+++/- - -), dem 5-Prozent-Niveau (- -) und dem 10-Prozent-Niveau (+). <sup>2</sup> Zusätzlich zur gesetzlichen Regelung. Eigene Berechnungen

EU-Definition großen Unternehmen (250 oder mehr Beschäftigte) 4,6-mal größer als in Kleinunternehmen (weniger als 50 Beschäftigte). Der Anteil der großen Unternehmen an der Gesamtzahl aller Unternehmen ist aber in keinem der Vergleichsländer größer als rund 2 Prozent, während der Anteil der Kleinunternehmen bei 90 Prozent und mehr liegt. Vor dem Hintergrund solch geringer Anteilswerte sind die Unterschiede zwischen den Ländern beim Verbreitungsgrad betrieblicher Betreuungsplätze nicht überzubewerten.

Auch wenn die Verbreitung betrieblicher Betreuungsplätze in allen sechs Ländern sehr gering ist, unterstützen in Deutschland (15,1 Prozent) und im Vereinigten Königreich (18,3 Prozent) doch eine Reihe von Unternehmen ihre Mitarbeiter bei der Suche nach Angeboten, der Organisation oder der Finanzierung der Kinderbetreuung. In Italien (3,5 Prozent), Frankreich (2,6 Prozent) und Schweden (2 Prozent) ist das Engagement deutlich geringer und verharnt ungefähr auf dem Niveau des Verbreitungsgrads betrieblicher Betreuungsplätze.

Die finanzielle und organisatorische Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen beim Finden und bei der Finanzierung von Pflegedienstleistungen ist in allen Ländern eher ein Ausnahmefall. In Italien (3,2 Prozent) und Frankreich (1,9 Prozent) ist der Anteil der Unternehmen, die ihren Mitarbeitern bei der Pflege von Angehörigen helfen, noch einmal deutlich kleiner als in Deutschland (8,9 Prozent).

Weitaus aktiver sind die Unternehmen in allen Ländern bei der freiwilligen Arbeitsfreistellung oder der Gewährung von Sonderurlaub, wenn ein Kind erkrankt oder ein Mitarbeiter die Pflege eines Angehörigen übernehmen muss. Mehr als die Hälfte der Unternehmen in Deutschland (52,2 Prozent) stellt Beschäftigte bei Krankheit der Kinder über das gesetzliche Anspruchsniveau hinaus von der Arbeit frei und ein gutes Drittel (34,6 Prozent) für die Pflege von Angehörigen. Im Vereinigten Königreich ist der entsprechende Anteil in beiden Fällen signifikant größer, in Polen hingegen kleiner. Französische Unternehmen zeigen bei der Arbeitsfreistellung im Fall kranker Kinder (69,7 Prozent), italienische beim freiwilligen Sonderurlaub für die Pflege von Angehörigen (40,6 Prozent) ein größeres Engagement als deutsche Unternehmen. Dagegen ist in Italien (46,9 Prozent) die Bereitschaft, die Mitarbeiter über das gesetzliche Niveau hinaus bei Krankheit der Kinder zu unterstützen, geringer als hierzulande. Für Schweden gilt dies ebenfalls (50,2 Prozent).

Familienfreundliche Unternehmen weisen auch im Handlungsfeld Kinder- und Angehörigenbetreuung eine größere Wahrscheinlichkeit auf, dass eine bestimmte Einzelmaßnahme angeboten wird. Ohne eine Berücksichtigung der Einstellung zur Familienfreundlichkeit wäre der Zusammenhang zwischen der Wahrschein-

lichkeit, dass eine betriebliche Kinderbetreuung angeboten wird, und der Ländervariable „Frankreich“ im Vergleich zu Deutschland negativ. Dies impliziert, dass eine familienfreundliche Einstellung in französischen Unternehmen einen potenziell negativen Effekt institutioneller Rahmenbedingungen auf die betriebliche Betreuung von Kindern beziehungsweise auf die Betreuung kranker Kinder kompensiert. Der negative Effekt könnte darauf zurückzuführen sein, dass die öffentliche und private externe Betreuungsinfrastruktur in Frankreich relativ gut ausgebaut ist (Diekmann/Plünnecke, 2009, 55 ff.). Der Anreiz und die Notwendigkeit, eigene betriebliche Betreuungsangebote als Ersatz zur Verfügung stellen zu müssen, sind geringer. Unter diesen Umständen werden vor allem Unternehmen mit einer familienfreundlichen Einstellung aktiv. Mit Blick auf die Maßnahme „Arbeitsfreistellung oder Sonderurlaub bei Krankheit der Kinder“ ist in Italien ein ähnlicher Effekt zu beobachten. Ohne Berücksichtigung der Variable „familienfreundliches Unternehmen“ existiert ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen der Ländervariable „Italien“ und der Arbeitsfreistellung von Mitarbeitern. Institutionelle Unterschiede zwischen Frankreich und Schweden auf der einen Seite und Deutschland auf der anderen Seite scheinen dagegen weniger ausschlaggebend für die Gewährung von Sonderurlaub zur Pflege von Angehörigen zu sein als die familienfreundliche Einstellung in den Unternehmen. Ohne Berücksichtigung der Variable „familienfreundliches Unternehmen“ ist der Zusammenhang bei den Ländervariablen „Frankreich“ und „Schweden“ und der Arbeitsfreistellung für die Pflege signifikant positiv.

### **Vergleich des Europäischen Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit mit anderen Befragungen (3)**

#### **WLB 2007**

Mit 8 Prozent ist im WLB 2007 der Anteil der britischen Unternehmen, die betriebliche Kinderbetreuungsplätze anbieten, mehr als doppelt so groß wie im Europäischen Unternehmensmonitor (Hayward et al., 2007, 58). Allerdings erfasst das WLB 2007 auch die finanzielle Unterstützung und andere Unterstützungsmaßnahmen beim Aspekt der betrieblichen Kinderbetreuung. Integriert man die Maßnahme „weitere freiwillige Unterstützung bei der Kinderbetreuung“ in die betriebliche Kinderbetreuung im Europäischen Unternehmensmonitor, kehrt sich die Aussage um. Denn gut jedes fünfte britische Unternehmen führt dann Maßnahmen im Bereich der Kinderbetreuung durch.

WLB 2007 und Europäischer Unternehmensmonitor geben bezüglich der Arbeitsfreistellung und des Sonderurlaubs zur Pflege von Angehörigen im Großen und Ganzen ein ähnliches Bild ab, auch wenn die Fragestellungen nicht eins zu eins vergleichbar sind.

## **4.4 Familienservice**

Familienorientierte Dienstleistungen umfassen neben Angeboten im Bereich der Kinder- und Angehörigenbetreuung eine ganze Anzahl von Tätigkeiten, die

von Dritten gegen Entgelt erbracht werden und die Mitglieder von Familienhaushalten bei der Bewältigung des Alltags entlasten (Enste et al., 2009, 5). Ein zentrales Ziel ist, durch die Inanspruchnahme familienbezogener Dienstleistungen die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben zu verbessern und die Erwerbsbeteiligung von Personen zu erhöhen, die andernfalls die notwendigen Arbeiten hätten selbst verrichten müssen (Eichhorst/Tobsch, 2007, 2). Auch wenn das Volumen von Märkten für familienorientierte Dienstleistungen aufgrund von deren Nähe zum informellen Sektor nur schwer zu schätzen ist, legen Eichhorst/Tobsch (2007) anhand der Anzahl der Beschäftigten in Privathaushalten deutliche Unterschiede bei der Inanspruchnahme von familienorientierten Dienstleistungen offen. Demnach ist der Anteil der Beschäftigten in Privathaushalten an allen Beschäftigten in Frankreich und Italien überdurchschnittlich groß, in Deutschland und im Vereinigten Königreich hingegen unterdurchschnittlich. Für Polen und Schweden liegen keine vergleichbaren Zahlen vor.

Die Unternehmen haben die Möglichkeit, familienorientierte Dienstleistungen für ihre Beschäftigten selbst bereitzustellen oder die Inanspruchnahme durch finanzielle Leistungen, Informationsangebote oder Koordinationsaktivitäten zu erleichtern. Sie können daher einen potenziellen Mangel an Angeboten verringern oder die Nutzung eines bereits vorhandenen Angebots ausweiten. Im Rahmen des Europäischen Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit wurden insgesamt vier Maßnahmen in dem Handlungsfeld Familienservice abgefragt:

- Angebot von haushaltsnahen Dienstleistungen,
- Freizeitangebote für Beschäftigte und deren Familien,
- Information und Rechtsberatung zu familienfreundlichen Maßnahmen und
- Möglichkeit für Kinder von Belegschaftsangehörigen, in der Kantine zu essen.

### **Anzahl der Maßnahmen**

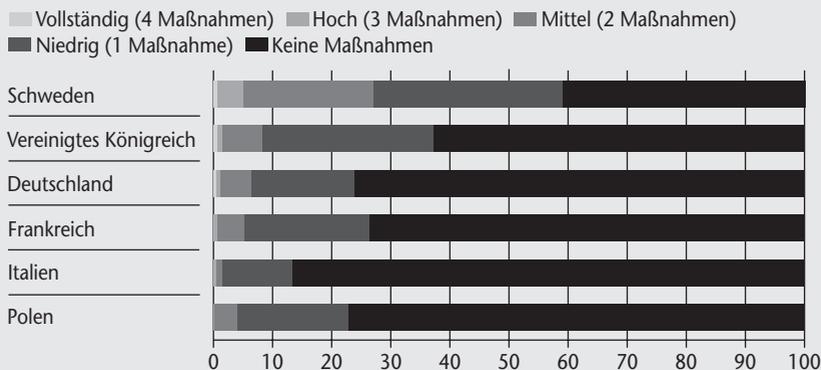
Maßnahmen im Handlungsfeld Familienservice spielen insgesamt in keinem der sechs Länder eine wichtige Rolle (Abbildung 5). Dies verdeutlicht der Befund, dass nur in Ausnahmefällen Unternehmen einen hohen Realisierungsgrad aufweisen und in keinem Land in nennenswerter Anzahl Unternehmen existieren, die alle Maßnahmen eingeführt haben. Mit Ausnahme Schwedens muss man selbst Unternehmen mit einem mittleren Realisierungsgrad in den Ländern als Ausnahmefall bezeichnen.

Der Realisierungsgrad familienfreundlicher Maßnahmen im Handlungsfeld Familienservice liegt in deutschen Unternehmen aber nicht nur hinter jenem von schwedischen zurück, von denen zumindest gut ein Fünftel zwei Maßnahmen eingeführt hat. Deutschland rangiert sogar noch signifikant hinter Frankreich,

## Familienservice

Abbildung 5

Anteil der befragten Unternehmen mit jeweiligem Realisierungsgrad, in Prozent



Eigene Berechnungen

Polen und dem Vereinigten Königreich. Der Realisierungsgrad in italienischen Betrieben ist hingegen signifikant kleiner als hierzulande.

Familienfreundliche Unternehmen weisen eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit auf, mehr familienorientierte Dienstleistungen anzubieten, als Betriebe, in denen kein ausgeprägt familienfreundliches Bewusstsein existiert (Tabelle 15). Dies gilt auch bei einem differenzierten Blick auf die einzelnen Länder.

Die Schätzungen ergeben ferner, dass größere Unternehmen tendenziell mehr familienorientierte Dienstleistungen anbieten als Kleinbetriebe. In allen Ländern weisen Unternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten einen höheren Realisierungsgrad auf; in Deutschland, Frankreich, Polen und im Vereinigten Königreich trifft dies auch auf mittlere Unternehmen zu.

Im Gesamtdatensatz zeigt sich, dass privatwirtschaftliche Unternehmen weniger familienorientierte Dienstleistungsangebote bereitstellen als öffentliche Betriebe. Bei den Einzelregressionen bestätigt sich dieser Zusammenhang jedoch nur für Frankreich und Italien.

Die Analyse der Sechsländerstichprobe offenbart, dass mit einem zunehmenden Anteil qualifizierter Mitarbeiter das Angebot im Bereich Familienservice steigt. Bei Betrachtung der einzelnen Länder ist dieser Befund vor allem auf die Verbreitung in schwedischen und deutschen Betrieben zurückzuführen. In Schweden steigt die Wahrscheinlichkeit, dass mehrere Dienstleistungen angeboten werden, wenn qualifizierte Beschäftigte 40 Prozent und mehr der Belegschaft stellen. In Deutschland ist das bei Anteilen von 20 bis 40 Prozent und 80 bis 100 Prozent der Fall.

# Analyse des Realisierungsgrads von Familienservice

Tabelle 15

Ordinale logistische Regression

	Odds Ratio Stichprobe insgesamt	Robuster Standardfehler	Länder, in denen das Merkmal in Einzelregression signifikant ist
<b>Unternehmensmerkmal</b>			
50 bis 249 Beschäftigte (Referenz = bis 49 Beschäftigte)	1,509***	0,126	D(+), F(+), PL(+), UK(+)
250 oder mehr Beschäftigte (Referenz = bis 49 Beschäftigte)	3,103***	0,266	D(+), F(+), I(+), PL(+), S(+), UK(+)
Familienfreundliches Unternehmen (ja = 1)	2,464***	0,158	D(+), F(+), I(+), PL(+), S(+), UK(+)
Weibliche Geschäftsführung (ja = 1)	1,011	0,110	
Familienunternehmen (ja = 1)	1,010	0,072	
Privatwirtschaft (ja = 1)	0,743***	0,081	F(-), I(-)
<b>Belegschaftsstruktur (Referenz = jeweils Anteil bis 20 Prozent)</b>			
<b>Qualifizierte Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,333**	0,159	D(+)
Über 40 bis 60 Prozent	1,217*	0,141	S(+)
Über 60 bis 80 Prozent	1,367***	0,147	S(+)
Über 80 Prozent	1,353***	0,128	D(+), F(+), S(+)
<b>Weibliche Führungskräfte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,148*	0,096	D(+), UK(+)
Über 40 bis 60 Prozent	1,238**	0,126	
Über 60 bis 80 Prozent	1,260	0,234	F(+), UK(+)
Über 80 Prozent	1,118	0,188	
<b>Teilzeitbeschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,232*	0,140	D(+)
Über 40 bis 60 Prozent	1,103	0,225	
Über 60 bis 80 Prozent	0,829	0,241	I(-), PL(-)
Über 80 Prozent	1,132	0,433	F(-), I(-), PL(-), S(-)
<b>Junge Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	0,984	0,112	
Über 40 bis 60 Prozent	0,921	0,102	I(-)
Über 60 bis 80 Prozent	0,994	0,115	
Über 80 Prozent	0,937	0,137	
<b>Weibliche Beschäftigte</b>			
Über 20 bis 40 Prozent	1,119	0,093	D(+)
Über 40 bis 60 Prozent	1,198*	0,115	
Über 60 bis 80 Prozent	1,052	0,124	I(-)
Über 80 Prozent	0,833	0,173	F(-), UK(-)

	Odds Ratio Stich- probe insgesamt	Robuster Standardfehler
<b>Land (Referenz = Deutschland)</b>		
Frankreich	1,854***	0,189
Italien	0,467***	0,057
Polen	1,333**	0,154
Schweden	4,078***	0,445
Vereinigtes Königreich	2,306***	0,240
	Wert	Robuster Standardfehler
Sprungstelle 1	1,917	0,185
Sprungstelle 2	3,686	0,192
Sprungstelle 3	5,663	0,211
Sprungstelle 4	7,953	0,359
Anzahl	4.777	
Log-Pseudolikelihood	-4.199,14	
Wald-Chi (Referenz = Anteil bis 20 Prozent)	1.953,11	
Prob > Chi (Referenz = Anteil bis 20 Prozent)	0,0000	
Pseudo-R (Referenz = Anteil bis 20 Prozent)	0,1033	
*** = signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau; ** = signifikant auf dem 5-Prozent-Niveau; * = signifikant auf dem 10-Prozent-Niveau; Regression berücksichtigt acht Dummy-Variablen für Branchen (Referenz = Verarbeitendes Gewerbe) und fünf für fehlende Werte bei Belegschaftsmerkmalen; Einzelregression für die Länder enthält auch Dummy-Variablen für Regionen in einem Land. Ein (+) oder (-) signalisiert einen signifikant positiven oder negativen Zusammenhang einer Variable in der Länderstichprobe. Eigene Berechnungen		

Ob die Geschäftsführung weiblich oder männlich ist, spielt weder im gepoolten Datensatz noch in den einzelnen Länderstichproben eine Rolle. Auch der Anteil der Frauen in Führungspositionen erweist sich als wenig relevant. Lediglich in britischen Betrieben steht ein größerer Kreis weiblicher Führungskräfte (Anteil der Frauen in Führungspositionen 20 bis 40 Prozent und 60 bis 80 Prozent) in einem signifikanten Zusammenhang mit einer größeren Anzahl von Dienstleistungen im Handlungsfeld Familienservice. Der Anteil der Frauen an der Belegschaft hat ebenso keinen nennenswerten Einfluss.

Im gepoolten Datensatz gibt der Anteil in Teilzeit beschäftigter Mitarbeiter tendenziell keinen wesentlichen Ausschlag. Es zeigt sich jedoch in italienischen und polnischen Unternehmen, dass mit einem großen Anteil von Teilzeitkräften (60 bis 100 Prozent) der Realisierungsgrad geringer ist als in Betrieben mit wenigen Teilzeitbeschäftigten.

## Verbreitung der Maßnahmen

In Schweden (5,1 Prozent) und Deutschland (4,9 Prozent) bietet nur ein geringer Anteil der befragten Unternehmen haushaltsnahe Dienstleistungen an, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern (Tabelle 16). In den vier anderen Untersuchungsländern handelt es sich sogar nur um Einzelfälle.

Immerhin gut ein Drittel der schwedischen Unternehmen (36,9 Prozent) erlaubt den Kindern der Mitarbeiter den Zugang zur Werkskantine. Schweden hebt sich damit deutlich von den anderen Ländern ab, in denen nur bei einer kleinen Minderheit (Deutschland und Vereinigtes Königreich) oder nur in Einzelfällen (Frankreich, Italien und Polen) Kinder von Beschäftigten in der Kantine verköstigt werden können. Dabei ist zu beachten, dass die Existenz einer Werkskantine freilich die Voraussetzung für den Zugang von Kindern der Mitarbeiter zu einer solchen ist. Es muss daher offenbleiben, ob der Unterschied zwischen schwedischen Unternehmen und den Vergleichsbetrieben in den anderen fünf Ländern auf eine unterschiedliche Verbreitung von Werkskantinen oder auf eine unterschiedliche Bereitschaft der Geschäftsführungen, den Kindern Zutritt zu gewähren, zurückzuführen ist.

Jedes zehnte Unternehmen in Deutschland stellt freiwillig familienorientierte Freizeitangebote wie zum Beispiel Ferienlager oder Hausaufgabenhilfe bereit. Nur in Italien (2 Prozent) ist dieser Anteil kleiner. In allen anderen Ländern ist

### Maßnahmen im Bereich Familienservice

Tabelle 16

Anteil der Unternehmen mit der jeweiligen familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent

	Deutschland	Frankreich		Italien		Polen		Schweden		Vereinigtes Königreich	
	Stichprobe	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>						
Information und Rechtsberatung	11,2	19,4	+++	11,4		13,7	+++	21,0	+++	27,4	+++
Freizeitangebote für Familien	10,7	10,7	+++	2,0	---	13,0	+++	35,0	+++	14,6	++
Zugang von Kindern der Beschäftigten zur Kantine	5,4	0,6	---	1,8	---	0,1	---	36,9	+++	3,8	---
Angebot von haushaltsnahen Dienstleistungen	4,9	1,2		0,0	---	0,2	---	5,1	+	1,9	--

<sup>1</sup> Ergebnis ordinaler logistischer Regressionen mit den familienfreundlichen Maßnahmen als abhängigen Variablen, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur, Branche, familienfreundliche Einstellung, Land, Unternehmensmerkmale. Positive oder negative Abweichungen gegenüber Deutschland sind signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau (+++/- --), dem 5-Prozent-Niveau (++/- -) und dem 10-Prozent-Niveau (+).

Eigene Berechnungen

er signifikant (+++), also nicht allein auf die Stichprobe bezogen, größer. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei der Information und Rechtsberatung über familienfreundliche Maßnahmen.

## 5

## Regelungsgrundlagen familienfreundlicher Personalpolitik

Gesetzliche Vorgaben zeichnen sich dadurch aus, dass sie in allen betroffenen Unternehmen umgesetzt sein sollten. Je nach Grad der Verbindlichkeit können sie den Beschäftigten sogar eine Handhabe geben, ihre Ansprüche auch gegen den Willen einer Geschäftsleitung durchsetzen zu können. Eine gesetzliche Regelung ist jedoch keinesfalls zwingend nur mit Vorteilen für die betroffenen Beschäftigten verbunden. Die Begünstigten müssen nämlich Vor- und Nachteile, die sich aus der Inanspruchnahme ergeben, gegeneinander abwägen. Dies kann zur Folge haben, dass trotz eines allgemeinen Rechtsanspruchs familienfreundliche Maßnahmen in den Unternehmen in unterschiedlichem Umfang realisiert werden.

- So erhöht zwar ein Rechtsanspruch auf Teilzeitbeschäftigung, wie er hierzu-lande besteht, einerseits die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte von einer Vollzeit- auf eine Teilzeitstelle wechseln. Andererseits mag dies für die Begünstigten neben der damit verbundenen direkten Einkommenseinbuße mit weiteren, indirekten Kosten verbunden sein. So könnten sich zum Beispiel die betrieblichen Aufstiegschancen verringern, weil eine Teilzeitbeschäftigung mit der Ausübung von Führungspositionen nicht vereinbar ist oder weil ein überdurchschnittlicher Arbeitseinsatz in einer Vollzeitbeschäftigung als qualifizierendes Kriterium für eine Beförderung angesehen wird.
- Auch die steuerliche Begünstigung von Kosten des Unternehmens aus familienfreundlichen Maßnahmen oder eine zusätzliche Subvention wird nicht jeden Betrieb zur Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen bewegen – vor allem dann nicht, wenn die Implementierung Nachteile bei der Organisation oder dem Ablauf der bewährten Arbeitsprozesse nach sich zieht und diese Nachteile nicht durch die staatliche Unterstützung aufgewogen werden.

Die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände haben die Möglichkeit, die gesetzlichen Mindeststandards noch einmal auf tarifvertraglicher Basis auszuweiten und ergänzende Regelungen in den Bereichen zu vereinbaren, in denen der Gesetzgeber nicht aktiv geworden ist. Ferner können sie durch Informations-

vermittlung und Beratung als Katalysatoren für eine familienfreundliche Arbeitswelt dienen. Ob und in welchem Maß die Sozialpartner diese beiden Funktionen ausüben können, hängt erstens von dem Gewicht ab, das den Sozialpartnern im Allgemeinen und den Tarifverträgen im Besonderen bei der Regelung der kollektiven Arbeitsbeziehungen in einem Land zukommt. Zweitens entscheidet der Stellenwert, den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf für ihre Verbands- und politischen Ziele beimessen, ob die Sozialpartner überhaupt aktiv werden.

Trotz der formalen Nachrangigkeit gegenüber staatlichen und unter Umständen auch tarifvertraglichen Regelungen ist die Unternehmensebene letztlich entscheidend für die Balance zwischen Beruf und Familienleben. Die konkrete Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen erfolgt schließlich im Betrieb. Die Unternehmen können die Handlungsspielräume, die ihnen gesetzliche Regelungen oder Tarifverträge eröffnen, nutzen, um die familienfreundlichen Maßnahmen an die spezifischen betrieblichen Bedingungen anzupassen. Zudem spielt das Bewusstsein für eine familienfreundliche Arbeitswelt in einem Unternehmen eine entscheidende Rolle dabei, wie verbindliche Vorgaben im Betrieb umgesetzt werden und ob beziehungsweise welche Ausweichreaktionen erfolgen. Wenn zum Beispiel familienfreundliche Maßnahmen vom Unternehmen als nicht monetärer Bestandteil des Vergütungspakets aufgefasst werden, haben staatliche oder tarifvertragliche Vorgaben einschneidende Konsequenzen für die Gehaltsentwicklung oder die Beschäftigungsperspektiven der betroffenen Mitarbeiter.

Um zusätzliche Informationen über die Bedeutung der verschiedenen Regelungsebenen zu gewinnen, wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, auf welche Regelungen oder Vorschriften die von ihnen durchgeführten familienfreundlichen Maßnahmen zurückgehen. Um den Umfang des Fragebogens nicht unangemessen auszudehnen, musste allerdings darauf verzichtet werden, die Regelungsgrundlage für jede einzelne eingeführte Maßnahme zu bestimmen. Es ist daher nur eingeschränkt möglich zu beurteilen, welcher Regelungsgrundlage in einem Unternehmen die größte Bedeutung bei der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen zukommt. Da die Unternehmen Mehrfachantworten angeben konnten, kann der Europäische Unternehmensmonitor gleichwohl einen Eindruck vermitteln, welche Regelungsgrundlage in welchem Land zumindest für eine der implementierten Maßnahmen ausschlaggebend gewesen ist. Er bietet damit einen Anhaltspunkt für den Einfluss der verschiedenen Akteure.

In knapp sechs von zehn deutschen Unternehmen basiert zumindest eine der familienfreundlichen Maßnahmen auf einer gesetzlichen Grundlage (Tabelle 17). Vor allem in Polen und im Vereinigten Königreich sowie in Frankreich beeinflusst

der Staat familienfreundliches Handeln in den Unternehmen noch stärker. In Italien ist der Einfluss etwas kleiner als hierzulande, gleichwohl beruhen in der Mehrheit auch der italienischen Betriebe familienfreundliche Maßnahmen auf staatlichen Vorgaben. Allerdings ist auffällig, dass Gesetze und Verordnungen nur in Polen und im Vereinigten Königreich die häufigste Regelungsgrundlage darstellen. Dieses größere Gewicht staatlicher Vorgaben gegenüber tarifvertraglichen Regelungen steht insofern im Einklang mit den Erwartungen, als in beiden Ländern der Deckungsgrad von Tarifverträgen relativ gering ist (Caju et al., 2008, 13). Außerdem wurden dort gesetzliche Regelungen für betriebliche Interessenvertretungen abseits der Gewerkschaften beziehungsweise institutionelle Informations- und Anhörungsverfahren erst infolge der Konsultationsrichtlinie 2002/14/EC eingeführt.

## Regelungsgrundlage familienfreundlicher Maßnahmen

Tabelle 17

Anteil der Unternehmen mit familienfreundlichen Maßnahmen auf der jeweiligen Regelungsgrundlage, in Prozent

	Deutschland	Frankreich		Italien		Polen		Schweden		Vereinigtes Königreich	
	Stichprobe	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>						
Eigenes Ermessen	68,6	59,7	---	12,3	---	36,8	---	58,9	---	81,3	+++
Gesetzliche Regelung	57,8	68,7	+++	51,2	--	91,8	+++	54,6		88,7	+++
Betriebliche Vereinbarung	42,3	46,8	+++	8,4	---	21,2	---	27,8	---	33,7	---
Nationaler oder Branchentarifvertrag	26,6	79,2	+++	70,3	+++	2,9	---	56,9	+++	12,5	---

Mehrfachantworten; <sup>1</sup> Ergebnis ordinaler logistischer Regressionen mit den Regelungsgrundlagen als abhängigen Variablen, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur, Branche, familienfreundliche Einstellung, Land, Unternehmensmerkmale. Positive oder negative Abweichungen gegenüber Deutschland sind signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau (+++/- --) und dem 5-Prozent-Niveau (- -).  
Eigene Berechnungen

Branchentarifverträge oder Vereinbarungen der Sozialpartner auf nationaler Ebene spielen in deutschen, vor allem aber in polnischen und britischen Betrieben eine relativ geringe Rolle bei der Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch familienfreundliche Maßnahmen. Dies kann für Polen und das Vereinigte Königreich neben dem bereits erwähnten geringen Deckungsgrad von

Branchentarifverträgen auch mit dem relativ großen Gewicht dezentraler Verhandlungen über Lohn- und Beschäftigungsbedingungen zusammenhängen (Caju et al., 2008, 17). Die große Bedeutung von Sozialpartnerabkommen auf nationaler oder Branchenebene für familienfreundliche Maßnahmen bei schwedischen und italienischen Unternehmen entspricht ebenfalls den Erwartungen. In Schweden und auch in Italien sind Branchentarifverträge in den einzelnen Wirtschaftszweigen die bedeutendste Regelungsebene für die Aushandlung von Löhnen und anderen Arbeitsbedingungen. In Frankreich erscheint die hohe Bedeutung der nationalen oder Branchentarifverträge zunächst überraschend, da in Frankreich Firmentarifverträge dominieren (Caju et al., 2008, 17). Im Rahmen der Pilotstudie wurde aber herausgestellt, dass die Sozialpartner Rahmenabkommen abschließen können, die für die Branchen- und Firmentarifverträge bindend sind. So schlossen die französischen Sozialpartner im Jahr 2004 ein nationales Rahmenabkommen zur Gleichstellung, das in den Firmentarifverträgen umgesetzt werden musste. Ferner ist vorstellbar, dass die Sozialpartner auf überbetrieblicher Ebene auf Themen ausweichen, die für betriebliche Verhandlungen weniger von Belang sind als zentrale Bestandteile der Arbeitsbeziehungen, wie zum Beispiel Löhne oder Arbeitszeiten. Wenn Abkommen auf überbetrieblicher Ebene einen relativ unverbindlichen Charakter aufweisen und vorrangig der Bewusstseinsklärung und als Ansporn dienen, könnten die getroffenen Abreden auch in den einzelnen Unternehmen auf Akzeptanz stoßen und die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen vorantreiben.

Betriebliche Vereinbarungen sind relativ weit in deutschen und französischen Unternehmen verbreitet. Dies überrascht insofern wenig, als in beiden Ländern mit den Betriebsräten (Deutschland) sowie den *Délégués du personnel* und den *Comités d'entreprise* (Frankreich) ein etabliertes System kollektiver Interessenvertretung in den Betrieben abseits von Tarifverträgen und Gewerkschaftsvertretungen existiert (IW Köln, 2008, 41 ff.). In Schweden übernehmen stattdessen die Gewerkschaften auch die betriebliche Repräsentanz. Gleiches gilt mit Abstrichen für Italien. Da in beiden Ländern relativ häufig nationale oder Branchentarifverträge die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in den Betrieben regeln oder fördern, ist der Abschluss von zusätzlichen betrieblichen Vereinbarungen weniger dringend erforderlich. In britischen und polnischen Betrieben liegt die Verbreitung betrieblicher Abschlüsse deutlich oberhalb der Verbreitung von nationalen oder Branchentarifverträgen, bleibt aber unter dem deutschen Niveau. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Vertretungsmacht von Gewerkschaften dort auch auf betrieblicher Ebene im Vergleich zu Deutschland relativ schwach ist und die institutionellen Rahmenbedingungen für eine ander-

weitige betriebliche Interessenvertretung deutlich hinter den Möglichkeiten zurückbleiben, die das Betriebsverfassungsgesetz hierzulande oder die rechtlichen Bestimmungen in Frankreich gewähren.

Deutsche und schwedische Unternehmen lassen sich bei der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen am ehesten von eigenen Erwägungen und weniger von gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorgaben und Anreizen leiten. Hierzulande wurden gut zwei Drittel der Unternehmen selbst aktiv. Dieser Anteil ist im Vereinigten Königreich (81,3 Prozent) größer, in den anderen vier Ländern hingegen kleiner. Ausgesprochen niedrig ist der Anteil der italienischen Betriebe (12,3 Prozent), die familienfreundliche Maßnahmen aus eigenem Ermessen einführen.

Dies steht ein wenig im Widerspruch zu dem relativ großen Anteil von Unternehmen in Italien, die aufgrund ihrer Haltung als familienfreundlich deklariert werden können. Denn die multivariaten Analysen zeigen, dass Unternehmen mit einer familienfreundlichen Haltung signifikant häufiger familienfreundliche Maßnahmen aus eigener Initiative eingeführt haben als Unternehmen mit nicht ausgeprägt familienfreundlicher Einstellung (Übersicht 2). Vor diesem Hintergrund wäre zu erwarten gewesen, dass ein unternehmenseigenes Kalkül in Italien besonders häufig handlungsleitend ist. Der in der Gesamtstichprobe sichtbare Befund ist jedoch in hohem Maße durch die Länderstichproben in Deutschland und Schweden geprägt, wo familienfreundliche Betriebe weniger eine von außen auferlegte Verpflichtung benötigen, also eher aus eigenem Antrieb tätig werden.

Auch betriebliche Vereinbarungen werden häufiger von familienfreundlichen Unternehmen geschlossen als von anderen Unternehmen. Dies trifft neben Deutschland und Schweden selbst auf Italien und das Vereinigte Königreich zu. Dies impliziert, dass in den beiden letztgenannten Ländern betriebliche Interessenvertretungen, wo sie existieren, familienfreundlichen Unternehmen als adäquater Repräsentant der gesamten Belegschaft dienen, mit dem eine Geschäftsführung in Verhandlungen und Gespräche eintreten kann.

Dagegen existiert in der Gesamtstichprobe und in drei der sechs Länder erwartungsgemäß kein Zusammenhang zwischen einer familienfreundlichen Einstellung einerseits und Gesetzen oder Tarifverträgen als Grundlage der Maßnahmen andererseits, denn die Reichweite beider Regelungsebenen erstreckt sich auf alle Unternehmen unabhängig von deren Haltung. Eine familienfreundliche Einstellung reduziert in Italien die Wahrscheinlichkeit, dass die Maßnahmen der Unternehmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf tarifvertragliche Regelungen zurückgehen. Warum in Schweden die Wahrscheinlichkeit, dass die familienfreundlichen Maßnahmen auf Gesetzen und Verord-

nungen beruhen, in familienfreundlichen Unternehmen größer ist, in Deutschland hingegen kleiner als in Betrieben mit nicht ausgeprägt familienfreundlicher Einstellung, lässt sich auf Basis der vorliegenden Befunde nicht klären.

Im Gesamtsample zeigt sich, dass Gesetze vor allem in größeren Unternehmen eine Rolle bei der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen spielen. Dies gilt besonders für Deutschland und das Vereinigte Königreich. Die Wahrscheinlichkeit, dass nationale oder Branchentarifverträge oder betriebliche Vereinbarungen Ausgangspunkt familienfreundlicher Maßnahmen sind, steigt ebenfalls mit wachsender Belegschaftsgröße – sowohl in der Sechsländerstichprobe als auch in den Stichproben für Deutschland, Italien und Schweden. Dagegen werden Kleinbetriebe signifikant häufiger als mittlere und große Unternehmen aus eigenem Kalkül aktiv. Dies gilt besonders für Deutschland und teilweise für Schweden.

Im internationalen Datensatz ist zu sehen, dass auch Familienunternehmen häufiger aus eigenen Erwägungen familienfreundliche Maßnahmen einführen. Dieser Befund bestätigt sich aber bei differenzierter Betrachtung der einzelnen Länder nur für deutsche Familienbetriebe. Sind Eigentum und Geschäftsleitung in einer Hand, steigt allerdings in schwedischen Betrieben die Wahrscheinlichkeit, dass familienfreundliche Maßnahmen aufgrund eines nationalen oder Branchentarifvertrags oder im Zuge einer betrieblichen Vereinbarung eingeführt worden sind. Polnische Familienbetriebe verfolgen dagegen seltener als andere Unternehmen eine familienfreundliche Personalpolitik, die auf überbetrieblichen tariflichen Abreden beruht.

Unternehmen der Privatwirtschaft weisen in Deutschland, in Polen und in Schweden eine geringere Wahrscheinlichkeit als öffentliche Betriebe auf, dass ihre familienfreundlichen Maßnahmen in nationalen oder Branchentarifverträgen geregelt sind. In Italien trifft diese geringere Wahrscheinlichkeit auf eine familienfreundliche Personalpolitik auf Basis von betrieblichen Vereinbarungen zu.

Ob die Geschäftsführung in Frauenhänden liegt, spielt fast gar eine Rolle. In deutschen Betrieben scheinen weibliche Führungsspitzen weniger als männliche Geschäftsführer geneigt zu sein, familienfreundliche Maßnahmen aus eigenem Ermessen einzuführen. Dagegen begünstigt eine weibliche Geschäftsführung in Schweden den Abschluss betrieblicher Vereinbarungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Unterschiedliche Belegschaftsstrukturen erweisen sich nur in Ausnahmefällen als potenzieller Einflussfaktor auf einen bestimmten Regelungsmodus. Während dies bei einer überbetrieblichen Regelung auf Basis von Tarifverträgen oder Gesetzen noch plausibel erscheint, weil diese unter Umständen verbindlich für alle Unternehmen im Geltungsbereich sind, ist zu erwarten, dass Eigeninitiative

# Analyse der Regelungsgrundlage familienfreundlicher Maßnahmen

Übersicht 2

Logistische Regression

	Gesetzliche Regelung	Nationaler oder Branchentarifvertrag	Betriebliche Vereinbarung	Eigenes Ermessen
<b>Unternehmensmerkmal</b>				
50 bis 249 Beschäftigte (Referenz = bis 49 Beschäftigte)	Gesamt(+), D(+), UK(+)	Gesamt(+), D(+), I(+), S(+)	Gesamt(+), I(+), S(+)	Gesamt(-), D(-), S(-)
250 oder mehr Beschäftigte (Referenz = bis 49 Beschäftigte)	Gesamt(+), D(+), UK(+)	Gesamt(+), D(+), S(+)	Gesamt(+), D(+), I(+), S(+)	Gesamt(-), D(-)
Familienfreundliches Unternehmen (ja = 1)	D(-), S(+)	I(-), S(+)	Gesamt(+), D(+), I(+), S(+), UK(+)	Gesamt(+), D(+), S(+)
Weibliche Geschäftsführung (ja = 1)			S(+)	D(-)
Familienunternehmen (ja = 1)	D(-)	PL(-), S(+)	S(+)	Gesamt(+), D(+)
Privatwirtschaft (ja = 1)		Gesamt(-), D(-), PL(-), S(-)	Gesamt(-), I(-)	
<b>Belegschaftsstruktur (Referenz = jeweils Anteil bis 20 Prozent)</b>				
<b>Qualifizierte Beschäftigte</b>				
Über 20 bis 40 Prozent	UK(+)	Gesamt(-)		Gesamt(+)
Über 40 bis 60 Prozent		Gesamt(-), I(-)		
Über 60 bis 80 Prozent		PL(-)		
Über 80 Prozent	Gesamt(+)	D(+), S(-)	D(+)	
<b>Weibliche Führungskräfte</b>				
Über 20 bis 40 Prozent	S(+)			
Über 40 bis 60 Prozent	D(-), S(+)		I(-)	Gesamt(+), D(+)
Über 60 bis 80 Prozent				
Über 80 Prozent	S(-)	I(-)		
<b>Teilzeitbeschäftigte</b>				
Über 20 bis 40 Prozent				
Über 40 bis 60 Prozent				
Über 60 bis 80 Prozent				Gesamt(-), D(-), S(-)
Über 80 Prozent	D(+)	D(+)		
<b>Junge Beschäftigte</b>				
Über 20 bis 40 Prozent	S(-), UK(+)	D(+)		D(+)
Über 40 bis 60 Prozent		I(+)	Gesamt(-), UK(-)	
Über 60 bis 80 Prozent		I(+)	Gesamt(-), UK(-)	Gesamt(-), D(+)
Über 80 Prozent	D(+)		Gesamt(-)	D(+)

	Gesetzliche Regelung	Nationaler oder Branchen- tarifvertrag	Betriebliche Vereinbarung	Eigenes Erkennen
<b>Weibliche Beschäftigte</b>				
Über 20 bis 40 Prozent		D(-), I(+), S(-)		
Über 40 bis 60 Prozent	S(-)			
Über 60 bis 80 Prozent	S(-)	D(-), I(+)	I(+), S(-)	
Über 80 Prozent		D(-)	UK(-)	
<b>Land (Referenz = Deutschland)</b>				
Frankreich	+	+	+	-
Italien	-	+	-	-
Polen	+	-	-	-
Schweden		+	-	-
Vereinigtes Königreich	+	-	-	+
Regression nicht signifikant	F, I, PL	F, UK	F, PL	F, I, PL, UK
Regression berücksichtigt acht Dummy-Variablen für Branchen (Referenz = Verarbeitendes Gewerbe) und fünf für fehlende Werte bei Belegschaftsmerkmalen; Einzelregression für die Länder enthält auch Dummy-Variablen für Regionen in einem Land. Ein (+) oder (-) signalisiert das signifikant positive oder negative Ergebnis der Gesamtstichprobe der sechs Länder sowie einen signifikanten Zusammenhang einer Variable in der Länderstichprobe. Eigene Berechnungen				

und betriebliche Vereinbarungen als Regelungsgrundlage von der Betroffenheit und den Bedürfnissen unterschiedlich zusammengesetzter Belegschaften abhängen. Lediglich bei der Altersstruktur und dem Anteil weiblicher Mitarbeiter finden sich einzelne Hinweise, auf die näher eingegangen werden soll.

In deutschen Unternehmen mit einer relativ jungen Altersstruktur sind familienfreundliche Maßnahmen eher aus eigener Initiative eingeführt worden. Dagegen werden in der Gesamtstichprobe und besonders in britischen Unternehmen betriebliche Vereinbarungen seltener als Basis genannt, wenn der Anteil der 20- bis 40-Jährigen in der Belegschaft zwischen 40 und 80 Prozent liegt. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass jüngere Belegschaften eine geringere Neigung aufweisen als ältere, betriebliche Interessenvertretungen zu bilden oder sich von Gewerkschaftsvertretern repräsentieren zu lassen. Dies gilt besonders in einem Land, in dem die kollektive Interessenvertretung auf Betriebsebene einen relativ geringen Einfluss hat und die Mitarbeiter es spätestens seit Mitte der 1980er Jahre gewohnt sind, ihre Interessen individuell gegenüber der Geschäftsführung zu vertreten. In Italien orientieren sich Unternehmen mit einem hohen Anteil junger Beschäftigter dagegen tendenziell häufiger an nationalen oder Branchentarifverträgen.

Im Gesamt Datensatz zeigt sich zwar kein Zusammenhang zwischen der Regelungsgrundlage und dem Anteil weiblicher Mitarbeiter, dies gilt jedoch nicht für

alle Länder. So sinkt in Deutschland die Wahrscheinlichkeit, dass sich Unternehmen an nationalen oder Branchentarifverträgen orientieren, wenn der Anteil weiblicher Mitarbeiter höher ist. In Italien findet sich der entgegengesetzte Befund. In Schweden greifen Unternehmen seltener auf gesetzliche Regelungen zurück, wenn der Anteil der Frauen an der Belegschaft höher ausfällt.

## 6

# Motive für eine familienfreundliche Personalpolitik

## 6.1 Motive im Überblick

Die Gründe einer Geschäftsleitung können sehr unterschiedlich sein, warum sie familienfreundliche Maßnahmen einführt oder beibehält. Eine familienfreundliche Personalpolitik kann zunächst dazu dienen, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für Bewerber und bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiter zu erhöhen. Familienfreundliche Maßnahmen können einem Unternehmen zu einem Alleinstellungsmerkmal beim Wettbewerb um adäquat qualifizierte Fachkräfte verhelfen. Ein Betrieb kann aber auch gezwungen sein, dem Beispiel anderer Unternehmen zu folgen, damit er keine Wettbewerbsnachteile auf dem Arbeitsmarkt erleidet. Zwar geben derzeit keine empirischen Studien validen Aufschluss darüber, ob familienfreundliche Maßnahmen mit positiven wirtschaftlichen Effekten für ein Unternehmen verbunden sind. Es ist allerdings vorstellbar, dass sich eine Geschäftsleitung von der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit erhofft, zum Beispiel durch eine Steigerung der Produktivität und Innovationskraft. In einem internationalen Kontext ist zudem zu beachten, dass gesetzliche oder tarifvertragliche Regelungen in unterschiedlichem Maße die Unternehmen dazu bewegen, familienfreundliche Maßnahmen durchzuführen. Auch aufgrund gesellschaftlicher und politischer Prozesse kann das Bewusstsein für eine familienfreundliche Arbeitswelt in den Ländern unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Und schließlich kann Familienfreundlichkeit im Selbstverständnis oder Leitbild eines Unternehmens verankert sein, ohne einem spezifischen Ziel zu dienen oder von gesellschaftlichen, gesetzlichen und tarifvertraglichen Normen beeinflusst worden zu sein.

Die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit unter den Beschäftigten zählt in allen sechs Ländern zu den Leitmotiven einer Geschäftsleitung, wenn sie familienfreundliche Maßnahmen erwägt (Tabelle 18). In Deutschland (93,1 Prozent) und Schweden (93,7 Prozent) trifft dies auf nahezu alle Unternehmen zu. In den an-

deren vier Ländern ist der Anteil der Betriebe, die dieses Motiv angeben, zwar signifikant kleiner als hierzulande. Gleichwohl sind die jeweiligen Zustimmungswerten im Vergleich zu den anderen Motiven außerordentlich hoch.

In Schweden (97 Prozent), im Vereinigten Königreich (90,3 Prozent), in Italien (86,8 Prozent), Frankreich (83,3 Prozent) und Polen (68,1 Prozent) folgt die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen am häufigsten gesetzlichen oder tarifvertraglichen Vorgaben. Dies gilt zwar auch für drei Viertel der deutschen Betriebe. Allerdings ist die Bedeutung von Gesetzen, Verordnungen und Tarifverträgen hierzulande als handlungsleitendes Motiv für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen geringer einzuschätzen als in den meisten Vergleichsländern.

Allein auf Wunsch der Beschäftigten etablieren deutsche Betriebe (46,8 Prozent) familienfreundliche Maßnahmen deutlich seltener als die Vergleichsbetriebe in den anderen Ländern. Für italienische, britische, französische und polnische Geschäftsleitungen zählt dagegen die Erfüllung von Mitarbeiterwünschen zu den vier wichtigsten Beweggründen (Italien: 78,9 Prozent, Vereinigtes Königreich: 78,8 Prozent, Frankreich: 70,3 Prozent, Polen: 67 Prozent). In Schweden (84,5 Prozent) rangiert dieses Motiv zwar nur auf Platz fünf, allerdings ist der Anteil der Unternehmen, die diesen Grund angeben, in keinem anderen Land größer.

In vier der sechs Länder, darunter auch in Deutschland (80,1 Prozent), erhofft sich ein relativ großer Anteil der Unternehmen, dass sich eine familienfreundliche Personalpolitik letztlich in einer höheren Produktivität niederschlägt. Im Vereinigten Königreich (76,3 Prozent) und in Frankreich (59,8 Prozent) zählt eine Produktivitätssteigerung zwar nicht zu den Top-4-Beweggründen. Die Hoffnung darauf unterscheidet sich in den britischen Unternehmen aber nicht signifikant von jener in den deutschen Vergleichsbetrieben. Obwohl der Anteil der französischen Unternehmen, die eine Erhöhung der Produktivität anstreben, signifikant kleiner ausfällt als hierzulande, rangiert dieses Motiv aus französischer Perspektive immerhin noch auf Rang fünf.

Für fast alle deutschen Geschäftsführer oder Personalverantwortlichen stehen familienfreundliche Maßnahmen unter dem Vorzeichen eines intensiven Wettbewerbs um adäquat qualifizierte Fachkräfte. Mehr als 93 Prozent der befragten deutschen Unternehmen versuchen, durch eine familienfreundliche Personalpolitik potenzielle Bewerber zu gewinnen und bereits beschäftigte Mitarbeiter zu binden. Auch im Vereinigten Königreich (79,7 Prozent) und in Frankreich (72,6 Prozent) zählt die Rekrutierung und Bindung von Beschäftigten zu den Leitmotiven. Nur mit Abstrichen gilt dies für Italien (67,2 Prozent) und Schweden (84,2 Prozent). Dort bleiben die an für sich hohen Zustimmungswerten doch

# Motive für familienfreundliche Maßnahmen

Tabelle 18

Anteil der Unternehmen mit dem jeweiligen Motiv, in Prozent

	Deutschland	Frankreich		Italien		Polen		Schweden		Vereinigtes Königreich	
	Stichprobe	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>						
Erhöhung der Arbeitszufriedenheit	93,1	79,8	---	80,0	---	66,5	---	93,7		87,9	--
Erfüllung gesetzlicher oder tarifvertraglicher Vorgaben	75,3	83,3		86,8	+++	68,1	--	97,0	+++	90,3	+++
Wunsch der Beschäftigten	46,8	70,3	+++	78,9	+++	67,0	+++	84,5	+++	78,8	+++
Erhöhung der Produktivität	80,1	59,8	---	71,6	---	59,7	---	90,3	+++	76,3	
Rekrutieren oder Halten von qualifizierten Beschäftigten	93,2	72,6	---	67,2	---	47,6	---	84,2	---	79,7	---
Schnellere Integration von Rückkehrern nach der Elternzeit	77,4	46,3	---	45,2	---	21,1	---	58,8	---	64,1	---
Reduzierung von Krankenstand und Fluktuation	72,1	48,3	---	49,1	---	26,4	---	87,2	+++	77,6	+++
Reduzierung von Überstunden und Anpassung des Arbeitseinsatzes an die Auftragslage	62,9	43,8	---	42,9	---	33,7	---	76,0		49,4	---
Verkürzung der Abwesenheitszeiten von Beschäftigten mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen	45,2	26,5	---	41,9	--	16,1	---	48,6	+++	56,0	+++

	Deutschland	Frankreich		Italien		Polen		Schweden		Vereinigtes Königreich	
	Stichprobe	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>						
Mehr Zeitsouveränität für Beschäftigte	66,4	44,7	---	55,4	---	43,8	---	74,3	+++	68,6	++
Maßnahmen sind zentrales Element der strategischen Personalentwicklung	58,4	52,9	---	60,9		22,2	---	75,7	+++	71,5	+++

Grau hinterlegt: vier Hauptmotive des jeweiligen Landes; Mehrfachantworten; <sup>1</sup> Ergebnis ordinaler logistischer Regressionen mit den Motiven als abhängigen Variablen, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur, Branche, familienfreundliche Einstellung, Land, Unternehmensmerkmale. Positive oder negative Abweichungen gegenüber Deutschland sind signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau (+++/-) und dem 5-Prozent-Niveau (++/-).

Eigene Berechnungen

etwas hinter denen bei anderen Beweggründen zurück. Dagegen beabsichtigt in Polen nur knapp die Hälfte der Unternehmen, sich durch familienfreundliche Maßnahmen von anderen Betrieben auf dem Arbeitsmarkt abzuheben.

In Deutschland, dem Vereinigten Königreich, Schweden und Polen erhoffen sich jene Unternehmen, die qualifizierte Mitarbeiter halten oder gewinnen möchten, zugleich, dass daraus eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit resultiert. Mit diesem Ziel verbinden die Unternehmen mit Ausnahme der deutschen wiederum die Hoffnung, dass die Produktivität steigt. Wenn in Deutschland Produktivitätssteigerungen angestrebt werden, dann tendenziell eher dadurch, dass die angeworbenen oder stärker gebundenen Mitarbeiter die gewünschten Qualifikationen aufweisen.

Die schnelle Integration von Beschäftigten im Anschluss an eine Erwerbspause während der Elternzeit zählt nur in deutschen Unternehmen (77,4 Prozent) zu den wichtigsten Beweggründen für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen. In allen anderen Ländern ist dieses Motiv für Geschäftsführungen signifikant seltener handlungsleitend. In Polen trifft dieses Motiv sogar nur auf gut jeden fünften Betrieb zu. Die Unternehmen, die eine schnelle Integration als Motiv angeben, beabsichtigen in fünf der sechs Länder – Ausnahme ist das Vereinigte Königreich – auch die generelle Reduktion von Abwesenheitszeiten. Zwischen dem Motiv einer schnellen Integration und dem Wunsch, qualifizierte Mitarbeiter zu halten oder zu gewinnen, besteht in Deutschland, Frankreich, Italien und Schweden ebenfalls ein positiver Zusammenhang.

Die Optimierung des Arbeitseinsatzes und der Arbeitszeit ist im Vergleich zu den bisher genannten Motiven in deutlich weniger Unternehmen handlungsleitend

für eine familienfreundliche Personalpolitik. Allerdings bestehen zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen den Untersuchungsländern.

- In Deutschland (72,1 Prozent) und besonders in Schweden (87,2 Prozent) und im Vereinigten Königreich (77,6 Prozent) sind relativ viele Unternehmen bemüht, durch familienfreundliche Maßnahmen krankheitsbedingte Abwesenheitszeiten zu vermeiden und die Fluktuation zu begrenzen. In italienischen (49,1 Prozent), französischen (48,3 Prozent) und vor allem in polnischen (26,4 Prozent) Betrieben wird dies signifikant seltener als Grund aufgeführt.
- Lediglich deutsche (62,9 Prozent) und schwedische (76 Prozent) Geschäftsleitungen erwarten mehrheitlich von der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen, dass durch sie der Umfang der Überstunden verringert werden kann und es leichter fällt, den Arbeitseinsatz flexibel an die Auftragslage anzupassen. In den anderen Ländern spielt dieses Motiv lediglich in einem Drittel bis knapp der Hälfte der Betriebe eine Rolle.
- Die Verkürzung der Abwesenheitszeiten von berufstätigen Eltern oder Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen wird hierzulande von nicht einmal der Hälfte der Unternehmen als Motiv genannt (45,2 Prozent). Allerdings ist lediglich im Vereinigten Königreich (56 Prozent) und in Schweden (48,6 Prozent) dieser Anteil signifikant größer. Gleichwohl bleibt er deutlich hinter den Zustimmungsqoten bei den anderen Motiven zurück. In den restlichen drei Ländern ist der Anteil der Unternehmen, die mit familienfreundlichen Maßnahmen diese Abwesenheitszeiten verkürzen wollen, signifikant kleiner als in Deutschland.

Zwei Drittel der deutschen Unternehmen möchten mit familienfreundlichen Maßnahmen die Zeitsouveränität ihrer Mitarbeiter erhöhen. In Schweden sind es mit 74,3 Prozent und im Vereinigten Königreich mit 68,6 Prozent sogar noch etwas mehr. In Italien beabsichtigen mehr als die Hälfte der Unternehmen (55,4 Prozent), ihren Beschäftigten mehr Entscheidungsspielraum über Lage und/oder Länge der Arbeitszeit zu eröffnen. In Frankreich (44,7 Prozent) und Polen (43,8 Prozent) sind es etwas weniger Betriebe.

Familienfreundliche Maßnahmen sind vor allem in schwedischen Unternehmen (75,7 Prozent) und in britischen (71,5 Prozent) ein integraler Bestandteil der strategischen Personalentwicklung. Dies gilt auch für knapp sechs von zehn deutschen Betrieben (58,4 Prozent). In Frankreich (52,9 Prozent) liegt der entsprechende Anteil leicht, aber signifikant unter dem deutschen Vergleichswert. Polnische Unternehmen fallen gegenüber den Vergleichsbetrieben in den anderen fünf Ländern deutlich ab. Lediglich gut jedes fünfte Unternehmen fasst familienfreundliche Maßnahmen als unverzichtbares Element der strategischen Personalentwicklung auf. Unternehmen, die Familienfreundlichkeit in ihre strategische

Personalentwicklung integrieren, nennen in allen Ländern außer in Frankreich gleichzeitig das Motiv „Rekrutieren oder Halten von qualifizierten Beschäftigten“ und in allen Ländern außer in Polen auch „mehr Zeitsouveränität für Beschäftigte“.

In allen Untersuchungsländern wird jedes der in Abschnitt 6.1 genannten Motive eher als handlungsleitend aufgeführt, wenn ein Unternehmen eine ausgeprägt familienfreundliche Einstellung aufweist. Dies gilt selbst mit Blick auf die Einhaltung gesetzlicher oder tarifvertraglicher Vorgaben, auch wenn sich dieser Befund lediglich bei italienischen und polnischen Unternehmen bestätigt. Allerdings ist dabei zu beachten, dass weder in Italien noch in Polen letztlich ein Zusammenhang zwischen der familienfreundlichen Einstellung in einem Unternehmen und dem Umstand zu erkennen ist, dass familienfreundliche Maßnahmen auf gesetzliche oder tarifvertragliche Regelungen zurückgehen.

## 6.2 Motive familienfreundlicher Unternehmen

Familienfreundliche Unternehmen nennen alle aufgeführten Beweggründe signifikant häufiger als Betriebe ohne ausgeprägt familienfreundliche Haltung. Gleichwohl könnten die verschiedenen Motive ein unterschiedliches Gewicht in familienfreundlichen Betrieben haben. Denn mit einer Ausnahme („Erfüllung gesetzlicher oder tarifvertraglicher Vorgaben“) kann eine Geschäftsführung durch eine familienfreundliche Personalpolitik grundsätzlich zwei unterschiedliche Zielrichtungen verfolgen (Seyda/Stettes, 2010, 12 ff.):

- Erstens verbirgt sich hinter den Motiven „Verkürzung der Abwesenheitszeiten von Beschäftigten mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen“, „Rekrutieren oder Halten von qualifizierten Beschäftigten“, „Erhöhung der Produktivität“, „Reduzierung von Krankenstand und Fluktuation“ sowie „Reduzierung von Überstunden und Anpassung des Arbeitseinsatzes an die Auftragslage“ ein vorrangig betriebswirtschaftliches Interesse an einer familienfreundlichen Personalpolitik. Die Unternehmen erhoffen sich, dass die Maßnahmen zu niedrigeren Transaktionskosten im Personalbereich führen, die Beschäftigten zu einer höheren Leistung motivieren, sich dadurch letztlich die Lohnstückkosten verringern und sich die Wettbewerbsfähigkeit verbessert.
- Zweitens kann eine familienfreundliche Personalpolitik mitarbeiterorientiert sein. Wenn Unternehmen durch die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen die „Erhöhung der Arbeitszufriedenheit“ in ihrer Belegschaft anvisieren, eine „schnellere Integration von Rückkehrern nach der Elternzeit“ ermöglichen wollen, „mehr Zeitsouveränität für Beschäftigte“ einräumen möchten, auf den „Wunsch der Beschäftigten“ reagiert haben oder die Maßnahmen „zentrales Element der strategischen Personalentwicklung“ sind, mögen zwar ebenso betriebswirtschaft-

liche Ziele verfolgt werden. Zunächst einmal stehen jedoch die persönlichen Interessen der Beschäftigten im Vordergrund.

Es wurde deshalb in einer vertiefenden Analyse der Frage nachgegangen, ob sich familienfreundliche und nicht ausgeprägt familienfreundliche Unternehmen hinsichtlich ihrer Motivlage unterscheiden. In einer logistischen Schätzung wurde geprüft, ob neben den Strukturmerkmalen auch die Motive als unabhängige Variablen in einem statistisch signifikanten Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit stehen, dass ein Unternehmen eine familienfreundliche Einstellung aufweist. Um bei der Interpretation der Schätzergebnisse zwischen einer tendenziell betriebswirtschaftlich und einer eher mitarbeiterorientierten Motivlage unterscheiden zu können, wurden die elf Beweggründe simultan berücksichtigt.

Mit Blick auf das gesamte Sample der sechs Länder lässt sich bei den betriebswirtschaftlich orientierten Motiven kein Unterschied zwischen Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Einstellung und anderen Unternehmen feststellen. Auch in familienfreundlichen Unternehmen spielen betriebswirtschaftliche Belange eine wichtige Rolle bei der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen.

Betrachtet man die mitarbeiterorientierten Motive, so zeigt sich im Gesamt-sample, dass sich Unternehmen, welche die fünf mitarbeiterorientierten Motive als Beweggründe für ihr Engagement nennen, signifikant häufiger durch eine familienfreundliche Haltung auszeichnen (Übersicht 3). Mit anderen Worten haben Präferenzen und Bedürfnisse der Mitarbeiter in familienfreundlichen Unternehmen eine größere Bedeutung für die Entscheidung, familienfreundliche Maßnahmen anzubieten, als in Unternehmen ohne ausgeprägt familienfreundliche Haltung.

Der Blick in die einzelnen Länder verrät außerdem, dass familienfreundliche Unternehmen mitarbeiterorientierte Motive angeben. Eine Gemeinsamkeit familienfreundlicher Unternehmen in allen Ländern ist, dass ihre Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zentraler Bestandteil der strategischen Personalpolitik sind. Neben dieser Übereinstimmung gibt es jedoch stellenweise deutliche Unterschiede bei der Anzahl und Bedeutung der relevanten Motive. In Frankreich und Schweden sind jeweils vier der fünf mitarbeiterorientierten Beweggründe relevant. Streben schwedische Unternehmen durch die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen die schnellere Integration von Eltern nach ihrer Elternzeit an, spielt eine familienfreundliche Einstellung der Geschäftsführung allerdings keine entscheidende Rolle. Dies gilt nicht für Frankreich. Dort nennen die familienfreundlichen Unternehmen häufiger das Motiv „schnellere Integration von Rückkehrern nach der Elternzeit“ als andere Unter-

# Motive familienfreundlicher Unternehmen

Übersicht 3

Signifikante Zusammenhänge zwischen den Motiven und der Familienfreundlichkeit der Unternehmen

	Gesamt	Deutschland	Frankreich	Italien	Polen	Schweden	Vereinigtes Königreich
<b>Mitarbeiterorientierte Motive</b>							
Maßnahmen sind zentrales Element der strategischen Personalentwicklung	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Schnellere Integration von Rückkehrern nach der Elternzeit	+++		+++	++			+++
Mehr Zeitsouveränität für Beschäftigte	+++	+++	+		++	++	
Erhöhung der Arbeitszufriedenheit	+++	--		++	+	+++	
Wunsch der Beschäftigten	+++	+++	++			+	
<b>Betriebswirtschaftliche Motive</b>							
Reduzierung von Krankenstand und Fluktuation			+++	++			
Erfüllung gesetzlicher oder tarifvertraglicher Vorgaben					++		
Erhöhung der Produktivität					++		
Reduzierung von Überstunden und Anpassung des Arbeitseinsatzes an die Auftragslage							
Rekrutieren oder Halten von qualifizierten Beschäftigten							
Verkürzung der Abwesenheitszeiten von Beschäftigten mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen							

Ergebnis ordinaler logistischer Regressionen mit der familienfreundlichen Einstellung als abhängiger Variable, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur, Branche, Land oder Region, Motive, Unternehmensmerkmale. Positive oder negative Abweichungen gegenüber Deutschland sind signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau (+++), dem 5-Prozent-Niveau (++)/-) und dem 10-Prozent-Niveau (+).

Eigene Berechnungen

nehmen. Hingegen sind französische Geschäftsführungen, welche die Arbeitszufriedenheit ihrer Beschäftigten durch familienorientierte Personalpolitik erhöhen möchten, nicht zwangsläufig familienfreundlich eingestellt.

In Italien und Polen werden in familienfreundlichen Betrieben neben der strategischen Personalentwicklung jeweils zwei weitere mitarbeiterorientierte Motive betont. Zeichnen sich italienische Unternehmen beispielsweise durch das Ziel einer schnelleren Integration von Rückkehrern nach der Elternzeit aus, gehört zu den Markenzeichen familienfreundlicher polnischer Betriebe ebenso wie in Frankreich und Schweden der Beweggrund „mehr Zeitsouveränität für Beschäftigte“. Im Vereinigten Königreich unterscheiden sich familienfreundliche von nicht ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmen durch die besondere Bedeutung von zumindest zwei mitarbeiterorientierten Beweggründen („schnellere Integration von Rückkehrern nach der Elternzeit“, „Maßnahmen sind zentrales Element der strategischen Personalentwicklung“).

Deutschland ist in gewisser Weise ein Sonderfall. Ähnlich wie in Italien und Polen heben sich familienfreundliche Unternehmen hierzulande von anderen Betrieben dadurch ab, dass sie mit „mehr Zeitsouveränität für Beschäftigte“, „Wunsch der Beschäftigten“ und „Maßnahmen sind zentrales Element der strategischen Personalentwicklung“ drei mitarbeiterorientierte Beweggründe anführen. Wenn allerdings eine Geschäftsführung durch familienfreundliche Maßnahmen die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erhöhen möchte, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen eine familienfreundliche Einstellung aufweist. Dieser Befund widerspricht daher den Erwartungen. Er könnte unter Umständen darauf zurückzuführen sein, dass eine familienfreundlich eingestellte Geschäftsführung die Auffassung vertritt, die Arbeitszufriedenheit sei schon hoch und könnte oder müsste daher nicht mehr gesteigert werden. In einem solchen Fall würden andere Motive in den Vordergrund rücken. Ein Indiz hierfür ist, dass 85,5 Prozent der im Rahmen des European Working Conditions Survey im Jahr 2005 befragten Beschäftigten in Deutschland mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zufrieden waren (European Foundation, 2006, 11).

# 7

## Hemmnisse für eine familienfreundliche Personalpolitik

In allen Handlungsfeldern ist der Anteil der Unternehmen mit einem hohen Realisierungsgrad bei der Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik relativ klein. Bei der Elternzeit und Elternförderung, der Kinder- und Angehörigenbetreuung sowie dem Familienservice ist die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen in einigen Ländern sogar als gering einzuschätzen. Dies bedeutet, dass vielerorts Unternehmen Gründe haben, auf die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen zu verzichten.

In allen sechs Untersuchungsländern führen die Unternehmen als Grund für den Verzicht auf die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen an, dass die staatliche Unterstützung zum Beispiel in Form von Abschreibungsmöglichkeiten, Steuervergünstigungen oder Subventionen zu gering ausfällt (Tabelle 19). Für polnische (76,1 Prozent) und italienische (61,8 Prozent) Geschäftsführungen ist eine nicht ausreichende Förderung signifikant häufiger ein Hemmnis als für deutsche Manager (49,8 Prozent). In Schweden ist der Anteil der Unternehmen (41,9 Prozent) dagegen signifikant kleiner.

In fünf Ländern (Ausnahme: Vereinigtes Königreich) ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Unternehmen, die auf familienfreundliche Maßnahmen verzichten, weil sie die Förderung durch den Staat als unzureichend ansehen, zugleich auch den Aufwand für eine familienfreundliche Personalpolitik als zu hoch einschätzen. In Italien (57,8 Prozent) und Frankreich (49,5 Prozent) zählen zusätzliche Kosten und zu hoher organisatorischer Aufwand zu den Haupthindernissen für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen. In britischen Unternehmen ist dies ebenso ein Haupthindernis (54,2 Prozent), auch wenn ein signifikanter Zusammenhang mit einer geringen staatlichen Förderung nicht zu erkennen ist. Dies steht teilweise im Einklang mit der Expertenmeinung, nach der zu hohe Kosten in Frankreich, Italien, dem Vereinigten Königreich, aber auch in Schweden ein wichtiger Hinderungsgrund sind. Ferner verzichtet auch die Mehrheit der polnischen Betriebe angesichts eines zu hohen Aufwands auf Elemente einer familienfreundlichen Personalpolitik. In Deutschland trifft dies mit gut einem Drittel (36,5 Prozent) auf deutlich weniger Unternehmen zu.

Der wichtigste Grund, warum Unternehmen von der Einführung bestimmter familienfreundlicher Maßnahmen absehen, ist nach Auffassung deutscher Geschäftsleitungen, dass die Mitarbeiter keinen entsprechenden Bedarf anmelden (59,8 Prozent). Auch in den anderen Ländern außer in Polen wird dies als einer

der Hauptgründe genannt. In Schweden und Frankreich sind es knapp 50 Prozent der Unternehmen, im Vereinigten Königreich 45,8 Prozent und in Italien 38,9 Prozent, die einen Verzicht auf familienfreundliche Maßnahmen mit einer nicht existierenden Nachfrage aufseiten der Mitarbeiter begründen. In Polen berichten zwar sogar knapp zwei Drittel, dass familienfreundliche Maßnahmen unterbleiben, weil vonseiten der Beschäftigten kein Interesse bekundet wird. Allerdings wird dieses Hemmnis in der Bedeutung noch von vier anderen Hindernissen übertroffen.

In allen Ländern halten sich Unternehmen mit freiwilligen eigenen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zurück, weil der Auffassung einer breiten Mehrheit zufolge die gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorgaben ausreichend sind. Dies gilt hierzulande für fast ebenso viele Geschäftsleitungen (58,7 Prozent) wie beim Gesichtspunkt fehlender Bedarf. Jedoch bleibt die Zustimmungquote deutscher Betriebe signifikant unter jener im Vereinigten Königreich (75,8 Prozent), in Polen (73,4 Prozent) und Schweden (67,8 Prozent).

Wenn in Deutschland, Frankreich, Polen und Schweden eine Geschäftsführung die Auffassung vertritt, dass gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen reichen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, ist die Wahrscheinlichkeit signifikant größer, dass familienfreundliche Maßnahmen nicht als Aufgabe des Unternehmens angesehen werden. Allerdings verzichten die Betriebe hierzulande relativ selten (17,3 Prozent) auf eine familienfreundliche Personalpolitik, nur weil die Geschäftsführer oder Personalverantwortlichen in der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf keine originäre Unternehmensaufgabe sehen. In den fünf Vergleichsländern sind die entsprechenden Anteile signifikant größer. Dies gilt insbesondere für Polen (75,1 Prozent). Dieser Befund spiegelt damit die Ergebnisse der Pilotstudie wider, dass die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf keine Priorität in der polnischen Wirtschaft genießt. Er könnte einen der gewichtigsten Gründe für die relativ geringe Verbreitung einer familienfreundlichen Personalpolitik in den dortigen Unternehmen darstellen.

Mit knapp vier von zehn Betrieben ist der Anteil der Betriebe in Deutschland, die auf die Einführung bestimmter familienfreundlicher Maßnahmen verzichten, weil sie hierfür keine Notwendigkeit sehen, im Vergleich zu den fünf anderen Ländern signifikant größer (Italien und Vereinigtes Königreich: 27,7 Prozent, Frankreich: 26,8 Prozent, Polen: 25,4 Prozent, Schweden: 18,8 Prozent). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass einzig in Deutschland die Betriebe häufig im gleichen Atemzug anführen, dass man nicht aktiv geworden ist, weil die Mitarbeiter keinen Bedarf angemeldet haben, die gesetzlichen und tarifver-

# Hemmnisse für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen Tabelle 19

Anteil der Unternehmen, die das jeweilige Hemmnis nennen, in Prozent

	Deutschland	Frankreich		Italien		Polen		Schweden		Vereinigtes Königreich	
	Stichprobe	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>	Stichprobe	Analyse <sup>1</sup>						
Gesetzliche und tarifvertragliche Bestimmungen reichen aus	58,7	60,2		65,1		73,4	+++	67,8	+++	75,8	+++
Zu geringe staatliche Unterstützung	49,8	48,9		61,8	+++	76,1	+++	41,9	---	49,7	
Beschäftigte melden keinen Bedarf	59,8	48,8		38,9	---	62,5	+++	49,3		45,8	---
Zu hoher Aufwand	36,5	49,5	+++	57,8	+++	56,4	+++	35,5		54,2	+++
Grundsätzlich keine Aufgabe des Unternehmens	17,3	36,7	+++	32,8	+++	75,1	+++	37,8	+++	31,7	+++
Keine Notwendigkeit aus Sicht der Geschäftsführung	39,9	26,8	---	27,7	---	25,4	---	18,8	---	27,7	---
Ungünstige Geschäftslage	32,0	43,7	+++	33,8	--	75,9	++	36,4		39,8	
Potenzielle Spannungen zwischen Beschäftigten mit und ohne Familienverpflichtungen	18,8	36,0	+++	17,7		18,0		18,5	-	32,8	+++
Nutzen der Maßnahmen nicht erkennbar	31,6	31,7		32,2		41,4	+++	20,5	---	22,5	---

Grau hinterlegt: vier Haupthindernisse des jeweiligen Landes; Mehrfachantworten; <sup>1</sup> Ergebnis ordinaler logistischer Regressionen mit den Hemmnissen als abhängigen Variablen, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur, Branche, familienfreundliche Einstellung, Land, Unternehmensmerkmale. Positive oder negative Abweichungen gegenüber Deutschland sind signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau (+++/- --), dem 5-Prozent-Niveau (++/- -) und dem 10-Prozent-Niveau (-). Eigene Berechnungen

traglichen Vorgaben als ausreichend erachtet werden oder der Nutzen einer familienfreundlichen Personalpolitik angezweifelt wird. Derartige Zweifel äußert knapp ein Drittel der deutschen Unternehmen (31,6 Prozent). Lediglich in Polen ist der Anteil signifikant noch größer (41,4 Prozent). Dieser Befund ist insofern überraschend, als in der Pilotstudie gerade die Experten aus Frankreich und dem Vereinigten Königreich berichteten, dass die Unternehmen die Vorteile familienfreundlicher Personalpolitik nicht erkennen würden.

Die Inanspruchnahme von familienfreundlichen Maßnahmen durch Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen könnte dazu führen, dass die Arbeitsbelastung für Belegschaftsgruppen ohne Familienpflichten zunimmt, wenn Letzteren nicht erledigte Aufgaben übertragen werden und sie als Vertretung fungieren müssen. Derartige Sorgen führen allerdings lediglich in Frankreich (36 Prozent) und im Vereinigten Königreich (32,8 Prozent) dazu, dass eine größere Gruppe von Unternehmen von der Implementierung bestimmter familienfreundlicher Maßnahmen absieht.

Dagegen kann sich eine ungünstige Geschäftslage als eine hohe Hürde für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen herausstellen. Das gilt vor allem dann, wenn mit der Umsetzung zugleich ein hoher Aufwand erwartet wird. In fünf der sechs Länder bleiben aufgrund ihrer wirtschaftlichen Situation rund ein Drittel und mehr der Betriebe inaktiv (Frankreich: 43,7 Prozent, Vereinigtes Königreich: 39,8 Prozent, Schweden: 36,4, Italien: 33,8 Prozent, Deutschland: 32 Prozent). In Polen verzichteten sogar drei Viertel der Unternehmen auf bestimmte Maßnahmen, weil die wirtschaftlichen Umstände dies aus Sicht der Geschäftsführungen nicht erlauben. Dieser Befund verwundert nicht, hat doch die Pilotstudie gezeigt, dass in Polen die Arbeitslosigkeit und die Armut als Hauptprobleme angesehen werden und die Eigeninitiative der Sozialpartner von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abhängt.

Unternehmen mit einer familienfreundlichen Einstellung sehen für die Einführung von Maßnahmen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben verbessern sollen, weniger Hindernisse als Betriebe ohne ausgeprägt familienfreundliche Einstellung. Dies gilt im Grunde für alle Untersuchungsländer. Allerdings verzichteten familienfreundliche Unternehmen ebenso häufig wie andere Unternehmen auf die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen, wenn sie die staatliche Förderung als zu gering erachten.

# 8

## Schlussbemerkungen

Der Europäische Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit belegt, dass dem Thema Familienfreundlichkeit in der großen Mehrheit der Unternehmen in allen sechs untersuchten Ländern eine hohe oder sehr hohe Bedeutung beigemessen wird. Nur wenige der befragten Geschäftsführer oder Personalverantwortlichen gingen im Herbst 2009 davon aus, dass dieser Stellenwert in den nächsten fünf Jahren sinken würde (BMFSFJ et al., 2010, 33). In Italien, Schweden und im Vereinigten Königreich vertrat jeder fünfte bis jeder vierte Betrieb die Auffassung, die Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit nehme sogar noch weiter zu.

Familienfreundlichkeit weist zwei Facetten auf. Zum einen zeichnen sich familienfreundliche Unternehmen durch eine ausgeprägt familienfreundliche Einstellung aus. Zum anderen zeigt sich Familienfreundlichkeit darin, dass eine Vielzahl an Maßnahmen angeboten wird, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern. Die vorliegende Untersuchung belegt, dass diese beiden Aspekte von Familienfreundlichkeit nicht in allen Ländern gleichermaßen vorzufinden sind. Ein umfangreiches Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen setzt nicht zwangsläufig auch eine ausgeprägt familienfreundliche Haltung voraus. Umgekehrt ist eine familienfreundliche Einstellung noch kein Garant für eine umfangreiche familienfreundliche Personalpolitik.

- Schweden weist gleichermaßen einen großen Anteil von Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Einstellung auf wie von Betrieben, die sich durch personalpolitische Maßnahmen familienfreundlich engagieren. Im Vereinigten Königreich werden zwar durchschnittlich ebenso viele Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeboten wie in Schweden. Allerdings haben die britischen Unternehmen sehr viel seltener eine ausgeprägt familienfreundliche Einstellung.
- Viele italienische Unternehmen haben zwar eine familienfreundliche Einstellung. Die durchschnittliche Anzahl der von ihnen angebotenen Maßnahmen ist aber im vorliegenden Ländervergleich am niedrigsten. In Polen korrespondiert das nur geringfügig besser als in Italien ausgebaute Angebot mit dem relativ geringen Anteil ausgeprägt familienfreundlich eingestellter Unternehmen.
- Deutschland und Frankreich bewegen sich bei beiden Aspekten auf einem mittleren Niveau.

Grundsätzlich gilt, dass familienfreundliche Unternehmen in allen Ländern ein höheres Aktivitätsniveau bei familienfreundlicher Personalpolitik erreichen

als die restlichen Betriebe. Es kann auf Basis der vorliegenden Daten nicht geklärt werden, wie das große Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen im Vereinigten Königreich ohne einen hohen Anteil von Unternehmen mit familienfreundlicher Einstellung entstanden ist. Es finden sich nämlich im Europäischen Unternehmensmonitor keine Hinweise darauf, dass britische Unternehmen häufiger betriebswirtschaftlich orientierte Motive nennen beziehungsweise das hohe Maßnahmenangebot dort stärker als in den anderen Ländern von betriebswirtschaftlichen Erwägungen motiviert ist.

Für die Mitarbeiter ist letztlich weniger die Einstellung ihres Unternehmens entscheidend. Viel mehr zählt, welche Maßnahmen sie konkret vor Ort nutzen können, um den Spagat zwischen beruflichen und familiären Pflichten zu vollbringen. Wenn eine Erwerbstätigkeit aufgrund fehlender Angebote des Unternehmens nicht weitergeführt oder aufgenommen werden kann, dann können die Betroffenen nämlich auch nicht von einer familienfreundlichen Einstellung und den damit verbundenen Aufstiegschancen und Teilhabemöglichkeiten profitieren.

Der Europäische Unternehmensmonitor zeigt ferner, dass in allen sechs Ländern der Staat in der Mehrheit der Unternehmen einen direkten oder indirekten Einfluss auf die betriebliche Personalpolitik genommen und die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen angestoßen hat. Allerdings werden in Deutschland und Schweden sogar etwas mehr Unternehmen aus eigenem Antrieb aktiv. Außerdem bleibt der Anteil der Betriebe in Frankreich und im Vereinigten Königreich, die aus eigenem Kalkül eine familienfreundliche Personalpolitik verfolgen, nur unwesentlich hinter dem Anteil jener Unternehmen zurück, bei denen der Impuls dafür vom Staat ausging. Für viele Geschäftsführungen in Frankreich und Italien sind hingegen die Sozialpartner auf überbetrieblicher Ebene Impulsgeber bei der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen. Grundsätzlich ist es vor diesem Hintergrund wichtig, staatliches, kollektives und unternehmerisches Handeln abzustimmen, damit das Gesamtpaket aus staatlichen und unternehmerischen Vereinbarkeitsbedingungen stimmig ist. Es lässt sich zwar aus dem Ländervergleich keine allgemeingültige Handlungsempfehlung dafür ableiten, wie ein solches Gesamtpaket aussehen sollte. Die Ausweitung staatlicher Aktivitäten zur Förderung der Familienfreundlichkeit in den Betrieben bedarf in jedem Fall jedoch zunächst der Prüfung, ob die bereits freiwillig eingeführten Maßnahmen der Unternehmen nicht durch die gesetzlichen Vorgaben oder Handlungsanreize verdrängt werden.

Eine familienfreundliche Personalpolitik ist nämlich nur dann nachhaltig, wenn sie die persönlichen Wünsche der Mitarbeiter mit den betrieblichen Anforderungen austariert. Wie bei jedem Tausch sind beide Seiten gezwungen, Kompromisse

einzuweisen. Das bedeutet: Selbst in familienfreundlichen Unternehmen mögen die individuellen Bedürfnisse zeit- oder teilweise hinter den wirtschaftlichen Interessen und arbeitsorganisatorischen Notwendigkeiten zurückstehen. Umgekehrt können auch in Unternehmen mit keiner ausgeprägt familienfreundlichen Einstellung persönliche Wünsche zum Beispiel die Flexibilität von Arbeitszeiten bestimmen.

Die Befunde im Europäischen Unternehmensmonitor zeigen schließlich, dass eine familienfreundliche Personalpolitik vor allem langfristigen Zielen, der Sicherung des Fachkräftebedarfs und der Verbesserung der Arbeitsbeziehungen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung dient. Wenn es in einem Betrieb gelingt, im Rahmen der familienfreundlichen Personalpolitik die berechtigten Interessen der Beschäftigten mit denen des Unternehmens auszubalancieren, sinkt das Risiko, dass familienfreundliche Maßnahmen kurzfristig Kosteneinsparungen zum Opfer fallen, ohne die die Arbeitsplätze und Wettbewerbsfähigkeit nicht erhalten werden können. Dann wird an familienfreundlichen Maßnahmen auch dann festgehalten, wenn sich die wirtschaftliche Lage der Unternehmen eintrübt. Der Umstand, dass in fünf der sechs Länder nur eine Minderheit – zum Beispiel in Deutschland nur 7 Prozent und im Vereinigten Königreich sogar nur weniger als 3 Prozent der Unternehmen – ihr Angebot aufgrund der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise reduziert oder nicht ausgeweitet hat (BMFSFJ et al., 2010, 33), signalisiert, dass der Interessenausgleich vielerorts auch gelingt.

## Literatur

**Anxo**, Dominique / **Fagan**, Colette / **Smith**, Mark / **Letablier**, Marie-Thérèse / **Perraudin**, Corinne, 2007a, Part-time work in European companies, Dublin

**Anxo**, Dominique / **Fagan**, Colette / **Smith**, Mark / **Letablier**, Marie-Thérèse / **Perraudin**, Corinne, 2007b, Parental leave in European companies, Dublin

**BMFSFJ** – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2006, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Stand, Fortschritte, Bilanz, Berlin

**BMFSFJ**, 2008, Das Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit im internationalen, besonders im europäischen Vergleich. Länderstudien, Berlin

**BMFSFJ**, 2010, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010, Berlin

**BMFSFJ / Institut der deutschen Wirtschaft Köln / Robert Bosch Stiftung**, 2010, Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, Berlin

**Caju**, Philip Du / **Gautier**, Erwan / **Momferatou**, Daphne / **Ward-Warmedinger**, Melanie, 2008, Institutional Features of Wage Bargaining in 23 European Countries, the US and Japan, European Central Bank Working Paper Series, No. 974, Frankfurt am Main

**Chung**, Heejung, 2009, Flexibility for Whom? Working time Flexibility Practices of European Companies, URL: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=100156> [Stand: 2010-07-09]

**Chung**, Heejung / **Kerkhofs**, Marcel / **Ester**, Peter, 2007, Working time flexibility in European companies, Dublin

**Deutsche Botschaft Rom**, 2009, Sozialpolitische Informationen Italien, URL: [http://www.rom.diplo.de/Vertretung/rom/de/06/SozialpolitischeInformationen/sozialpol\\_\\_it\\_\\_pdf,property=Daten.pdf](http://www.rom.diplo.de/Vertretung/rom/de/06/SozialpolitischeInformationen/sozialpol__it__pdf,property=Daten.pdf) [Stand: 2010-06-22]

**Diekmann**, Laura-Christin / **Plünnecke**, Axel, 2009, Familienfreundlichkeitsindex. Deutsche Familienpolitik im europäischen Vergleich, IW-Analysen, Nr. 56, Köln

**Directgov**, 2010, Statutory Paternity Leave, URL: [http://www.direct.gov.uk/en/Parents/Moneyandworkentitlements/WorkAndFamilies/PaternityrightsintheworkplaceDG\\_10029398](http://www.direct.gov.uk/en/Parents/Moneyandworkentitlements/WorkAndFamilies/PaternityrightsintheworkplaceDG_10029398) [Stand: 2010-06-22]

**Eichhorst**, Werner / **Kaiser**, Lutz C. / **Thode**, Eric / **Tobsch**, Verena, 2007, Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich. Zwischen Paradigma und Praxis, Gütersloh

**Eichhorst**, Werner / **Tobsch**, Verena, 2007, Familienunterstützende Dienstleistungen. Internationale Benchmarking-Studie, Berlin

**Enste**, Dominik H. / **Hülkamp**, Nicola / **Schäfer**, Holger, 2009, Familienunterstützende Dienstleistungen. Marktstrukturen, Potenziale und Politikoptionen, IW-Analysen, Nr. 44, Köln

**Enste**, Dominik H. / **Pimpertz**, Jochen, 2008, Wertschöpfungs- und Beschäftigungspotenziale auf dem Pflegemarkt in Deutschland bis 2050, in: IW-Trends, 35. Jg., Nr. 4, S. 103–116

**EU-Kommission**, 2010, Gender Equality Bonus, URL: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/emplweb/families/index.cfm?langId=en&id=5&pr\\_i\\_id=28](http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/families/index.cfm?langId=en&id=5&pr_i_id=28) [Stand: 2010-06-22]

**EURES**, 2010, Living and Working Conditions Poland, URL: <http://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=8448&acro=living&lang=en&parentId=7791&countryId=PL&living> [Stand: 2010-06-22]

**European Alliance for Families**, 2010, Poland: Tackling the challenge of work-life reconciliation, URL: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/emplweb/families/index.cfm?id=4&policyId=7&langId=en&countryId=13](http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/families/index.cfm?id=4&policyId=7&langId=en&countryId=13) [Stand: 2010-06-22]

**European Foundation** – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, Fourth European Working Conditions Survey, Résumé, Dublin

**European Foundation**, 2010, European Company Survey 2009, Overview, Dublin

**Eurostat**, 2010, Labour Force Statistics, URL: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour\\_market/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/introduction) [Stand: 2010-04-13]

**Flüter-Hoffmann**, Christiane / **Solbrig**, Jörn, 2003, Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?, in: IW-Trends, 30. Jg., Nr. 4, S. 37–46

**Government Offices of Sweden**, 2008, More time for young children, Stockholm

**Hayward**, Bruce / **Fong**, Barry / **Thornton**, Alex, 2007, The Third Work-Life Balance Employer Survey. Main Findings, Employment Relations Research Series, No. 86, London

**IW Köln** – Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), 2008, Reformpolitik und Privatisierungspolitik im europäischen Vergleich, IW-Analysen, Nr. 45, Köln

**Ministère du Travail**, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010, Le conge de paternité, URL: [http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/maternite-paternite-adoption,116/le-conge-de-paternite,1062.html#sommaire\\_2](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/maternite-paternite-adoption,116/le-conge-de-paternite,1062.html#sommaire_2) [Stand: 2010-06-22]

**Ministry of Labour and Social Policy**, 2010, Family benefits, URL: <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=761> [Stand: 2010-06-22]

**MISSOC** – Mutual Information System on Social Protection, 2009, Motherhood/Fatherhood, Family Benefits, URL: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/missoc/db/public/compareTables.do?lang=en](http://ec.europa.eu/employment_social/missoc/db/public/compareTables.do?lang=en) [Stand: 2010-04-30]

**Moss**, Peter, 2009, International Review of Leave Policies and Related Research 2009, Employment Relations Research Series, No. 102, London

**OECD** – Organisation for Economic Co-operation and Development, 2010a, Family Database, URL: [http://www.oecd.org/document/4/0,3343,en\\_2649\\_34819\\_37836996\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/4/0,3343,en_2649_34819_37836996_1_1_1_1,00.html) [Stand: 2010-04-13]

**OECD**, 2010b, Labour Force Statistics, URL: <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=251> [Stand: 2010-04-13]

**Pfarr**, Heide / **Vogelheim**, Elisabeth, 2002, Zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Bündnis für Arbeit. Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit, Edition Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 80, Düsseldorf

**Riedmann**, Arnold / **Bielenski**, Harald / **Szczurowska**, Teresa / **Wagner**, Alexandra, 2006, Working time and work-life balance in European companies, Dublin

**Schneider**, Helmut / **Gerlach**, Irene / **Juncke**, David / **Krieger**, John, 2008, Der berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins, FFP-Arbeitspapier, Nr. 4, Münster

**Seyda**, Susanne / **Stettes**, Oliver, 2009, Pilotstudie – Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, mimeo, Köln

**Seyda**, Susanne / **Stettes**, Oliver, 2010, Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2010, in: IW-Trends, 37. Jg., Nr. 2, S. 3–18

**Smeaton**, Deborah / **Marsh**, Alan, 2006, Maternity and Paternity Rights and Benefits. Survey of Parents 2005, Employment Relations Research Series, No. 50, London

## **Kurzdarstellung**

Das Thema familienfreundliche Arbeitswelt genießt aus Sicht der befragten Unternehmen in den sechs ausgewählten europäischen Ländern einen hohen Stellenwert. Der Europäische Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit zeigt, dass ein umfangreiches Angebot an familienfreundlichen personalpolitischen Maßnahmen in den Unternehmen eines Landes nicht zwangsläufig auch eine ausgeprägt familienfreundliche Haltung der ansässigen Unternehmen voraussetzt. Umgekehrt ist eine familienfreundliche Einstellung in den Betrieben noch kein Garant für eine starke Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen. Eine familienfreundliche Personalpolitik dient den langfristigen Zielen der Sicherung des Fachkräftebedarfs, der Verbesserung der Arbeitsbeziehungen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Sie ist dann nachhaltig, wenn sie dabei die persönlichen Wünsche der Mitarbeiter mit den betrieblichen Anforderungen und den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten austariert. Wie bei jedem Tausch sind daher Unternehmensleitung und Mitarbeiter gezwungen, Kompromisse einzugehen.

## **Abstract**

The reconciliation of work and family life ranks high on the agenda of the companies surveyed in six selected European countries. The European Company Survey on Reconciliation of Work and Family Life reveals that the widespread implementation of family-friendly human resource policies in a country's enterprises does not necessarily require a positive attitude towards the reconciliation of work and family life on the part of the local managements. Similarly, a family-friendly attitude in a country's companies is no guarantee that work-life balance policies have actually been widely implemented. A family-friendly personnel policy is particularly influenced by a company's long-term planning goals, such as avoiding a skill shortage, cultivating industrial and employee relations and increasing the competitiveness of the firm. It is thus only sustainable over the business cycle if the wishes and preferences of the workforce are balanced against the operational requirements and the economic needs of the company. Like all bargaining situations, this forces both sides to compromise.

## Die Autoren

Dr. rer. oec. **Susanne Seyda**, geboren 1972 in Köln; Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität zu Köln und Promotion an der Ruhr-Universität Bochum; seit 2002 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Senior Economist im Arbeitsbereich Bevölkerungs- und Familienökonomik im Kompetenzfeld Humankapital innerhalb des Wissenschaftsbereichs Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik.

Dr. rer. pol. **Oliver Stettes**, geboren 1970 in Leverkusen; Ausbildung zum Industriekaufmann; Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität zu Köln und Promotion an der Universität Würzburg; seit 2004 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Senior Economist im Arbeitsbereich Arbeitsorganisation und Mitbestimmung im Kompetenzfeld Personalökonomik innerhalb des Wissenschaftsbereichs Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik.

## Positionen – Beiträge zur Ordnungspolitik

---

In der Reihe IW-Positionen – Beiträge zur Ordnungspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln sind erschienen:

Stefan Hardege

### **Freie Berufe in Deutschland**

Bestandsaufnahme und Reformoptionen

IW-Positionen 32, 2008, 62 Seiten, 11,80 €

Oliver Koppel / Axel Plünnecke

### **Braingain – Braindrain**

Die Wachstumspotenziale der Zuwanderung

IW-Positionen 33, 2008, 56 Seiten, 11,80 €

Ralph Brügelmann / Winfried Fuest

### **Erbschaftsteuerreform**

Eine halbherzige Lösung

IW-Positionen 34, 2008, 44 Seiten, 11,80 €

Christina Anger / Axel Plünnecke

### **Frühkindliche Förderung**

Ein Beitrag zu mehr Wachstum  
und Gerechtigkeit

IW-Positionen 35, 2008, 44 Seiten, 11,80 €

Hubertus Bardt

### **Sichere Energie- und Rohstoffversorgung**

Herausforderung für Politik und Wirtschaft?

IW-Positionen 36, 2008, 44 Seiten, 11,80 €

Holger Schäfer

### **Die soziale Grundsicherung in Deutschland**

Status quo, Reformoptionen und  
Reformmodelle

IW-Positionen 37, 2008, 64 Seiten, 11,80 €

Jürgen Matthes

### **Die Rolle des Staates in einer neuen Weltwirtschaftsordnung**

Eine ordnungspolitische Rückbesinnung

IW-Positionen 38, 2009, 44 Seiten, 11,80 €

Berthold Busch

### **Der EU-Binnenmarkt**

Anspruch und Wirklichkeit

IW-Positionen 39, 2009, 52 Seiten, 11,80 €

Helmut E. Klein / Oliver Stettes

### **Reform der Lehrerbeschäftigung**

Effizienzpotenziale leistungsgerechter  
Arbeitsbedingungen

IW-Positionen 40, 2009, 68 Seiten, 11,80 €

Klaus-Heiner Röhl / Peggy von Speicher

### **Ostdeutschland 20 Jahre nach dem Mauerfall**

Ist die Investitionsförderung Triebfeder von  
Industriewachstum und regionaler Entwicklung?

IW-Positionen 41, 2009, 52 Seiten, 11,80 €

Hubertus Bardt

### **Grundzüge einer effizienten Klimapolitik**

IW-Positionen 42, 2009, 64 Seiten, 11,80 €

Christian Hollmann / Michael Neumann /  
Jörg Schmidt / Dirk Werner

### **Perspektiven der dualen Berufsausbildung**

Höhere Qualität und Effizienz durch mehr  
Flexibilisierung und Durchlässigkeit

IW-Positionen 43, 2010, 78 Seiten, 11,80 €

Oliver Stettes

### **Effiziente Personalpolitik**

#### **bei alternden Belegschaften**

IW-Positionen 44, 2010, 60 Seiten, 11,80 €

Hubertus Bardt

### **Energieversorgung in Deutschland**

Wirtschaftlich, sicher und umweltverträglich

IW-Positionen 45, 2010, 58 Seiten, 11,80 €

Klaus-Heiner Röhl

### **Der deutsche Wagniskapitalmarkt**

Ansätze zur Finanzierung von Gründern  
und Mittelstand

IW-Positionen 46, 2010, 56 Seiten, 11,80 €

Christiane Konegen-Grenier

### **Regulierung der Hochschulautonomie**

IW-Positionen 47, 2010, 54 Seiten, 11,80 €

Die Reihe ist im Fortsetzungsbezug zu Sonderkonditionen erhältlich.

Bestellungen über [www.iwmedien.de/books](http://www.iwmedien.de/books)