



## Vereinbarkeit von Familie und Beruf in österreichischen Unternehmen – Status Quo und betriebs- wirtschaftliche Effekte

Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung

Kurzfassung\*

Januar 2019

Helmut Schneider\*\*

Anja Quednau\*\*

Eine Studie im Auftrag des Bundeskanzleramtes und der  
Familie & Beruf Management GmbH

\* Eine ausführliche Dokumentation der Untersuchung kann unter [www.familieundberuf.at](http://www.familieundberuf.at) abgerufen werden (Schneider & Quednau, 2019).

\*\* Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider ist Direktor des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik und Inhaber des Deutsche Post-Stiftungslehrstuhls für Marketing und Dialogmarketing an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Dr. Anja Quednau hat bei Prof. Schneider zum Thema Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Arbeitgeberattraktivität promoviert.

## Das Wichtigste in Kürze...

Ende 2018 wurden im Rahmen einer repräsentativen Unternehmensbefragung 372 Personalverantwortliche zum Familienbewusstsein ihres Unternehmens befragt. Hierzu mussten sie u. a. die 21 Fragen des berufundfamilie-Index<sup>AT</sup> beantworten. Der Index erfasst das betriebliche Familienbewusstsein in den drei konstituierenden Dimensionen Leistung, Dialog und Kultur und reicht von 0 Punkte („gar nicht familienbewusst“) bis 100 Punkte („sehr familienbewusst“). Zudem wurde die Bedeutung einer besseren Vereinbarkeit für die Unternehmen erhoben sowie ihre Auswirkungen auf zentrale betriebswirtschaftliche Kennzahlen, wie zum Beispiel Motivation der Beschäftigten, analysiert. Eine methodengleiche Untersuchung fand bereits in 2012 statt, so dass auch Aussagen zu Entwicklungen im Zeitverlauf möglich sind.

### **Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für Unternehmen (nach wie vor) sehr relevant**

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besitzt für die österreichischen Unternehmen einen hohen Stellenwert (durchschnittlich 5,9 von 7 möglichen Punkten). Im Vergleich zu 2012 ist die Bedeutung des Themas damit nochmals gestiegen (Wert in 2012: 5,6). Auch für die Zukunft gehen die Personalverantwortlichen von einer zunehmenden Bedeutung der Vereinbarkeit für ihr Unternehmen aus.

### **Familienfreundlichkeit der Unternehmen leicht gestiegen**

Auf der Skala des berufundfamilie-Index<sup>AT</sup> erreichen die Unternehmen im Durchschnitt einen Wert von 68,3. Damit sind die österreichischen Unternehmen in den zurückliegenden Jahren etwas familienfreundlicher geworden (Wert 2012: 66,7). Besonders ausgeprägt ist dabei eine familienbewusste Unternehmenskultur. Das Angebot konkreter Maßnahmen (Leistungsdimension) sowie der Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und Belegschaft (Dialogdimension) sind im Vergleich dazu weniger stark ausgeprägt. Dies deckt sich mit den Befunden aus 2012, wobei in allen drei Dimensionen zumindest geringfügige Verbesserungen auszumachen sind.

### **Familienbewusstsein lohnt sich (immer noch)**

Ähnlich wie in 2012, erreichen sehr familienfreundliche Unternehmen im Vergleich zu kaum familienfreundlichen Unternehmen bei 13 der insgesamt 19 erhobenen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen deutlich bessere Werte: So haben sie im Vergleich zur Gesamtheit aller Unternehmen zum Beispiel:

- eine größere Anzahl an Bewerbungen,
- ein familienbewussteres Image,
- motiviertere Beschäftigte,
- produktivere Beschäftigte,
- eine höhere Mitarbeitenden- und Kundenbindung sowie
- weniger Eigenkündigungen.

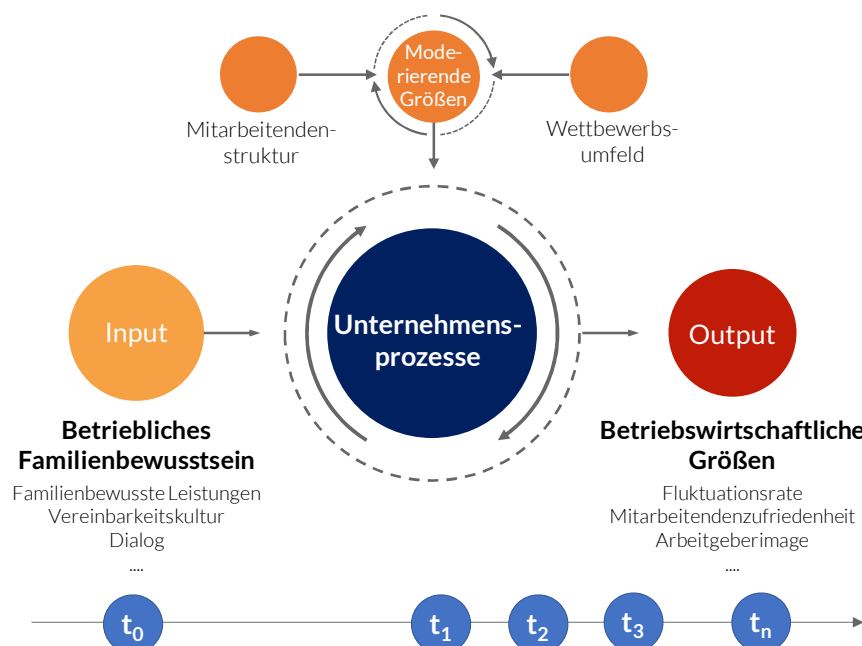
## Fragestellung

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat sich im vergangenen Jahrzehnt vor dem Hintergrund geringer Reproduktionsraten einerseits und Arbeitsmarktengpässen im Bereich Hochqualifizierter andererseits in allen Industrienationen zu einem gesellschaftlichen Schlüsselthema entwickelt. Während staatliche Institutionen durch monetäre Transferleistungen, wie bspw. Kinder- oder Elterngeld, und die Bereitstellung von Betreuungsplätzen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen können, kommt Unternehmen bei der Lösung von potenziellen Vereinbarkeitskonflikten eine praktische Schlüsselrolle zu. Angesichts sich immer deutlicher abzeichnenden Schwierigkeiten in der Akquise qualifizierten Personals, wird ein familienbegründetes Ausscheiden von Mitarbeitenden für Unternehmen zunehmend dysfunktional. Analog gilt es, über geeignete Instrumente eines marktorientierten Personalmanagements die Attraktivität im sich verschärfenden Wettbewerb um Talente zu erhöhen. Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist dabei ein zentraler Baustein. Auf Basis einer repräsentativen Unternehmensbefragung (n = 372) wurde der Status Quo der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in österreichischen Unternehmen ermittelt sowie dessen betriebswirtschaftliche Wirkungen analysiert. Im Fokus standen dabei 19 betriebswirtschaftliche Kennzahlen, wie zum Beispiel Anzahl von Bewerbungen oder Motivation der Beschäftigten. In Anbetracht einer methodengleichen Untersuchung aus dem Jahre 2012 sind auch Aussagen zur Entwicklung im Zeitverlauf möglich.

## Grundlagen der Untersuchung

Grundlegendes Ziel eines Unternehmens ist die wertsteigernde Transformation von Inputfaktoren (z. B. Kapital, Personal, Rohstoffe) in Outputs (z. B. Dienstleistungen oder Produkte). Voraussetzung dafür ist eine möglichst präzise Kenntnis der Wirkungszusammenhänge zwischen Input und Output. Der Zusammenhang zwischen familienbewusster Personalpolitik und betriebswirtschaftlichem Erfolg lässt sich als eine solche Input-Output-Fragestellung interpretieren, wobei das Familienbewusstsein den Inputfaktor und die resultierenden betriebswirtschaftlichen Effekte, wie beispielsweise eine potenziell höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die Outputgrößen darstellen (vgl. Abbildung 1).

**Abbildung 1: Wirkung betrieblichen Familienbewusstseins als Untersuchungsgegenstand**



## Input

Der berufundfamilie-Index ist ein wissenschaftlich fundiertes Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins und wurde bereits in mehreren repräsentativen Unternehmensbefragungen in Österreich, der Schweiz sowie in Deutschland unter rund 3.500 Personalverantwortlichen getestet. Der Index ermöglicht Unternehmen, die Stärken und Entwicklungspotenziale ihrer eigenen Personalpolitik in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu überprüfen und sich mit anderen Unternehmen zu vergleichen. Mithilfe des an österreichische Spezifika angepassten berufundfamilie-Index<sup>AT</sup> wurde der Status Quo des betrieblichen Familienbewusstseins in österreichischen Unternehmen ermittelt.

Der berufundfamilie-Index<sup>AT</sup> umfasst 21 auf einer 7er-Skala erhobene Fragen und betrachtet neben familienbewussten Personalmaßnahmen auch betriebliche Informations- und Kommunikationsprozesse sowie die Unternehmenskultur. Somit beinhaltet das Konstrukt Familienbewusstsein die drei Dimensionen Leistung, Dialog und Kultur. Die Angaben zu den 21 Fragen werden zu einem unternehmensindividuellen Indexwert des betrieblichen Familienbewusstseins verdichtet, der von 0 (gar nicht familienbewusst) bis 100 (sehr familienbewusst) reicht (vgl. Abbildung 2). Auf Grundlage dieser Quantifizierung des betrieblichen Familienbewusstseins ist es möglich, die daraus resultierenden betriebswirtschaftlichen Effekte zu analysieren.

Abbildung 2: Dimensionen und Subdimensionen des Konstrukts Familienbewusstsein



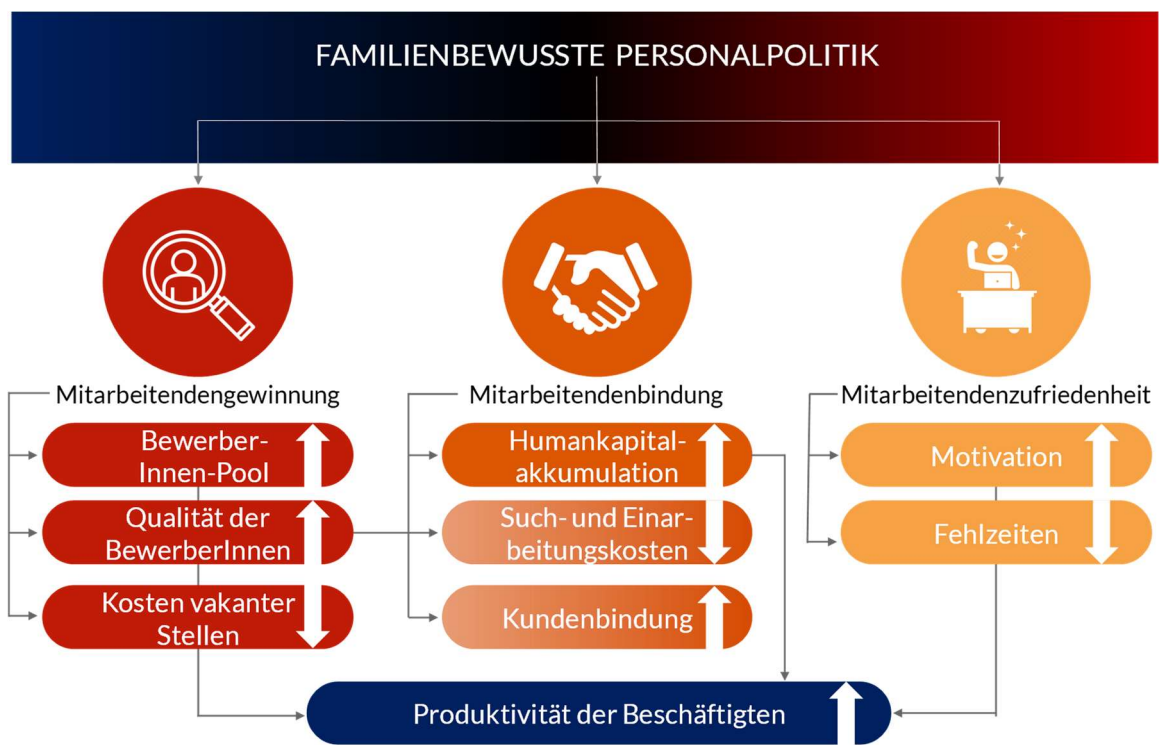
## Output

Die Output-Seite der Fragestellung besteht aus den vereinbarkeitsinduzierten betriebswirtschaftlichen Effekten. Demnach wirkt betriebliches Familienbewusstsein auf unternehmensinterne Prozesse, die bestimmte betriebswirtschaftlich relevante Folgen haben. Diese Effekte lassen sich in Form eines Zielsystems mit elf Zielbereichen erfassen, die auf aktuelle respektive potenzielle Mitarbeitende wirken (vgl. Abbildung 3). In diesen elf Zielbereichen wurden insgesamt 19 Variablen zur Messung des Zielerreichungsgrades erhoben.

Während im Hinblick auf aktuell Beschäftigte Motivation, Zufriedenheit und Bindung von zentraler Bedeutung sind, steht in Bezug auf potenzielle Beschäftigte die Akquise im Zentrum personalwirtschaftlicher Ziele.

Neben diesen im unmittelbaren Zusammenhang mit einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf stehenden Zielen kann angenommen werden, dass eine familienbewusste Personalpolitik auch mittelbar positive betriebswirtschaftliche Effekte nach sich zieht, z. B. weil es familienbewussten Unternehmen aufgrund einer gesteigerten Bindung der Beschäftigten besser gelingt, wertvolles Know-how im Unternehmen zu halten (Humankapitalakkumulation) oder motivierte Mitarbeitende produktiver sind.

Abbildung 3: Zielsystem familienbewusster Personalpolitik

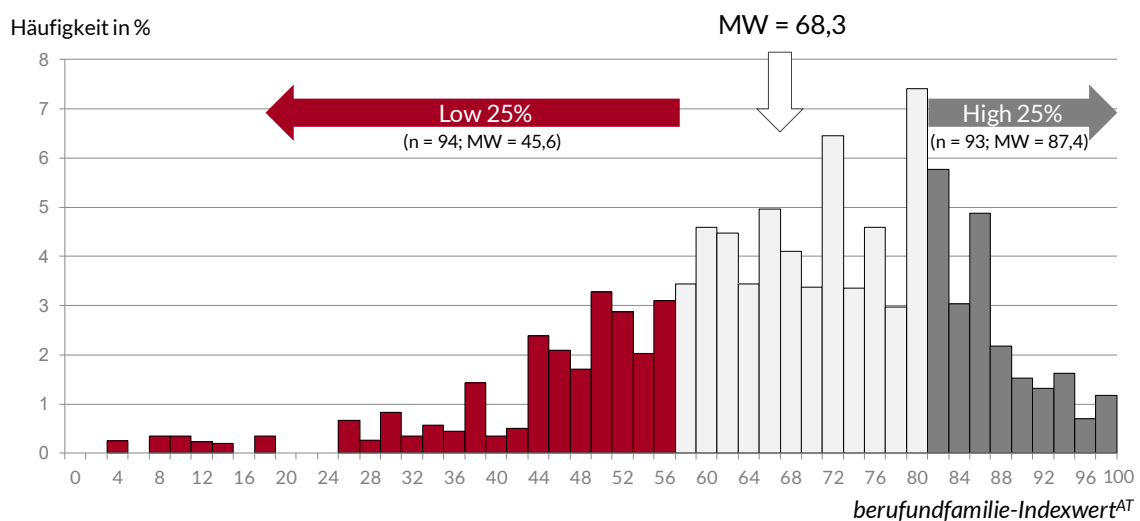


## Methodisches Vorgehen der Untersuchung

Zur Ermittlung des Status Quo der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in österreichischen Unternehmen sowie dessen betriebswirtschaftlichen Konsequenzen wurden von September bis November 2018 372 Personalverantwortliche telefonisch befragt. Dabei handelt es sich um eine repräsentative Unternehmensbefragung bezüglich der Unternehmensgröße (Anzahl an Beschäftigten) und Branchenzugehörigkeit.

Nachdem der berufundfamilie-Indexwert<sup>AT</sup> für jedes Unternehmen bestimmt wurde, wurde mithilfe von Regressionsanalysen getestet, ob signifikante Zusammenhänge zwischen dem Index und den 19 im Fragebogen inkludierten betriebswirtschaftlichen Größen bestehen. Auf diese Weise konnte festgestellt werden, bei welchen betriebswirtschaftlich relevanten Variablen eine familienbewusste Personalpolitik signifikante Zielbeiträge leistet. Anschließend wurde die Stärke des Einflusses auf die betriebswirtschaftlichen Unternehmensziele ermittelt. Hierzu wurden je betriebswirtschaftlicher Größe die Mittelwerte der sehr familienbewussten Unternehmen (High 25 %) und der kaum familienbewussten Unternehmen (Low 25 %) mit dem Gesamtmittelwert verglichen. Die Einteilung dieser beiden Gruppen erfolgte auf Basis der erzielten berufundfamilie-Indexwerte<sup>AT</sup>. Die High 25 % bilden das obere Quartil der Unternehmen mit den höchsten Indexwerten ( $\geq 81,3$  Punkte) und die Low 25 % das untere Quartil der Unternehmen mit den niedrigsten Indexwerten ( $\leq 58,1$  Punkte) (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Einteilung der Unternehmen in sehr und kaum familienbewusst



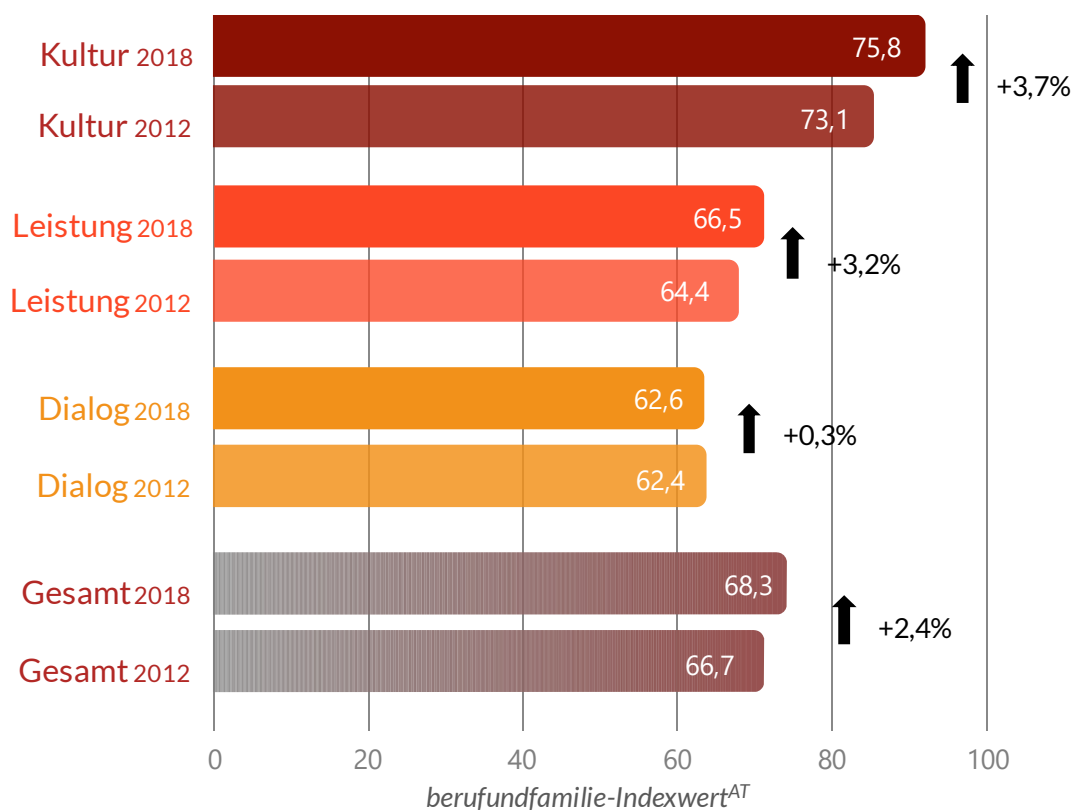
## Zentrale Ergebnisse

### Betriebliches Familienbewusstsein

Im Durchschnitt erreichen die befragten österreichischen Unternehmen einen Indexwert von 68,3 Punkten. In Anbetracht dieses Mittelwertes steht es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Österreich im Durchschnitt nicht schlecht. Allerdings offenbaren sich zwischen den Unternehmen nach wie vor große Unterschiede (vgl. Abbildung 4). So erreichen die 25 % der Unternehmen mit den höchsten Indexwerten (High 25 %) im Durchschnitt einen sehr guten Wert von 87,4 Punkten, die Low 25 % hingegen nur einen Wert von 45,6 Punkten – bei ihnen besteht im Hinblick auf das Vereinbarkeitsthema somit noch enormer Verbesserungsbedarf.

Ein Blick auf die einzelnen Dimensionen macht deutlich, dass die Dimension Kultur mit 75,8 Punkten den höchsten Mittelwert erzielt, gefolgt von den Dimensionen Leistung (66,5) und Dialog (62,6). Insgesamt ist das betriebliche Familienbewusstsein österreichischer Unternehmen im Vergleich zum Jahre 2012 um durchschnittlich 2,4 % gestiegen (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Familienbewusstsein österreichischer Unternehmen in 2012 und 2018

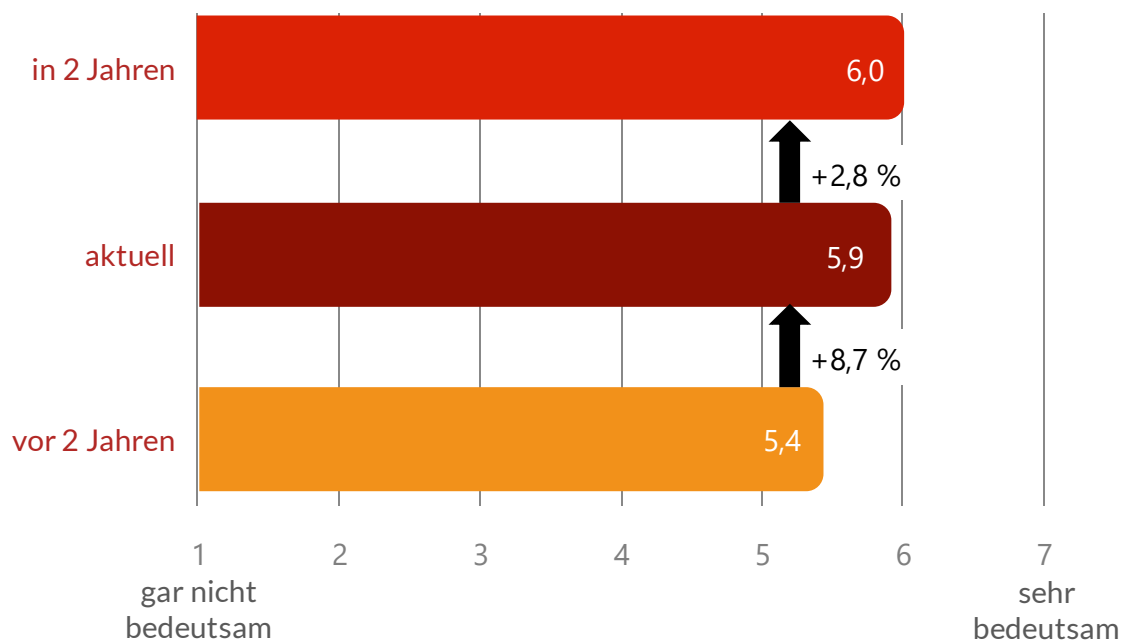


Die leichte Verbesserung des berufundfamilie-Indexwertes<sup>AT</sup> kann insbesondere auf zwei Entwicklungen zurückgeführt werden. Zum einen lässt sich feststellen, dass der Anstieg des Familienbewusstseins weitgehend in der Breite erfolgte, sich also alle Unternehmen insgesamt im Hinblick auf ihr Familienbewusstsein fortentwickelt haben. Zum anderen vollzieht sich diese positive Entwicklung des berufundfamilie-Index<sup>AT</sup> nicht in allen drei Dimensionen gleichmäßig. Während sich die Unternehmen in der Dialogkomponente nur minimal weiterentwickelt haben (+ 0,3 %), sind die Kultur- (+ 3,7 %) und Leistungsdimension (+ 3,2 %) überdurchschnittlich stark angestiegen (vgl. Abbildung 5).

### Stellenwert der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besitzt für die Unternehmen einen hohen Stellenwert (durchschnittlich 5,9 von 7 möglichen Punkten, vgl. Abbildung 6). Im Vergleich zu 2012 (Wert: 5,6) ist die Relevanz des Themas damit nochmals angestiegen. Nach der Entwicklung der Themenbedeutung gefragt, sehen die Personalverantwortlichen in der Rückschau einen erheblichen Bedeutungszuwachs (vor zwei Jahren: 5,4) und in der Vorausschau einen leichten Anstieg (Wert in zwei Jahren: 6,0).

Abbildung 6: Stellenwert der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Unternehmen



### Zentrale Einflussfaktoren der Familienfreundlichkeit

Das betriebliche Familienbewusstsein ist umso größer,

- je bedeutsamer eine bessere Vereinbarkeit für das Unternehmen ist,
- je besser die wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist,
- je besser das kommunale Betreuungsangebot am Unternehmensstandort ist,
- je höher der Anteil von Führungskräften im Unternehmen ist,
- je höher der Anteil akademisch ausgebildeter Beschäftigter ist,
- je länger sich ein Unternehmen mit der Thematik einer besseren Vereinbarkeit beschäftigt.

Von der Anzahl der Beschäftigten und ihrer Struktur hinsichtlich des Geschlechts geht hingegen kein signifikanter Einfluss auf das Niveau der Familienfreundlichkeit aus.



## Betriebswirtschaftliche Effekte

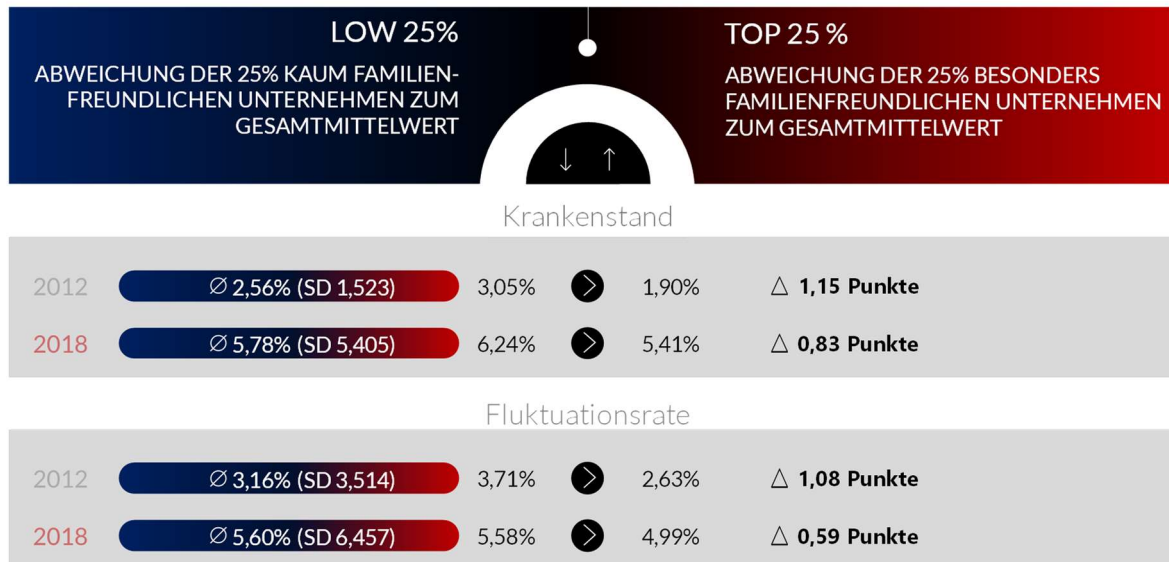
Die Überprüfung möglicher betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik erfolgte in zwei Stufen. Im ersten Analyseschritt wurde der Einfluss der über den berufundfamilie-Index<sup>AT</sup> gemessenen Familienfreundlichkeit auf 11 Zieldimensionen mit insgesamt 19 betriebswirtschaftlich relevanten Variablen regressionsanalytisch überprüft. Diese Variablen wurden zum einen auf 7er-Likert-Skalen (z. B. „Wichtige Mitarbeitende können wir im Unternehmen halten“) als auch metrisch (z. B. „Wie hoch war im Jahr 2017 die Fluktuationsrate in ihrem Unternehmen?“) gemessen.

**Abbildung 7: Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik in 2012 und in 2018**



Im Ergebnis (vgl. Abbildung 7) ist festzuhalten, dass 13 dieser 19 Variablen von einer höheren Familienfreundlichkeit signifikant positiv beeinflusst werden. Signifikant negative Auswirkungen der Familienfreundlichkeit auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind nicht zu beobachten. Im Vergleich zur Studie aus dem Jahre 2012 ist die Reichweite der betriebswirtschaftlichen Effekte somit geringfügig zurückgegangen. In der damaligen Untersuchung konnten bei 15 der 19 Variablen positive Effekte identifiziert werden. Auffällig sind insbesondere die abweichenden Befunde zu Krankenstand und Fluktuationsrate, bei denen im Gegensatz zur aktuellen Untersuchung in 2012 ein signifikanter Effekt identifiziert werden konnte. Eine mögliche Erklärung für diesen Befund liegt in der stark unterschiedlichen Streuung der Variablen in den beiden Untersuchungen (vgl. Abbildung 8).

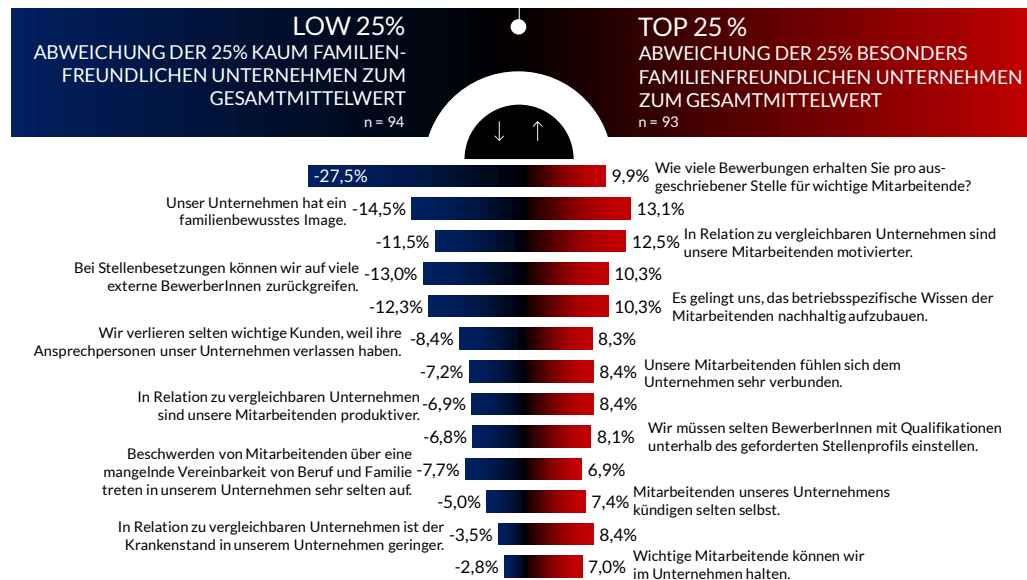
**Abbildung 8: Wirkungen der Familienfreundlichkeit auf Krankenstand und Fluktuationsrate – Vergleich 2012 und 2018**



Ebenso wie in 2012 erzielen die sehr familienbewussten Unternehmen in Relation zu den kaum familienbewussten Unternehmen auch in 2018 bei Krankenstand und Fluktuationsrate bessere Werte, auch wenn der Effekt, festgemacht am Delta, in 2018 geringer ausfällt. Allerdings kann dieser Befund nicht mehr gegen den Zufall abgesichert werden, da die Streuung beider Variablen (festgemacht an der Standardabweichung) in der Untersuchung des Jahres 2018 deutlich größer ist. Ein geringfügig geringerer Effekt der Familienfreundlichkeit kombiniert mit der sehr viel größeren Streuung der Variablen führen im Ergebnis dazu, dass der positive Effekt der Familienfreundlichkeit auf Krankenstand und Fluktuationsrate in der Untersuchung des Jahres 2018 nicht mehr signifikant ist. Die Erklärung für die abweichenden Befunde ist also zum einen inhaltlicher Natur, leicht abnehmender Effekt der Familienfreundlichkeit, zum anderen aber maßgeblich durch Besonderheiten in den Verteilungen beider Stichproben begründet. Diese Argumentation wird nicht zuletzt durch die Befunde bei den ordinal gemessenen Variablen zur Fluktuation (z. B. „Mitarbeitende unseres Unternehmens kündigen selten selbst“) und zum Krankenstand („In Relation zu vergleichbaren Unternehmen ist der Krankenstand in unserem Unternehmen geringer“) gestützt, bei denen - wie in 2012 - signifikant positive Effekte identifiziert werden konnten.

Um Aufschluss über die Intensität der betriebswirtschaftlichen Effekte bei den 13 identifizierten Variablen zu erhalten, wurde das Viertel der besonders familienfreundlichen Unternehmen (Indexwerte  $\geq 81,3$ ) und das Viertel der kaum familienbewussten Unternehmen (Indexwerte  $\leq 58,1$ ) mit dem Gesamtmittelwert bei den jeweiligen Variablen verglichen (vgl. Abbildung 9). Diese Darstellung zeigt den Hebel auf, den kaum oder durchschnittlich familienbewusste Unternehmen besitzen, wenn sie ihre Familienfreundlichkeit erhöhen. So erhalten beispielsweise besonders (kaum) familienfreundliche Unternehmen 9,9 % mehr (27,5 % weniger) Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Stelle als der Durchschnitt aller Unternehmen.

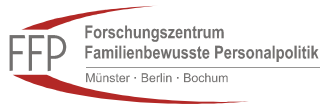
**Abbildung 9: Unterschiede zwischen besonders und kaum familienfreundlichen Unternehmen bei betriebswirtschaftlichen Erfolgsgrößen**



Im Durchschnitt über alle 13 Variablen erreichen sehr familienbewusste Unternehmen im Vergleich zur Gesamtheit aller Unternehmen um 9,2 % bessere Werte, während kaum familienbewusste Unternehmen im Vergleich zur Grundgesamtheit um 9,8 % schlechter abschneiden. In der Referenzuntersuchung aus 2012 lagen diese Werte mit + 9,4 % bzw. - 9,2 % in ähnlichen Größenordnungen. Insofern ist resümierend festzuhalten, dass es sich für Unternehmen nach wie vor lohnt, in eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu investieren.

## Der berufundfamilie-Index<sup>AT</sup> im Internet

Allen interessierten Unternehmen steht auf der Internetseite [www.berufundfamilie-index.at](http://www.berufundfamilie-index.at) der berufundfamilie-Index<sup>AT</sup> als Selbstdiagnosetool zur Verfügung, mit dem sie ihr Familienbewusstsein messen und sich mit anderen Unternehmen der gleichen Größenklasse sowie Branche vergleichen können.



### **Berlin**

Steinbeis-Hochschule Berlin  
c/o We Work Artrium Tower  
Eichhornstrasse 3  
10785 Berlin

### **Internet**

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

### **Auf Initiative des**

#### **Bundeskanzleramt**

Bundesministerin für Frauen,  
Familien und Jugend



### **Herausgeber**

Familie & Beruf Management GmbH  
Untere Donaustraße 13-15/3  
1020 Wien

### **Internet**

[www.familieundberuf.at](http://www.familieundberuf.at)

### **Bildquelle**

[www.fotalia.com](http://www.fotalia.com)