

### Auswirkungen familienfreundlicher Maßnahmen auf Unternehmen: Eine Untersuchung bei auditierten Unternehmen

Wernhart, Georg; Halbauer, Stefan

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Wernhart, G., & Halbauer, S. (2018). *Auswirkungen familienfreundlicher Maßnahmen auf Unternehmen: Eine Untersuchung bei auditierten Unternehmen*. (Working Paper / Österreichisches Institut für Familienforschung, 89). Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung an der Universität Wien. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-58029-9>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-ND Lizenz (Namensnennung-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-ND Licence (Attribution-NoDerivatives). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0>



Österreichisches Institut für Familienforschung  
Austrian Institute for Family Studies



universität  
wien

# Working Paper

Georg Wernhart ▪ Stefan Halbauer ▪ Markus Kaindl

## **Auswirkungen familienfreundlicher Maßnahmen auf Unternehmen**

Eine Untersuchung bei auditierten Unternehmen

Nr. 89 | 2018

Working Paper Nr. 89 | 2018

Österreichisches Institut für Familienforschung  
an der Universität Wien  
1010 Wien | Grillparzerstraße 7/9  
T: +43(0)1 4277 48901 | [info@oif.ac.at](mailto:info@oif.ac.at)

[www.oif.ac.at](http://www.oif.ac.at)

## Working Paper

Georg Wernhart ▪ Stefan Halbauer ▪ Markus Kaindl

### **Auswirkungen familienfreundlicher Maßnahmen auf Unternehmen**

Eine Untersuchung bei auditierten Unternehmen

Nr. 89 | 2018

April 2018

Gefördert aus Mitteln des Bundeskanzleramtes über die Familie & Beruf Management GmbH.

BUNDESKANZLERAMT  ÖSTERREICH

FAMILIE  BERUF  
MANAGEMENT GMBH

Das Österreichische Institut für Familienforschung an der Universität Wien (ÖIF) führt als unabhängiges wissenschaftliches Institut anwendungsorientierte Studien und Grundlagenforschung zur Struktur und Dynamik von Familien, Generationen, Geschlechtern und Partnerschaften durch. Die Kooperation mit internationalen Forschungseinrichtungen und die familienpolitische Beratung zählen dabei ebenso wie die umfangreiche Informations- und Öffentlichkeitsarbeit zu den Hauptaufgaben des ÖIF.

Dieses Werk ist mit [CC BY-ND 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/) lizenziert.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Sampleselektion, Daten &amp; Methode</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Motive der Unternehmen zur Teilnahme am Audit</b> .....	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Familienfreundliche Maßnahmen in den Unternehmen</b> .....	<b>12</b>
4.1	Umgesetzte Maßnahmen .....	12
4.1.1	Arbeitszeit .....	12
4.1.2	Arbeitsorganisation .....	13
4.1.3	Finanzielle Leistungen .....	13
4.1.4	Karenzmanagement.....	14
4.1.5	Kommunikation nach außen .....	15
4.1.6	Kommunikation nach innen.....	15
4.1.7	Führungskultur.....	16
4.1.8	Kinderbetreuung .....	17
4.1.9	Services für Familien .....	17
4.2	Umsetzungsschwierigkeiten der einzelnen Maßnahmenbereiche .....	18
4.3	Gescheiterte Maßnahmen.....	20
4.4	Geplante Maßnahmen .....	21
<b>5</b>	<b>Auswirkungen auf das Unternehmen</b> .....	<b>22</b>
5.1	Deskriptive Darstellung der Veränderungen im eigenen Unternehmen .....	22
5.2	Analytische Untersuchung der Zusammenhänge zwischen gesetzten Maßnahmen und deren Auswirkungen .....	25
5.2.1	Ordinal-logistische Regressionsmodelle .....	25
5.2.2	Korrelationen zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens .....	29
<b>6</b>	<b>Hürden auf dem Weg zu einem familienfreundlichen Unternehmen</b> .....	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>36</b>
<b>9</b>	<b>Kurzbiografien der Autoren</b> .....	<b>37</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eckpunkte der Erhebung.....	6
Tabelle 2: Ordinal-logistische Regressionsmodelle .....	26
Tabelle 3: Korrelationen in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.....	29
Tabelle 4: Auswirkungen einzelner familienfreundlicher Maßnahmen auf unterschiedliche Unternehmensbereiche .....	34

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundgesamtheit und teilgenommen – Dauer des Auditprozesses .....	7
Abbildung 2: Grundgesamtheit und teilgenommen – Anzahl der MitarbeiterInnen .....	7
Abbildung 3: Grundgesamtheit und teilgenommen – Anteil weibl. Mitarbeiterinnen .....	8
Abbildung 4: Grundgesamtheit und teilgenommen – Unternehmensbranche .....	8
Abbildung 5: Idee zur Teilnahme am Audit .....	10
Abbildung 6: Motive für die Teilnahme am Audit.....	11
Abbildung 7: Umgesetzte Maßnahmen – Arbeitszeit .....	12
Abbildung 8: Umgesetzte Maßnahmen – Arbeitsorganisation.....	13
Abbildung 9: Umgesetzte Maßnahmen – finanzielle Leistungen.....	14
Abbildung 10: Umgesetzte Maßnahmen – Karenzmanagement .....	14
Abbildung 11: Umgesetzte Maßnahmen – Kommunikation nach außen.....	15
Abbildung 12: Umgesetzte Maßnahmen – Kommunikation nach innen .....	16
Abbildung 13: Umgesetzte Maßnahmen – Führungskultur .....	16
Abbildung 14: Umgesetzte Maßnahmen – Kinderbetreuung.....	17
Abbildung 15: Umgesetzte Maßnahmen – Services für Familien.....	18
Abbildung 16: Umsetzungsschwierigkeiten der einzelnen Maßnahmenbereiche .....	19
Abbildung 17: Folgen der gesetzten Maßnahmen im eigenen Unternehmen.....	23
Abbildung 18: Schaubild der Zusammenhänge .....	31
Abbildung 19: Hürden auf dem Weg zu einem familienfreundlichen Unternehmen.....	32

# 1 Einleitung

Eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt einen wesentlichen Faktor für das Wohlbefinden von Müttern, Vätern und deren Kindern dar. Neben einer qualitativ hochwertigen institutionellen Kinderbetreuung nehmen für unselbständig beschäftigte Eltern die Unternehmen eine primäre Stellung bei der Vereinbarkeitsfrage ein, sind sie doch der wesentliche externe Taktgeber des familialen Alltags. Durch eine familienfreundliche Gestaltung des Arbeitsalltags können Unternehmen einen substanziellen Beitrag zum Gelingen einer Work-Life-Balance leisten. In diesem Zusammenhang stellt sich jedoch die Frage, welchen Anreiz die Unternehmen haben, solche familienfreundliche Maßnahmen zu implementieren. Neben einem nicht in Abrede zu stellenden möglichen altruistischen Motiv sind es sicherlich auch erhoffte wirtschaftliche Vorteile für die einzelnen Unternehmen, die diese motivieren.

Die hier vorliegende Studie stellt die von Unternehmen umgesetzten familienfreundlichen Maßnahmen möglichen betriebswirtschaftlichen Vorteilen gegenüber. Welche familienfreundlichen Maßnahmen wurden von den einzelnen Unternehmen gesetzt? Wie wirken diese Maßnahmen auf verschiedene betriebswirtschaftliche Bereiche? Somit unterscheidet sich diese Studie grundsätzlich von Schneider und Quednau (2012) im Design. Schneider et al. haben in einer repräsentativen Unternehmensbefragung für ganz Österreich die Familienfreundlichkeit der Unternehmen indexiert, wodurch es in ihrer Untersuchung familienfreundliche aber auch weniger familienfreundliche Unternehmen gab. Daran anschließend wurden betriebswirtschaftliche Effekte nach dem jeweils von den einzelnen Unternehmen erreichten Familienfreundlichkeitsindex berechnet.

Die nun durchgeführte Studie untersuchte hingegen einzig familienfreundliche Unternehmen<sup>1</sup>. Nur so ist es möglich, die tatsächlich umgesetzten familienfreundlichen Maßnahmen mit möglichen innerbetrieblichen Veränderungen, welche schlussendlich betriebswirtschaftliche Effekte erbringen können, zu untersuchen. Welche gesetzten Maßnahmen wirken in dem einen Bereich besser, welche in einem anderen? Welche haben vielleicht sogar einen adversen Effekt?

Abschließend gilt es festzuhalten, dass diese Studie nur die Sicht der Unternehmen wiedergibt. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass eine Beurteilung aus der Sicht von ArbeitnehmerInnen zu abweichenden Einschätzungen der Familienfreundlichkeit des Unternehmens führen könnte. Da in der Studie jedoch die betriebswirtschaftlichen Effekte im Mittelpunkt standen, wurde auf die Arbeitgebersicht fokussiert.

---

<sup>1</sup> Die Definition ist in Kapitel 2 zu finden.

## 2 Sampleselektion, Daten & Methode

Diese Studie wurde in Kooperation mit der Familie & Beruf Management GmbH durchgeführt. Sie stellte die Kontakte zu Unternehmen, die sich dem Audit „berufundfamilie“ gestellt haben, zur Verfügung. In Folge wurden jene Unternehmen ausgewählt, die zumindest die erste Zertifizierung nach drei Jahren Auditprozess erreicht haben. Das bedeutet, es handelt sich um Unternehmen, wo konkrete familienfreundliche Maßnahmen definiert und diese auch umgesetzt wurden. Die Voraussetzung, um eine Wirkungsanalyse familienfreundlicher Maßnahmen durchzuführen. Diese 112 Unternehmen in Österreich mit insgesamt rund 120.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bilden die Grundgesamtheit der Untersuchung. Mit Hilfe der zur Verfügung gestellten Kontaktdaten wurden alle Unternehmen elektronisch angeschrieben, mit der Bitte zur Teilnahme an dieser Studie. Diese bestand darin, einen vom Österreichischen Institut für Familienforschung entwickelten Online-Fragebogen auszufüllen. Nach Überprüfung der eingegebenen Daten konnten schlussendlich 58 vollständig seitens der Unternehmen ausgefüllte und auswertbare Fragebögen erreicht werden. Dies entspricht einer hohen Rücklaufquote von knapp 52%. Tabelle 1 stellt die Eckpunkte der Erhebung nochmals dar.

**Tabelle 1: Eckpunkte der Erhebung**

<b>Methode:</b>	standardisierte Online-Befragung (CAWI) mit einigen offenen Fragen
<b>Grundgesamtheit:</b>	Unternehmen im österreichischen Audit „berufundfamilie“, die zumindest die erste Zertifizierung erreicht haben
<b>Stichprobenziehung:</b>	es wurden alle Unternehmen der Grundgesamtheit kontaktiert; im September 2017 wurden die Unternehmen nochmals an die Umfrage erinnert
<b>Teilgenommene Unternehmen:</b>	58
<b>Rücklaufquote:</b>	51,8%
<b>Erhebungszeitraum:</b>	Juni 2017 - Oktober 2017
<b>Datenerhebung:</b>	Österreichisches Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien
<b>Datenauswertung:</b>	Österreichisches Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien

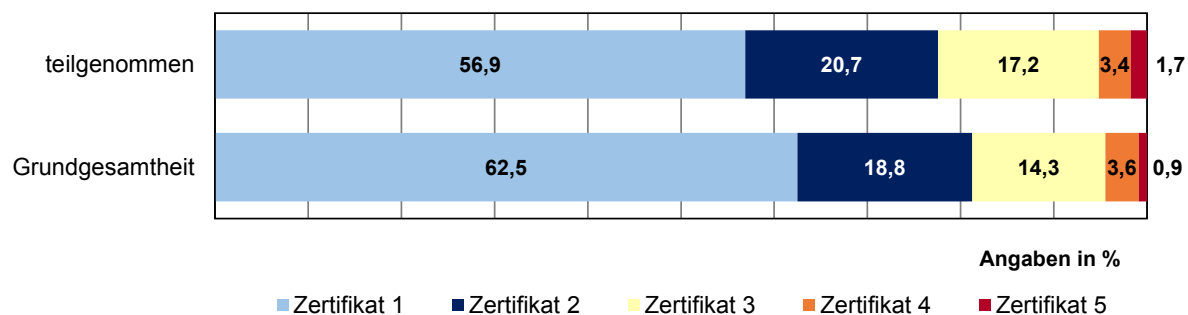
Um Rückschlüsse auf die Repräsentativität der Ergebnisse machen zu können, wurden Unternehmensmerkmale der an der Studie teilgenommenen Unternehmen mit jenen der Grundgesamtheit verglichen. Als relevante Merkmale werden die Unternehmensgröße (gemessen an der Zahl der Beschäftigten), der Frauenanteil, die Unternehmensbranche und Dauer des Auditprozesses herangezogen.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Merkmale der Unternehmen wurden der Audit-Datenbank der Familie & Beruf Management GmbH entnommen.

### Dauer des Auditprozesses

Wie bereits erwähnt, wurden für die vorliegende Studie nur Unternehmen, die zumindest die erste Zertifizierung nach drei Jahren Auditprozess erreicht haben, als Grundgesamtheit ausgewählt. Das bedeutet jedoch nicht, dass der Auditprozess damit abgeschlossen sein muss. Viele Unternehmen führen diesen Prozess fort und erreichen in Folge weitere Zertifikate (zweites, drittes etc.). Zunächst wird in Abbildung 1 deutlich, dass sowohl jene an der Befragung teilgenommen Unternehmen als auch jene der Grundgesamtheit mehrheitlich bis jetzt ausschließlich das erste Zertifikat erhalten haben. Der Vergleich zwischen beiden Gruppen zeigt einen leicht überproportionalen Anteil an Unternehmen mit zweitem bzw. drittem Zertifikat bei den an der Befragung teilnehmenden Unternehmen. D.h. an der Befragung haben tendenziell Unternehmen, die sich schon etwas länger im Auditprozess befinden, teilgenommen.

**Abbildung 1: Grundgesamtheit und teilgenommen – Dauer des Auditprozesses**

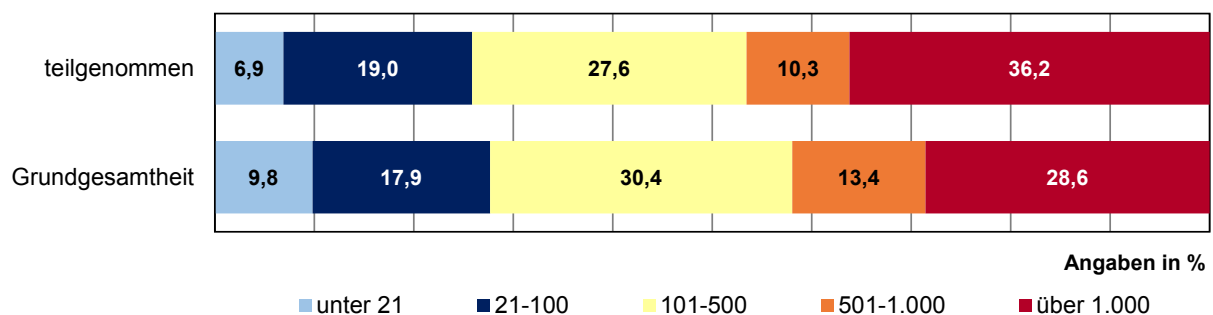


Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen / Familie & Beruf Management GmbH

### Unternehmensgröße

Am Audit nehmen vor allem größere Unternehmen mit über 500 MitarbeiterInnen teil (Abbildung 2). Deren Anteil liegt sowohl bei den teilnehmenden Unternehmen als auch in der Grundgesamtheit bei über 40%, wobei die sehr großen Unternehmen mit über 1.000 MitarbeiterInnen tendenziell etwas häufiger an der Befragung teilgenommen haben. Kleine Unternehmen mit maximal 20 MitarbeiterInnen sind eher selten im Auditprozess und in Folge entsprechend selten in der Befragung (jeweils unter 10%).

**Abbildung 2: Grundgesamtheit und teilgenommen – Anzahl der MitarbeiterInnen**



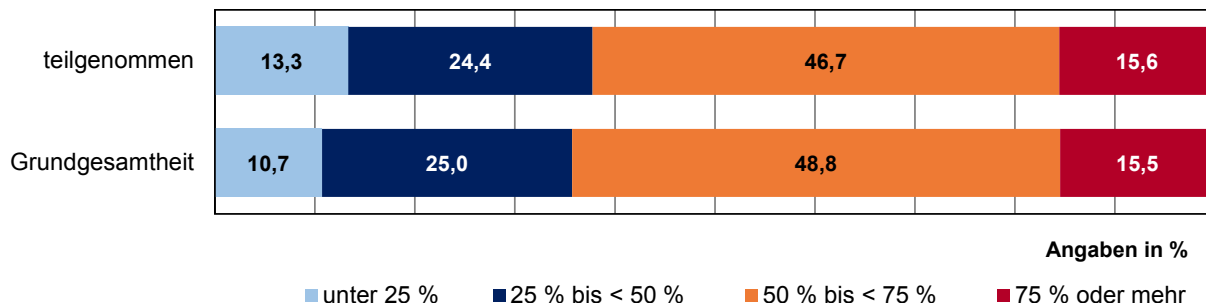
Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen / Familie & Beruf Management GmbH



### Anteil weiblicher Mitarbeiterinnen

Der Anteil weiblicher Mitarbeiterinnen (Abbildung 3) in den Unternehmen ist in beiden Gruppen weitgehend gleich. Im Schnitt liegt der Frauenanteil unter den Beschäftigten bei 54% (teilgenommene Unternehmen) bzw. bei 55% (Grundgesamtheit). Unternehmen mit einem sehr hohen Frauen- oder sehr hohen Männeranteil sind in beiden Fällen eher selten. Bei jeweils knapp der Hälfte der Unternehmen liegt der Frauenanteil bei 50% bis unter 75%.

**Abbildung 3: Grundgesamtheit und teilgenommen – Anteil weibl. Mitarbeiterinnen**

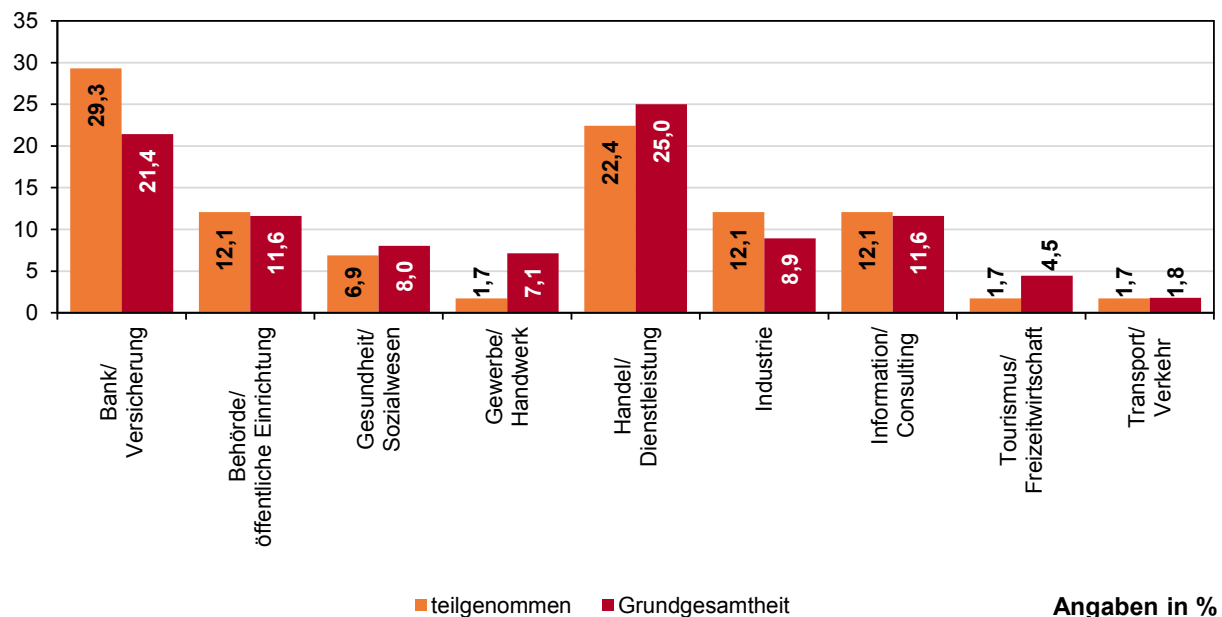


Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen / Familie & Beruf Management GmbH

### Unternehmensbranche

Leichte Abweichungen treten auch bei einer Differenzierung nach Unternehmensbranchen auf (Abbildung 4). Unternehmen der Bereiche Bank/Versicherung und Industrie sind in der Befragung etwas überrepräsentiert, die Bereiche Gewerbe/Handwerk und Tourismus/Freizeitwirtschaft etwas unterrepräsentiert. Bei den übrigen Branchen sind die Unterschiede nur gering ausgeprägt.

**Abbildung 4: Grundgesamtheit und teilgenommen – Unternehmensbranche**



Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen / Familie & Beruf Management GmbH

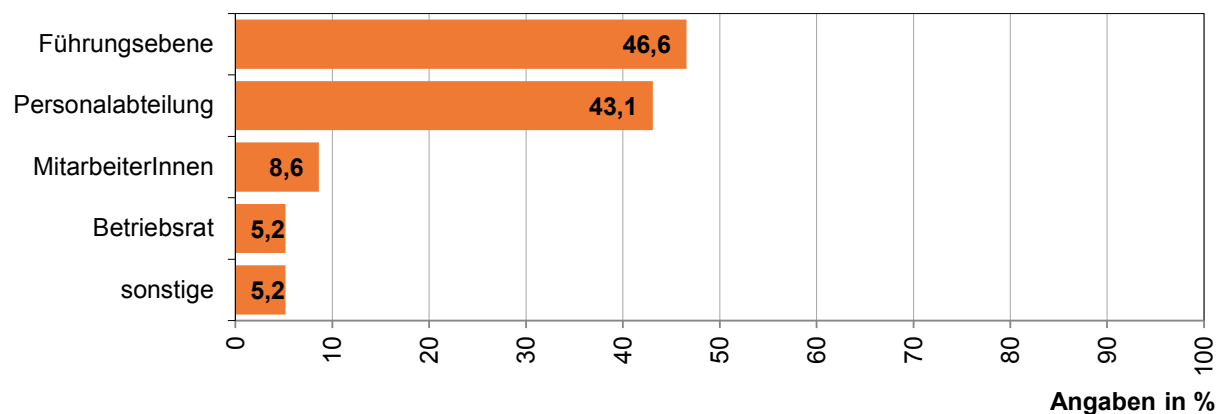
Insgesamt betrachtet lässt sich feststellen, dass leichte Unterschiede, welche bei einer Rekrutierung aus einer relativ kleinen Grundgesamtheit zu erwarten sind, zwischen an der Befragung teilgenommenen Unternehmen und deren Grundgesamtheit vorhanden sind. Im Wesentlichen stimmen jedoch die analysierten Merkmale der teilnehmenden Unternehmen mit jenen der Grundgesamtheit aller auditierten Unternehmen überein, wodurch von repräsentativen Ergebnissen auszugehen ist.

### 3 Motive der Unternehmen zur Teilnahme am Audit

Aus welcher Motivation heraus haben nun Unternehmen sich entschlossen, an einem Audit zur Steigerung der Familienfreundlichkeit teilzunehmen? Dieser Frage und woher im Unternehmen der erste Anstoß zur Teilnahme erfolgte, wird in diesem Kapitel nachgegangen.

Die Entscheidung für die Teilnahme am Audit „berufundfamilie“ ging größtenteils von der Unternehmensspitze aus (Abbildung 5). Bei knapp der Hälfte der Unternehmen wurde die Initiative (nur oder unter anderem) von der Führungsebene gestartet, bei 43% von der Personalabteilung. Mit der Größe des Unternehmens verlagert sich die Entscheidung tendenziell etwas von der Führungsebene hin zur Personalabteilung. Von Seiten der MitarbeiterInnen oder des Betriebsrates kam hingegen kaum der initiale Anstoß. Die Entscheidungshierarchie in Unternehmen spiegelt sich hier somit sehr deutlich wider.

**Abbildung 5: Idee zur Teilnahme am Audit**



Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

Anm.: Mehrfachantworten waren möglich

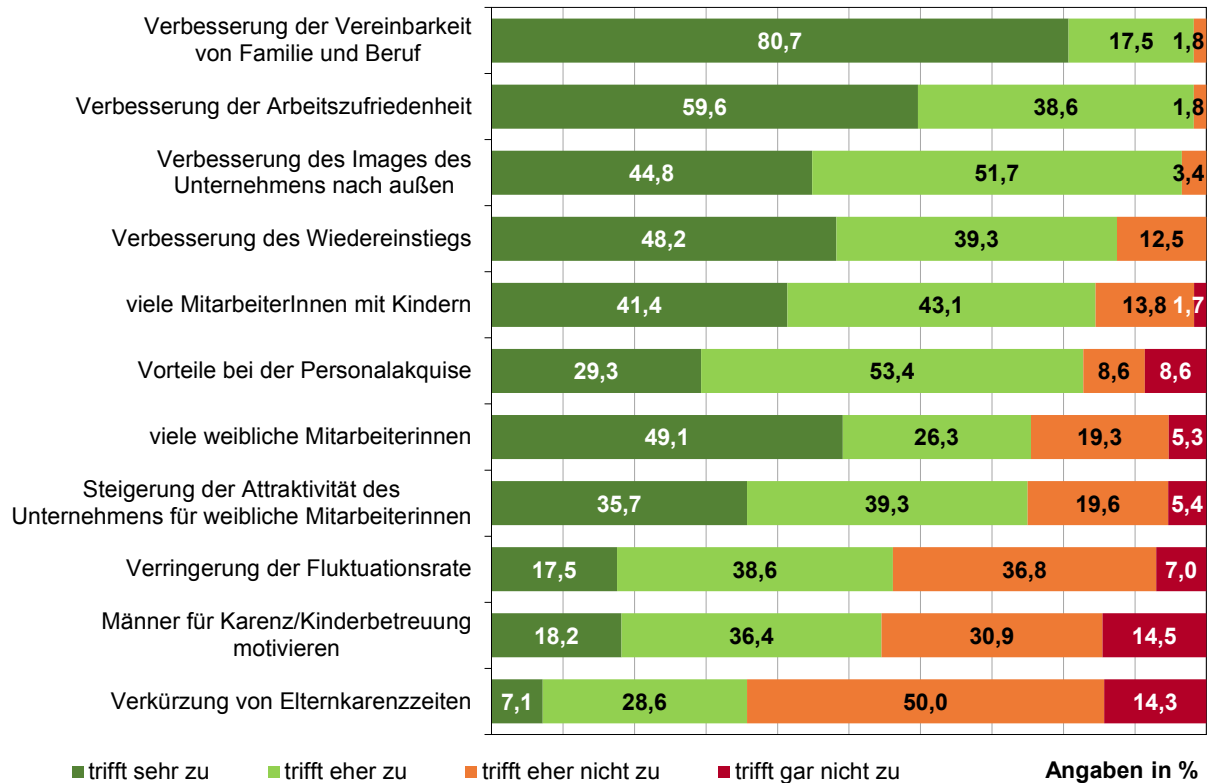
Die Motivation zur Teilnahme am Auditprozess wurde mittels Vorlage einer Liste möglicher Motive untersucht. Anhand einer 4-stufigen Skala wurden die Ansprechpersonen im Unternehmen gebeten, einzustufen, ob die jeweiligen Beweggründe damals sehr, eher, eher nicht oder gar nicht vorhanden waren. Abbildung 6 stellt die einzelnen Motive gereiht nach den positiven Kategorien<sup>3</sup> dar.

Wenig überraschend trifft das allgemeine, inhaltlich wenig konkrete Motiv der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf am häufigsten zu (98% aller befragten Unternehmen). Fast gleichauf folgt das schon etwas konkretere Motiv der Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Bereits an dritter Stelle und nur knapp den ersten zwei Motiven folgend (mit einer Zustimmung von 95%), wird die Verbesserung des Images des Unternehmens nach außen genannt. Unternehmen erhoffen sich also schon sehr konkret beim Einstieg in den Auditprozess betriebswirtschaftliche Vorteile, sei es durch familienfreundliches Produktmarketing oder durch das Erreichen von potentiellen ArbeitnehmerInnen, die sich durch ein familienfreundliches Image angesprochen fühlen. Das korrespondiert auch mit dem

<sup>3</sup> Trifft sehr zu und trifft eher zu

Motiv des Vorteils bei der Personalakquise, welches von 83% der Unternehmen angegeben wird.

**Abbildung 6: Motive für die Teilnahme am Audit**



Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

Die innerbetriebliche Struktur hat ebenfalls starke Auswirkungen auf die Motivation der Unternehmen, familienfreundlicher zu werden. So werden die Motive „viele weibliche Mitarbeiterinnen“, „MitarbeiterInnen mit Kindern“ und damit stark in Verbindung stehend die „Verbesserung des Wiedereinstiegs“ allesamt im hohen Ausmaße als relevante Motive genannt (Zustimmung zwischen (88% und 76%).

Interessanterweise nimmt das auch betriebswirtschaftlich relevante Motiv der Verringerung der Fluktuationsrate unter MitarbeiterInnen – sind dadurch doch wesentliche Ineffizienzen durch Wissensverlust im Betrieb durch Abgang von MitarbeiterInnen und erneute Einschulungen der neuen MitarbeiterInnen zu erwarten – eine relativ nachrangige Stellung ein. Nur für etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (56%) war dies ein Motiv.

Die Verkürzung der Elternkarenzzeiten von MitarbeiterInnen und eine Steigerung der Väterbeteiligung an der Karenz oder an Kinderbetreuungsaufgaben waren zumindest bei der ursprünglichen Intention, am Auditprozess teilzunehmen, eher nachrangig. Eine Verkürzung der Karenzzeit hatten knapp zwei Drittel der Unternehmen nicht im Blickpunkt, eine Steigerung der Väterbeteiligung an der Karenz oder an Kinderbetreuungsaufgaben war für knapp die Hälfte kein vorrangiges Ziel.

## 4 Familienfreundliche Maßnahmen in den Unternehmen

Um Wirkungen von Maßnahmen untersuchen zu können, müssen diese erst erhoben werden. Aus diesem Grunde wurden die Unternehmen gebeten, alle von ihnen gesetzten familienfreundlichen Maßnahmen zu nennen. Kapitel 4.1 stellt diese gruppiert nach Bereichsfeldern dar. Kapitel 4.2 geht anschließend der Frage nach, wie schwer diese Maßnahmen in den einzelnen Bereichsfeldern umzusetzen waren. Nicht jede geplante Maßnahme kann auch im Unternehmen umgesetzt werden, deswegen widmet sich Kapitel 4.3 den gescheiterten Maßnahmen. Abschließend wird im Kapitel 4.4 noch auf zukünftig geplante Maßnahmen eingegangen.

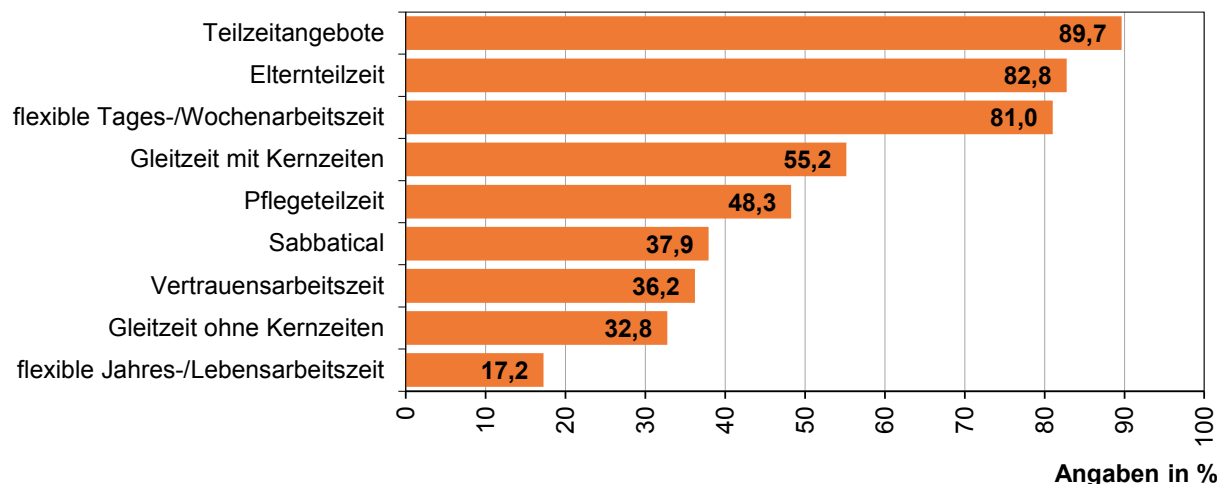
### 4.1 Umgesetzte Maßnahmen

Um die zahlreichen potentiell gesetzten Maßnahmen strukturiert abfragen zu können, wurden diese nach Bereichsfeldern gruppiert. Hierbei war es von den Ansprechpersonen der Unternehmen auch immer möglich, noch weitere nicht von Seiten des ÖIFs vorgegebene Maßnahmen im jeweiligen Bereich anzugeben. Sofern dies geschah, wurden diese zusätzlichen Antworten nachträglich kodiert und in die Kategorien aufgenommen.

#### 4.1.1 Arbeitszeit

In fast allen Unternehmen (90%) gibt es Teilzeitangebote für MitarbeiterInnen.

**Abbildung 7: Umgesetzte Maßnahmen – Arbeitszeit**



Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

Anm.: Mehrfachantworten waren möglich

Auch die konkrete familienpolitische Maßnahme Elternteilzeit kann in sehr vielen Unternehmen (83%) in Anspruch genommen werden. Hier gilt es jedoch auch zu berücksichtigen, dass aufgrund der Größe der Unternehmen für viele MitarbeiterInnen auch ein Rechtsanspruch<sup>4</sup> darauf besteht. Flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten sind ebenfalls in vielen (81%) der Unternehmen möglich. Als konkretes Modell hat hier die Gleitzeit mit Kernzeiten die deutlich stärkste Verbreitung in den einzelnen Unternehmen (55%). Deutlich dahinter befindet sich das Modell

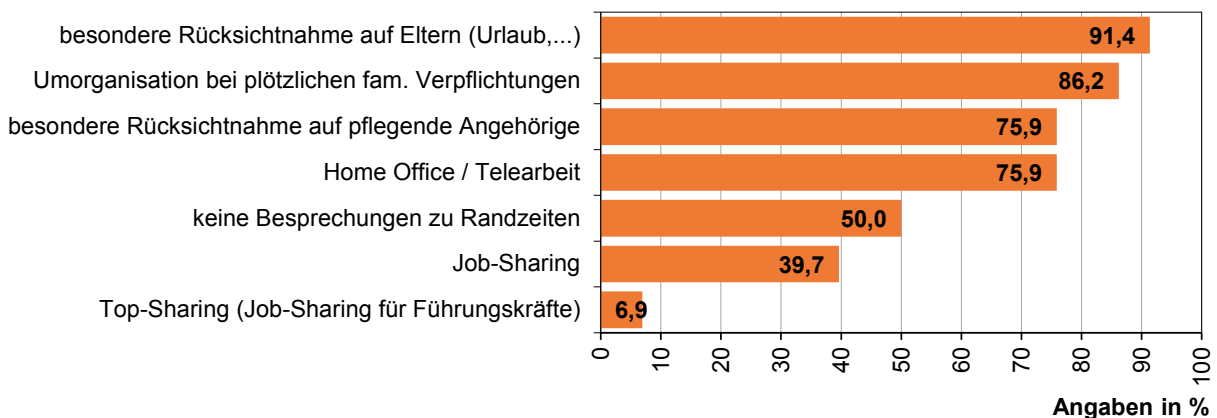
<sup>4</sup> Voraussetzungen: Betrieb mit mehr als 20 ArbeitnehmerInnen und Arbeitsverhältnis besteht zum Arbeitgeber bereits seit 3 Jahren ununterbrochen.

Gleitzeit ohne Kernzeit (33%). Das arbeitsrechtlich zum Teil kritisch gesehene Modell der Vertrauensarbeitszeit, ein Modell, wo bis auf die arbeitsrechtlichen Minimalverpflichtungen der Überprüfung der Arbeitszeit weitestgehend auf deren Überprüfung verzichtet und stattdessen eben auf Vertrauensbasis gearbeitet wird, ist in 36% der Unternehmen verbreitet.<sup>5</sup> Die Inanspruchnahme von Pfl egeteilzeit ist fast in jedem zweiten Unternehmen (48%) möglich. Im Gegensatz zur Elternteilzeit ist für diese familienpolitische Maßnahme immer die Zustimmung der Arbeitgeberseite notwendig. Ein Rechtsanspruch besteht hier nicht. Das Modell der flexiblen Jahres- bzw. Lebensarbeitszeit ist nur in wenigen Unternehmen präsent (17%).

#### 4.1.2 Arbeitsorganisation

Bei der Arbeitsorganisation wie Einsatzplanung oder Urlaubsplanung wird fast von allen Unternehmen (91%) besonders Rücksicht auf die Bedürfnisse der Eltern genommen. Auch eine kurzfristige Umorganisation bei plötzlichen familiären Verpflichtungen ist in sehr vielen Unternehmen möglich (86%). Eine besondere Rücksichtnahme auf pflegende Angehörige sowie das Angebot von Home Office bzw. Telearbeit kann ebenfalls als weit verbreitet angesehen werden (beides 76%). Allerdings wird nur in jedem zweiten Unternehmen darauf geachtet, dass Besprechungen nicht an Randzeiten gelegt werden. Gerade für Eltern mit kleinen Kindern ist es dadurch schwierig, an solchen teilzunehmen, was in weiterer Folge auch Karriere hemmende Auswirkungen haben kann. Job-Sharing wird von rund 40% der Unternehmen angeboten, während das Top-Sharing, das Job-Sharing für Führungskräfte, nur sehr vereinzelt Anwendung findet.

**Abbildung 8: Umgesetzte Maßnahmen – Arbeitsorganisation**



Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

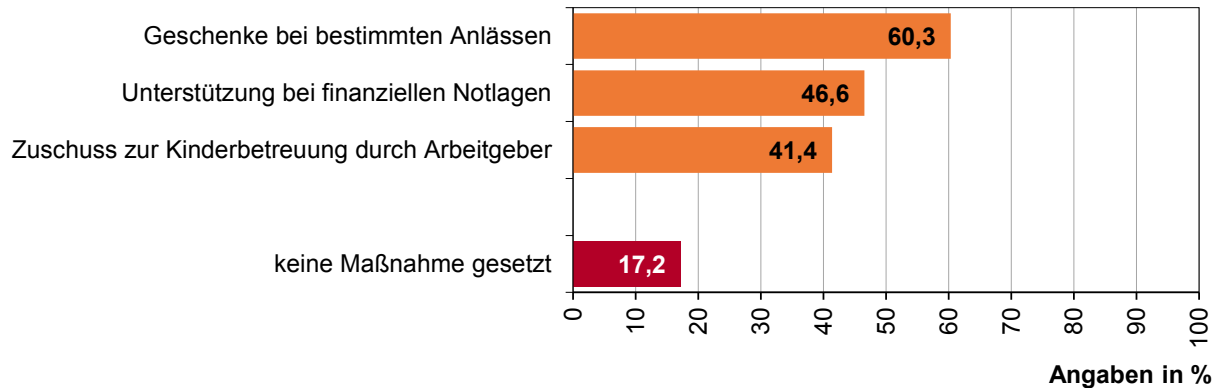
Anm.: Mehrfachantworten waren möglich

#### 4.1.3 Finanzielle Leistungen

Direkte finanzielle Leistungen sind vergleichsweise selten in den Unternehmen zu finden. In etwa 17% gibt es gar keine. In 60% gibt es kleinere Geldgeschenke zu bestimmten Anlässen, wie Geburt eines Kindes oder für Weihnachtsgeschenke. Allerdings gibt auch fast die Hälfte der Unternehmen an, in finanziellen Notlagen Unterstützung zu gewähren. Einen Zuschuss zur Kinderbetreuung durch den Arbeitgeber gewähren rund 40% der Unternehmen.

<sup>5</sup> Für eine genauere Beschreibung von Vertrauensarbeitszeit und weiteren Arbeitszeitmodellen sei auf Wernhart et al. (2018) verwiesen.

**Abbildung 9: Umgesetzte Maßnahmen – finanzielle Leistungen**



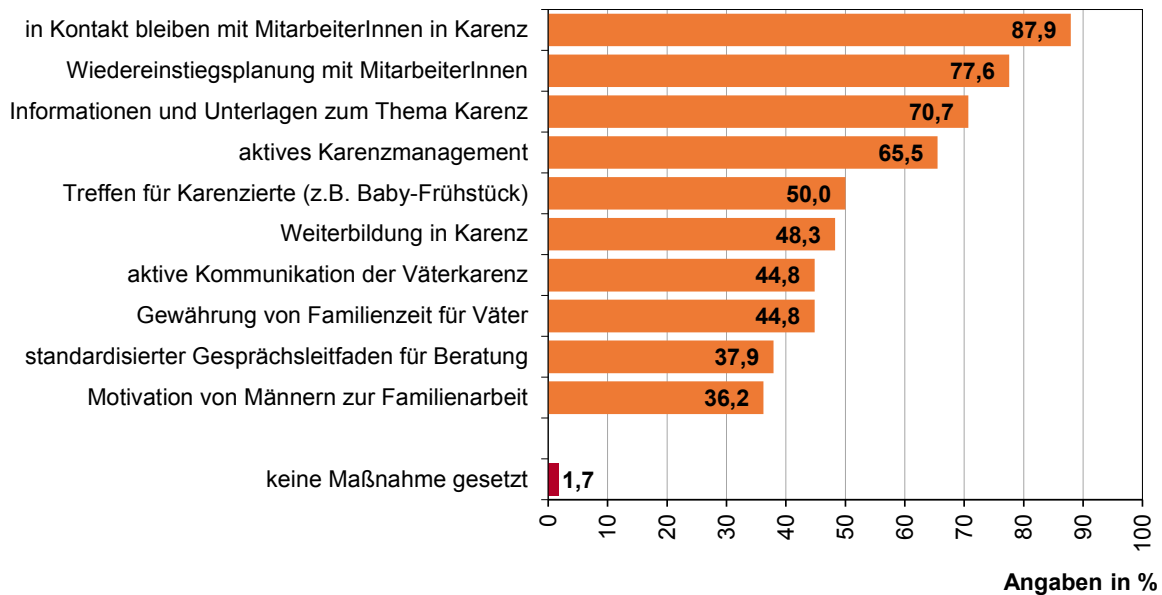
Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

Anm.: Mehrfachantworten waren möglich

#### 4.1.4 Karenzmanagement

Karenzmanagement ist mittlerweile fast in jedem Unternehmen präsent. Am häufigsten wird versucht, mit den MitarbeiterInnen während der Karenz in Kontakt zu bleiben. So bietet z.B. die Hälfte aller Unternehmen Treffen während der Karenzzeit mit den MitarbeiterInnen (Baby-Frühstück) an.

**Abbildung 10: Umgesetzte Maßnahmen – Karenzmanagement**



Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

Anm.: Mehrfachantworten waren möglich

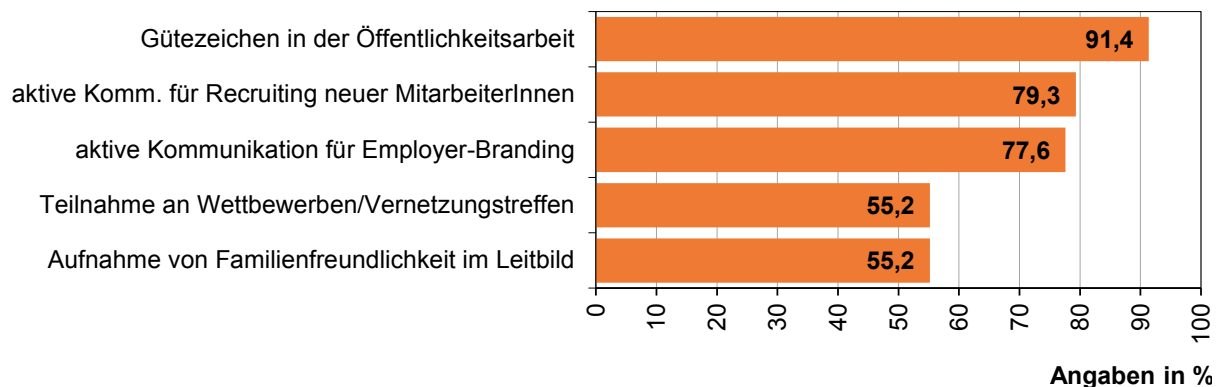
In etwas mehr als  $\frac{3}{4}$  der Unternehmen wird auch eine konkrete Wiedereinstiegsplanung mit den MitarbeiterInnen durchgeführt. Informationen und Unterlagen zum Thema Karenz werden in 71% der Unternehmen angeboten. In knapp weniger als der Hälfte der Unternehmen wird ein Weiterbildungsprogramm während der Karenzzeit angeboten.

Eher selten werden gezielt Väter von Seiten der Unternehmen angesprochen. Eine aktive Kommunikation der Väterkarenz oder die Möglichkeit der Gewährung von Familienzeit für Väter wird nur in rund 45% der Unternehmen angeboten, spezielle Programme bzw. Veranstaltungen mit dem Ziel, Männer zur Familienarbeit zu motivieren, von 36%.

#### 4.1.5 Kommunikation nach außen

Das durch den Auditprozess erlangte Gütezeichen „berufundfamilie“ wird von fast allen Unternehmen in der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt. Sehr viele Unternehmen kommunizieren ihre Familienfreundlichkeit auch aktiv beim Recruiting neuer MitarbeiterInnen bzw. verwenden diese für ihr Employer-Branding (79% bzw. 78%). Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen haben die Familienfreundlichkeit in ihr Leitbild aufgenommen. Genauso viele nehmen an Wettbewerben bzw. Vernetzungstreffen zur Familienfreundlichkeit teil.

**Abbildung 11: Umgesetzte Maßnahmen – Kommunikation nach außen**



Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

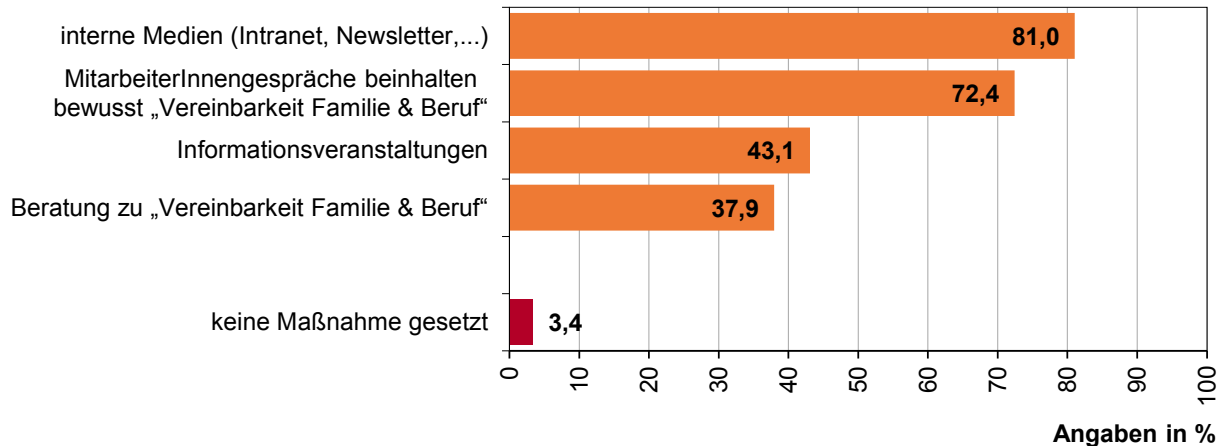
Anm.: Mehrfachantworten waren möglich

#### 4.1.6 Kommunikation nach innen

Eine interne Kommunikation zum Thema Familie erfolgt fast in allen Unternehmen. Da die untersuchten Unternehmen vorwiegend eine hohe MitarbeiterInnenanzahl aufweisen, erfolgt dies am häufigsten mittels internen Medien. Dies kann u.a. in Form von MitarbeiterInnen-Zeitungen, Newsletter oder digital im Netz des Unternehmens geschehen. Die zweite in diesem Zusammenhang oft gesetzte Maßnahme ist ein bewusstes Inklusieren des Themas „Familie & Beruf“ in den MitarbeiterInnengesprächen (in 72% der Unternehmen). Spezifische Informationsveranstaltungen bzw. Beratungsangebote zum Thema Vereinbarkeit Familie und Beruf werden in weniger als der Hälfte der Unternehmen angeboten.



**Abbildung 12: Umgesetzte Maßnahmen – Kommunikation nach innen**



Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

Anm.: Mehrfachantworten waren möglich

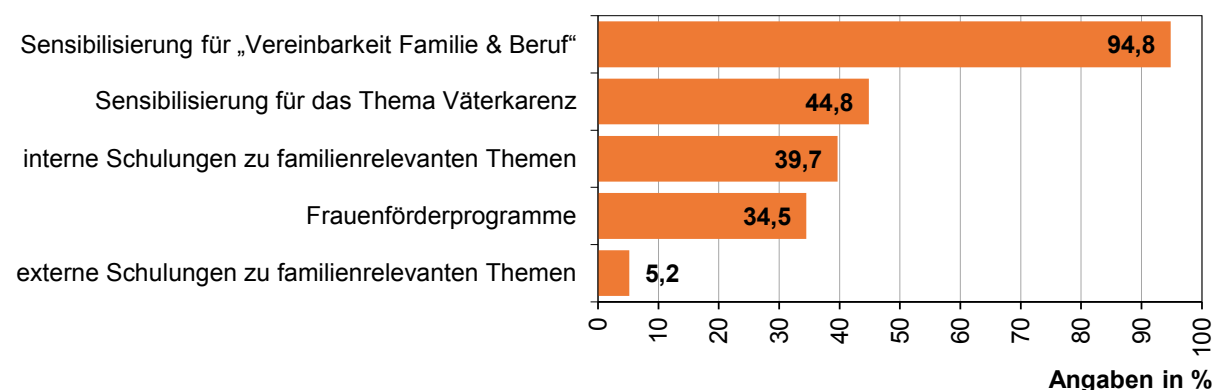
#### 4.1.7 Führungskultur

Das Verständnis von Führungskräften für Problematiken der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Familienfreundlichkeit im Unternehmen auch gelebt wird. Deswegen ist eine Sensibilisierung der Führungskräfte für diese Belange auch in allen Unternehmen in der einen oder anderen Form erfolgt. Eine spezifische interne Schulung für Führungskräfte zu diesem Thema ist jedoch nur in knapp 40% der Unternehmen, eine externe gar nur zu 5% erfolgt.

Interessant zu beobachten ist, dass der Anteil der Unternehmen, in denen die Führungskräfte zum Thema Väterkarenz sensibilisiert worden sind, jenen der zuvor dargestellten Unternehmen, die im Karenzmanagement bewusst Väterkarenz bzw. die Gewährung von Familienzeit für Väter thematisieren, entspricht. Hier sind deutliche Zusammenhänge erkennbar.

Die zur Führungskultur ebenfalls zählenden Frauenförderprogramme werden von 35% der Unternehmen angeboten.

**Abbildung 13: Umgesetzte Maßnahmen – Führungskultur**



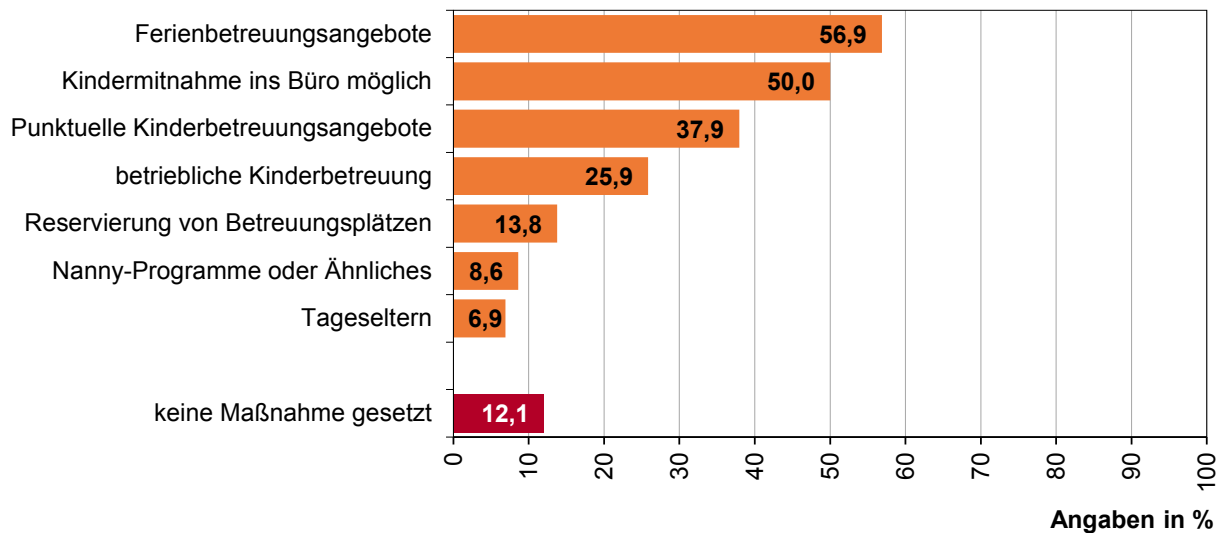
Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

Anm.: Mehrfachantworten waren möglich

#### 4.1.8 Kinderbetreuung

Maßnahmen im Bereich Kinderbetreuung sind oft schwer und meist auch nur kostenintensiv umzusetzen (siehe auch Kapitel 4.3). 12% der Unternehmen haben deswegen keine einzige Maßnahme in diesem Bereich gesetzt. Am häufigsten bieten Unternehmen Kinderbetreuungsangebote in der Ferienzeit, sprich in der schulfreien Zeit, an. Hier wird Betreuung für Kinder der MitarbeiterInnen oft zu vergünstigten Preisen (z.B. Tenniscamp) angeboten. In der Hälfte der Unternehmen ist es möglich, zeitweise bzw. notfalls, die Kinder in das Büro mitzunehmen. In 38% der Unternehmen wird eine punktuelle, zeitlich begrenzte Kinderbetreuung ermöglicht. In ¼ der Unternehmen gibt es eine betriebliche Kinderbetreuung. Dass von Seiten des Unternehmens Betreuungsplätze für Kinder reserviert werden, findet in 14% der Fälle statt. Tageseltern, Nanny-Programme oder Ähnliches werden in 7% - 9% der Unternehmen zur Verfügung gestellt.

**Abbildung 14: Umgesetzte Maßnahmen – Kinderbetreuung**



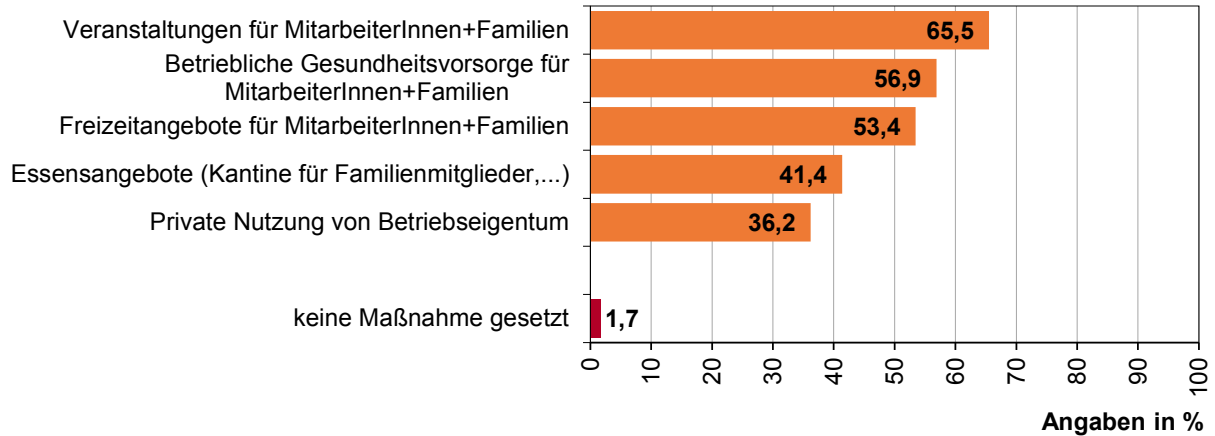
Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

Anm.: Mehrfachantworten waren möglich

#### 4.1.9 Services für Familien

Serviceleistungen für die Familien der MitarbeiterInnen sind in den Unternehmen weit verbreitet. In 2/3 der Unternehmen gibt es Veranstaltungen, die gezielt die Familie der Beschäftigten mit einschließen (z.B. Sommerfest, Wandertag etc.). Eine betriebliche Gesundheitsvorsorge, die auch die Familien der MitarbeiterInnen miteinschließt, gibt es in 57% der Unternehmen. Sport-, Kultur- und Freizeitangebote für Beschäftigte und deren Familien in etwas mehr als der Hälfte. In etwas mehr als 40% der Unternehmen besteht die Möglichkeit, Essensangebote auch für die eigene Familie zu nutzen. Sei es durch Besuch der Betriebskantine oder durch Essenspakete, die nach Hause genommen werden können. Schließlich besteht in 36% der Unternehmen die Möglichkeit, Betriebseigentum auch für private Zwecke zu nutzen.

**Abbildung 15: Umgesetzte Maßnahmen – Services für Familien**



Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

Anm.: Mehrfachantworten waren möglich

## 4.2 Umsetzungsschwierigkeiten der einzelnen Maßnahmenbereiche

Zu den zuvor dargestellten Maßnahmenbereichen konnten die Befragten anhand einer 5-stufigen Skala angeben, ob es in ihrem Unternehmen leicht oder schwierig war, diese umzusetzen. Finanzielle Leistungen sind aus logistischer Sicht leicht umzusetzen. Hier bestehen die Umsetzungsschwierigkeiten vor allem in der Bereitstellung der finanziellen Mittel. Ob diese gegeben ist, hängt hier sowohl vom finanziellen Rahmen im Unternehmen als auch vom Willen der Unternehmensführung ab, diese zu gewähren. Dasselbe gilt für den Bereich „Services für Familien“, da hier meist bereits vorhandene Strukturen in den Unternehmen für die Familien der MitarbeiterInnen geöffnet werden. Beide Bereiche nehmen eine mittlere Position bei der Rangordnung der Umsetzungsschwierigkeiten ein.

In Abbildung 16 sind die Bereiche nach der Schwierigkeit der Umsetzbarkeit geordnet. Je leichter die Umsetzungsmöglichkeit gesehen wird (Summe Antwortkategorien 1 + 2), desto weiter oben ist der Balken in der Abbildung angeordnet.

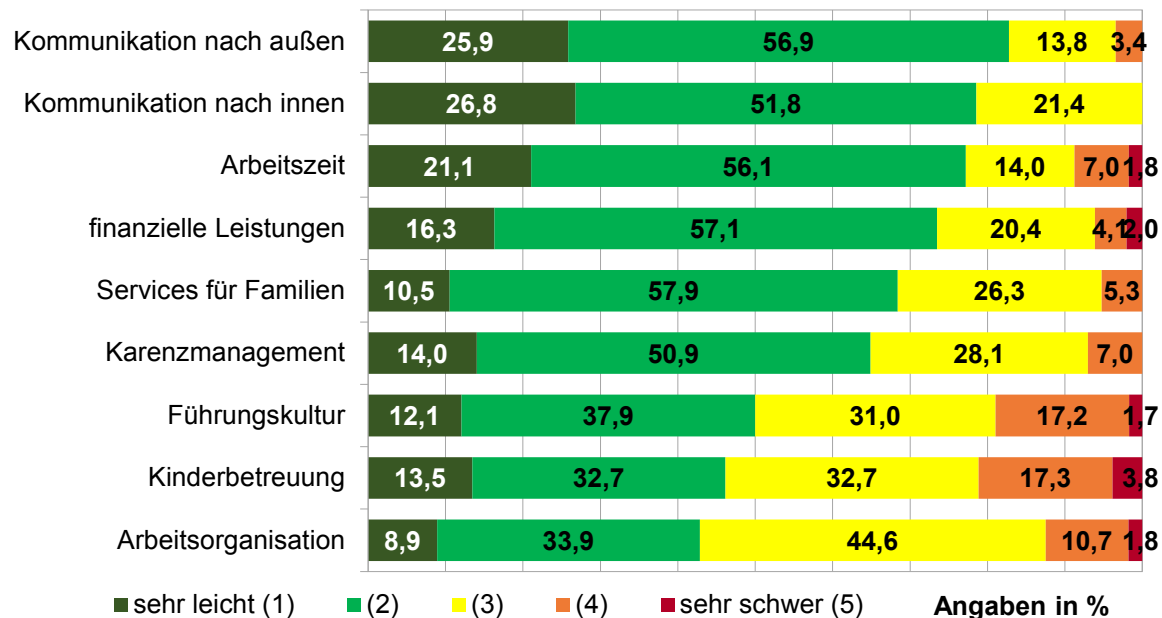
Am leichtesten lassen sich Kommunikationsaufgaben nach innen und außen umsetzen, also Maßnahmen, die über verschiedene Angebote (intern) informieren bzw. bereits gesetzte Maßnahmen in der Außenkommunikation bewerben. Hier ist im Allgemeinen von keinen Problemen in der Umsetzung auszugehen.

Auffällig ist das starke Auseinanderfallen der Bereiche Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Während Regelungen zur Arbeitszeit aufgrund ihrer anscheinend recht unkomplizierten Umsetzung gleich hinter den Kommunikationsaufgaben zu liegen kommen, ist die Arbeitsorganisation jener Bereich, in dem die größten Schwierigkeiten in der Umsetzung gesehen werden. Es scheint, als wäre die grundsätzliche Gestaltung der täglichen und der wöchentlichen Arbeitszeiten, wie z.B. durch das Einführen einer Gleitzeitregelung, leichter zu verwirklichen, als arbeitsorganisatorische Maßnahmen. Urlaubsplanung, Ersatzlösungen bei kurzfristigen Ausfällen, sowie die Aufteilung der Arbeit auf andere Personen (Stichwort: Job-Sharing) scheinen doch auch größere Schwierigkeiten zu verursachen.

Während die Maßnahmen zur Arbeitszeit und zur Arbeitsorganisation in erster Linie auf die Phasen der aktiven Erwerbstätigkeit abzielen, betreffen jene zum Bereich Karenzmanagement vorrangig die Phase der nicht-aktiven Erwerbszeiten. Etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen finden es leicht, in diesem Bereich Maßnahmen zu setzen, von keinem werden sehr große Umsetzungsprobleme wahrgenommen. Die erfassten Maßnahmen in diesem Bereich liegen stärker als bei der Arbeitsorganisation auf der Beratung und der Kommunikation, wodurch eine leichtere Umsetzbarkeit auch zu erwarten ist.

Finanzielle Leistungen sind aus logistischer Sicht leicht umzusetzen. Hier bestehen die Umsetzungsschwierigkeiten vor allem in der Bereitstellung der finanziellen Mittel. Ob diese gegeben ist, hängt hier sowohl vom finanziellen Rahmen im Unternehmen als auch vom Willen der Unternehmensführung ab, diese zu gewähren. Dasselbe gilt für den Bereich „Services für Familien“, da hier meist bereits vorhandene Strukturen in den Unternehmen für die Familien der MitarbeiterInnen geöffnet werden. Beide Bereiche nehmen eine mittlere Position bei der Rangordnung der Umsetzungsschwierigkeiten ein.

**Abbildung 16: Umsetzungsschwierigkeiten der einzelnen Maßnahmenbereiche**



Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

Auf Ebene der Führungskultur scheinen bewusstseinsbildende Maßnahmen doch recht schwierig umsetzbar. Bei rund einem Fünftel der Unternehmen wird von einer eher oder sehr großen Schwierigkeit der Umsetzung berichtet. Dies korrespondiert auch mit dem zuvor dargestellten recht geringen Anteil an Unternehmen, wo interne und externe Schulungen zur Sensibilisierung von Führungskräften durchgeführt wurden.

Noch etwas schwieriger gestaltet sich die Umsetzung von Maßnahmen im Bereich „Kinderbetreuung“. In diesem Bereich ist auch besonders oft die Umsetzung geplanter Maßnahmen gescheitert. Hier treffen organisatorische Hürden (Finden von geeigneten Räumlichkeiten, rechtzeitiges Bereitstellen von flexiblen Betreuungshilfen, etc.) auf nicht unwesentliche finanziellen

Hürden, welche durch Förderungen zwar zum Teil verringert werden können, dann aber wieder gesetzliche Vorgaben eingehalten werden müssen (vgl. Kapitel 4.3).

### 4.3 Gescheiterte Maßnahmen

Nicht alle von den Unternehmen ursprünglich geplanten Maßnahmen können auch tatsächlich realisiert werden. In zwei offen gestellten Fragen konnten die UntersuchungsteilnehmerInnen angeben, welche Maßnahmen nicht (dauerhaft) umgesetzt werden konnten und woran die Umsetzung gescheitert ist. Hierbei sind fast ausschließlich zwei Themenbereiche genannt worden: Kinderbetreuung und Arbeitszeit/-organisation.

Am häufigsten konnten Maßnahmen im Bereich der Kinderbetreuung nicht verwirklicht werden. Zu hohe Kosten, eine zu geringe dauerhafte Nachfrage bei den MitarbeiterInnen sowie die rechtlichen Auflagen stellten hierbei die wesentlichsten Hemmfaktoren dar.

Ähnliche Problemfelder zeigte auch eine Studie des Österreichischen Instituts für Familienforschung zur betrieblichen Kinderbetreuung im Jahr 2010 (vgl. Kaindl 2011). Es wurden damals zwar nur Unternehmen befragt, die ein betriebliches Kinderbetreuungsangebot umgesetzt haben, die Probleme waren aber sehr ähnlich. Die mangelnde Nutzungsbereitschaft der Eltern erklärt sich der damaligen Studie zufolge zum Teil aus dem Wunsch, das Kind im Wohn- anstelle des Arbeitsumfeldes betreuen zu lassen. Dies wird von den Eltern vielfach als vorteilhaft erachtet, da sich so die Bring- und Abholdienste leichter zwischen der Mutter und dem Vater aufteilen lassen. Für die Kinder ist aus Sicht einiger ExpertInnen eine Betreuung im Wohnumfeld gegenüber einer im Arbeitsumfeld der Eltern zu bevorzugen. Im Wohnumfeld sind die betreuten Kinder eher mit anderen Kindern zusammen, die sie bereits zuvor kennen und es ist wahrscheinlicher, dass sie später mit einigen dieser Kinder in dieselbe Volksschulklasse wechseln werden, wodurch mehr Kontinuität gegeben ist. Zum Teil haben die Unternehmen in der früheren Studie auch externe Kinder (Kinder, deren Mutter oder Vater nicht im Unternehmen arbeitet) aufgenommen, um eine ausreichende Auslastung zu erreichen. Allerdings waren dadurch zum Teil deutlich mehr externe als unternehmensinterne Kinder in den Einrichtungen. Auch die hohen Kosten wurden schon im Jahr 2010 als belastend genannt. Öffentliche Förderungen wurden damals nur zum Teil in Anspruch genommen. Dies hing mit den damit verbundenen Auflagen zusammen. Um eine Förderung zu bekommen, müssen viele qualitätssichernde Vorgaben zur Qualifikation der BetreuerInnen, zur Gruppengröße, zum Betreuungsschlüssel und zur Ausstattung der Einrichtung erfüllt sein. Die rechtlichen Auflagen sind somit in beiden Studien ein wichtiges, als hemmend wahrgenommenes Problem. Um nicht alle Vorgaben erfüllen zu müssen, haben damals einige Unternehmen auf die Förderungen verzichtet.

Ein zweiter relevanter Bereich bei den nicht umgesetzten Maßnahmen betrifft die Veränderungen in der Arbeitszeit und -organisation. Umsetzungsprobleme ergeben sich nicht nur wegen der Haltung der Unternehmensführung, sondern auch wegen jener der MitarbeiterInnen. Eine ursprünglich geplante generelle Verschiebung der Arbeitszeit oder eine stärkere Blockung auf einzelne Tage wurde teilweise abgelehnt und sogar als Verschlechterung der Arbeits- und Vereinbarkeitsbedingungen empfunden. Dies zeigt die Wichtigkeit bei Arbeitszeitflexibilisierungsmaßnahmen auch die Bedürfnisse beider Seiten, der arbeitgebenden wie der arbeitnehmenden, zu berücksichtigen (siehe auch Wernhart et al. 2018).

#### **4.4 Geplante Maßnahmen**

Abschließend wurden die Ansprechpersonen in den Unternehmen gebeten, noch einen Einblick in zukünftige in ihren Unternehmen geplante familienfreundlichen Maßnahmen zu geben.

Als ein künftiger Schwerpunkt, der derzeit in den Unternehmen noch kaum gesetzt wurde, tritt der Bereich Pflege hervor. Neben den Betreuungsaufgaben für Kinder (die auch weiterhin eine starke Rolle spielen sollen) wird künftig auch auf die Situation von Pflegenden für ältere Familienmitglieder stärker fokussiert. Die Aussagen zu diesem Thema sind allerdings sehr allgemein gehalten, sodass aus den Antworten nicht ersichtlich ist, was genau in diesem Bereich geplant und angestrebt wird. Weiters wird verstärkt geplant, Führungskräfte für das Thema Familienfreundlichkeit zu sensibilisieren. Wie unter Kapitel 4.1.7 beschrieben ist hier sicherlich noch Potential für konkrete Schulungsmaßnahmen vorhanden. Auch gesellige Aktivitäten möchten einige Unternehmen verstärkt anbieten. Genannt werden hier etwa Familienfeste, Baby- bzw. Karenzientreffen.

## **5 Auswirkungen auf das Unternehmen**

Welche Auswirkungen konnten nun in den Unternehmen aufgrund der Implementierung von familienfreundlichen Maßnahmen erkannt werden? Hierzu wurden die Ansprechpersonen in den Unternehmen gebeten, bei zahlreichen Bereichen anzugeben, ob diese aufgrund der Maßnahmen angestiegen, gesunken oder gleich verblieben sind.

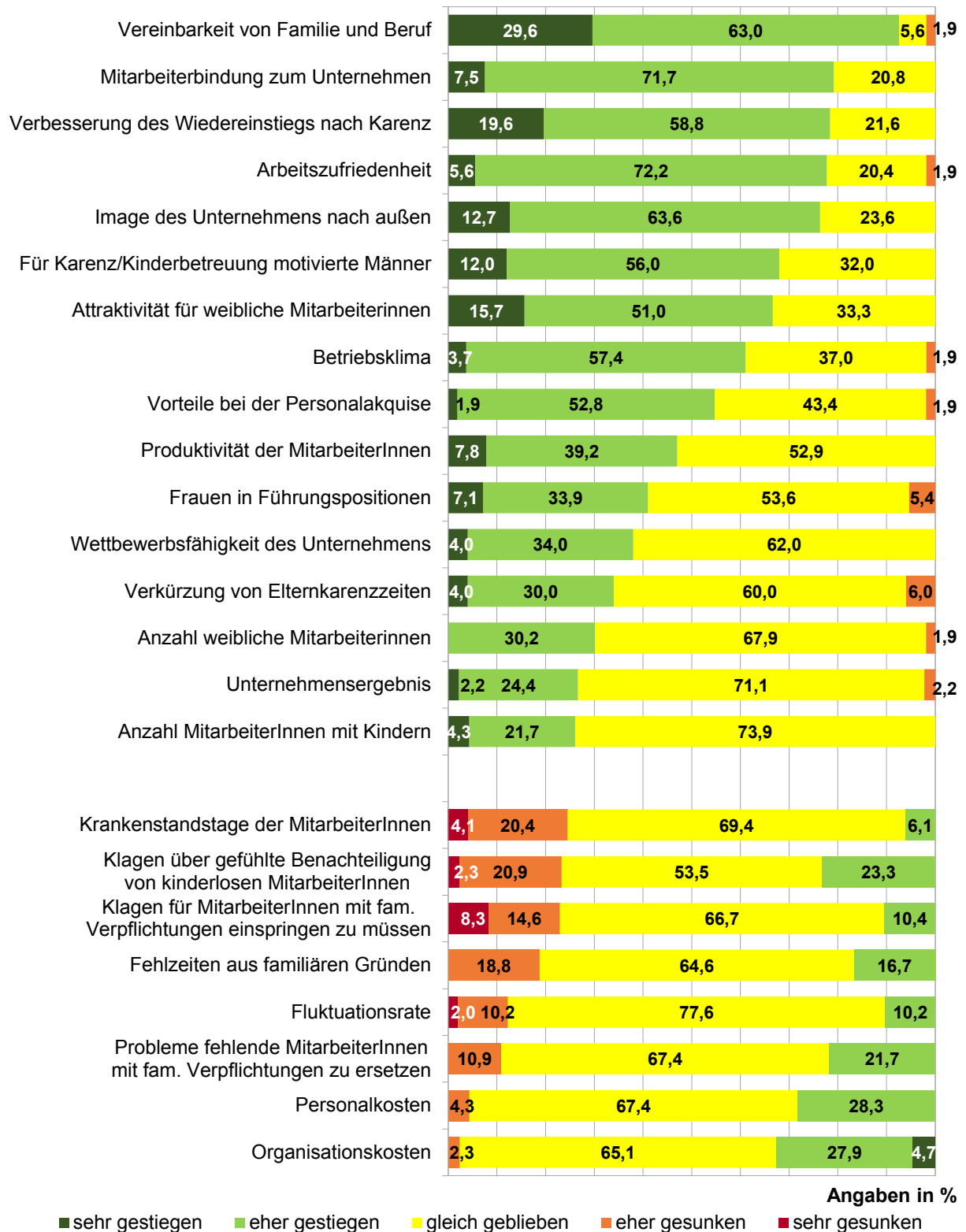
Zunächst werden die Veränderungen rein deskriptiv, also beschreibend, dargestellt (Kapitel 5.1). Daran anschließend wurde mit statistischen Verfahren eine tiefere Analyse der Auswirkungen einzelner Maßnahmen auf betriebswirtschaftlich relevante Bereiche durchgeführt und diese in Relation zu der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gesetzt (Kapitel 5.2).

### **5.1 Deskriptive Darstellung der Veränderungen im eigenen Unternehmen**

Abbildung 17 stellt die Auswirkungen der gesetzten Maßnahmen gereiht nach deren anzustrebender Tendenz dar. Hierdurch wird eine klare Rangordnung deutlich.

Die „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, ein viele Komponenten beinhaltender und gleichzeitig nicht konkret fassbarer Begriff, sehen die meisten Unternehmen aufgrund der von ihnen gesetzten Maßnahmen als gestiegen an (93%).

**Abbildung 17: Folgen der gesetzten Maßnahmen im eigenen Unternehmen**



Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

Anm.: Im Gegensatz zu den dargestellten Themen im 1. Block bedeutet im 2. Block ein Sinken einen positiven Effekt und es wurde daher die Skalierung umgedreht. D.h. während erhofft wird, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestiegen ist, wird andererseits erhofft, dass die Krankenstandstage der MitarbeiterInnen gesunken sind.



Unter den konkret messbaren Auswirkungen sehen sehr viele Unternehmen (76% bis 79%) in vier Bereichen starke Anstiege. Diese sind:

- die Mitarbeiterbindung zum Unternehmen,
- die Verbesserung des Wiedereinstiegs nach der Elternkarenz,
- die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen und
- das Image des Unternehmens nach außen.

In weiteren vier Bereichen können zumindest die Hälfte der Unternehmen Anstiege verzeichnen.

- die Motivation der Männer für Elternkarenz und Kinderbetreuung
- die Attraktivität des Unternehmens für weibliche Mitarbeiterinnen
- das Betriebsklima
- Vorteile bei der Personalakquise

Auch in anderen Bereichen sehen etliche Unternehmen Verbesserungen durch familienfreundliche Maßnahmen. Mehrheitlich wird jedoch keine Veränderung wahrgenommen. Gleichzeitig wird aber auch keine bzw. kaum eine Reduktion in diesen Bereichen festgestellt. Darunter fallen:

- Produktivität der MitarbeiterInnen
- Frauen in Führungspositionen
- Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Verkürzung von Elternkarenzzeiten
- Anzahl der weiblichen Mitarbeiterinnen
- das Unternehmensergebnis
- Anzahl der MitarbeiterInnen mit Kindern

Auf Seiten der Auswirkungen, wo das zu bevorzugende Ergebnis eine Reduktion in diesem Bereich darstellt, muss zwischen relativ eindeutigen Auswirkungen und ambivalenteren Ergebnissen unterschieden werden.

Unter die eher eindeutigen Auswirkungen zählen die Bereiche:

- Krankenstandstage der MitarbeiterInnen
- Personalkosten
- Organisationskosten

Die Mehrheit der Unternehmen kann in diesen Bereichen zwar keine wesentliche Veränderung wahrnehmen, jedoch kommt es in gut  $\frac{1}{4}$  der Unternehmen zu einer Reduktion der Krankenstandstage, in etwas mehr als  $\frac{1}{4}$  aber auch zu gestiegenen Personal- und in  $\frac{1}{3}$  zu gestiegenen Organisationskosten.

In vier Bereichen können die Auswirkungen als ambivalent betrachtet werden. So wird von rund  $\frac{1}{4}$  der Unternehmen ein vermehrtes Klagen über gefühlte Benachteiligung von kinderlosen MitarbeiterInnen angegeben, gleichzeitig wird aber auch von einem weiteren  $\frac{1}{4}$  von einer Verringerung in diesem Bereich berichtet. Hier scheint die Art und Weise, wie spezifische familienfreundliche Maßnahmen gesetzt wurden, zu konträren Ergebnissen zu führen<sup>6</sup>.

Klagen der MitarbeiterInnen über das Einspringen-Müssen für andere mit familialen Verpflichtungen, konnten in  $\frac{1}{4}$  der Unternehmen (z.B. durch bessere Arbeitsorganisation) gesenkt werden. Auf der anderen Seite kommt es aber auch in 10% der Unternehmen zu einem Anstieg aufgrund der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen. Für die Arbeit gebende Seite tritt dann das Problem, fehlende MitarbeiterInnen mit familialen Verpflichtungen auf andere Art zu ersetzen (z.B. durch Anstellung weiterer TeilzeitmitarbeiterInnen) vermehrt auf (in 22% der Unternehmen). Aber auch diese Problematik konnte von 10% der Unternehmen mittels familienfreundlicher Maßnahmen reduziert werden (z.B. durch ein leichteres Recruiting von MitarbeiterInnen, dank familienfreundlicher Arbeitszeiten<sup>7</sup>).

Sehr ausgeglichen verhält es sich mit den Fehlzeiten aus familialen Gründen und der generellen Fluktuationsrate unter MitarbeiterInnen. Hier können je nachdem wie familienfreundliche Maßnahmen gesetzt werden, im gleichen Ausmaß Reduktionen als auch Anstiege verzeichnet werden.

## **5.2 Analytische Untersuchung der Zusammenhänge zwischen gesetzten Maßnahmen und deren Auswirkungen**

Gibt die deskriptive Aufstellung einen ersten Hinweis auf die Auswirkungen von familienfreundlichen Maßnahmen in den Unternehmen, so kann diese nicht die Zusammenhänge zwischen den einzelnen gesetzten Maßnahmen im Unternehmen und der erzielten Wirkung in diesem darstellen. Deswegen werden in diesem Abschnitt die Zusammenhänge mittels statistischer Methoden analytisch untersucht.

### **5.2.1 Ordinal-logistische Regressionsmodelle**

In einem ersten Schritt wurden zahlreiche ordinal-logistische Regressionsmodelle<sup>8</sup> geschätzt. Jene mit signifikant aussagekräftigen Ergebnissen werden in Tabelle 2 dargestellt. Bei dieser Methode werden die Auswirkungen in den einzelnen Bereichen (z.B. Arbeitszufriedenheit) auf die im jeweiligen Unternehmen gesetzten Maßnahmen zurückgeführt (eben regressiert). Aufgrund der kleinen Stichprobe an Unternehmen mussten die Modelle relativ einfach gehalten werden, um signifikante Ergebnisse erzielen zu können. Zur besseren Übersicht werden in Tabelle 2 ausschließlich signifikante Werte angegeben. Weiters gilt es zu beachten, dass die Auswirkungen in den einzelnen Bereichen nach einem Punktesystem ordinalskaliert sind (von 1=sehr gesunken bis 5=sehr gestiegen).

<sup>6</sup> Eine genauere Ursachenanalyse der ambivalenten Ergebnisse konnte hier ohne Akteneinsicht in die einzelnen Auditprozesse nicht vorgenommen werden. Dies war aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht möglich.

<sup>7</sup> Für tieferegehende Analysen sei auf Kapitel 5.2 verwiesen.

<sup>8</sup> Eine detaillierte Erklärung des statistischen Verfahrens kann u.a. in Wooldridge (2002) nachgelesen werden.

**Tabelle 2: Ordinal-logistische Regressionsmodelle**

	Arbeitszufriedenheit	Vorteile bei der Personalakquise	Mitarbeiterbindung zum Unternehmen	Image des Unternehmens nach außen	Frauen in Führungspositionen	Organisationskosten	Fluktuationsrate
Gleitzeit mit Kernzeiten		1,69**					
Gleitzeit ohne Kernzeiten		1,67**					
Vertrauensarbeitszeit	2,06**						
Elternteilzeit					1,26*		
Top-Sharing					2,99**	2,89*	2,80*
keine Besprechungen zu Randzeiten						1,66**	
Wiedereinstiegsplanung mit MitarbeiterInnen			1,40*				
Informationen und Unterlagen zum Thema Karenz						-1,32*	-1,61*
standardisierter Gesprächsleitfaden für Beratung			-1,33**				
in Kontakt bleiben mit MitarbeiterInnen in Karenz							-2,17*
aktive Kommunikation für Employer-Branding		1,41**		1,94***			
Frauenförderprogramme					1,01*		
Informationsveranstaltungen	1,68**			1,14*			
interne Medien (Intranet, Newsletter)		1,32*					
interne Schulungen zu familienrelevanten Themen						1,76**	
Tageseltern	2,87**			3,15***			-2,01**
Essensangebote (z.B. Kantine für Familienmitglieder)			1,22*				
<b>R<sup>2</sup></b>	0,24	0,13	0,13	0,21	0,10	0,27	0,20
<b>n</b>	54	53	53	55	56	43	49

Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

### **Lesebeispiel:**

Das Top-Sharing hat einen Wert von 2,99 im Bereich „Frauen in Führungspositionen“. D.h. Die Maßnahme Top-Sharing hat in Unternehmen, wo diese gesetzt wurde, gegenüber jenen Unternehmen, wo diese nicht gesetzt wurde, die Punkteskala nach oben gedrückt. Da der höchst zu erreichende Wert 5 ist und dieser „sehr gestiegen“ repräsentiert, bedeutet das eine stark positive Wirkung.<sup>9</sup>

Bevor inhaltlich weiter auf die Ergebnisse eingegangen wird, gilt anzumerken, dass viele Maßnahmen und Bereiche die zu erwartenden Zusammenhänge aufweisen. Die hier in den Bericht aufgenommenen stellen nur jene dar, die die statistisch höchste Aussagekraft besitzen.

Eine vereinfachte tabellarische Darstellung der Ergebnisse kann auch im Kapitel 7 (Tabelle 4) wiedergefunden werden.

### **Arbeitszufriedenheit**

Die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen kann auf drei wesentliche Faktoren zurückgeführt werden: Arbeitszeitgestaltung, Kinderbetreuungsangebote und das Ansprechen von familienrelevanten Themen bei internen Informationsveranstaltungen.

Seitens der Arbeitszeitgestaltung nimmt die Implementierung von Vertrauensarbeitszeit im Unternehmen eine besondere Stellung ein. Während klassische Gleitzeitregelungen zwar auch positive Wirkungen<sup>10</sup> auf die Arbeitszufriedenheit aufweisen, ist die Vertrauensarbeitszeit jene Maßnahme – gleich welche Modellierung im Detail herangezogen wurde – die konstant signifikant heraussticht. Offensichtlich kann mit dieser, wenn im gegenseitigen Einverständnis implementiert, ein den Bedürfnissen (auch der MitarbeiterInnen) entsprechendes flexibleres Arbeiten ermöglicht und somit die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden. Dem stehen natürlich arbeitsrechtliche Bedenken bzgl. Arbeitszeitaufzeichnung und damit verbundenen Überstundenregelungen gegenüber.

Ein weiterer stark positiver Faktor für die Arbeitszufriedenheit stellt die betriebliche Kinderbetreuung dar. Hierbei sticht vor allem die Möglichkeit, Tageseltern in Anspruch zu nehmen, deutlich hervor. Generell zeigen die Modelle, dass bei der betrieblichen Kinderbetreuung vorzugsweise temporäre bzw. flexible Kinderbetreuungsmöglichkeiten attraktiv sind. Also z.B. als zusätzliches Angebot, wenn der klassische Kindergarten bzw. die schulische Betreuung ausfällt. Beim klassischen Betriebskindergarten können hingegen keine signifikanten Zusammenhänge in den verschiedenen Bereichen festgestellt werden.

Der dritte Faktor bezieht sich auf die Wertschätzung der Familie innerhalb des Unternehmens. So haben interne Informationsveranstaltungen zum Thema Familie auch eine positive Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit. Allerdings ist dieser Effekt etwas weniger stark ausgeprägt als bei den zwei zuvor besprochenen Faktoren.

---

<sup>9</sup> Die Sterne neben den Werten geben deren Signifikanz wieder. Drei Sterne stehen für eine Signifikanz mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von unter 1%. Zwei Sterne für eine bis 5% und ein Stern für eine bis 10%. D.h. umso mehr Sterne ein Wert aufweist, umso gesicherter ist das Ergebnis.

<sup>10</sup> aber nicht signifikante

### **Vorteile bei der Personalakquise**

Flexible Arbeitszeiten, gleich ob mit oder ohne Kernzeit, gepaart mit einem familienfreundlichen Employer-Branding, stellen einen wesentlichen Vorteil bei dem „Kampf um die besten Köpfe“ dar. Dieses Ergebnis ist wenig überraschend, passt es doch genau zu den Wünschen von ArbeitnehmerInnen in Österreich. So hat Hajek (2014) festgestellt, dass nach dem Faktor Entlohnung die Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren als wichtigster Faktor bei der Jobauswahl gesehen wird. Für die Vereinbarkeit am wichtigsten sahen die ArbeitnehmerInnen wiederum die Möglichkeiten von flexiblen Arbeitszeiten.

Auch interne Medien zur Verbreitung von Informationen zur Familienfreundlichkeit des Unternehmens, welche sicherlich auch als ein Teil des Employer-Brandings gesehen werden können, haben positive Auswirkungen auf die Personalakquise.

### **Mitarbeiterbindung zum Unternehmen**

Der Faktor Karenzmanagement und hier die konkrete Wiedereinstiegsplanung mit den MitarbeiterInnen ist ein wesentlicher Faktor für deren längerfristige Bindung an das Unternehmen. Interessanterweise stellen sich hier standardisierte Gesprächsleitfäden bei den Beratungsgesprächen als kontraproduktiv heraus. Offensichtlich wird beim Thema Familie eine persönlichere, individuellere Gesprächsführung bevorzugt.

Auch Essensangebote seitens des Unternehmens tragen zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung bei. Das Angebot, Essen aus den Unternehmen für die Familie mit nach Hause zu nehmen, oder das Öffnen der Betriebskantine für Familienmitglieder wird hier sehr positiv wahrgenommen.

### **Image des Unternehmens**

Für das Image des Unternehmens ist natürlich die aktive Kommunikation der Familienfreundlichkeit für ein dementsprechendes Employer-Branding wesentlich. Aber auch Informationsveranstaltungen zu Familienthemen innerhalb des Unternehmens tragen zu dessen Image bei.

Wie schon bei der Arbeitszufriedenheit, tragen flexible Kinderbetreuungsangebote wie Tageseltern auch sehr stark zum familienfreundlichen Image des Unternehmens bei.

### **Frauen in Führungspositionen**

Frauen in Führungspositionen profitieren vor allem von zwei arbeitsgestaltenden Maßnahmen wesentlich: Elternteilzeit und Top-Sharing. Elternteilzeit, auf welche sie vermutlich auch einen Rechtsanspruch besitzen<sup>11</sup>, ermöglicht ihnen, ihre Arbeitszeit zu reduzieren und ihren Kinderbetreuungsbedürfnissen anzupassen. Das Top-Sharing wiederum ermöglicht es, Führungsaufgaben auf zwei oder mehrere Mitarbeiterinnen aufzuteilen, wodurch es zum Teil erst möglich wird, diese in Teilzeit zu bewältigen.

Dezierte Frauenförderprogramme führen selbstverständlich auch zu einer Steigerung bei Frauen in Führungspositionen. Die Wirkung fällt jedoch weniger stark aus, als bei den konkret gesetzten arbeitsgestaltenden Maßnahmen.

---

<sup>11</sup> Auf jeden Fall besitzen sie die Voraussetzung bezüglich der Betriebsgröße, die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses ist unbekannt.

## Organisationskosten

Selbstverständlich sind familienfreundliche Maßnahmen auch mit Organisationskosten verbunden. Besonders hohe Organisationskosten scheinen mit Top-Sharing in Verbindung zu stehen. Im gleichen Ausmaß wie diese Maßnahme förderlich auf Frauen in Führungspositionen wirkt, verursacht sie auch Organisationskosten. Besprechungen nicht an Randzeiten zu legen verursacht einen verstärkten organisatorischen Aufwand und infolge ebenfalls Kosten. Auch interne Schulungen von Führungskräften zu familienrelevanten Themen lassen die Organisationskosten steigen, muss dafür doch extra Zeit gefunden werden, während dieser keine regulären Tätigkeiten versehen werden können. Sicherlich auch mit ein Grund, warum solche Schulungen nicht häufig in Unternehmen gesetzt werden.

## Personelle Fluktuationen

Die zwei wesentlichen Faktoren um die Fluktuationsrate unter MitarbeiterInnen zu senken, fallen in die Bereiche Karenzmanagement und flexible Kinderbetreuungsangebote. So können bereits Unterlagen mit Informationen zum Thema Karenz die personelle Fluktuation senken. Verstärkt erreichen lässt sich dies durch ein kontinuierliches Im-Kontakt-Bleiben mit den MitarbeiterInnen während der Karenz. Auch die flexiblen Kinderbetreuungsmöglichkeiten, wie Tageseltern, haben starke Auswirkungen auf die Senkung der Fluktuationsrate.

Interessanterweise haben Unternehmen, in denen Top-Sharing implementiert ist, vergleichsweise höhere Fluktuationsraten unter den MitarbeiterInnen als Unternehmen, wo dies nicht der Fall ist. Ob sich diese Fluktuation auf das Top-Sharing selbst bezieht oder durch dieses verursacht wird, ist nicht identifizierbar. Auch ist es möglich, dass hier branchenspezifische Charakteristika eine mitentscheidende Rolle spielen.

### 5.2.2 Korrelationen zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

Wurden im ersten Schritt die Veränderungen verschiedener Bereiche innerhalb des Unternehmens auf einzelne Wirkungsfaktoren rückgeführt, so werden nun in einem zweiten Schritt die Korrelationen (also Zusammenhänge) zwischen diesen Bereichen und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens untersucht.

Da es sich um ordinalskalierte Variablen handelt, wurden Spearman-Korrelationskoeffizienten berechnet. Tabelle 3 gibt diese wieder. Wie zuvor stellen die Sterne die Signifikanz der Ergebnisse dar.

**Tabelle 3: Korrelationen in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens**

	Wettbewerbsfähigkeit	n
Arbeitszufriedenheit	0,258 **	50
Vorteile bei der Personalakquise	0,047	48
Mitarbeiterbindung zum Unternehmen	0,213 *	49
Image des Unternehmens nach außen	0,289 **	50
Frauen in Führungspositionen	0,418 ***	50
Organisationskosten	0,048	42
Fluktuationsrate	-0,157	46

Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

Ein Korrelationskoeffizient gibt den Zusammenhang zweier Variablen wieder. Wenn eine Variable steigt, wie verhält sich die andere? Der Wert kann zwischen -1 und +1 variieren, wobei ein Wert von +1 einen perfekt positiven, ein Wert von -1 einen perfekt negativen Zusammenhang darstellt. Ein Wert von 0 weist auf keinen Zusammenhang hin.

**Lesebeispiel:**

Die Arbeitszufriedenheit weist mit der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens eine positive Korrelation von 0,258 auf, welche stark signifikant ist (erkennbar an den Sternchen). D.h. wenn die Arbeitszufriedenheit im Unternehmen steigt, steigt auch dessen Wettbewerbsfähigkeit.<sup>12</sup>

Es zeigen sich zum Teil deutliche und stark signifikante Zusammenhänge. So kommt es bei einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit<sup>13</sup> der MitarbeiterInnen auch zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Auch die Mitarbeiterbindung zum Unternehmen, das Image des Unternehmens und Frauen in Führungspositionen stehen in einem positiven Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit.

Vorteile bei der Personalakquise stehen ebenfalls in einem positiven Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit, allerdings ist dieser sehr schwach und nicht signifikant. Hier ist kein unmittelbarer Effekt zu verspüren. Eine mögliche Ursache kann hier die indirekte Wirkung über die nach dem Recruiting erfolgende Mitarbeiterbindung sein.

Eine verstärkte Fluktuationsrate bei der Belegschaft hat den zu erwartenden negativen Zusammenhang (z.B. durch Verlust des Prozesswissens im Unternehmen) auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Dieser Zusammenhang verfehlt nur äußerst knapp den statistischen Test auf Zusammenhang. Bei den Organisationskosten konnten hingegen gar keine signifikanten Ergebnisse gefunden werden. Je nach Modellierung schwankt der Korrelationskoeffizient zwischen einem sehr leicht negativen und einem sehr leicht positiven Wert. Da der Test auf Zusammenhang extrem insignifikante Werte ergibt, kann jedoch von gar keinem Zusammenhang ausgegangen werden. Dies ist sicher auf den ersten Blick überraschend. Eine mögliche Erklärung ist die eines ambivalenten Zusammenhangs. So kann sich ein Unternehmen, wenn es wettbewerbsfähig ist, höhere Organisationskosten leisten (positiver Zusammenhang) oder aber auch durch hohe Organisationskosten weniger wettbewerbsfähig sein (negativer Zusammenhang).

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass hier absichtlich nur von Zusammenhängen gesprochen wurde, da die Richtung der Kausalität nicht immer eindeutig gegeben sein muss. Es kann nämlich nicht ausgeschlossen werden, dass wettbewerbsfähigere Unternehmen sich familienfreundliche Maßnahmen, die z.B. die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen erhöhen, eher leisten können, als Unternehmen, die verstärkt einen Marktdruck verspüren.

Abbildung 18 stellt die gefundenen Zusammenhänge noch einmal grafisch dar. Die einzelnen Faktoren (orange Felder) wirken auf die einzelnen Bereiche (rote Felder) ein. Diese Bereiche

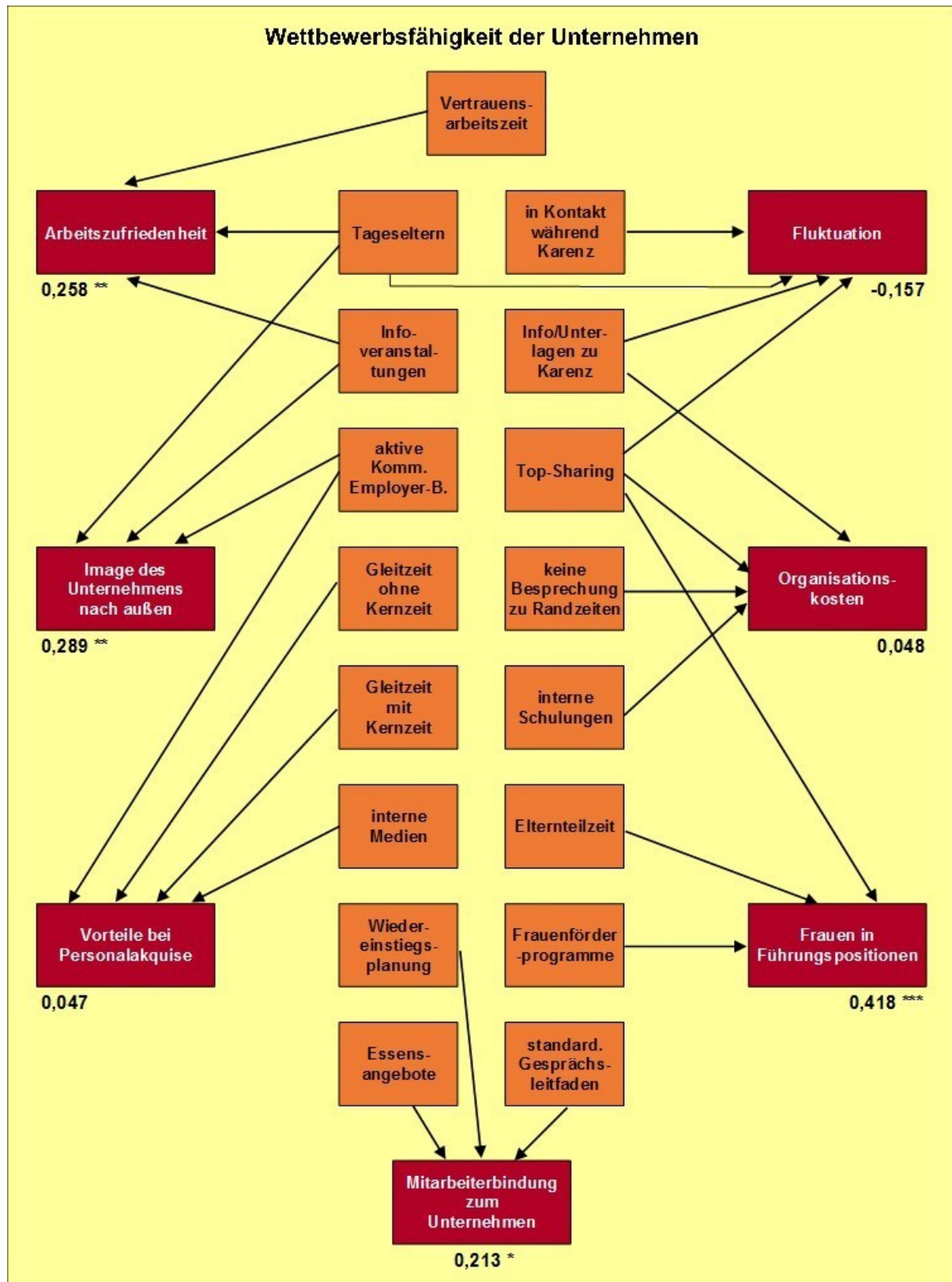
<sup>12</sup> Was wiederum die Arbeitszufriedenheit beeinflusst wurde im Kapitel 5.2.1 dargestellt.

<sup>13</sup> Welche wiederum sehr stark mit der Produktivität der MitarbeiterInnen korreliert.



stehen wiederum in einem Wechselverhältnis mit der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (die alle Faktoren und Bereiche umschließende gelbe Ebene).

Abbildung 18: Schaubild der Zusammenhänge



Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen



## 6 Hürden auf dem Weg zu einem familienfreundlichen Unternehmen

Abschließend wurden die Ansprechpersonen der Unternehmen befragt, wo sie die wesentlichen Hürden auf dem Weg zu einem familienfreundlichen Unternehmen verorten und dies nicht nur für ihr eigenes Unternehmen, sondern in einem größeren gesellschaftlichen Kontext.

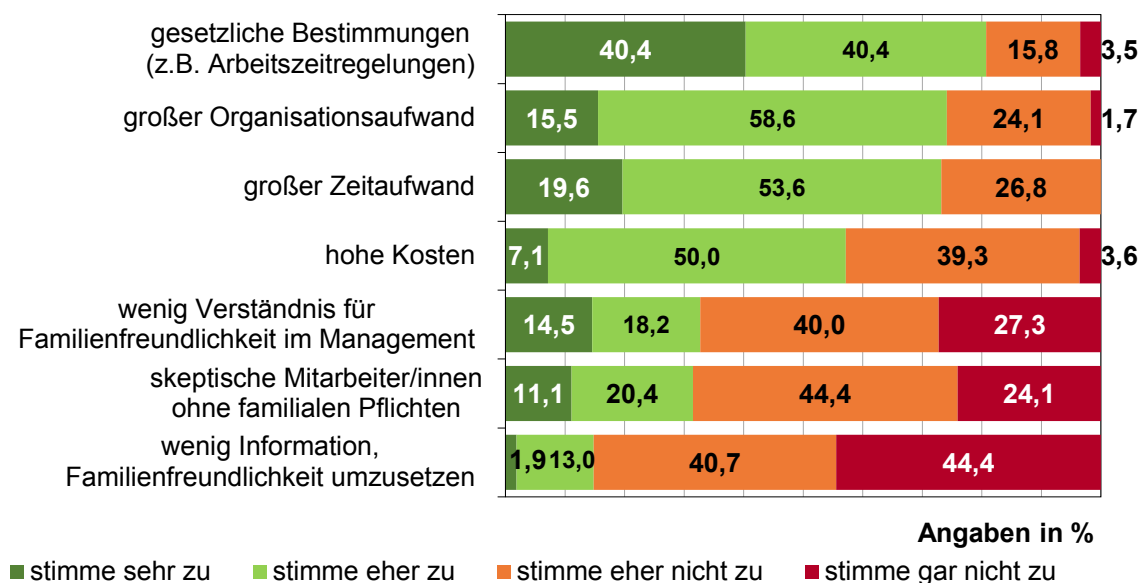
Mit Abstand am stärksten werden von Seiten der Unternehmen die gesetzlichen Bestimmungen, z.B. bei den Arbeitszeitregelungen oder bei den Vorgaben für Kinderbetreuung, als Hürden beanstandet. 40% stimmen der Aussage sehr, weitere 40% stimmen dieser eher zu. Dieser externe, von den Unternehmen nicht beeinflussbare Faktor, wird somit als größtes Hemmnis gesehen.

Bei den internen Faktoren spielen der hohe Organisations- und Zeitaufwand eine zentrale Rolle. Rund zwei Drittel der Unternehmen geben an, dass diese Aufwände ein Hindernis für mehr Familienfreundlichkeit im Unternehmen wären. Die damit verbundenen hohen Kosten werden ebenfalls noch von mehr als der Hälfte der Unternehmen als Hürden für (noch) mehr Familienfreundlichkeit im Unternehmen gesehen.

Zu jeweils rund 1/3 werden sowohl das mangelnde Verständnis des Managements für Familienfreundlichkeit als auch die Skepsis der MitarbeiterInnen ohne familialen Pflichten als hemmend wahrgenommen, ein sehr symmetrisches Verhalten zwischen der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite.

Ein Mangel an grundlegendem Wissen, wie man Familienfreundlichkeit in Unternehmen umsetzen könnte, ist aus Sicht der Befragten hingegen kaum gegeben. Allerdings ist bei diesem Punkt zu bedenken, dass nur Unternehmen befragt wurden, die zumindest die erste Zertifizierung nach einem dreijährigen Auditprozess erreicht haben, im Zuge dessen den Unternehmen reichhaltige Informationen zur Verfügung standen. Bei nicht auditierten Unternehmen kann dies hingegen eine wesentlichere Hürde darstellen.

**Abbildung 19: Hürden auf dem Weg zu einem familienfreundlichen Unternehmen**



Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

## 7 Zusammenfassung

Österreichische Unternehmen, die sich dem Audit *berufundfamilie* gestellt haben, stellen in wesentlichen Bereichen Verbesserungen zu ihrer jeweiligen Ausgangssituation fest. So hat sich u.a. die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen erhöht, der Wiedereinstieg nach der Karenz verbessert, die Arbeitszufriedenheit unter den MitarbeiterInnen zugenommen und das Image des Unternehmens wurde aufgewertet.

Fast alle Unternehmen haben Teilzeitangebote oder flexible Arbeitszeiten für ihre MitarbeiterInnen im Unternehmen implementiert. Ein aktives Karenzmanagement mit Wiedereinstiegsplanung und das Kontakthalten mit den MitarbeiterInnen während der Karenz ist in vielen Unternehmen bereits Standard. Auch scheint eine Sensibilisierung der Führungskräfte zum Thema Familienfreundlichkeit auf einer allgemein gehaltenen Ebene durchaus gegeben zu sein. Konkrete Schulungen für Führungskräfte zu diesem Thema sind jedoch eher selten und werden auch als schwierig umzusetzen gesehen.

In fast allen Unternehmen wurde versucht, die Organisation der Arbeit familienfreundlicher zu gestalten. In diesem Bereich kam es allerdings auch zu den vergleichsweise größten Schwierigkeiten in der Umsetzung. Arbeitsort unabhängiges Arbeiten, Job-Sharing, die Rücksichtnahme auf plötzlich auftretende familiäre Verpflichtungen bei MitarbeiterInnen und Ähnliches, führen zu hohen organisatorischen Aufwänden. Zudem unterliegen diese Maßnahmen auch einem laufenden Diskurs über deren akzeptablen Implementationsniveaus zwischen der Arbeit gebenden wie Arbeit nehmenden Seite. So kann z.B. ein flexibles Arbeiten von zuhause Vorteile für die ArbeitnehmerInnen bzgl. Vereinbarkeitsfragen haben, gleichzeitig aber auch zu einer ständigen Verfügbarkeit (auch außerhalb der Regelarbeitszeit) für das Unternehmen führen. Hier ist die Art und Weise, wie solche Maßnahmen implementiert und im jeweiligen Unternehmen angewandt werden, wesentlich. Hierzu kann diese Studie aufgrund ihres quantitativen Designs nur begrenzt Auskunft geben. Eine ergänzende qualitative Studie mit dem Fokus wie diese Maßnahmen erlebt werden, könnte hier zukünftig weitere Aufschlüsse liefern.

Durch analytische Regressionsmodelle konnten signifikante Auswirkungen einzelner gesetzter Maßnahmen auf relevante Teilbereiche für die Unternehmen gezeigt werden (siehe auch Tabelle 4). Arbeitszeitorganisatorische Maßnahmen und flexible Kinderbetreuungsangebote seitens der Unternehmen führen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit unter deren MitarbeiterInnen. Vorteile bei der Akquirierung neuer MitarbeiterInnen konnten von Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten und einem guten Employer-Branding aufgrund ihrer Familienfreundlichkeit erzielt werden. Frauen in Führungspositionen sind verstärkt in jenen Unternehmen zu finden, welche Teilzeit für Führungskräfte und das sogenannte Top-Sharing (Job-Sharing für Führungskräfte) implementiert haben. Gleichzeitig muss aber auch festgestellt werden, dass Top-Sharing zu jenen Maßnahmen zählt, die die verstärkt Organisationskosten verursachen. Ein aktives Karenzmanagement kann wiederum die Fluktuationsraten unter den MitarbeiterInnen senken.

**Tabelle 4: Auswirkungen einzelner familienfreundlicher Maßnahmen auf unterschiedliche Unternehmensbereiche**

	Arbeitszufriedenheit	Vorteile bei der Personalakquise	Mitarbeiterbindung zum Unternehmen	Image des Unternehmens nach außen	Frauen in Führungspositionen	Organisationskosten	Fluktuationsrate
Gleitzeit mit Kernzeiten		+					
Gleitzeit ohne Kernzeiten		+					
Vertrauensarbeitszeit	++						
Elternteilzeit					+		
Top-Sharing					+++	++	++
keine Besprechungen zu Randzeiten						+	
Wiedereinstiegsplanung mit MitarbeiterInnen			+				
Informationen und Unterlagen zum Thema Karenz						-	-
standardisierter Gesprächsleitfaden für Beratung			-				
in Kontakt bleiben mit MitarbeiterInnen in Karenz							--
aktive Kommunikation für Employer-Branding		+		++			
Frauenförderprogramme					+		
Informationsveranstaltungen	+			+			
interne Medien (Intranet, Newsletter)		+					
interne Schulungen zu familienrelevanten Themen						+	
Tageseltern	++			+++			--
Essensangebote (z.B. Kantine für Familienmitglieder)			+				

Quelle: ÖIF – Familienfreundliche Unternehmen

Das Symbol „+“ steht für eine steigende „-“ für eine sinkende Wirkung. Die Anzahl der Symbole stellt die Stärke des Effekts dar.

Die Verbesserungen in diesen Bereichen wurden anschließend in Relation zu der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Unternehmen gestellt. Hierbei zeigen sich klare Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit, welche wiederum in direkter Relation zu der Produktivität der MitarbeiterInnen steht, mit der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Auch das

Image des Unternehmens nach außen, die Mitarbeiterbindung zum Unternehmen und Frauen in Führungspositionen stehen im positiven Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Es ist hierbei wesentlich festzuhalten, dass bewusst nur von Zusammenhängen gesprochen wird, da die Richtung der Kausalität nicht immer eindeutig gegeben sein muss. Es kann nämlich nicht ausgeschlossen werden, dass wettbewerbsfähigere Unternehmen sich familienfreundliche Maßnahmen, die z.B. die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen erhöhen, eher leisten können, als Unternehmen, die verstärkt einen Marktdruck verspüren.

## 8 Literaturverzeichnis

- Hajek, Peter (2014): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Umfrage unter Arbeitnehmer/innen in Österreich. Wien: FBG
- Kaindl, Markus (2011): Betriebliche Kinderbetreuung in Österreich. Angebotsstruktur sowie Motive und Erfahrungen der Unternehmen im Bereich der betrieblichen Kinderbetreuung. ÖIF-Working Paper 75. Wien: ÖIF.
- Schneider, Helmut und Quednau, Anja (2012): Vereinbarkeit von Familie und Beruf in österreichischen Unternehmen – Status Quo und betriebswirtschaftliche Effekte. Wien: BMWFJ & FBG
- Wernhart, Georg; Dörfler, Sonja; Halbauer, Stefan; Mazal, Wolfgang; Neuwirth, Norbert (2018): Familienzeit – Wie die Erwerbsarbeit den Takt vorgibt. Perspektiven zu einer Neugestaltung der Arbeitszeit. ÖIF-Forschungsbericht 25. Wien: ÖIF
- Wooldridge, Jeffrey M. (2002): Econometric analysis of cross section and panel data. Massachusetts Institute of Technology. MIT Press

## 9 Kurzbiografien der Autoren

(in alphabetischer Reihenfolge)

### **Mag. Stefan Halbauer**

Ökonom

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Österreichischen Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien mit den Schwerpunkten Familienpolitik, Evaluierung familienpolitischer Maßnahmen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Kontakt: [stefan.halbauer@oif.ac.at](mailto:stefan.halbauer@oif.ac.at)

### **Dr. Markus Kaindl**

Soziologe

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Österreichischen Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien mit den Schwerpunkten quantitative Forschungsmethoden, Pflege, Generationenbeziehung, Kinderbetreuung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Kinderwunsch und Elternbildung.

Kontakt: [markus.kaindl@oif.ac.at](mailto:markus.kaindl@oif.ac.at)

### **Mag. Georg Wernhart (Projektleiter)**

Ökonom

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Österreichischen Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien mit den Schwerpunkten sozio-ökonomische Situation von Familien, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Beziehungen zwischen den Generationen, Geschlechterrollen, (Familien-)Werte und deren Wandel.

Kontakt: [georg.wernhart@oif.ac.at](mailto:georg.wernhart@oif.ac.at)

Bei der Erstellung dieses Berichts haben sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ÖIF mitgewirkt.

## Zuletzt erschienene Working Paper des ÖIF

Kostenfrei erhältlich über die Homepage [www.oif.ac.at/publikationen/working\\_paper](http://www.oif.ac.at/publikationen/working_paper)

Baierl Andreas, Kaindl Markus (2017): Familienleistungen und Kinderbetreuung im internationalen Vergleich. Ausgaben für Familien und Angebote und Nutzung der Kinderbetreuung in Österreich, Dänemark, Schweden und Frankreich. Working Paper 88/2017

Geserick Christine, Buchebner-Ferstl Sabine, Schraml Christina, Schraml Karin, Wernhart Georg (2016): Lebenssituationen und Wohntrends in Österreich. Working Paper 87/2016

Baierl, Andreas (2016): Neue Wissenschaftskarrieren. Familiäre und berufliche Perspektiven von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Working Paper 86/2016

Norbert Neuwirth, Wernhart Georg (2015): Armutsvermeidung und Chancengleichung für Kinder aus einkommensschwachen und kinderreichen Familien durch familienbezogene Geldtransfers. Working Paper 85/2015

Wernhart, Georg, Kinn Michael (2015): Auskommen mit dem Einkommen. Auswirkungen von familienrelevanten Transfers und Steuererleichterungen auf die Einkommenssituation von Familien in Österreich. Working Paper 84/2015

Neuwirth Norbert, Wernhart Georg (2015): Steuererleichterungen für Familien. Berechnungen zu den aktuellen Tarifänderungen und der Erhöhung des Kinderfreibetrags gemäß der Steuerreform 2016. Working Paper 83/2015

Dörfler Sonja, Blum Sonja, Kaindl Markus (2014): Europäische Kinderbetreuungskulturen im Vergleich. Jüngste Entwicklungen in der vorschulischen Betreuung in Deutschland, Frankreich, Österreich und Schweden. Working Paper 82/2014

Baierl Andreas, Kapella Olaf (2014): Trend zur Teilzeit – Bestandsaufnahme und Auswirkungen für Beruf und Familie. Working Paper Nr. 81/2014

Neuwirth Norbert, Wernhart Georg (2013): Unsicherheit im generativen Verhalten. Auswertungen des GGS – Welle 1. Working Paper Nr. 80/2013

Geserick Christine, Dörfler Sonja, Kaindl Markus (2013): Sind Einzelkinder anders? GGS-Daten für Österreich, Norwegen, Frankreich und Russland. Working Paper Nr. 79/2013

Kaindl Markus, Wernhart Georg (2012): Wie Großeltern ihre Kinder und Enkelkinder unterstützen. Persönliche und finanzielle Hilfe von Großeltern aus Sicht der Großeltern und der erwachsenen Kinder. Working Paper Nr. 78/2012

Baierl Andreas, Kaindl Markus (2011): Kinderbetreuung in Österreich. Rechtliche Bestimmungen und die reale Betreuungssituation. Working Paper Nr. 77/2011

Geserick Christine (2011): Ablösung vom Elternhaus. Ergebnisse aus dem Generations and Gender Survey (GGS) 2008/09. Working Paper Nr. 76/2011

Diese Publikation wurde mit finanzieller Unterstützung des Bundeskanzleramtes über die Familie & Beruf Management GmbH sowie der Bundesländer Burgenland, Kärnten, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Steiermark, Tirol und Vorarlberg erstellt.

BUNDESKANZLERAMT  ÖSTERREICH

FAMILIE  BERUF  
MANAGEMENT GMBH

 FAMILIENLAND  
BURGENLAND

LAND  KÄRNTEN

 REFERAT  
GENERATIONEN

 LAND  
OBERÖSTERREICH

 LAND  
SALZBURG

 Das Land  
Steiermark  
→ Bildung, Familie und Jugend

 tirol  
Unser Land

 Vorarlberg  
unser Land