

Ergebnisse der Studie „Profit und Familienfreundlichkeit“

Führungskräftebefragung zur Familien- freundlichkeit von Unternehmen

im Auftrag von

hessenstiftung – familie hat zukunft
VhU – Vereinigung hessischer Unternehmerverbände e.V.
Arbeitgeberverband HessenChemie
Arbeitgeberverband Hessen Metall

durchgeführt von



IGS Organisationsberatung GmbH
Eichenweg 24
50859 Köln
Tel.: 0221 – 95 43 97 47
Fax: 0221 – 9 50 28 74
www.igs-beratung.de
www.marcus-schmitz.com

Ansprechpartner:
Marcus Schmitz,
Judith Kohn

© IGS Organisationsberatung GmbH, 2007

Das Zitieren aus den Umfrageergebnissen ist gestattet, sofern alle Projektbeteiligten in folgender Form genannt werden: „Studie ‚Profit und Familienfreundlichkeit‘ – Führungskräftebefragung zur Familienfreundlichkeit von Unternehmen, im Auftrag der hessenstiftung - familie hat zukunft, der VhU - Vereinigung hessischer Unternehmerverbände e.V., der Arbeitgeberverbände Hessen Metall und HessenChemie, durchgeführt von der IGS Organisationsberatung GmbH, Köln“

Haupterkenntnisse aus der Umfrage

Mitarbeiter sind für die Führungskräfte schwer ersetzbar.

- Expertenwissen, Investitionen in die Mitarbeiter (Einarbeitungszeiten), soziale Kompetenzen und Berufserfahrung/Prozesskenntnisse führen dazu, dass Führungskräfte zu 91 % ihre Mitarbeiter für **nicht** leicht ersetzbar halten.

Bedarf an Familienfreundlichkeit wird gesehen.

- Führungskräfte sehen zu über 90 % einen Bedarf an familienfreundlichen Regelungen in der Wirtschaft, in Unternehmen und anderen Organisationen.
- Staatliche Regelungen fehlen über 50 % der Führungskräfte, vor allem in den Bereichen Betreuung bei Kindern unter 3 Jahren, im Kindergarten und in der Schule.
- Das staatliche Instrument Elterngeld ist ca. zwei Dritteln der Befragten bekannt. Dabei bezogen über 80 % ihre Kenntnisse aus den Medien. Die Unternehmen haben nur zu 17 % ihre Führungskräfte über die Neuregelung informiert. Über 61 % der Führungskräfte erwarten durch die Einführung des Elterngeldes keine Änderungen. Nur 43 % glauben, dass für Väter mit dem Elterngeld die Elternzeit attraktiver wird.

An Instrumenten fehlt es nicht.

- Über 94 % der Führungskräfte geben an, dass in ihren Unternehmen Instrumente zur Familienfreundlichkeit existieren (hauptsächlich Instrumente zur zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung, teilweise Angebote zur Kinderbetreuung).
- Wenn nach Ansicht der Führungskräfte Instrumente im Unternehmen fehlen, betreffen diese zum allergrößten Teil Kinderbetreuungsangebote.

Die Unternehmenskultur lässt meist nur eine eingeschränkte Nutzung – vor allem für Männer – zu.

- Die Möglichkeiten, die die Instrumente bieten, werden nach Ansicht von über 90 % der Führungskräfte, von den Mitarbeitern genutzt. Allerdings geben ebenfalls über 90 % der Führungskräfte an, dass die Nutzung hauptsächlich von Frauen erfolgt. Grund für die Unterschiede in der Nutzung wird überwiegend im Fortbestehen eines klassischen Rollenbildes gesehen. Während Frauen sich eher geplant familienfreundlich im beruflichen Umfeld verhalten, nehmen Männer eher ungeplant, informell (ohne, dass es auffällt) und in Notsituationen Möglichkeiten in Anspruch.
- Die Reaktionen, wenn Frauen Maßnahmen zur Vereinbarkeit ergreifen, fallen überwiegend verständnisvoll aus. Bei Männern dominieren negative Reaktionen, wenn Führungskräfte überhaupt mit Forderungen konfrontiert werden. Mit der Inanspruchnahme von familienfreundlichen Regelungen ist für Männer ein überwiegend negatives Image („Weichei“, „keine Lust zu arbeiten“) verbunden.

Diskussion über Familienfreundlichkeit kommt in den Unternehmen zu kurz.

- Während einerseits die Instrumente als überwiegend vorhanden empfunden werden, kommt andererseits die Diskussion über Familienfreundlichkeit den meisten Führungskräften im Unternehmen zu kurz. In nahezu der Hälfte der Unternehmen gibt es zu Familienfreundlichkeit nach Ansicht der Führungskräfte keine offizielle Diskussion. Gibt es eine Diskussion, wird hauptsächlich die „Vereinbarkeit von Beruf und Kind(ern)“ thematisiert. Nahezu 30 % der Führungskräfte können überhaupt keine Aussagen der Unternehmensleitung zum Thema Familienfreundlichkeit ausmachen.
- Die Führungskräfte wünschen sich zu über 50% eine stärkere Diskussion, weil Familienfreundlichkeit nach ihrer Ansicht Vorteile für das Unternehmen bringt.
- Drei Viertel der Führungskräfte denken, dass Familienfreundlichkeit eines Unternehmens dazu beitragen kann, die demographischen Herausforderungen besser zu bewältigen.
- Die Bedeutung von Familienfreundlichkeit nimmt nach Ansicht von 79 % der Führungskräfte in Zukunft zu.

Die Führungskräfte sind teilweise bei der Umsetzung im eigenen Bereich unsicher.

- Die Bedeutung für den eigenen Bereich wird von über 50 % gesehen. Wenn also die Führungskraft konkret für die Umsetzung in der Verantwortung steht, wird der Bedarf geringer eingeschätzt, als dies für die Unternehmensebene der Fall ist. Nur 60 % der Führungskräfte berichten von konkreten Anfragen der Mitarbeiter.
- Es wird deutlich, dass es bei der Umsetzung nicht an Instrumenten fehlt, sondern individuelle Lösungen je nach Bedürfnis des Mitarbeiters gefunden werden müssen. Die Führungskraft ist damit ganz anders gefordert, weil sie die vorhandenen Instrumente nicht schematisch anwenden kann.
- Über 50 % der Führungskräfte nehmen nach eigenen Angaben Regelungen zur Familienfreundlichkeit in Anspruch. Dabei sind dies hauptsächlich Maßnahmen zu zeitlichen Flexibilität. Geschlechtsspezifische Muster (s.o.) zeigen sich auch hier. Männer nutzen Möglichkeiten, die nicht auffallen, wohingegen Frauen Teilzeit- und Telearbeitsmöglichkeiten wahrnehmen.
- Unterstützung erwarten sich die Führungskräfte durch einen proaktiveren Personalbereich. Hierbei geht es um Steuerung, strategisches Vorgehen, Information und Schulung.

Die Umsetzung ist abhängig vom eigenen Werteverständnis der Führungskraft. Es gibt meistens keine systemische Umsetzung von Familienfreundlichkeit.

- Führungskräfte verhalten sich deshalb familienfreundlich, weil sie einerseits auf die Motivation und die Bindung ihrer Mitarbeiter achten, andererseits aufgrund ihres eigenen Werteverständnisses.
- Hinderungsgründe, sich familienfreundlich gegenüber den Mitarbeitern zu verhalten, sind für die Führungskräfte überwiegend betriebliche oder tätigkeitsbezogene Gründe. Aber auch die Angst vor Missbrauch durch die Mitarbeiter (Vertrauensproblem).



Die Führungskräfte sind oftmals überfordert; wenn nicht, liegt es hauptsächlich an der Qualität der Mitarbeiter.

- Über 43 % der Führungskräfte kennen aufgrund der anliegenden Aufgaben und Themenstellungen (vor allem Vielzahl der Projekte, Arbeitspensum bei Personalknappheit) das Gefühl der Überforderung.
- Wenn sich die Führungskräfte nicht überfordert fühlen, liegt dies überwiegend an der Kompetenz der Mitarbeiter (Delegationsmöglichkeit, Vertrauen, Leistungsfähigkeit und –bereitschaft).

Familienfreundlichkeit wirkt nach Ansicht der Führungskräfte positiv auf den Unternehmenserfolg.

- Drei Viertel der Führungskräfte rechnen einer familienfreundlichen Personalpolitik eine positive Auswirkung auf das Image des Unternehmens zu. 86 % glauben, dass es positiv auf den Unternehmenserfolg wirkt. Dies vor allem über die Motivation (97 %) und Bindung der Mitarbeiter sowie über ein positives Arbeitgeberimage.
- Über 25 % der Führungskräfte glauben, dass es positive Auswirkungen auf den Produktabsatz, vor allem bei Endverbrauchern und im Dienstleistungsbereich, gibt.

Umfrageergebnisse

Statistische Daten

Führungskräfte

Geschlechterverteilung

	Häufigkeit	Prozent
männlich	88	77,0
weiblich	26	23,0

Führungsebene

	Häufigkeit	Prozent
1. Ebene	7	6,2
2. Ebene	55	48,7
3. Ebene	36	31,9
4. Ebene	11	9,7
5. Ebene	3	2,7
6. Ebene	1	0,9

Mittelwert = 2,6

Alter

Altersspanne: 31 bis 62 Jahre

Altersdurchschnitt: 46 Jahre

Familienstand

	Häufigkeit	Prozent
ledig	11	9,7
verheiratet	100	88,5
geschieden	2	1,8

Anzahl der Kinder

	Häufigkeit	Prozent
Kinderlos	17	15,3
1 Kind	25	22,5
2 Kinder	50	45,0
3 Kinder	14	12,6
4 Kinder	3	2,7
5 Kinder	2	1,8

Mittelwert = 1,7

Alter des jüngsten Kindes

Altersspanne: 1 bis 29 Jahre

Altersdurchschnitt: 12 Jahre

Pflegt die Führungskraft Angehörige?

	Häufigkeit	Prozent
ja	13	11,8
nein	97	88,2

Dauer der Unternehmenszugehörigkeit

Zeitspanne: 1 bis 43 Jahre

Durchschnitt: 17 Jahre

Anzahl der geführten Mitarbeiter (direkt/indirekt)

Direkt

Anzahl der Teilnehmer mit direkter Führungsverantwortung: 110

Durchschnitt: 23 Mitarbeiter

Indirekt

Anzahl der Teilnehmer mit indirekter Führungsverantwortung: 55

Durchschnitt: 230 Mitarbeiter

Hat es in den letzten beiden Jahren Personalreduktionen im Führungsbereich gegeben?

	Häufigkeit	Prozent
ja	21	19,1
nein	89	80,9

Halten Sie Ihre Mitarbeiter für leicht ersetzbar?

	Häufigkeit	Prozent
nein	77	68,8
teilweise	25	22,3
ja	10	8,9

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter für nicht leicht ersetzbar halten, woran liegt das?

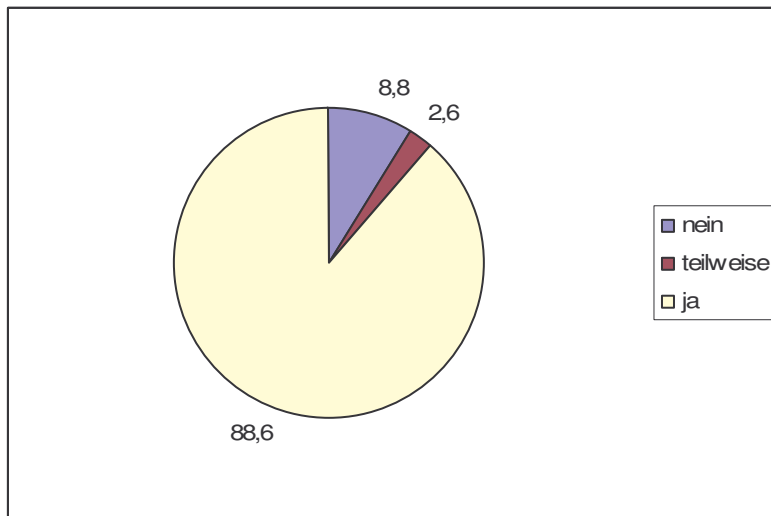
Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Fach-/Expertenwissen	hoher Spezialisierungsgrad, hoher Grad an Komplexität	53
2	Lange Einarbeitungszeiten	Aufwändige Einarbeitung, hohe Investitionen in Ausbildung	37
3	Soziale und nicht erlernbare Kompetenzen	z.B. interkulturelle Kompetenz, Zuverlässigkeit, Talent, kritische Mentalität, Mitdenken, körperliche Anforderungen	31
4	Berufserfahrung/ Prozesskenntnisse		30
5	Qualifizierte Ausbildung	Studium, Promotion, Lehre	21
6	Unternehmensinterne und organisationsimmanente Kenntnisse	Politik, Netzwerke, Kultur, Gesamtüberblick, firmenspezifisches Wissen	20
7	Sprachkenntnisse	teilweise exotische Sprachen	6
8	Identifikation mit Unternehmenskultur	Fit zwischen Person und Organisation	4
9	Dünne Personaldecke	bei hohem Arbeitsaufkommen	3

Verständnis von Familienfreundlichkeit

Was verbinden Sie mit dem Begriff „Familienfreundliche Unternehmenskultur“?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Flexible Arbeitszeiten	z.B. Teilzeit, Jahresarbeitszeitkonten, Schichtplangestaltung (Schichtwechsel, Langschichtmodelle)	55
2	Verständnis für Mitarbeiter/ Vertrauensverhältnis	Stellenwert Familie anerkennen, Mitarbeiterbedürfnisse wahrnehmen und thematisieren, Toleranz bei Sondersituationen, Wertschätzung Mitarbeiter, offenes Ohr, Anwesenheit vs. Ergebnisse	49
3	Vereinbarkeit Familie und Beruf/ Work Life Balance	Ermöglichung einer ausgeglichenen Balance zwischen Privat- und Berufsleben	35
4	Individuelle Regelungen	Flexibilität des Unternehmens, Optionen schaffen, unbürokratische Prozesse, spontane Regelungen ermöglichen	32
Fazit: Schaffung von individualisierten Möglichkeiten			
5	Einbindung von Mitarbeitern mit Kindern	Rücksicht bei Versetzungen, Dienstreisen, Entsendungen; Tage der offenen Tür, Reintegration nach Elternzeit, Kontakt halten während Elternzeit, Ansprache der Familie zu besonderen Anlässen	18
6	Kinderbetreuungsangebote	Firmeneigene Betreuung, Kooperationen mit städtischen Einrichtungen, finanzielle Unterstützung, Notfallbetreuung	17
7	Geschlechtsunabhängige Förderung	1. Elternzeit/Teilzeit für Väter akzeptieren und fördern, Familie als Männerthema anerkennen (10 Nennungen); 2. Frauenförderung (4 Nennungen)	14
8	Home Office		10
9	Urlaubsregelungen		8
10	Materielle Sicherheit	Arbeitsplatz, angemessenes Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Standort Deutschland	5
11	Unterstützung von Mitarbeitern mit Kindern	Familienservices, Personalentwicklung, Vermittlung Schule/Kita	3

Sehen Sie grundsätzlich einen Bedarf an familienfreundlichen Regelungen in der Wirtschaft, in Unternehmen oder Organisationen?



Wenn Sie einen Bedarf an familienfreundlichen Regelung sehen, warum?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Vereinbarkeit von Familie und Beruf unzureichend	Starke Belastung der Mitarbeiter, hohe Anforderungen im Beruf → Ausgleich erforderlich, Betreuungssituation unzureichend, Wiedereingliederungsproblematik nach der Elternzeit	40
2	Demographische Entwicklung	Geburtenrückgang, Nachwuchssicherung, Rekrutierungsvorteile, Imagenutzen, nachlassende Qualifikationen, mehr erwerbstätige Frauen	26
3	Bindung und Motivation der Mitarbeiter	Geringe Fluktuation, Identifikation, Geben und Nehmen	24
4	Nutzung der Mitarbeiterpotenziale	v.a. Nutzung weiblicher Potenziale, junger Mitarbeiter mit Familie, richtige Person am richtigen Platz, mehr Leistung wenn Mitarbeiter ausgeglichen	16
5	Werteorientierung	Soziale Verantwortung des Unternehmens, ganzheitliche Sicht der Mitarbeiter, Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen	9
6	Rollenwandel / Individualisierung		8
7	Staatliche / gesellschaftliche Verantwortung		7
8	Unterstützung von Frauen	Gleichberechtigung, Chancengleichheit	6
9	Betriebliche Gründe	Auszeiten der Mitarbeiter kurz halten, Flexibilität der Mitarbeiter sicherstellen	5

Weitere Eindrücke:

- Vielen Eltern müssen heute aus finanziellen Gründen arbeiten gehen – daher muss ihnen auch die Möglichkeit dazu gegeben werden
- Unternehmen müssen Verantwortung mit übernehmen, da staatliche Bemühungen als gescheitert oder nicht ausreichend gelten

Wenn Sie keinen Bedarf an familienfreundlichen Regelungen sehen, warum nicht?

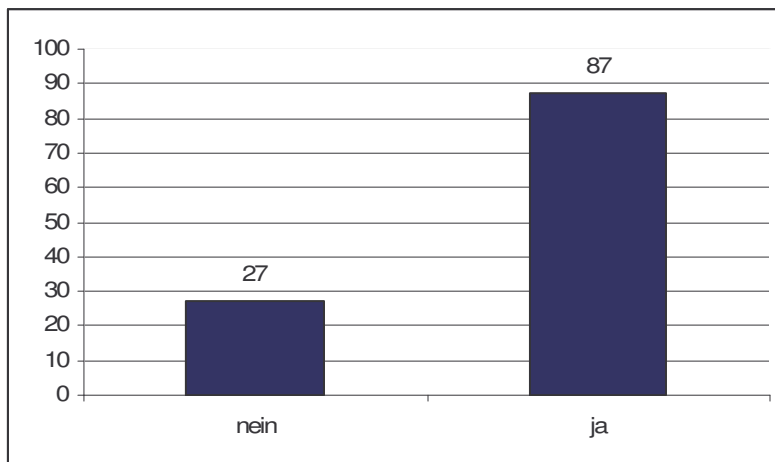
- Der Großteil der FK, die mit Nein geantwortet haben, sieht die Gefahr der Überregulierung (8 Nennungen von 10 FK) → Problem der Umsetzbarkeit, Verlust von Handlungsfreiheit, Instrumentarien zu starr und teilweise kontraproduktiv
- Bestehende gesetzliche Regelungen reichen aus (2 Nennungen)

Weitere Nennungen (jeweils ein Mal):

- Ausschlaggebend ist gelebte Familienfreundlichkeit
- Gefährdung des sozialen Friedens (Rückkehrgarantie, Teilzeitgesetz)
- Keine persönliche Relevanz für Führungskraft
- Vereinbarkeit ist Privatsache (Verantwortungsbereich der Familie)

Staatliche Regelungen

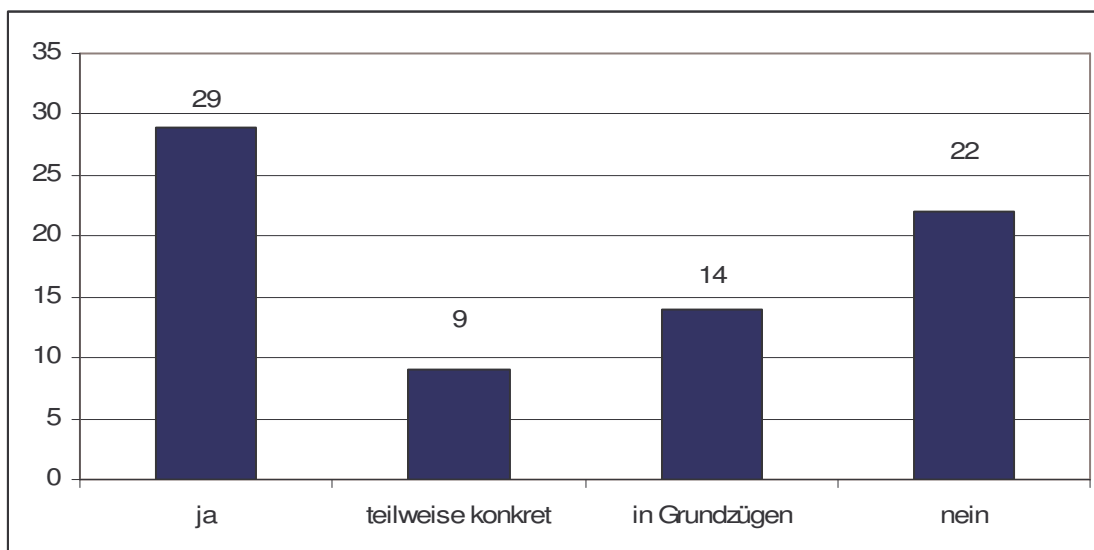
Kennen Sie staatliche Regelungen, die die Familienfreundlichkeit von Unternehmen unterstützen sollen?



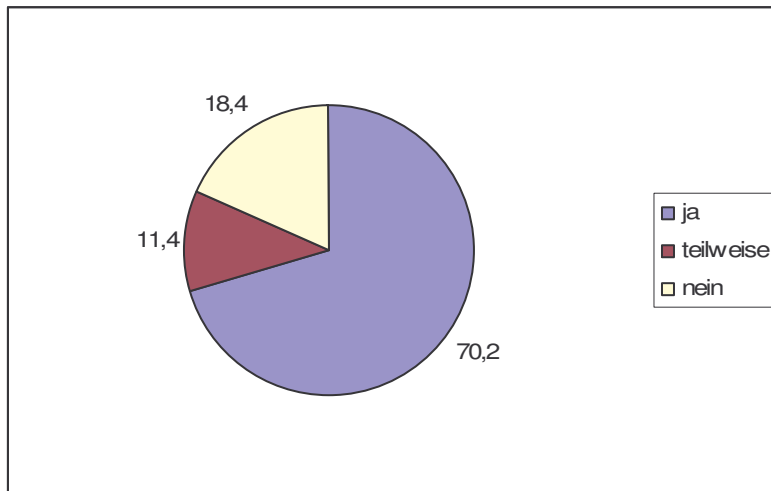
Wenn Sie staatliche Regelungen kennen, welche?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Elternzeit (Erziehungsurlaub)	inkl. Wiedereinstellungsgarantie	53
2	Elterngeld		35
3	Mutterschutz		28
4	Teilzeit-Gesetz	auch Altersteilzeit (2 Nennungen)	26
5	Unterstützung Kinderbetreuung	z.B. finanzielle Zuschüsse, Bereitstellung von Plätzen, Bruttogehalts-umwandlung	18
6	Kindergeld		10
7	Arbeitszeitgesetz		8
8	Freistellungen	Karenztage bei Krankheit Kind, Sonderurlaube, Sabbatical	7
9	Finanzielle Unterstützung	u.a. steuerliche Vergünstigungen	6
10	Kündigungsschutzgesetz	Schutz des Arbeitsverhältnisses, der Arbeitsbedingungen, Sozialplan	5
11	Lohnfortzahlung im Krankheitsfall		3
11	Bildungswesen	Ausbildungsförderung, Bildungswesen	3
12	Sonstige	Audit berufundfamilie® Antidiskriminierungsgesetz Unternehmensnetzwerk BMFSFJ Kuraufenthalte Renten	1 1 1 1 1

Wenn Sie staatliche Regelungen kennen, sind Ihnen die Inhalte konkret bekannt?



Halten Sie staatliche Instrumente für hilfreich?



(Ergebnis in Prozent)

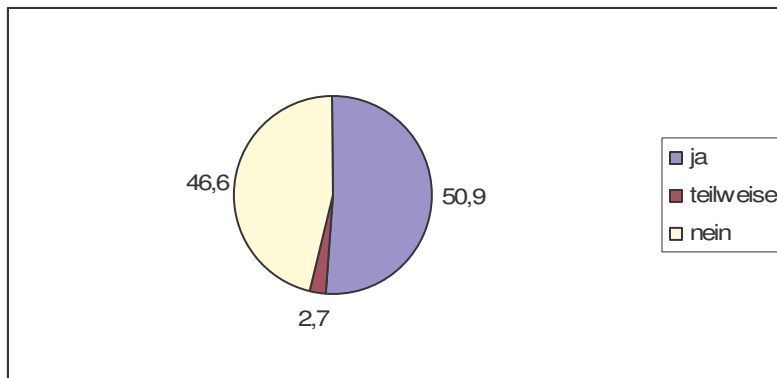
Wenn Sie staatliche Instrumente als hilfreich erachten, warum?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Rahmen notwendig	Minimum an gesetzlichen Grundlagen und Einheitlichkeit wird als notwendig erachtet (Interessenausgleich, Fairnessgründe)	30
2	Unternehmen brauchen Druck	Etablierung von Verpflichtungen notwendig, da Unternehmen von sich aus nicht handeln würden	27
3	Verantwortung des Staates	Gesellschaftliche Notwendigkeit, Politik und Staat sind (mit) verantwortlich	18
4	(Finanzielle) Unterstützungsleistungen	Unterstützende Funktion bei Umsetzung v.a. bei kleineren Unternehmen	9
4	Auswirkungen auf Unternehmenskultur	Bewusstseinsveränderung, förderlich für Entwicklung einer familienfreundlicher Kultur	9
5	Anreizfunktion für Unternehmen	Durch Aufzeigen von Angeboten, schaffen attraktiver Randbedingungen	3

Wenn Sie staatliche Instrumente nicht als hilfreich erachten, warum nicht?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Zu regulativ	Beschränkung von Handlungsfreiheiten kann hinderlich für Entwicklung sein, Markt regelt selbst – nicht eingreifen	20
2	Zu unflexibel	Einheitliche Regelungen wirken sich anders auf jedes Unternehmen aus, zu statisch	13
3	Aufwändige Umsetzung	Verkompliziert, Bürokratie, kostspielig, praxisfern (z.B. Wiedereingliederung nach Elternzeit, Teilzeitgesetz)	7
4	Kein Einfluss auf Unternehmenskultur	Unternehmenskultur als Grundvoraussetzung, ansonsten bleiben Maßnahmen wirkungslos	6
5	Firmenbelange im Vordergrund	Unternehmen müssen auf Wirtschaftlichkeit bedacht sein	3
6	Verantwortung des Einzelnen	Appell an Mündigkeit des Einzelnen	2

Fehlen Ihnen staatliche Regelungen?

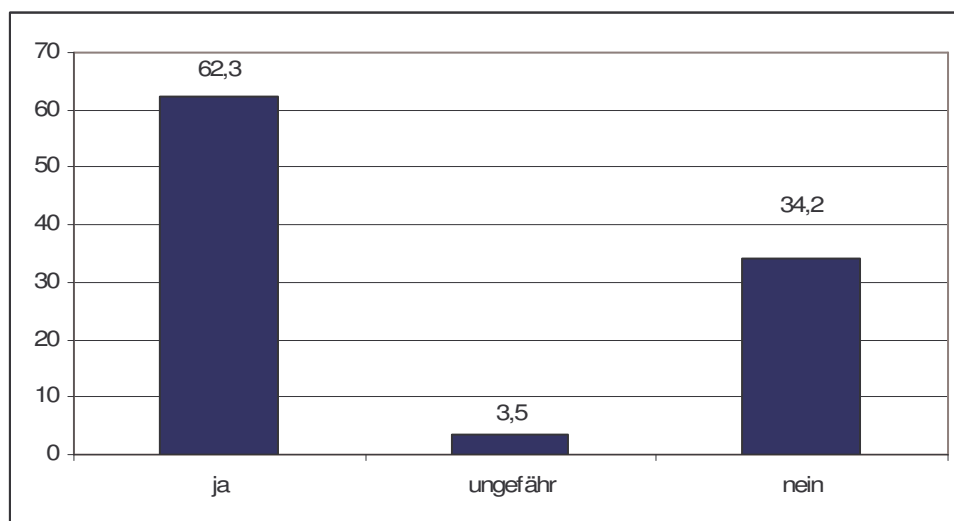


Wenn Ihnen staatliche Regelungen fehlen, welche?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Verbesserung Kindergartenbetreuung	z.B. flexiblere Öffnungszeiten	23
2	Verbesserung Schulsystem	Betreuungszeiten, Ganztagschulen, Vorschule, Abschaffung Föderalismus, bessere Trennung zwischen den Schulformen (Haupt-, Realschule, Gymnasium)	20
3	Verbesserung der Betreuung unter 3-Jähriger		18
4	Finanzielle Förderung von Unternehmen	Steuervorteile bei Familienfreundlichkeit	6
4	Vereinfachte Gesetze	z.B. Arbeitszeit, Steuerrecht, Schaffung individuellerer Möglichkeiten	6
5	Förderung von Betriebskindergärten	finanzielle Anreize	5
5	Finanzielle Förderung von Familien		5
5	Verbesserung der frühkindlichen Bildung		5
6	Chancengleichheit für Männer und Frauen	Quotenregelungen für Männer und Frauen, Gesetz zur Chancengleichheit für Männer und Frauen in Unternehmen	2
6	Kulturentwicklung	Förderung einer familienfreundlichen Kultur	2

Staatliche Regelungen: Elterngeld

Kennen Sie die Regelungen zum neuen Elterngeld?



(Ergebnisse in Prozent)

Sind Sie im Unternehmen als Führungskraft über die Neuregelung informiert worden?

	Häufigkeit	Prozent
nein	90	81,8
weiß nicht	1	0,9
ja	19	17,3

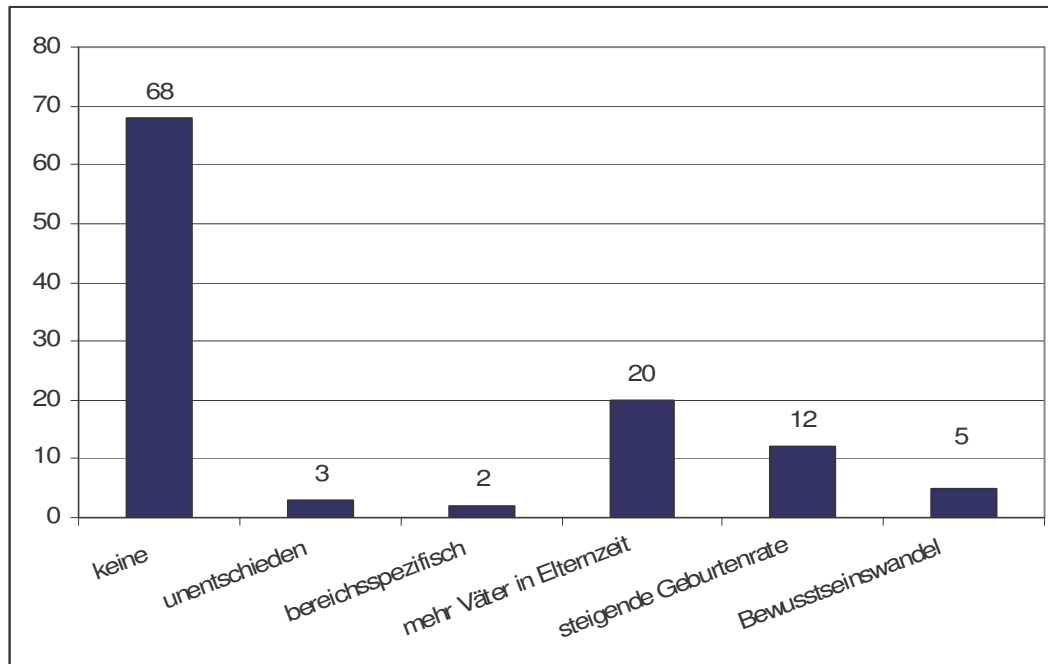
Wenn Sie informiert worden sind, durch wen?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Human Resources	Personalleitung, Personalabteilung, Büro für Chancengleichheit etc.	11
2	IG Metall		1
2	Abteilung Unternehmenskommunikation	Initiative über HR, Umsetzung über Unternehmenskommunikation	1

Wenn Sie informiert worden sind, in welcher Form?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Interne Medien	z.B. Intranet, Broschüren	6
2	Informationsveranstaltung	z.B. Vorträge, Infotage, Info für ATs	5
3	Schriftlich	z.B. Rundschreiben, Executive Summaries	4
4	Persönliche Information im Bedarfsfall		3
4	Schulung	oder Integration des Themas in vorhandene Schulungen	3

Welche Änderungen erwarten Sie durch die Einführung des Elterngeldes?



Wird für Väter damit die Möglichkeit zur Elternzeit attraktiver?

	Häufigkeit	Prozent
nein	62	54,4
teilweise	3	2,6
ja	49	43,0

Wenn für Väter die Möglichkeit zur Elternzeit attraktiver wird, warum?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Finanzieller Aspekt	Finanzielle Absicherung, Einkommensverlust des Hauptverdieners wird abgedeckt	34
2	Förderung Akzeptanz	Bewusstseinswandel durch Vorbilder, Entschärfung des traditionellen Rollenbilds, leichter durchsetzbar da legitimiert durch gesetzlichen Anspruch	18
3	Einstellungswandel	Väter wollen sich heute stärker im familiären Bereich engagieren, Motivation höher	14
4	Sonstige	Berufliche Ambitionen von Frauen Möglichkeit Teilzeit in Elternzeit	1 1

Wenn für Väter die Möglichkeit zur Elternzeit nicht attraktiver wird, warum nicht?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Finanziell nicht attraktiv	Kompensiert Verdienstaufschlag nicht ausreichend, zwei Monate mehr sind auch verzichtbar, unattraktive Einkommensgrenzen, Gehaltsgefälle in Familie	26
2	Akzeptanzprobleme	Traditionelles Rollenbild, kulturelle Hemmnisse in Unternehmen und Gesellschaft, entspricht nicht der Norm	23
3	Mangelnde Vereinbarkeit mit Karriere	Karrierekiller, negative Auswirkungen auf Beförderung, Karrierewünsche bei Männern	19
4	Persönliche Einstellung	Entscheidung unabhängig von finanziellen Erwägungen, eher abhängig von Bewusstsein und Denke	15
5	Mangelnde Vereinbarkeit mit Position	Führungsebene größtenteils mit Männern besetzt → schwierige Ersetzbarkeit, schwieriger Wiedereinstieg	9
6	Biologische Gründe	Enge Mutter-Kind-Beziehung	5
6	Identifikation mit Job	Starke Berufsbezogenheit, v.a. bei Forschern, im technischen u. naturwissenschaftlichen Bereich	5
7	Angst vor Arbeitsplatzverlust		2

Staatlicher Einfluss auf Unternehmen

Glauben Sie, dass staatliche Instrumente eine Unternehmenskultur beeinflussen können?

	Prozent
nein	45,0
teilweise	3,6
ja	51,4

Wenn staatliche Instrumente eine Unternehmenskultur beeinflussen können, wie und wodurch?

Negative Wirkungen staatlicher Instrumente durch

- Gesetze (7 Nennungen)

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Gegendruck	Erzeugen Gegendruck auch durch geförderte Anspruchshaltung	3
2	Bewusstseinsförderung		2
2	Einschränkung Entscheidungsspielraum		2
3	Einschränkung Kulturvielfalt		1

Positive Wirkungen staatlicher Instrumente durch

- Gesetze (20 Nennungen)
- Anreize (4 Nennungen)
- Staatl. Vorbildfunktion (1 Nennung)

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Thematisierung	öffentliche Diskussion, Instrumente schärfen Bewusstsein, setzen Trends, fördern Wandel, geben Anstöße	31
2	Richtungweisend	Instrumente geben Richtung vor, setzen Standards, fördern Umsetzung	10
3	Akzeptanzfördernd	Instrumente fördern Offenheit, Transparenz, Akzeptanz	4

Was müsste von Seiten des Staates passieren, damit das Unternehmen Familienfreundlichkeit (noch) wichtiger nimmt?

- Finanzielle Anreize (53 Nennungen)
- Staat hat keine Einflussmöglichkeit (17 Nennungen)
- Kulturveränderung in der Gesellschaft (16 Nennungen)
- Keine Idee (14 Nennungen)
- Verbesserung der Rahmenbedingungen wie z.B. Kinderbetreuung (10 Nennungen)
- Gesetzliche Verpflichtung (9 Nennungen)
- Bürokratieabbau (7 Nennungen)
- Vorbildfunktion (3 Nennungen)

Betriebliche Regelungen

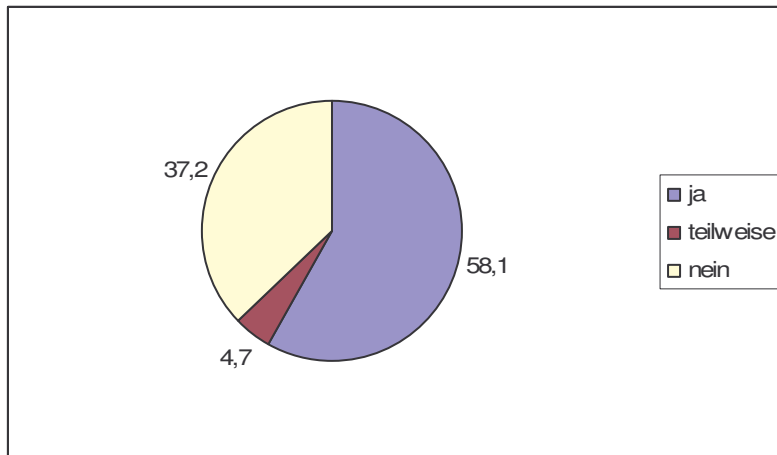
Gibt es Instrumente in Ihrem Unternehmen, die Familienfreundlichkeit unterstützen?

	Häufigkeit	Prozent
nein	3	2,6
teilweise	4	3,5
ja	107	93,9

Wenn es Instrumente in Ihrem Unternehmen gibt, welche sind das?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Zeitliche Flexibilität	Gleitzeit, Gestaltbarkeit Dienst- und Schichtpläne, Vertrauensarbeitszeit etc.	89
2	Teilzeit	Arbeitszeitmodelle, Teilzeit in Elternzeit, Job Sharing	82
3	Home Office	Teilweise eingeschränkt (z.B. nur für bestimmte Bereiche) oder alternierend	50
4	Kinderbetreuungsangebote	Betriebskindergärten, Vermittlung von Betreuungsplätzen/Tagesmüttern, Notfallbetreuung, Kooperationen mit Kitas	26
5	Veranstaltungen	Tag der offenen Tür, Weihnachtsfeiern, Ausflüge, Familientage, Informationsveranstaltungen für Mütter	16
6	Unternehmenskultur	Ganzheitliche Sicht der Mitarbeiter in kleinen Unternehmen, Verständnis, Rücksicht auf Mitarbeiterbelange, individuelle Regelungen möglich	13
7	Finanzielle Unterstützung	z.B. Versicherungen und Darlehen zu günstigen Konditionen, Geburtsbeihilfe, Zuschüsse zur Kinderbetreuung	9
8	Freistellungen und Sonderurlaube	z.B. bei Krankheit Kind, auch kurzfristig möglich	8
9	Verlängerung der Elternzeit	Mit Jobgarantie, geregelt über Betriebsvereinbarung	6
9	Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen	Kurzfristige oder längere Freistellung, Beratung, Betreuungsangebote	6
9	Integration der Mitarbeiter in Elternzeit	Kontakt halten durch Vergabe von Aushilfstätigkeiten, Zusendung aktueller Stellenangebote, Netzwerke etc.	6
10	Beschäftigungsmöglichkeiten für Mitarbeiterkinder	Praktika, Ferienjobs, Stipendien, bevorzugte Einstellung bei gleicher Qualifikation	5
10	Unterstützung bei Versetzungen	Betreuung, Rücksicht, Übernahme der Schulkosten für Kinder, Integration der Familie	5
10	Familienservice	Take away food, Vermittlung von Haushaltshilfen, Wäscheservice	5
10	Sozialberatung	u.a. auch psychologische Betreuung	5
11	Arbeitskreise (AK)/ Netzwerke	AK Frauen, AK Gesundheit, Elternnetzwerke	4

Sind Sie als Führungskraft über die Hintergründe und Absichten zu den Instrumenten informiert worden?

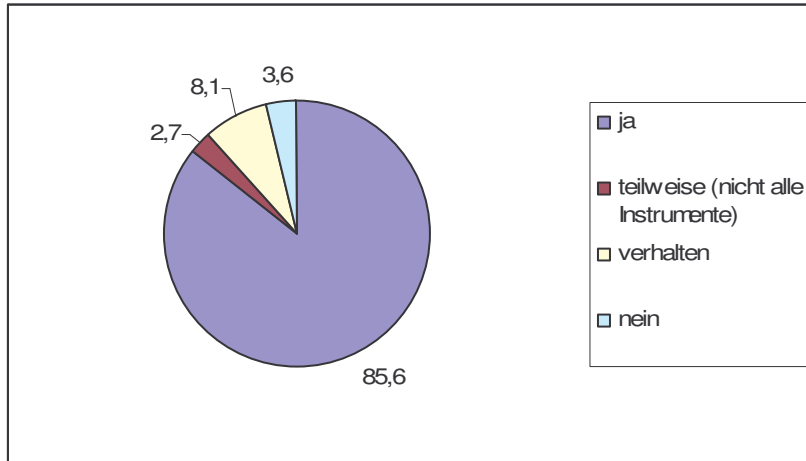


Wenn Sie über die Hintergründe informiert worden sind, auf welche Weise?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Veranstaltungen	Workshops, Aktionen, Konferenzen, Infoveranstaltungen, Diskussionsrunden	18
2	Unternehmensinterne Medien	Mitarbeiterzeitung, Intranet etc.	16
3	Schriftlich	Anschreiben Führungskräfte, Betriebsvereinbarungen	15
4	Persönlich	Regelmäßige Management-Runden	10
5	Betriebsversammlungen		6
6	Individuell im Bedarfsfall	Anlassbezogene Einzelberatungen	5
7	Bei Einstellung		3
8	Arbeitskreise	z.B. Arbeitskreis Gesundheit	2

Nutzung familienfreundlicher Maßnahmen im Unternehmen

Grundsätzlich: Werden Instrumente zur Familienfreundlichkeit nach Ihrem Eindruck in Ihrem Unternehmen von den Beschäftigten genutzt?



(Ergebnisse in Prozent)

Sehen Sie im Unternehmen Unterschiede bei der Nutzung familienfreundlicher Maßnahmen bei Frauen und Männern?

	Häufigkeit	Prozent
nein	9	8,4
teilweise	3	2,8
ja	95	88,8

Wenn Sie Unterschiede in der Nutzung bei Frauen und Männern sehen, worin bestehen diese?

→ 98 Befragte sahen (teilweise) geschlechtsspezifische Unterschiede

- Nutzung *eher* durch Frauen (72 Nennungen)
- Nutzung *nur* durch Frauen (24 Nennungen)
- Sonstige (2 Nennungen)

Männer

- ungeplant / im Notfall
- Inanspruchnahme nicht nur aus familiären Gründen

Frauen

- geplante Abwesenheiten (v.a. Arbeitszeitreduktion, Elternzeit)
- Inanspruchnahme aus familiären Gründen

Wenn Sie im Unternehmen Unterschiede bei der Nutzung familienfreundlicher Maßnahmen bei Frauen und Männern sehen, woran liegt das?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Klassisches Rollenbild	Erziehung, Denke, Akzeptanz	59
2	Zuständigkeit für Familie eher bei Frauen	Selbst- und Fremdbild, gesellschaftliche Erwartungen, Unternehmenskultur, Mütter setzen andere Prioritäten als Väter	31
3	Wirtschaftliche Komponente	Gehaltsunterschiede Männer/Frauen, Führungsebene noch männerdominiert	30
4	Vereinbarkeit mit Tätigkeit und Position	Temporärer Ausstieg und Wiedereingliederung leichter in Frauenberufen, gewerblicher Bereich männerdominiert, Angst der Männer vor negativen Folgen für Karriere	19
5	Biologische Determiniertheit	Mutter-Kind-Beziehung von Natur aus enger durch Schwangerschaft, Stillen etc.	7
6	Management	Frauen sind Doppelbelastung eher gewachsen, multitaskingfähig, organisierter	4

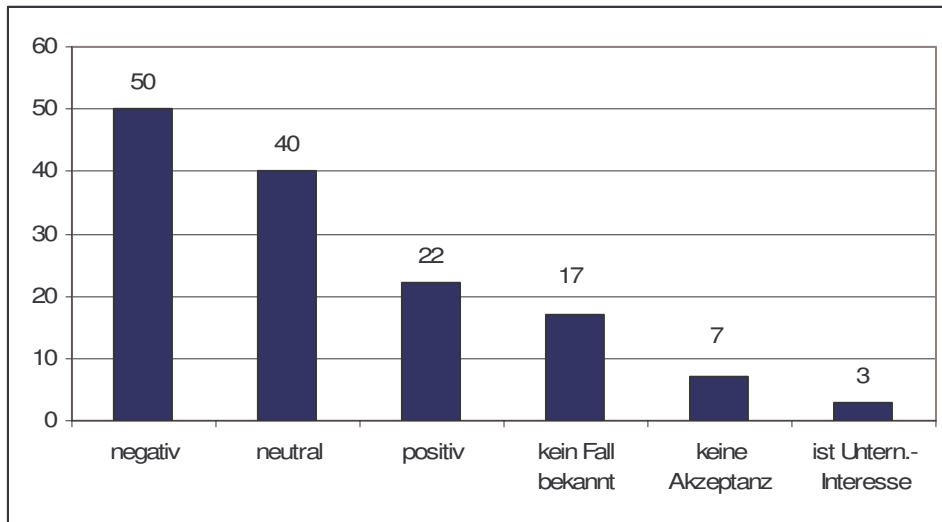
Wenn Frauen Maßnahmen zur Vereinbarkeit ergreifen, womit müssen sie in Ihrem Unternehmen als Reaktion rechnen?

- Verständnis (76 Nennungen)
- Machbarkeitsprüfung (28 Nennungen)
- Negative Auswirkungen (Unverständnis, Skepsis, negative Auswirkungen auf Karriere) (24 Nennungen)
- Abhängig von Führungskraft (8 Nennungen)
- Zusätzliche Arbeit (Problem) (7 Nennungen)
- Neid (5 Nennungen)
- Kampf (3 Nennungen)

Wenn Männer Maßnahmen zur Vereinbarkeit ergreifen, womit müssen sie in Ihrem Unternehmen als Reaktion rechnen?

- Negative Reaktionen (Skepsis, Diskussion, Verständnislosigkeit, Lästern) (52 Nennungen)
- Fehlende praktische Erfahrung (keine Fälle im Unternehmen) (27 Nennungen)
- Keine Probleme (tatsächlich erlebte Fälle) (24 Nennungen)
- Karriereknick (19 Nennungen)
- Keine Probleme (hypothetische Einschätzung, da keine Fälle bekannt) (12 Nennungen)
- Erfordert Mut, Souveränität (6 Nennungen)
- Machbarkeitsprüfung (6 Nennungen)
- Bewunderung von Kolleginnen und Kollegen (5 Nennungen)

Welches Image haben Väter in Ihrem Unternehmen, die ihre Familie stark gegenüber dem Beruf gewichten?



Fehlen Ihnen in Ihrem Unternehmen Instrumente?

	Häufigkeit	Prozent
nein	57	50,9
teilweise	3	2,7
ja	52	46,4

Wenn Ihnen Instrumente fehlen, welche?

- Kinderbetreuungsangebote (36 Nennungen)
- (Lebens-) Arbeitszeitkonten (5 Nennungen)
- Kultureller Wandel/Bewusstseinswandel (4 Nennungen)
- Ausbau Teilzeit-Stellen (3 Nennungen)
- Ausbau Home Office (3 Nennungen)
- Fixierung und Transparenz von Regelungen und Grundsätzen (3 Nennungen)
- Eltern-Kind-Arbeitszimmer (3 Nennungen)
- Individuelle Regelungen (2 Nennungen)
- Reduktion der Arbeitsbelastung (2 Nennungen)
- Integration von Müttern in Elternzeit (2 Nennungen)
- Sensibilisierung der Führungskräfte (2 Nennungen)
- Familienservice (2 Nennungen)
- Lösungen für Väter (2 Nennungen)
- Nachfrage seitens der Mitarbeiter (2 Nennungen)

Wenn Ihnen Instrumente fehlen, was wäre Ihr Nutzen aus der Umsetzung?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Mehr Work-Life-Balance für Mitarbeiter	Unterstützung der Mitarbeiter, Reduktion Stress als Selbstzweck	15
2	Höhere Verfügbarkeit der Mitarbeiter	Höhere Anwesenheit, da kürzere Elternzeit, Reduktion Krankenstand und Fehlzeiten	13
2	Optimierte Potenzialausnutzung	v.a. durch Nutzung weiblicher Potenziale, Ausgleich Arbeitsmengenschwankungen, ausgleichende Personalbewegung (Teilzeit in Vollzeit), kontinuierliche Arbeitsleistung, höhere Produktivität der Mitarbeiter	13
3	Bindung und Motivation der Mitarbeiter	u.a. Geben und Nehmen	11
4	Positive Außenwirkung	„Marketing-Instrument der Zukunft“, Rekrutierungsvorteile, Arbeitgeberattraktivität	5
4	Höhere Flexibilität der Mitarbeiter	z.B. durch flexiblere Arbeitszeiten	5
5	Auswirkungen auf Unternehmenskultur	Bewusstseinswandel im Unternehmen	3
5	Finanzielle Ersparnis für Unternehmen	durch Reduktion der Fehlzeiten, Ersparnis Spritkosten bei Home Office etc.	3
5	Sicherstellung Bildungsniveau des Nachwuchses	Kinder sind die Mitarbeiter von morgen, ihre Bildung muss sichergestellt sein	3
6	Integration Privatleben ins Berufsleben	Kennen lernen der persönlichen Situation der Kollegen über Kinder	2

Audit berufundfamilie®

Ist Ihr Unternehmen bezüglich Familienfreundlichkeit auditiert?

ja: 9,6 %
 Prozess läuft: 3,5 %
 nein: 64,0 %
 weiß nicht: 22,8 %

Was wissen Sie allgemein über das Audit berufundfamilie®?

Stand der Kenntnisse	Häufigkeit	Prozent
keine	87	76,3
ungefähre	14	12,3
genaue	13	11,4

Gelebte Kultur: Diskussion über Familienfreundlichkeit in den Unternehmen

Was halten Sie persönlich von der Diskussion über Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	zu wenig thematisiert	Diskussion begrüßenswert, aber nur informell oder vereinzelt, nicht proaktiv, allerhöchstens Betriebsratsthema	73
2	ausreichend thematisiert	Diskussion intensiv – meist wenn Führungskraft selbst betroffen oder Thema von oben getrieben (häufig in Familienunternehmen)	21
3	Handeln wichtiger als Reden	Diskussion nicht notwendig, da Familienfreundlichkeit bereits gelebt wird, Konsistenz statt Lippenbekenntnisse, individuelle Regelungen	12
4	Diskussion wichtig, aber keine Ressourcen	derzeit andere Prioritäten, betriebliche Belange dürfen nicht zurückstehen	3
5	Diskussion ist Thema der Führungskräfte oder der Geschäftsleitung	Führungskräfte Geschäftsleitung	3 3

Welche Bereiche umfasst die Diskussion zur Familienfreundlichkeit im Unternehmen derzeit?

Diskussion über Familienfreundlichkeit

	Häufigkeit	Prozent
findet statt	59	51,8
findet nicht statt	55	48,2

Bereiche, die thematisiert werden, sofern es eine Diskussion gibt (Basis = 59):

Diskussion Familie - Kinder

	Häufigkeit	Prozent
findet statt	57	96,6
findet nicht statt	2	3,4

Diskussion Familie - Pflege

	Häufigkeit	Prozent
findet statt	32	54,2
findet nicht statt	27	45,8

Diskussion Familie - Partnerschaft

	Häufigkeit	Prozent
findet statt	14	23,7
findet nicht statt	45	76,3

Diskussion Familie - Schuldnerberatung

	Häufigkeit	Prozent
findet statt	23	18,6
findet nicht statt	36	81,4

Diskussion Familie - Sonstige

Beispiele:

- Sozialberatung/psychologische Betreuung (11 Nennungen, 18,6%)
- Gesundheitsförderung und -vorsorge (6 Nennungen, 10,2%)
- Wiedereingliederung nach Elternzeit (3 Nennungen, 5,1%)
- Diversity (2 Nennungen, 3,9%)
- Günstige Darlehens-/Versicherungskonditionen (2 Nennungen, 3,9%)

Erleben Sie bei der Diskussion über Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen Veränderungen innerhalb der letzten 2-3 Jahre?

	Häufigkeit	Prozent
nein	50	47,6
ja	55	52,4

Wenn Sie Veränderungen erleben, worin bestehen diese?

(55 Befragte stellten Veränderungen in Diskussion um Familienfreundlichkeit fest)

- Der Großteil der befragten Führungskräfte (49 Nennungen) beobachtet eine Intensivierung der Diskussion im Unternehmen und führt diesen Umstand auf die folgenden Aspekte zurück:
 - mehr Problembewusstsein durch öffentliche Diskussion und Medienpräsenz
 - intensivere Diskussion durch Gesetzesänderung
 - mehr Akzeptanz und selbstverständlicherer Umgang mit dem Thema
 - steigende Nachfrage und Nutzung von Seiten der Mitarbeiter
 - demographische Entwicklung
 - im Vergleich zu früher findet heute Vermarktung statt
 - Wechsel der Geschäftsleitung
 - Verschiebung persönlicher Prioritäten (Work Life Balance gewinnt an Bedeutung)
 - heute: Asset, unternehmenseigenes Interesse
- Vier Führungskräfte geben an, dass die Diskussion früher intensiver gewesen sei
 - Höhepunkt Ende der 90er Jahre
 - früher größerer Bedarf, da mehr Personal (in letzter Zeit Personalreduktionen)
 - Audit in Vergangenheit, wodurch sehr intensive Diskussion, Prozess heute abgeschlossen
- Einführung neuer Instrumente (2 Nennungen)
- Mehr Frauen auf Führungsebene (1 Nennung)
- Thema nur Randthema, eingebettet in größeres Thema „Mitarbeiterbindung“ (1 Nennung)

Was müsste passieren, damit das Thema Familienfreundlichkeit im Unternehmen allgemein eine (noch) größere Bedeutung bekommt?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Arbeitskräftemangel	Leidensdruck durch fehlende gut ausgebildete Fachkräfte, Rekrutierungsengpässe	25
2	Steigender Bedarf	Bedarf steigt mit Mitarbeiterzahl, Anzahl der Frauen und Schwangerschaften im Unternehmen	16
3	Fluktuation durch mangelnde Familienfreundlichkeit	Gehäufte Abwerbung oder Abwanderung von Leistungsträgern zu familienfreundlicheren Unternehmen	12
4	Sensibilisierung der Führungsebene	für gesellschaftlichen und demographischen Wandel, Schulungen zur Familienfreundlichkeit	11
5	Betroffenheit der Führungsebene	Führungskräfte oder Geschäftsleitung haben selbst Kinder oder betroffene Kinder	10
5	Top-Down-Prozesse	Besetzung und Initiative durch Führungsebene, Druck muss von oben kommen, Einstellung der Geschäftsleitung, Vorleben	10
6	Staatliche Anreize / gesetzlicher Druck		6
6	Veränderung der Unternehmenskultur	Thematisierung, Dialog zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern, Vorträge, Offenheit, Zielvereinbarungen	6
6	Forderungen seitens der Mitarbeiter	Ansprüche anmelden, vehementer vertreten, ggf. Konsequenzen ziehen	6
6	Ökonomischen Nutzen verdeutlichen	Benefit verdeutlichen und messbar machen	6
7	Best Practice und Austausch	Kooperationen mit anderen Unternehmen, positive, authentische Beispiele thematisieren, Benchmark	5
8	Extremsituationen von Familien	Berufliche bedingte Extremsituationen	2
8	Persönlicher Kontakt zu Mitarbeitern	Mehr wissen über persönliche Situation des Mitarbeiters	2

Möchten Sie, dass das Thema eine größere Bedeutung bekommt?

	Häufigkeit	Prozent
nein	50	44,2
unentschieden	6	5,3
ja	57	50,4

Sie möchten, dass das Thema eine größere Bedeutung bekommt. Warum?

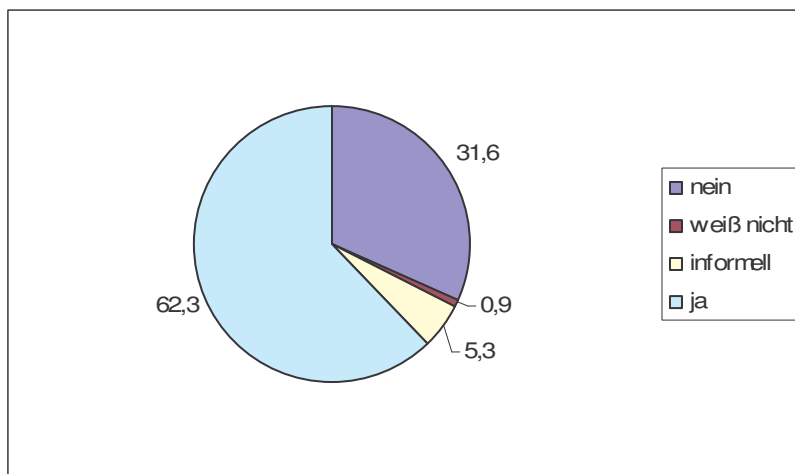
- Vorteile für das Unternehmen (27 Nennungen)
- Gesellschaftliche Entwicklung (z.B. zur Bewältigung des Demographieproblems) (17 Nennungen)
- Persönliche Betroffenheit (10 Nennungen)
- Optimierungsbedarf Vereinbarkeit (10 Nennungen)
- Wandel zu einer familienfreundlichen Unternehmenskultur (4 Nennungen)
- Förderung der Chancengleichheit (3 Nennungen)
- Persönliche Werte (2 Nennungen)

Sie möchten, dass das Thema keine größere Bedeutung bekommt. Warum nicht?

- Thema ausreichend bedeutsam (38 Nennungen)
- Andere Prioritäten (10 Nennungen)
- Nicht Verantwortung des Unternehmens (6 Nennungen)
- Kein Handlungsbedarf (5 Nennungen)
- Angst vor Anspruchshaltung der Mitarbeiter (3 Nennungen)
- Eingeschränkte Verfügbarkeit der Mitarbeiter (2 Nennungen)

Familienfreundlichkeit als Lösungsansatz zur Bewältigung demographischer Herausforderungen

Ist die demographische Entwicklung in Ihrem Unternehmen Diskussionsthema?



(Ergebnisse in Prozent)

Wenn die demographische Entwicklung in Ihrem Unternehmen Diskussionsthema ist, was wird diskutiert?

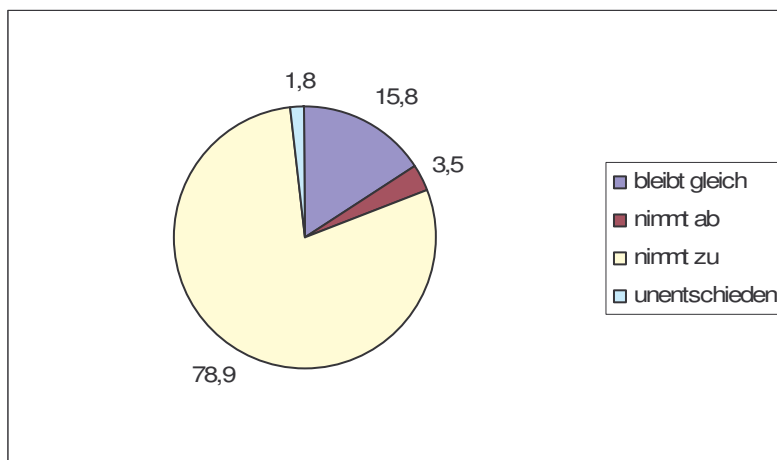
Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Alterspyramide	Altersstruktur im Unternehmen, Überalterung, Nachfolgeplanung	49
2	Personalreduktion vs. Fachkräftemangel	Nachwuchssicherung, Erhalt Arbeitsplätze	34
3	Personalentwicklungsthemen	Qualifizierungsmaßnahmen, Qualifikationsniveau bei Azubis/Absolventen wird geringer, Personalentwicklung: Bedarfsplanung	19
4	Förderung älterer Mitarbeiter	Beförderungen, Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement, vermehrte Einstellungen	10
4	Renten	Rentenalter, Altersteilzeit, Rentensicherheit, Versorgungslücken	10
5	Rekrutierungsaspekte	z.B. Marketingkonzepte, attraktiver Arbeitgeber	7
6	Anpassung Produkte		2
7	Geschlechterverhältnisse auf Führungsposition		1

Denken Sie, dass Familienfreundlichkeit dazu beitragen kann, dass die demographischen Herausforderungen besser bewältigt werden können?

ja: 73,2 %
teilweise: 1,8 %
nein: 25,0 %

Bedeutung von Familienfreundlichkeit in der Zukunft

Wie ist die Bedeutung von Familienfreundlichkeit nach Ihrer Ansicht in Zukunft? (5-7 Jahre)



Ergebnisse in Prozent

Bedarf an familienfreundlichen Regelungen im Führungsbereich

Wie sehen Sie grundsätzlich den Bedarf an familienfreundlichen Regelungen in Ihrem Führungsbereich? (Quantität und Qualität des Bedarfs)

	Häufigkeit	Prozent
nicht vorhanden	21	19,6
gering vorhanden	28	26,2
vorhanden	56	52,3
nicht beurteilbar	2	1,9

Aspekte, die Bedarf erzeugen (nach der Wahrnehmung der Führungskräfte):

- Schwangerschaften
- Mitarbeiter/Innen mit Familie
(kleine Kinder, Schulkinder, Pflegefälle, v.a. Alleinerziehende)
- Altersstruktur
- Frauenquote

Allgemeine Tendenzen

- vorwiegend Bedarf an zeitlicher Flexibilisierung (Teilzeit, Job Sharing etc.)
- Trend: weg von formalen Instrumentarien, hin zu flexiblen Regelungen und individuellen Vereinbarungen
- Vorhandene Instrumentarien werden größtenteils als ausreichend erlebt
- Abhängigkeit von hierarchischer Position: je höher angesiedelt die Position, desto eher scheinen sich die Prioritäten weg von Familie, hin zum Beruf zu verlagern
- Auslagerung ins Team; Team federt ab, Mitarbeiter organisieren sich untereinander
- Bedarf einzelfallbezogen, sehr verschieden
- Dual Career Couples mit Kinderwunsch

Gibt es Anfragen Ihrer Mitarbeiter, die Sie in den Bereich Familienfreundlichkeit einstuft?

ja: 60,9 %
vereinzelt: 2,7 %
nein: 36,4 %

Wenn es Anfragen Ihrer Mitarbeiter nach familienfreundlichen Regelungen gibt, was sind das für Anfragen?

- Zeitliche Flexibilität (45 Nennungen)
- Teilzeit (30 Nennungen)
- Home Office (12 Nennungen)
- Elternzeit (9 Nennungen)
- Urlaubsregelungen (8 Nennungen)
- Zeitliche Flexibilität zur Pflege von Angehörigen (8 Nennungen)
- Sonstige individuelle Regelungen (7 Nennungen)
- Kinderbetreuungsangebote (3 Nennungen)

Wenn es keine Anfragen Ihrer Mitarbeiter nach familienfreundlichen Regelungen gibt, was glauben Sie, warum nicht?

- Persönliche Situation der Mitarbeiter (keine Kinder, keine pflegebedürftigen Angehörigen etc.) (27 Nennungen)
- Familie ist Privatsache (2 Nennungen)
- Fehlendes Bewusstsein (2 Nennungen)
- Ängste, Scheu (2 Nennungen)
- Finanzielle Erwägungen (2 Nennungen)
- Kontaktierung anderer Stellen (z.B. Betriebsrat oder Sozialberatung) (2 Nennungen)

Nutzung von familienfreundlichen Regelungen durch die Führungskräfte

Nehmen Sie selbst für sich familienfreundliche Regelungen in Anspruch?

	Häufigkeit	Prozent
nein	54	47,4
ja	60	52,6

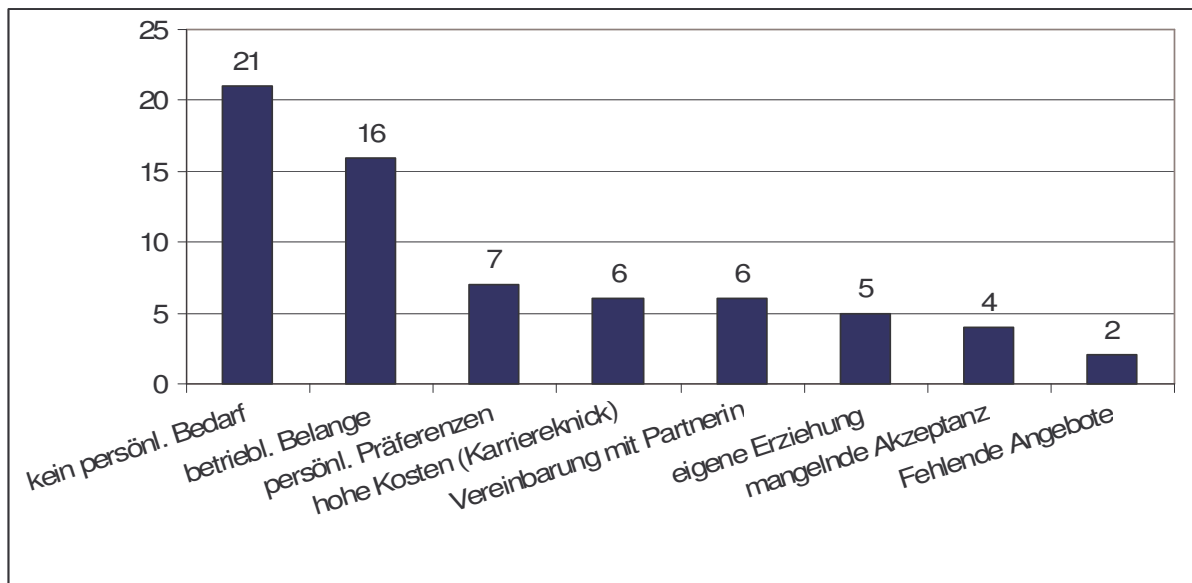
Wenn Sie für sich familienfreundliche Regelungen in Anspruch nehmen, welche sind dies?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl Männer	Anzahl Frauen
1	Zeitliche Flexibilität	Arbeitszeitsouveränität	35	9
2	Home Office		5	10
3	Teilzeit	Alternierend	0	9
4	Kurzfristiger Sonderurlaub	z.B. Karenztage bei Krankheit Kind oder Ausfall des anderen Elternteils – ungeplant und im Notfall	5	1
5	Familiengerechte Terminplanung	Termine nicht, Urlaub nur in Ferienzeiten	4	1
6	Teilzeit in Elternzeit		0	4
7	Kinderbetreuungsangebote	Nutzung von Tagesmüttern, Notfallbetreuung etc.	0	1
7	Familienservice		0	1
7	Kind mit zur Arbeit bringen		1	0
7	Kind in Firma beschäftigt	Als Azubi	1	0

Wenn Sie familienfreundliche Regelungen in Anspruch nehmen, wie sind Ihre Erfahrungen?

- Der Großteil der Führungskräfte stieß im beruflichen Umfeld auf Verständnis (24 explizite Nennungen) - dabei war v.a. die Reaktion des eigenen Vorgesetzten relevant, aber auch die Akzeptanz durch Kollegen und Kunden war ausschlaggebend.
- Nur zwei Führungskräfte berichteten von deutlichen Akzeptanzproblemen (früher gehen und Teilzeit). Weitere zwei Führungskräfte über fehlende Möglichkeiten der Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen.
- Die meisten Führungskräfte, die familienfreundliche Maßnahmen selbst in Anspruch nehmen, haben damit positive Erfahrungen gemacht (36 explizite Nennungen) – die Vereinbarkeit funktionierte in Abhängigkeit von der persönlichen Zeiteinteilung und Organisation überwiegend gut (v.a. bei Home Office und alternierender Teilzeit).
- Bewertungen zum Thema Home Office:
Positiv: höhere Produktivität/Effizienz, alle technischen Möglichkeiten vorhanden, wenig Ablenkung
Negativ: hoher Organisationsaufwand, Zeitdruck/Stress, unbefriedigender Informationsfluss, technische Ausstattung unbefriedigend
- Öffentliche Akzeptanz ist am höchsten für die Ausnutzung zeitlicher Flexibilität, die im betrieblichen Alltag jedoch oft schwer zu verteidigen ist – am ehesten durchsetzbar durch (team) interne Absprachen.

Wenn Sie keine familienfreundlichen Regelungen in Anspruch nehmen, warum nicht?

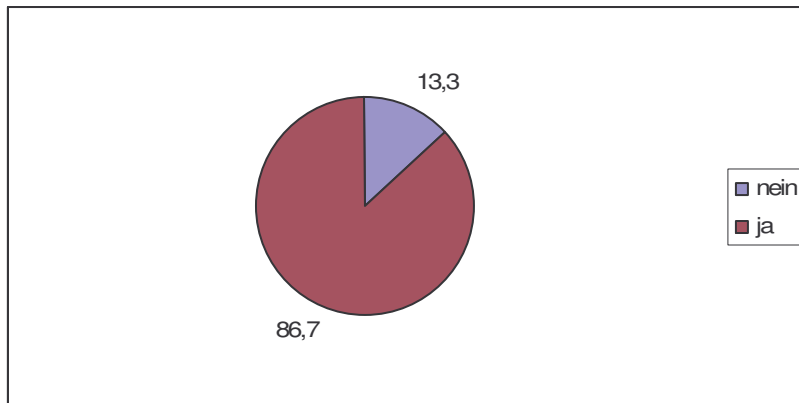


Entscheidungssituation der Führungskräfte bei familienfreundlichen Regelungen

Fühlen Sie sich in einem Konflikt, wenn Sie als Führungskraft zugunsten der Mitarbeiter familienfreundlich handeln wollen oder sollen?

	Häufigkeit	Prozent
nein	57	53,8
ja	49	46,2

Wenn Sie sich als Führungskraft in einem Konflikt befinden, ist dieser aus Ihrer Sicht lösbar?



Wodurch ist der Konflikt lösbar?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Wertorientierte Führung	Dialog, offener Umgang miteinander, Vertrauen in Mitarbeiter, Geben und Nehmen, Orientierung an Werten	19
2	Einzelfallorientierte Lösungen	Flexible Lösungen suchen, Betrachtung des Einzelfalls, Vereinbarung Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen, kritisches Hinterfragen der Unternehmensinteressen, Win-Win-Lösungen anstreben	17
3	Arbeitsorganisatorische Maßnahmen	Umverteilung von Arbeitspaketen, Vertretungsregelungen, Neueinstellungen, Bereitschaftssysteme, Bildung von Mitarbeiter-Pools, Schichtgestaltung, Mitarbeiter flexibel halten (gegenseitige Vertretbarkeit gewährleisten)	14
4	Kompromissbereitschaft beider Seiten	Aufeinander zugehen, konstruktive Grundhaltung einnehmen	10
5	Durchsetzen	kämpfen, Durchsetzung (der Unternehmens- oder Mitarbeiterinteressen) ohne Rücksicht auf Verluste	4
6	Grenzen setzen	Fairnessgründe, an Vorgaben halten, klare Linie vertreten	3

Gründe und Hinderungsgründe für familienfreundliches Handeln der Führungskräfte

Worin liegen für Sie als Führungskraft Gründe, sich familienfreundlich gegenüber den Mitarbeitern zu verhalten?

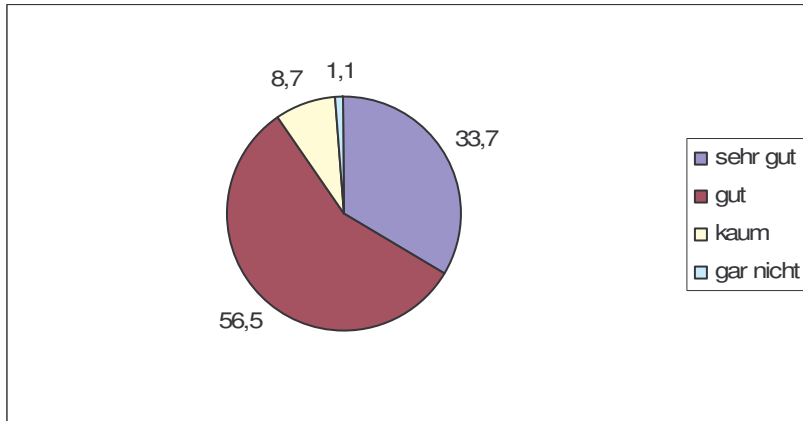
- Motivation der Mitarbeiter (79 Nennungen)
- Werte der Führungskraft (39 Nennungen)
- Bindung der Mitarbeiter (34 Nennungen)
- Erhalt der Leistungsfähigkeit (24 Nennungen)
- Betriebsklima (14 Nennungen)
- Rekrutierungsvorteile (14 Nennungen)
- Werte des Unternehmens (12 Nennungen)
- Wirtschaftliche Gründe (6 Nennungen)
- Gesellschaftliche Auswirkungen (z. B. Förderung Bewusstsein, mehr Chancengleichheit) (4 Nennungen)
- Elternschaft ist Arbeitsleistung zuträglich (1 Nennung)
- Positive Effekte durch Kooperation mit Arbeitnehmer-Vertretern (1 Nennung)

Worin liegen für Sie als Führungskraft Hinderungsgründe, sich familienfreundlich gegenüber den Mitarbeitern zu verhalten?

Rang	Grund	Beschreibung	Anzahl
1	Betriebliche Gründe	v.a. im Dienstleistungsbereich und Schichtbetrieb; Störungen des Betriebsablaufs, wichtige Kundentermine, Maschinenauslastung, vorrangiges Ziel = Wirtschaftlichkeit	54
2	Arbeitsplatz-/Tätigkeitsbezogene Gründe	Vereinbarkeit mit Aufgaben, Projekten, Tätigkeiten (z.B. kein Home Office in Produktion, keine Teilzeit im Labor)	23
3	Persönlichkeitsbedingte Gründe, Angst vor Missbrauch	Vertrauenssache, mitarbeiterabhängig (Geben und Nehmen), Angst vor „Mitnahmementalität“, Präzedenzfälle vermeiden, v.a. bei Telearbeit abhängig von Person	21
4	Mehrbelastung anderer Mitarbeiter	Fairnessgründe	17
5	Mehraufwand	Hoher Abstimmungs-, Koordinierungs- und Planungsaufwand, Erhöhung der Komplexität, Vermarktung nach innen notwendig	13
6	Mangelnde Kapazitäten	Hohes Arbeitspensum bei dünner Personaldecke reagiert sensibel → Vertretung notwendig	9
7	Schwierige Ersetzbarkeit	Lange Einarbeitungszeiten, komplexe Anforderungen, v.a. bei Experten u. Forschern	8
7	Keine		8
8	Kosten	Verwaltungskosten, zwei Teilzeitstellen teurer als eine Vollzeit-Stelle etc.	7
9	Eingeschränkte Verfügbarkeit	Fehlende Einflussmöglichkeiten des Vorgesetzten, schlechtere Erreichbarkeit (unbequem)	6
10	Unternehmenskultur/-politik		3

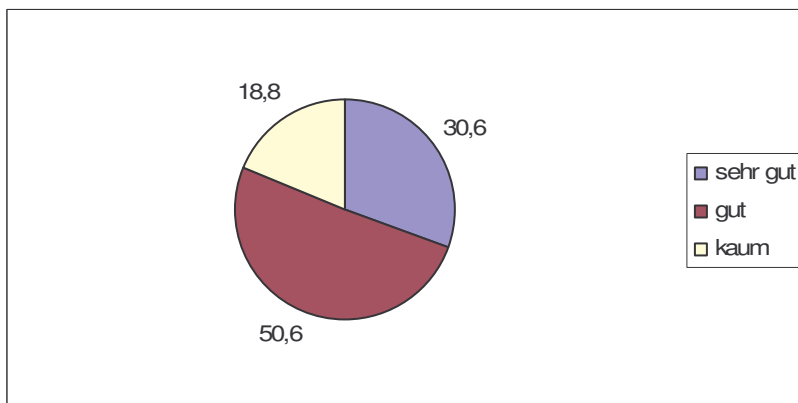
Unterstützung in der Führungsaufgabe

Wie werden Sie durch die Unternehmensleitung allgemein in Ihrer Führungsaufgabe unterstützt?



Ergebnisse in Prozent

Wie werden Sie durch die Personalabteilung in Ihrer Führungsaufgabe unterstützt?



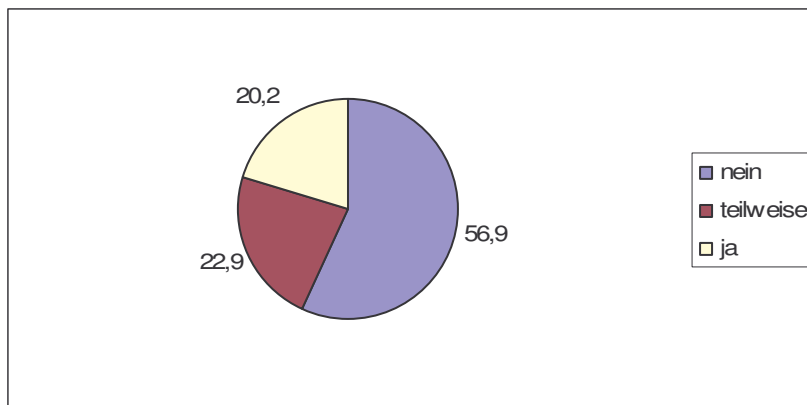
Ergebnisse in Prozent

Welche weiteren Unterstützungen würden Ihnen Ihre Führungsaufgabe erleichtern?

- Keine – die derzeitige Unterstützung ist ausreichend (33 Nennungen)
- Proaktiverer HR-Bereich – „steuern statt verwalten“ (15 Nennungen)
- Bedarfsgerechteres Personalentwicklungsangebot (Schulungen zu Menschenführung, Recht; Seminarreihen für Führungskräfte, die abwechslungsreicher gestaltet werden sollten) (13 Nennungen)
- Mehr Transparenz – systematischer Informationsfluss, bereichsübergreifende Kommunikation, Vereinheitlichung von Führungsphilosophie und Regelungen (14 Nennungen)
- Handlungsspielräume – nur Ergebnisse vorgeben, Vertrauen in Mitarbeiter statt Kontrolle (5 Nennungen)
- Handhabe – Möglichkeiten auch arbeitsrechtliche Konsequenzen zu ziehen (5 Nennungen)
- Klarere Personalstrategie – strategischere Personalplanung, bedarfsgerechter Einsatz personeller Ressourcen, mehr Personal (4 Nennungen)
- „Näherer“ HR-Bereich – persönlichere Ansprache, näher an Bereichen, nicht anonymisiert (3 Nennungen)
- Zeit für Konzeptionelles und Führungsaufgaben (3 Nennungen)
- Kooperation mit Betriebsrat (3 Nennungen)
- „Nähere“ Geschäftsleitung – praxisnah, richtige Einschätzung des Arbeitsaufwandes (1 Nennung)
- Leistungsgerechtere Vergütung (1 Nennung)

Überforderung der Führungskräfte

Fühlen Sie sich generell in Ihrer Führungsaufgabe und den anliegenden Aufgaben- und Themenstellungen derzeit überfordert?



Ergebnisse in Prozent

Wenn Sie sich überfordert fühlen, was sind die Gründe?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Vielzahl der Projekte/ Aufgaben	Hohes Arbeitspensum, Zeitdruck, breites Spektrum, administrativer Aufwand	28
2	Personalknappheit bei hohem Arbeitsvolumen		12
3	Dynamisches Umfeld	Fusionen, Umstrukturierungen → Aufwand, Arbeitsplatzverluste → Unsicherheit, Ängste	8
3	Steigende Komplexität des Faktors Arbeit	auch: komplexere Strukturen	8
4	Fehlende Delegati- onsmöglichkeiten		5
5	Fehlende Prioritäten		4
5	Keine Vereinbarkeit Familie und Beruf	Auch: fehlender Ausgleich im privaten Bereich, fehlende Work-Life-Balance	4
5	Mangelnde Transpa- renz	z.B. unklare Zielvorgaben von oben	4
6	Globalisierung / Ver- schärfung Wettbewerb	Auch Ergebnisdruck	3
6	Tagesgeschäft UND Führungsaufgabe	v.a. bei großer Führungsspanne	3
7	Schwieriges Miteinan- der im Team	auch: Konflikte mit Mitarbeitern	2
7	Mangelnde Unter- stützung aus Umfeld	Umfeld unterstützt nicht	2

Wenn Sie sich nicht überfordert fühlen, was sind die Gründe?

- Kompetenz der Mitarbeiter (24 Nennungen)
- Eigene Kompetenz (18 Nennungen)
- Unterstützung durch eigene Führungskraft (11 Nennungen)
- Freude an/Identifikation mit der Tätigkeit (10 Nennungen)
- Arbeitsklima (8 Nennungen)
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (7 Nennungen)
- Transparenz (4 Nennungen)
- Berufliche Erfolge (4 Nennungen)
- Handlungsspielräume (3 Nennungen)
- Selbstvertrauen (3 Nennungen)

Gelebte Kultur der Unternehmensleitung

Empfinden Sie die offiziellen Aussagen der Unternehmensleitung und das erlebte Handeln derselben bezogen auf Familienfreundlichkeit als stimmig?

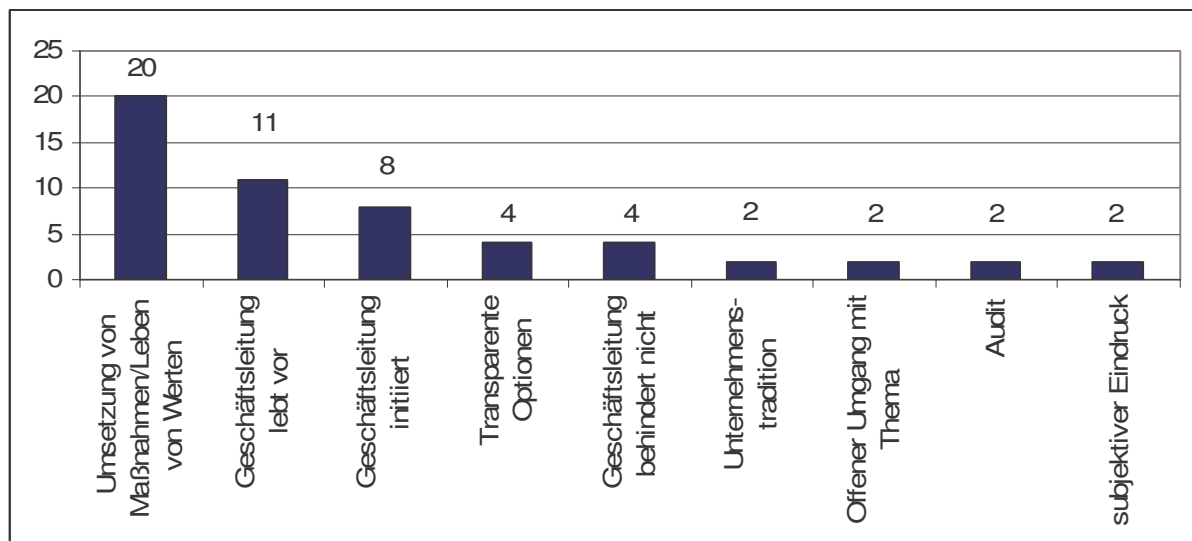
	Häufigkeit	Prozent
nein	11	11,2
teilweise	5	5,1
ja	53	54,1
keine Aussagen	29	29,6

*keine Antworten von den Führungskräften der Ebene 1

Wenn Sie die Aussagen und das erlebte Handeln der Unternehmensleitung als nicht stimmig erleben, worin liegt die Unstimmigkeit?

- In 6 Fällen ist das Thema Familienfreundlichkeit durch die Unternehmensleitung nicht besetzt – es wird weder thematisiert noch vorgelebt oder eigeninitiativ angegangen, da die Geschäftsleitung darin entweder keinen Nutzen sieht, Bedenken bzgl. des Mehraufwandes hat oder einfach kein Interesse zeigt
- 4 Führungskräfte berichten, dass die Geschäftsleitung gewillt ist, eine familienfreundliche Unternehmenskultur zu schaffen, dass die Bemühungen aber regelmäßig an der Praxis scheitern oder nicht konsequent umgesetzt werden (z.B. Weihnachtsfeier ohne Mütter in Elternzeit oder ausgeschiedene Mitarbeiter)
- 2 Führungskräfte kritisieren mangelnde Transparenz
- Fehlender Konsens in der Geschäftsleitung (1 Nennung)
- Familienfreundlichkeit nicht Teil der offiziellen Wertekultur (1 Nennung)
- Vorhandene Regelungen sind nur für bestimmte Mitarbeitergruppen nutzbar (1 Nennung)
- Familie und Karriere sind im Unternehmen de facto unvereinbar (1 Nennung)

Wenn Sie die Aussagen und das erlebte Handeln der Unternehmensleitung als stimmig erleben, woran machen Sie das fest?



Gibt es generell in Ihren Augen eine Unstimmigkeit bezüglich offiziellen Aussagen und dem erlebten Handeln der Unternehmensleitung?

	Häufigkeit	Prozent
nein	54	57,4
teilweise	14	14,9
ja	26	27,7

*keine Antworten von den Führungskräften der Ebene 1

Offene Äußerungen zum Verhalten der Unternehmensleitung

Positive Bemerkungen

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl Gesamt
1	Geschäftsleitung lebt Familienfreundlichkeit vor	Ist u.a. selbst betroffen	3
1	Soziales Engagement der Firma	Wirkt authentisch	3
1	Unternehmenskultur	Offene Kultur im Unternehmen, hoher Stellenwert des Arbeitsklimas	3
2	Authentizität der Geschäftsleitung	Geschäftsleitung steht zu dem, was sie sagt und hält Wort	2
2	Transparenz und Einheitlichkeit	Transparente Unternehmensstrategie	2

Negative Bemerkungen

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl Gesamt
1	Inkonsequente Umsetzung	von Werten, Entscheidungen und Beschlüssen; scheitern am Tagesgeschäft	7
2	Führungsleitbilder	Grundsätze werden nicht gelebt, da andere Prioritäten, kein Führen durch Vorbild	5
3	Unsicherheit durch Übergangssituationen	z.B. Führungswechsel, Wechsel der Unternehmensstrategie	4
3	Kürzungen auf Kosten des Personals	Reduktion Lohnerhöhungen trotz steigender Gewinne, Personalabbau (trotz anderer Ankündigung)	4
4	Unstimmigkeiten durch Headquarter	teilweise im Ausland	2

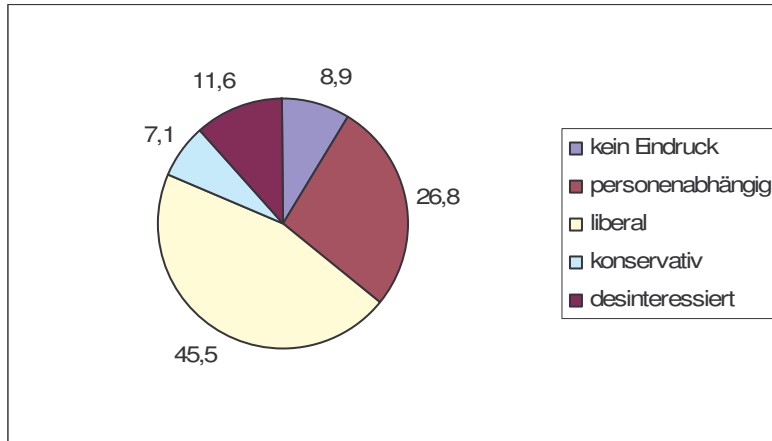
Rolle des Personalbereiches

Wie sehen Sie die Aufgabe des Personalbereiches bezogen auf die Umsetzung von Familienfreundlichkeit im Unternehmen?

- (Mit-)Initiator / (Mit-)Umsetzer, Treiber, Prozessgestalter (54 Nennungen)
- Kommunikations-, Informations-, Vermarktungsfunktion (35 Nennungen)
- Verwaltungsfunktion (33 Nennungen)
- Beratung (28 Nennungen)
- Dienstleister für die Geschäftsleitung (22 Nennungen)
- Schnittstellen-/Vermittlungsfunktion, Ansprechpartner für Betriebsrat und Mitarbeiter (20 Nennungen)
- Vorbildfunktion (3 Nennungen)

Haltung anderer Führungskräfte zum Thema familienfreundliche Unternehmenskultur

Wie erleben Sie die Haltung anderer Führungskräfte im Unternehmen zum Thema familienfreundliche Unternehmens- und Führungskultur?



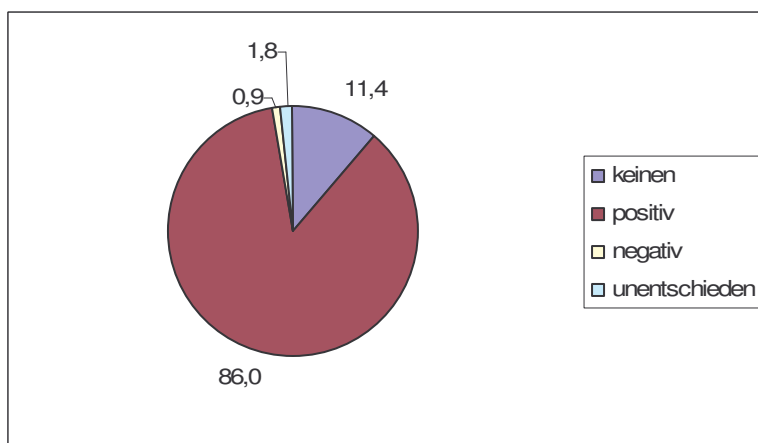
Ergebnisse in Prozent

Außenwirkung von Familienfreundlichkeit, Wirkung auf das Image des Unternehmens

Welche Wirkung nach außen hätte eine familienfreundliche Unternehmenskultur auf das Image Ihres Unternehmens?

	Häufigkeit	Prozent
keine	21	18,4
positiv	86	75,4
negativ	1	0,9
unentschieden	6	5,3

Welchen Einfluss hat Familienfreundlichkeit auf den Unternehmenserfolg?



Ergebnisse in Prozent

Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen gelebter Familienfreundlichkeit im Unternehmen und der Motivation der Mitarbeiter?

ja	92,9 %
teilweise	4,4 %
unentschieden	2,7 %

Hat Familienfreundlichkeit einen Einfluss darauf, wie sich die Produkte Ihres Unternehmens verkaufen lassen?

ja	25,9 %
teilweise	3,6 %
nein	70,5 %

Wenn ein Einfluss auf den Verkauf der Produkte besteht, wie macht er sich bemerkbar?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Image	Unternehmensimage, Markenimage, Produktimage	15
2	Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen	Besserer Verkauf, höhere Qualität, besserer Kundenservice	14
3	Entscheidungskriterium bei Kunden		2
4	Werbung	Zunehmend Werbung mit Kindern	1
4	Produktgestaltung	Einfließen von Ideen aus den Familien der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	1
4	Produktqualität	Kinderfreundliches Produkt	1

Bitte äußern Sie sich zu folgenden Thesen. Stimmen Sie diesen zu?

Senken familienbewusste Maßnahmen den Krankenstand?

	Häufigkeit	Prozent
nein	10	8,8
teilweise	1	0,9
ja	102	89,5
unentschieden	1	0,9

Senken familienbewusste Maßnahmen die Fehlzeiten?

	Häufigkeit	Prozent
nein	13	11,5
teilweise	1	0,9
ja	98	86,7
unentschieden	1	0,9

Es ist gut, wenn Mitarbeiter/innen möglichst schnell aus der Elternzeit ins Unternehmen wiederkehren.

	Häufigkeit	Prozent
nein	22	19,3
teilweise	1	0,9
ja	83	72,8
unentschieden	8	7,0

Familienbewusste Maßnahmen sorgen für eine schnellere Wiederkehr in das Unternehmen nach der Elternzeit.

	Häufigkeit	Prozent
nein	9	8,0
teilweise	1	0,9
ja	102	90,3
unentschieden	1	0,9

Die Mitarbeiter in Unternehmen mit familienbewussten Maßnahmen sind produktiver.

	Häufigkeit	Prozent
nein	16	14,4
ja	93	83,8
unentschieden	2	1,8

Situation in anderen Unternehmen

Kennen Sie andere Unternehmen, die sich familienfreundlich aufstellen?

	Häufigkeit	Prozent
nein	33	29,2
ja	80	70,8

Wenn Sie andere Unternehmen kennen, die sich familienfreundlich aufstellen, wie ist Ihre Meinung dazu?

Rang	Oberpunkt	Beschreibung	Anzahl
1	Positive Einstellung	Sinnvoll, begrüßenswert, attraktiv	37
2	Erfolgsfaktor	Bringt Vorteile für das Unternehmen, z.B. Mitarbeitermotivation, Rekrutierungs-, Image-, Absatz- und wirtschaftliche Vorteile	22
3	Abhängigkeit von Unternehmensgröße	Meist in Bezug auf Kinderbetreuung, bedarfsgetrieben	15
4	Frage der Unternehmenskultur	Instrumentarien sagen nichts über gelebte Familienfreundlichkeit aus	6
5	Notwendigkeit einer Kosten-Nutzen-Analyse	Kosten dürfen nicht vernachlässigt werden, sonst einseitige Vorteile für Familie	4
6	Verpflichtung / soziale Verantwortung		3