

Seyda, Susanne; Stettes, Oliver

**Article**

## Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft: Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2010

IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung

**Provided in Cooperation with:**

German Economic Institute (IW), Cologne

*Suggested Citation:* Seyda, Susanne; Stettes, Oliver (2010) : Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft: Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2010, IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, ISSN 1864-810X, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, Vol. 37, Iss. 2, pp. 3-17,  
<https://doi.org/10.2373/1864-810X.10-02-01>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/157000>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

## Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft – Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2010\*

Susanne Seyda / Oliver Stettes, April 2010

Der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010 zeigt, dass mit knapp 80 Prozent die überwiegende Mehrheit der Unternehmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine hohe Aufmerksamkeit schenkt. Dies gilt vor allem für die knapp 38 Prozent der Betriebe, in denen die Geschäftsleitung eine ausgeprägt familienfreundliche Einstellung aufweist. Bevorzugte Mittel der Unternehmen, um die Balance zwischen familiären Verpflichtungen und betrieblichen Anforderungen herzustellen, sind flexible Arbeitszeitmodelle und Maßnahmen, mit denen Mitarbeiter vor, während und nach der Elternzeit gefördert werden. Dagegen werden die Betriebe in den Bereichen Kinder-/Angehörigenbetreuung und Familienservice seltener aktiv. Es existieren mittlerweile fast keine Unternehmen mehr, die sich überhaupt nicht für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf einsetzen. Gut 25 Prozent bieten dagegen mittlerweile zehn oder mehr Maßnahmen gleichzeitig an. Das Engagement ist zudem generell höher, wenn die Geschäftsführung familienfreundlich eingestellt ist. Die Ziele, die eine Geschäftsleitung mit einer familienfreundlichen Personalpolitik verfolgt, sind dann auch häufiger mitarbeiterorientiert.

### Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor

Die Betriebe stehen vielerorts weiterhin unter dem Eindruck der schwersten wirtschaftlichen Krise seit Gründung der Bundesrepublik Deutschland. Die Überbrückung von Auftragsrückgängen und die Sicherung von Arbeitsplätzen genießen bei Geschäftsführungen und Belegschaften gegenwärtig höchste Priorität. Gleichwohl sollten die Unternehmen die personalpolitischen Herausforderungen, die durch den demografischen Wandel mittel- und langfristig angestoßen werden, nicht aus dem Auge verlieren. Die Alterung der Belegschaften wird voranschreiten, und angesichts sinkender Schüler- und Studierendenzahlen droht sich ein Fachkräftemangel herauszubilden, der sich in vielen Betrieben bereits vor Einsetzen der Wirtschaftskrise bemerkbar machte. Dies gilt im besonderen Maß für qualifizierte Tätigkeiten im mathematischen, naturwissenschaftlichen und technischen Bereich (Erdmann/Koppel, 2009; Koppel, 2008; Werner, 2008).

---

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

Die Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe, sich als attraktiver Arbeitgeber für adäquat qualifizierte Bewerber und Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Wenn das Erwerbspotenzial in Zukunft schrumpft und gleichzeitig durch das Ausscheiden stark besetzter Alterskohorten der Ersatzbedarf ansteigt, werden die Betriebe in noch größerem Maß als heute gezwungen sein, solche Personengruppen als potenzielle Beschäftigte zu erschließen, bei denen die Erwerbsbeteiligung beziehungsweise der zeitliche Umfang der Erwerbstätigkeit gesteigert werden kann. Dies gilt besonders für Frauen. Sie unterbrechen häufiger als Männer ihre berufliche Laufbahn mit der Geburt eines Kindes und sind auch häufiger teilzeitbeschäftigt (Anger/Schmidt, 2008). Die Unternehmen sollten daher die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern, um vor allem adäquat qualifizierte Frauen gewinnen und binden zu können. Das trifft ebenso auf männliche Belegschaftsangehörige zu, wenn sich traditionelle Rollenbilder in der Gesellschaft auflösen und auch Männer in verstärktem Maß Familienpflichten übernehmen.

Eine familienbewusste beziehungsweise familienfreundliche Personalpolitik kann vor diesem Hintergrund zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens werden (Dilger/König, 2007; Schneider et al., 2008a). Wenn zum Beispiel die Bewerber bei der Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen neben Arbeitszeit und Entgelt auch familienfreundliche Arbeitsbedingungen als Auswahlkriterium berücksichtigen, können die Transaktionskosten für die Rekrutierung adäquat qualifizierter Fachkräfte sinken, weil diese sich bevorzugt bei solchen Betrieben bewerben, die mit personalpolitischen Maßnahmen die Balance zwischen beruflicher Tätigkeit und Familienleben verbessern. Zudem kann das Wissen der Mitarbeiter länger für Wertschöpfungsprozesse genutzt werden, wenn Fehlzeiten und Erwerbspausen von Beschäftigten mit Familienpflichten verkürzt werden und potenzielle Rückkehrer aus der Elternzeit schneller und reibungsloser wieder eingegliedert werden können. Schließlich kann sich für Unternehmen und Beschäftigte der Anreiz erhöhen, in den Erwerb zusätzlichen Humankapitals zu investieren, wenn durch eine Erhöhung der Anwesenheitszeiten die erwartete Amortisationsdauer ansteigt.

### **Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010**

Im Herbst 2009 hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln bereits zum dritten Mal nach 2003 und 2006 Geschäftsführer und Personalverantwortliche in Deutschland befragt, mit welchen Maßnahmen sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, welche Bedeutung sie dem Thema Familienfreundlichkeit beimessen und welche Gründe sie dazu bewegt haben, familienfreundliche Maßnahmen anzubieten. Die Befragung erfolgte im Rahmen einer umfangreicheren Untersuchung in sechs europäischen Ländern – neben Deutschland

sind dies Frankreich, Italien, Polen, Schweden und das Vereinigte Königreich – auf Basis computergestützter telefonischer Interviews.

Insgesamt haben in Deutschland 1.319 Unternehmen an der Befragung teilgenommen. Die Ergebnisse wurden auf Basis einer 2x3-Matrix für zwei Sektoren (Industrie und Dienstleistungen) und drei Größenklassen (5 bis 49, 50 bis 249 und 250 oder mehr Beschäftigte) für die gesamte Wirtschaft repräsentativ hochgerechnet.

### **Familienfreundliche Einstellung als Unternehmensmerkmal**

Eine familienfreundliche beziehungsweise familienbewusste Personalpolitik basiert nach Schneider et al. (2008b) auf einem mehrdimensionalen Verständnis. Die Autoren differenzieren zwischen den drei Hauptdimensionen Kultur, Dialog und Leistung. Familienfreundlichkeit beziehungsweise Familienbewusstsein ist damit erstens Ausdruck der Akzeptanz familiärer Verpflichtungen in einem Unternehmen sowie des daraus folgenden Führungsverhaltens, spiegelt zweitens die Informationsprozesse zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern wider und umfasst drittens das Angebot an personalpolitischen Maßnahmen. Im Rahmen des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit wurden die Dimensionen Dialog und Kultur unter der Überschrift „Einstellung der Geschäftsleitung“ anhand von fünf Aspekten zusammen abgefragt.

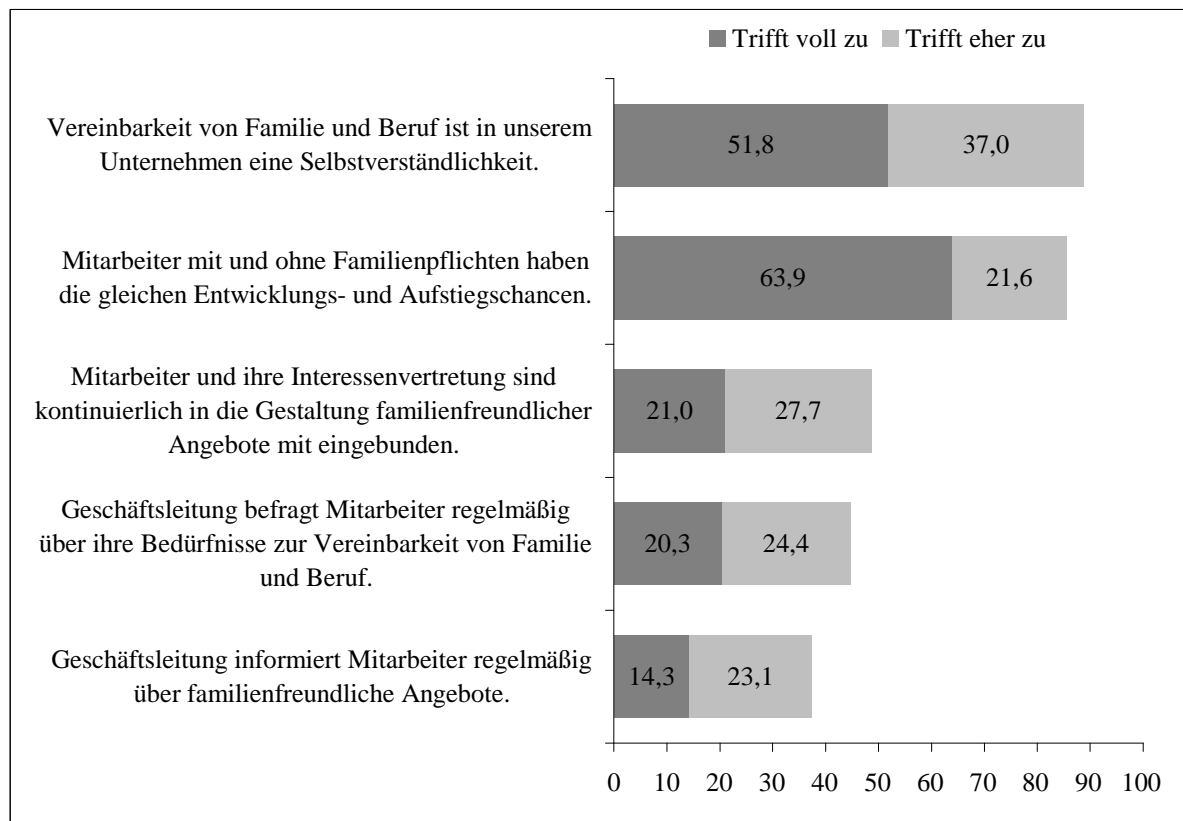
Das Verständnis für die Bedürfnisse der Beschäftigten mit Familienpflichten ist in deutschen Unternehmen sehr ausgeprägt. Demnach hält mehr als die Hälfte der Unternehmen es für selbstverständlich, dass ihre Mitarbeiter berufliche Tätigkeit und Familienleben miteinander vereinbaren können, weitere 37 Prozent stimmen dieser Aussage tendenziell zu (Abbildung 1). Dazu zählt auch, dass für die Beschäftigten keine Karrierenachteile entstehen, wenn sie familiären Verpflichtungen nachkommen. In knapp zwei Drittel der Unternehmen haben nach Auffassung der Geschäftsführer und Personalleiter Mitarbeiter mit und ohne Familien- oder Betreuungspflichten die gleichen Aufstiegschancen. Weitere 21,6 Prozent schließen sich dem zumindest tendenziell an.

Insgesamt etwas weniger als die Hälfte der Geschäfts- und Personalleiter befragt ihre Mitarbeiter regelmäßig zu deren Bedürfnis nach einer besseren Vereinbarkeit von Familienleben und beruflicher Tätigkeit. Ein gutes Drittel der Unternehmen informiert die Beschäftigten regelmäßig über das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen, und knapp die Hälfte der Unternehmen bindet die Mitarbeiter und/oder ihre Interessenvertretung kontinuierlich in die Gestaltung einer familienfreundlichen Personalpolitik mit ein.

Abbildung 1

## Einstellung zum Thema Familienfreundlichkeit

Anteil der Unternehmen in Prozent, die folgenden Aussagen zustimmen



Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010

Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln

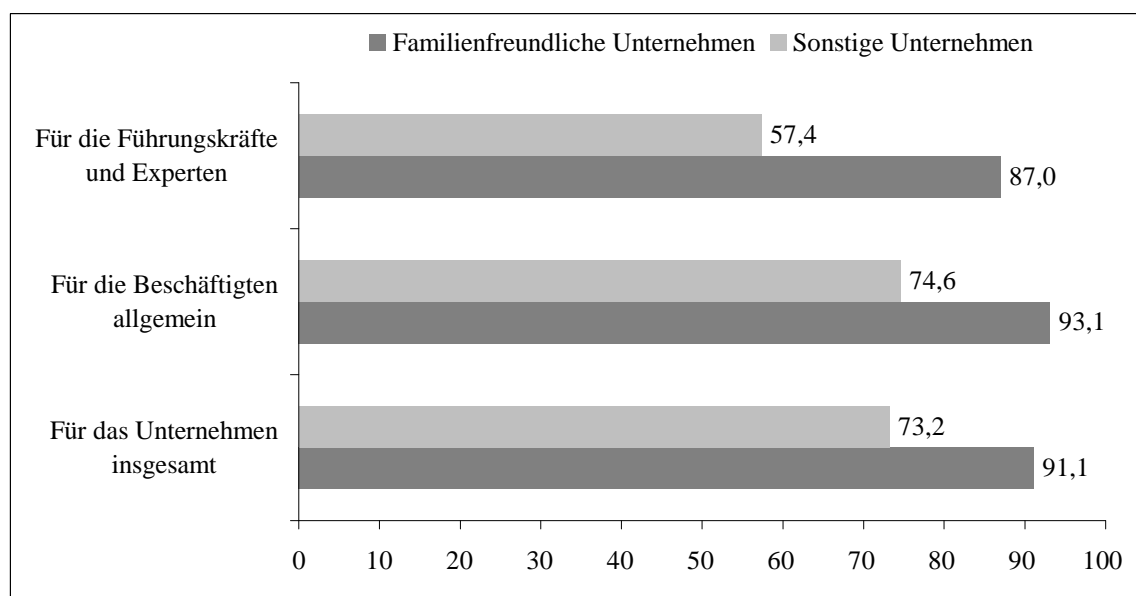
Auch wenn die Zustimmungquoten bei diesen drei Aspekten, die den Dialog zwischen Geschäftsführung und Belegschaft charakterisieren, deutlich hinter jenen bei den beiden Gesichtspunkten zurückbleiben, die die Unternehmenskultur widerspiegeln, kann nicht zwangsläufig auf ein Kommunikationsdefizit in den Betrieben geschlossen werden. Der Kenntnisstand kann von Geschäftsführung und Belegschaft auch ohne einen institutionalisierten regelmäßigen Informationsaustausch ausreichend sein, weil zum Beispiel beide Seiten auf einer informellen Ebene miteinander kommunizieren oder die Mitarbeiter lediglich dann unterrichtet werden, wenn Letztere in das Unternehmen neu eintreten und sich Änderungen im Angebotskatalog ergeben. Die Teilhabe an der Gestaltung familienfreundlicher Maßnahmen kann daran scheitern, dass auf Arbeitnehmerseite kein geeigneter Ansprechpartner für die Geschäftsführung existiert, der die Interessen der Belegschaft vertritt. So existiert zum Beispiel in lediglich gut 11 Prozent der Unternehmen in der Industrie und deren Verbundbranchen ein Betriebsrat, nur in gut 15 Prozent ein von Geschäftsführung und Mitarbeitern besetztes gemeinsames Mitbestimmungsgremium und in knapp 10 Prozent eine sonstige alternative Form der Interessenvertretung (Stettes, 2008, 64).

Um ein Unternehmen als ausgeprägt familienfreundlich charakterisieren zu können, sollte die Geschäftsleitung in jedem Fall den beiden Aussagen zur Unternehmenskultur zustimmen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine Selbstverständlichkeit ist und Mitarbeiter mit und ohne Familienpflichten die gleichen Karrierechancen aufweisen. Darüber hinaus sollten zumindest zwei der drei verbleibenden Aussagen bestätigt werden. Auf diese Weise wird dem Umstand Rechnung getragen, dass der Informations- und Meinungsaustausch zwischen Management und Belegschaft nicht institutionalisiert ist, sondern informell oder lediglich dann erfolgt, wenn ein konkreter Anlass die Beteiligung der Beschäftigten oder ihrer Interessenvertreter erforderlich macht oder sinnvoll erscheinen lässt.

Abbildung 2

## Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit

Anteil der Unternehmen in Prozent, die der Familienfreundlichkeit eine hohe Bedeutung zuweisen



Einschätzung: wichtig oder eher wichtig. Unterschied zwischen familienfreundlichen und sonstigen Unternehmen ist in allen drei Fällen signifikant auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau. Familienfreundliche Unternehmen stimmen den Aussagen zu, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sei eine Selbstverständlichkeit sowie Mitarbeiter mit und ohne Familienpflichten hätten die gleichen Aufstiegschancen, und bestätigen mindestens zwei der drei Aussagen zur Beteiligung der Mitarbeiter an den Informationsprozessen und der Gestaltung von familienfreundlichen Maßnahmen (trifft zu und trifft eher zu).

Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010

Insgesamt weisen etwas weniger als vier von zehn Unternehmen (37,7 Prozent) eine ausgesprochen familienfreundliche Einstellung auf. Sie ist vor allem in solchen Unternehmen anzutreffen, in denen Frauen ein Fünftel oder mehr der Führungskräfte stellen. Familienfreundliche Unternehmen schätzen die Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit signifikant häufiger als hoch ein als Betriebe mit einer nicht ausgeprägt familienfreundlichen Haltung (Abbildung 2). Dies gilt gleichermaßen für den Stellenwert für das Unternehmen als Ganzes (91,1 versus 73,2 Prozent), die gesamte Belegschaft (93,1 versus 74,6 Prozent)

und die Führungskräfte oder Experten (87,0 versus 57,4 Prozent). Insgesamt nimmt für knapp 80 Prozent der befragten Geschäftsführungen das Thema Familienfreundlichkeit eine hohe Bedeutung ein.

### **Maßnahmen im Rahmen einer familienfreundlichen Personalpolitik**

Es überrascht kaum, dass Arbeitszeitmodellen eine überragende Bedeutung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zukommt (Tabelle 1). Dies gilt besonders mit Blick auf die starke Verbreitung der Teilzeitbeschäftigung in knapp acht von zehn Unternehmen. Die Mitarbeiter können zum einen ihren gesetzlichen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung geltend machen, zum anderen ist für viele Beschäftigte eine Vollzeitätigkeit angesichts des weiterhin nicht ausreichend vorhandenen Kinderbetreuungsangebots, vor allem bei den unter 3-jährigen Kindern, nicht mit den familiären Verpflichtungen vereinbar. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ebenfalls erheblich verbessern, wenn auch nicht jedes flexible Arbeitszeitmodell als familienfreundlich zu bezeichnen ist. Individuell zwischen den Beschäftigten und den Unternehmen vereinbarte Arbeitszeiten (72,8 Prozent) sowie eine flexible Tages- und Wochenarbeitszeit (70,2 Prozent) stellen nach wie vor die weitverbreitetsten Maßnahmen dar, um den Beschäftigten zu ermöglichen, berufliche und private Interessen auszubalancieren. Immerhin rund die Hälfte der Unternehmen verzichtet auf eine Erfassung der Arbeitszeiten (46,2 Prozent) und gestattet den Beschäftigten, Lage und Verteilung der Arbeitszeit relativ autonom zu bestimmen. Dagegen bietet nur eine Minderheit der Unternehmen Sabbaticals, Telearbeit oder Job-Sharing-Modelle an.

Durch die Förderung der Beschäftigten während und nach der Elternzeit können die Unternehmen erreichen, dass deren Wissen und Können nicht nur schneller wieder in den betrieblichen Arbeitsprozessen zum Einsatz kommen, sondern auch auf dem aktuellen Stand gehalten werden können. Die große Mehrheit der Unternehmen (80,1 Prozent) achtet bei der Planung und Organisation der Arbeitsprozesse und Termine auf die Verpflichtungen und Bedürfnisse der Beschäftigten mit Kindern. Gut sechs von zehn Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern an, auch während der Elternzeit in Teilzeit oder zumindest phasenweise zu arbeiten. Ein Drittel der Geschäftsleitungen hat spezielle Eingliederungsmaßnahmen eingeführt, damit die Rückkehrer aus der Elternzeit zügig und effektiv wieder in die betrieblichen Prozesse eingegliedert werden können. Etwas mehr als ein Viertel der Betriebe stellt Mitarbeitern, die Elternzeit in Anspruch nehmen, einen Paten zur Seite, der während der Dauer der Erwerbspause den Kontakt zwischen Betrieb und Beschäftigten aufrechterhält. Spezielle Weiterbildungsprogramme, zusätzliche finanzielle Leistungen an Mitarbeiter in Elternzeit oder die besondere Ermunterung männlicher Belegschaftsangehöriger, El-

ternzeit in Anspruch zu nehmen oder in eine Teilzeitbeschäftigung zu wechseln, erfolgen lediglich in 20 bis 30 Prozent der Unternehmen.

Tabelle 1

## Personalpolitische Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Anteil der Unternehmen in Prozent, die eine bestimmte Maßnahme anbieten

	Familienfreundliche Unternehmen	Sonstige Unternehmen	Alle Unternehmen
<i>Arbeitszeitflexibilisierung/Telearbeit</i>			
Flexible Tages- und Wochenarbeitszeit	78,9***	65,3	70,2
Flexible Jahres- und Lebensarbeitszeit	39,4***	22,3	28,3
Vertrauensarbeitszeit	47,0	44,0	46,2
Sabbaticals	24,0***	11,8	16,1
Individuell vereinbarte Arbeitszeiten	80,5***	68,9	72,8
Telearbeit	31,7***	16,5	21,9
Teilzeit	84,1	75,6	79,2
Job Sharing	26,1***	17,3	20,4
<i>Elternzeit/Elternförderung</i>			
Patenprogramme während der Elternzeit	40,7***	20,2	27,3
Weiterbildungsangebote während der Elternzeit	31,6***	13,0	19,8
Teilzeit- oder phasenweise Beschäftigung während der Elternzeit	72,9***	55,8	60,5
Einarbeitungsprogramme nach Rückkehr aus Elternzeit	50,8***	28,7	35,6
Besondere Rücksichtnahme auf Eltern bei Planungs- und Organisationsprozessen	90,2***	74,5	80,1
Ermütigung von Männern, Elternzeit zu nehmen oder Teilzeit zu arbeiten	25,6***	11,6	16,2
Zusätzliche finanzielle Leistungen	20,5***	8,8	12,6
<i>Kinder- und Angehörigenbetreuung</i>			
Betriebliche Kinderbetreuung	5,0***	0,9	2,4
Freiwillige Unterstützung bei Kinderbetreuung	22,5***	11,2	15,1
Freiwillige Unterstützung bei Pflege	18,2***	4,0	8,9
Arbeitsfreistellung bei Krankheit der Kinder <sup>1)</sup>	69,9***	42,9	52,2
Arbeitsfreistellung zur Pflege von Angehörigen <sup>1)</sup>	53,1***	24,8	34,6
<i>Familienservice</i>			
Angebot haushaltsnaher Dienstleistungen	10,0***	2,2	4,9
Zugang für Mitarbeiterkinder zur Kantine	9,0***	3,6	5,4
Freizeitangebote	16,8***	6,1	10,7
Rechtsberatung	19,7***	5,1	11,2

\*\*\* = auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau signifikanter Unterschied zwischen familienfreundlichen und sonstigen Unternehmen.

1) Über das gesetzliche Anspruchsniveau hinaus.

Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010



Im Unterschied zu den Bereichen Arbeitszeitflexibilisierung/Telearbeit und Elternzeit/Elternförderung werden nur relativ wenige Unternehmen in den beiden Handlungsfeldern Kinder-/Angehörigenbetreuung und Familienservice aktiv. Davon ausgenommen ist nur die temporäre Freistellung von der Arbeit oder die Gewährung von Sonderurlaub, wenn ein Kind krank wird oder der Mitarbeiter die Pflege von Angehörigen übernimmt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen ermöglicht ihren Beschäftigten, sich im Krankheitsfall über die gesetzlich geregelte Dauer hinaus um erkrankte Kinder zu kümmern. Im Fall pflegebedürftiger Angehöriger trifft dies immerhin noch auf ein gutes Drittel der Betriebe zu.

Tabelle 1 zeigt zudem, dass familienfreundliche Unternehmen eine stärkere Bereitschaft aufweisen, mit Ausnahme der Vertrauensarbeitszeit und Teilzeit jede abgefragte familienfreundliche Maßnahme durchzuführen. Unabhängig von unterschiedlichen Unternehmensmerkmalen oder einer unterschiedlichen Zusammensetzung der Belegschaft ist in familienfreundlichen Betrieben die Wahrscheinlichkeit signifikant größer als in nicht ausgeprägt familienfreundlichen Betrieben, dass 22 der 24 Maßnahmentypen implementiert worden sind. Die Stärkung eines familienfreundlichen Bewusstseins ist daher ein wichtiger Schritt zu einer familienfreundlicheren Arbeitswelt. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass mit einer familienfreundlichen Einstellung nicht nur die Wahrscheinlichkeit für die Durchführung einer speziellen personalpolitischen Maßnahme größer ist, sondern auch der Gesamtumfang des personalpolitischen Engagements für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf steigt.

### **Familienfreundlichkeit und Umfang des Engagements**

Der Umfang des personalpolitischen Engagements kann durch die Anzahl der insgesamt durchgeführten Maßnahmen abgebildet werden. Im Durchschnitt bieten die Unternehmen 7,4 Maßnahmen an (Standardabweichung: 3,8 Maßnahmen). Der Median, der Wert, der die Stichprobe in zwei gleich große Hälften teilt, und der Modus, die von den Geschäftsleitungen meist genannte Anzahl, betragen sieben Maßnahmen. Maximal sind 21 der 24 abgefragten personalpolitischen Instrumente zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt. Jedes zehnte Unternehmen führt gleichzeitig 13 oder mehr personalpolitische Maßnahmen durch, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern (Abbildung 3). Weitere knapp 17 Prozent nutzen zehn bis zwölf Instrumente. Erfreulich ist, dass nahezu keine Geschäftsführung inaktiv geblieben ist.

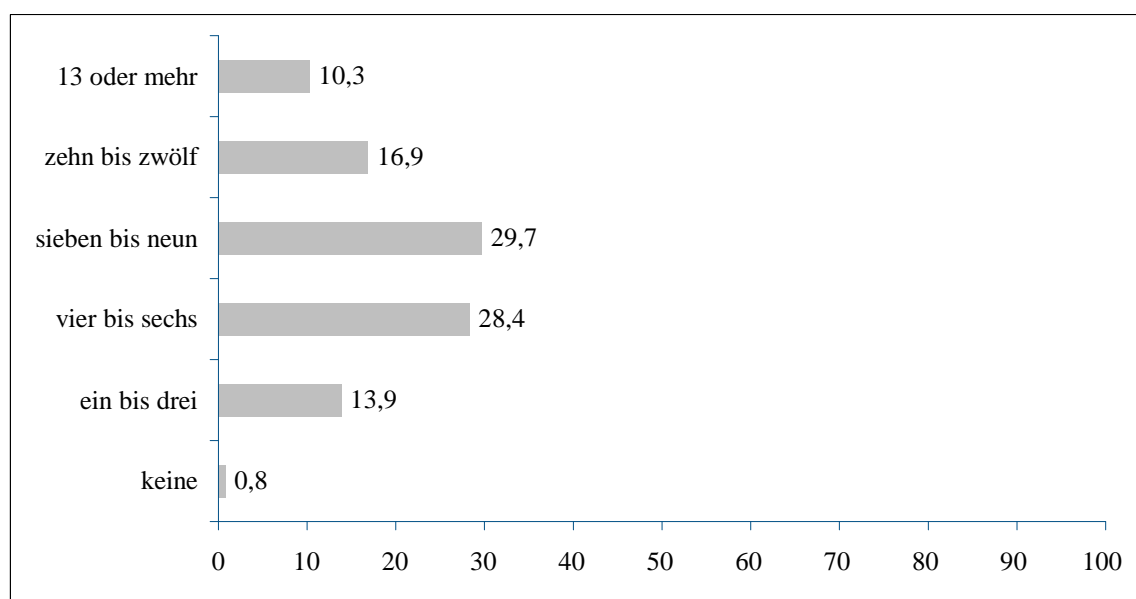
Da sich die Belegschaften in den Unternehmen aus unterschiedlichen Personengruppen zusammensetzen und ferner weitere Merkmale existieren, die zwischen den Betrieben variieren, wird im Folgenden ermittelt, welche Faktoren den Umfang des betrieblichen Engage-

ments beeinflussen können. Zu diesem Zweck wird eine ordinale logistische Regression geschätzt (Tabelle 2). Abhängige Variable ist die Anzahl der Maßnahmen, wobei diese in Klassen erfasst sind. Dabei werden zwei Varianten berechnet, eine mit und eine ohne Berücksichtigung einer familienfreundlichen Haltung der Geschäftsführung.

Abbildung 3

## Gesamtzahl familienfreundlicher Maßnahmen

Anteil der Unternehmen in Prozent



Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010

Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln

Die Unternehmensgröße steht in einem signifikant positiven Zusammenhang zur Anzahl der insgesamt angebotenen Maßnahmen. Dies gilt für beide Schätzgleichungen. Im Modell 1 ist zum Beispiel die Wahrscheinlichkeit, dass jeweils die nächsthöhere Anzahlklasse erreicht wird, bei mittelgroßen Unternehmen 1,3-mal größer als bei Kleinbetrieben. Bei großen Unternehmen ist das Chancenverhältnis sogar 3,4 zu 1. Dieser Befund überrascht insofern nicht, weil zum einen für viele der Maßnahmen in den Handlungsfeldern Arbeitszeitflexibilisierung/Telearbeit, Kinder-/Angehörigenbetreuung und Familienservice eine kritische Masse an Mitarbeitern beschäftigt sein muss, damit sich das personalpolitische Instrument effektiv und effizient umsetzen lässt. Zum anderen ist in größeren Unternehmen die Wahrscheinlichkeit größer, dass zumindest eine Person sich aktuell in Elternzeit befindet oder diese in den letzten drei Jahren in Anspruch genommen hat. Dies wird indirekt durch weitergehende Analysen bestätigt, denen zufolge Unternehmen mit 250 oder mehr Mitarbeitern eher als Kleinbetriebe Paten- und Einarbeitungsprogramme anbieten, Arbeit-

nehmer während der Elternzeit Teilzeit oder phasenweise beschäftigen oder männliche Belegschaftsangehörige ermuntern, Elternzeit in Anspruch zu nehmen.

Tabelle 2

## Determinanten der Anzahl der angebotenen Maßnahmen

Ordinale logistische Regressionen

Abhängige Variable: Anzahl in Klassen (keine, 1 bis 3, 4 bis 6, 7 bis 9, 10 bis 12, 13 oder mehr)	Modell 1		Modell 2	
	Odds Ratios	Robuste Standardfehler	Odds Ratios	Robuste Standardfehler
<i>Unternehmensmerkmale</i>				
50 bis 249 Mitarbeiter <sup>1)</sup>	1,360**	0,179	1,600***	0,220
Mehr als 250 Mitarbeiter <sup>1)</sup>	3,436***	0,503	3,860***	0,578
Geschäftsleitung ist weiblich (Referenz: männlich)	0,899	0,185	0,850	0,168
Familienunternehmen (Referenz: kein Familienunternehmen)	0,968	0,112	0,968	0,114
Unternehmen des Privatsektors (Referenz: öffentliches Unternehmen)	1,026	0,161	1,089	0,173
Ostdeutschland (Referenz: Westdeutschland)	0,712**	0,112	0,657***	0,104
Familienfreundliches Unternehmen			4,186***	0,509
<i>Belegschaftsstruktur</i>				
Anteil qualifizierter Mitarbeiter >20–40 Prozent <sup>2)</sup>	1,173	0,272	1,141	0,271
... >40–60 Prozent <sup>2)</sup>	1,162	0,234	1,236	0,258
... >60–80 Prozent <sup>2)</sup>	1,093	0,208	1,116	0,217
... >80–100 Prozent <sup>2)</sup>	1,584***	0,263	1,564***	0,264
Anteil weiblicher Führungskräfte >20–40 Prozent <sup>2)</sup>	2,016***	0,325	1,726***	0,284
... >40–60 Prozent <sup>2)</sup>	1,846***	0,326	1,428**	0,258
... >60–80 Prozent <sup>2)</sup>	2,394**	1,044	1,991*	0,756
... >80–100 Prozent <sup>2)</sup>	1,479	0,418	1,197	0,366
Anteil Teilzeitbeschäftigter >20–40 Prozent <sup>2)</sup>	1,919***	0,298	1,765***	0,278
... >40–60 Prozent <sup>2)</sup>	2,088***	0,515	1,977***	0,522
... >60–80 Prozent <sup>2)</sup>	1,263	0,407	1,111	0,400
... >80–100 Prozent <sup>2)</sup>	1,215	0,686	1,759	1,082
Anteil junger Mitarbeiter >20–40 Prozent <sup>2)</sup>	1,395*	0,259	1,384*	0,262
... >40–60 Prozent <sup>2)</sup>	1,324	0,237	1,215	0,222
... >60–80 Prozent <sup>2)</sup>	1,536**	0,310	1,416*	0,290
... >80–100 Prozent <sup>2)</sup>	1,505	0,423	1,363	0,406
Anteil weiblicher Mitarbeiter >20–40 Prozent <sup>2)</sup>	1,812***	0,261	1,894***	0,283
... >40–60 Prozent <sup>2)</sup>	1,284	0,223	1,216	0,214
... >60–80 Prozent <sup>2)</sup>	1,595**	0,342	1,573**	0,328
... >80–100 Prozent <sup>2)</sup>	1,040	0,331	1,060	0,361
Branchendummies	Ja		Ja	
Fälle	1.280		1.241	
Log-Pseudolikelihood	-1.848,43		-1.716,28	
Wald chi( )	265,81		416,97	
Prob > chi <sup>2</sup>	0,0000		0,0000	
Pseudo R <sup>2</sup>	0,0718		0,1101	
Sprungstelle 1	-3,807	0,454	-3,463	0,455
Sprungstelle 2	-0,616	0,279	-0,309	0,282
Sprungstelle 3	1,109	0,277	1,524	0,282
Sprungstelle 4	2,644	0,284	3,201	0,291
Sprungstelle 5	3,967	0,290	4,629	0,299

Signifikanz: \*\*\* = 1-Prozent-Fehlerniveau, \*\* = 5-Prozent-Fehlerniveau, \* = 10-Prozent-Fehlerniveau. Missing-Variablen für fehlende Werte (nicht ausgewiesen). 1) Referenz: 5 bis 49 Mitarbeiter, 2) Referenz: jeweils Anteil 0 bis einschließlich 20 Prozent.

Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010

Ferner haben Geschäftsführungen in Ostdeutschland signifikant weniger familienfreundliche Maßnahmen eingerichtet als solche in Westdeutschland. Ein möglicher Grund könnte darin liegen, dass die ostdeutschen Geschäftsführungen in der Befragung signifikant häufiger als westdeutsche die Auffassung vertreten, familienfreundliche Maßnahmen seien grundsätzlich keine Aufgabe des Unternehmens. Zudem ist in den ostdeutschen Bundesländern die Kinderbetreuungsinfrastruktur deutlich besser ausgebaut als in Westdeutschland (Plünnecke et al., 2009, 156 ff.). Überraschenderweise ist kein Zusammenhang zwischen dem Umfang des Engagements und dem Geschlecht des Geschäftsleiters, Betriebsinhabers oder Vorstandsvorsitzenden zu erkennen. Gleiches gilt für Familienunternehmen und die Zugehörigkeit zum privaten Sektor.

Betrachtet man die Belegschaftsstruktur, finden sich mehrere Variablen, die einen potenziellen Einfluss auf den Umfang des Angebots an familienfreundlichen Maßnahmen ausüben können. In Betrieben, in denen Frauen mehr als 20 Prozent der Führungskräfte stellen, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass ein umfangreicheres Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen existiert. Davon ausgenommen sind lediglich Unternehmen mit mehr als 80 Prozent weiblicher Führungskräfte. Da Betriebe, in denen eine bestimmte Belegschaftsgruppe ein derartig großes Gewicht einnimmt, eher als Ausnahme zu betrachten sind, stehen Befunde, die separat für die Anteilsklasse 80 bis 100 Prozent aufgeführt sind, stets unter dem Vorbehalt, ein etwas verzerrtes Bild wiederzugeben.

Von der Tendenz her ist auch bei den Anteilen der weiblichen Mitarbeiter, der teilzeitbeschäftigten Mitarbeiter und der 20- bis 40-Jährigen in der Belegschaft ein signifikant positiver Zusammenhang mit der Anzahl der eingesetzten Instrumente zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf festzustellen. Allerdings gilt dies lediglich für jeweils zwei der vier Anteilsklassen. Die Befunde stehen gleichwohl in Einklang mit der Erwartung, dass familienfreundliche Maßnahmen häufiger und in größerer Anzahl in solchen Unternehmen angeboten werden, in denen viele Mitarbeiter beschäftigt sind, die aufgrund ihrer Lebensumstände eher auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf angewiesen sind. Dies trifft insbesondere auf Frauen und junge Arbeitnehmer zu.

Schließlich zeigt Tabelle 2, dass sich an den Ergebnissen der ersten Schätzgleichung wenig ändert, wenn neben der Belegschaftsstruktur und den verschiedenen Unternehmensmerkmalen auch die Einstellung der Geschäfts- oder Personalleitung berücksichtigt wird. Das personalpolitische Engagement ist signifikant stärker, wenn in einem Unternehmen eine familienfreundliche Einstellung vorherrscht (Modell 2). Die Einstellung erweist sich ge-

messen an dem Chancenverhältnis von 4,2 zu 1 dabei als relativ wichtiger potenzieller Einflussfaktor.

### **Motivlage der Unternehmen und Familienfreundlichkeit**

Die Gründe, warum Unternehmen familienfreundliche Maßnahmen anbieten, sind vielfältig (Abbildung 4). Nahezu alle Geschäftsführungen und Personalverantwortliche möchten durch eine familienfreundliche Personalpolitik die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erhöhen. Mehr als 93 Prozent der Unternehmen versprechen sich von familienfreundlichen Maßnahmen, dass sie dadurch qualifizierte Mitarbeiter halten oder gewinnen können. Ebensoviele vertreten die Auffassung, dass die Arbeitszufriedenheit erhöht werden soll. Acht von zehn befragten Geschäftsführern oder Personalverantwortlichen geben an, dass die Einführung entsprechender Maßnahmen die Produktivität steigern soll. Auch die schnelle Integration von Elternzeitrückkehrern, die Senkung des Krankenstands und der Mitarbeiterfluktuation und mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten zählen zu den häufig genannten Motiven.

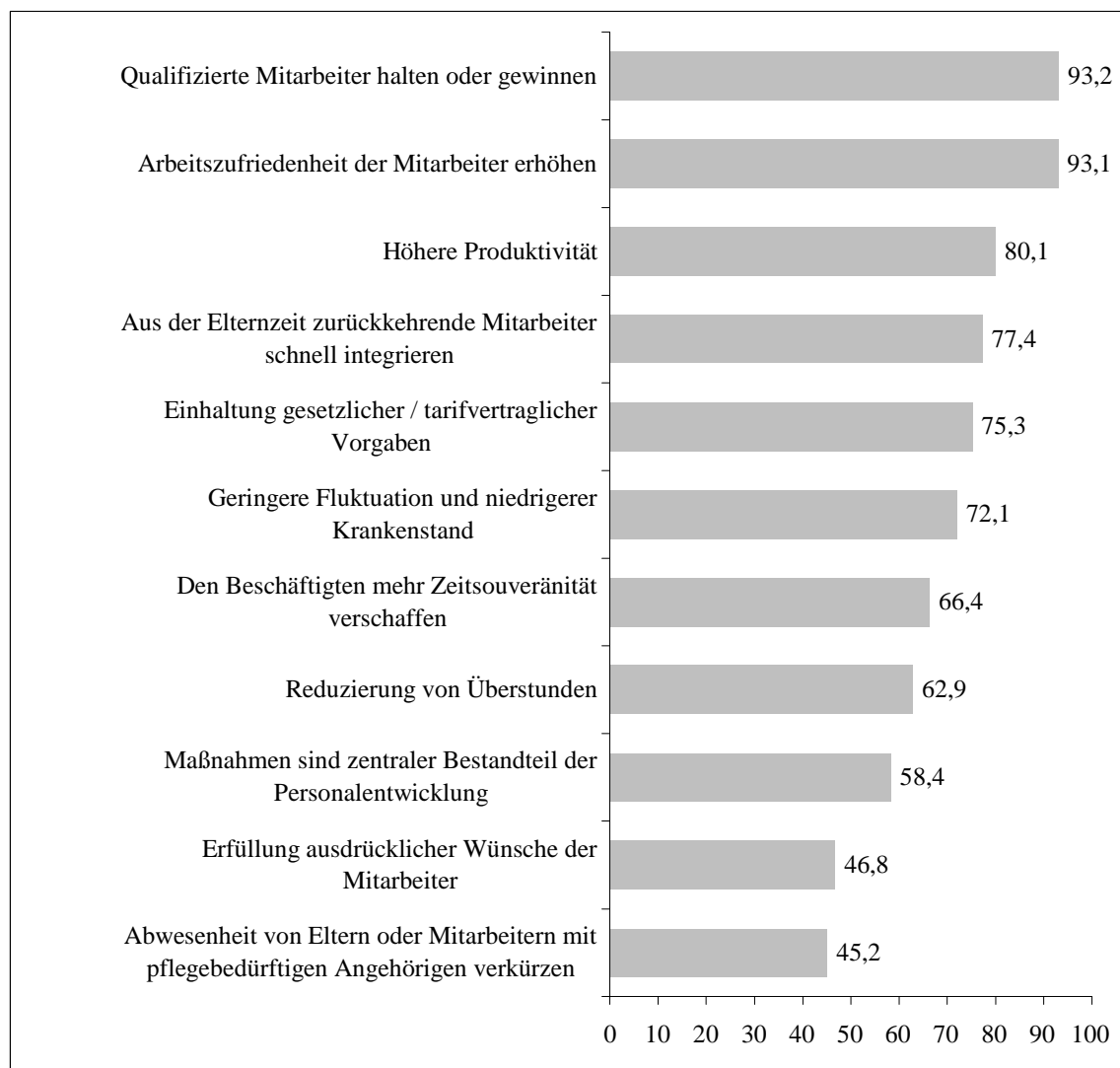
Deutlich seltener werden die Unternehmen aktiv, weil dies die Mitarbeiter ausdrücklich wünschen oder die Abwesenheitszeiten von berufstätigen Eltern oder Mitarbeitern mit Pflegeaufgaben grundsätzlich verkürzt werden sollen. Gleichwohl führen immerhin noch mehr als 40 Prozent der Unternehmen diese beiden Motive an. Drei Viertel der Unternehmen folgen mit der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen staatlichen oder tarifvertraglichen Vorgaben.

Es überrascht wenig, dass alle Motive abgesehen von dem Erfüllen gesetzlicher oder tarifvertraglicher Vorgaben häufiger von familienfreundlichen Unternehmen genannt werden als von Betrieben ohne eine ausgeprägt familienfreundliche Einstellung. Gleichwohl könnten die verschiedenen Beweggründe ein unterschiedliches Gewicht in familienfreundlichen Betrieben aufweisen, wenn sich diese für eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagieren. Denn mit einer Ausnahme („Erfüllung gesetzlicher bzw. tarifvertraglicher Vorgaben“) kann eine Geschäftsführung durch eine familienfreundliche Personalpolitik grundsätzlich zwei unterschiedliche Zielrichtungen verfolgen.

Abbildung 4

## Motive für die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen

Anteil der Unternehmen in Prozent



Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010

Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln

Erstens verbirgt sich hinter den Beweggründen „Verkürzung der Abwesenheitszeiten von Eltern oder Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen“, der „Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, der „Erhöhung der Produktivität“, der „Reduzierung des Krankenstands und der Fluktuation“ sowie der „Verringerung von Überstunden und Anpassung des Arbeitseinsatzes an Auftragslage“ ein vorrangig betriebswirtschaftlich ausgerichtetes Interesse an einer familienfreundlichen Personalpolitik. Die Unternehmen erhoffen sich, dass sie zu einer Senkung der Transaktionskosten im Personalbereich führt, die Beschäftigten zu einer höheren Leistung motiviert und dadurch die Lohnstückkosten sinken und sich die Wettbewerbsfähigkeit verbessert.

Eine familienfreundliche Personalpolitik kann zweitens mitarbeiterorientiert sein. Wenn Unternehmen durch die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit in ihrer Belegschaft anvisieren, Rückkehrern eine schnelle Integration nach der Elternzeit ermöglichen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Zeitsouveränität einräumen wollen, auf den ausdrücklichen Wunsch der Beschäftigten reagiert haben oder die Maßnahmen zentraler Bestandteil der strategischen Personalentwicklung sind, mögen zwar ebenso betriebswirtschaftliche Ziele verfolgt werden, doch stehen hier zunächst die persönlichen Interessen der Beschäftigten im Vordergrund.

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

Tabelle 3 zeigt, dass familienfreundliche Unternehmen sich von Betrieben ohne ausgeprägt familienfreundliche Einstellung hinsichtlich der Motive unterscheiden, aus denen heraus sie Maßnahmen anbieten. Sie nennen mit der Einräumung von mehr Zeitsouveränität, dem Erfüllen von Mitarbeiterwünschen und der Integration familienfreundlicher Maßnahmen in ihre Personalentwicklungsstrategie mitarbeiterorientierte Beweggründe signifikant häufiger als die Vergleichsunternehmen. Mit anderen Worten haben Präferenzen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in familienfreundlichen Unternehmen einen größeren Einfluss auf die Entscheidung, familienfreundliche Maßnahmen anzubieten, als in Unternehmen ohne ausgeprägt familienfreundliche Haltung.

Allerdings steht das ebenfalls eher mitarbeiterorientierte Motiv „Erhöhung der Arbeitszufriedenheit“ in einem signifikant negativen Zusammenhang zur Familienfreundlichkeit eines Betriebs. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass die Geschäftsführer und Personalverantwortlichen in familienfreundlichen Unternehmen davon ausgehen, dass die Arbeitszufriedenheit unter den Beschäftigten bereits sehr hoch ist, sodass eine weitere Steigerung kein vorrangiges Ziel einer familienfreundlichen Personalpolitik mehr darstellt. Indiz hierfür ist, dass 85,5 Prozent der im Rahmen des European Working Conditions Survey 2005 befragten Beschäftigten in Deutschland mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zufrieden waren (European Foundation, 2006, 11).

Tabelle 3

## Motivlage familienfreundlicher Unternehmen

Logistische Regression

Abhängige Variable: Unternehmen ist familienfreundlich	Koeffizient (Robuste Standardfehler)	Odds ratio (Robuste Standardfehler)
<i>Unternehmensmerkmale</i>		
Größe 50 bis 249 Mitarbeiter <sup>1)</sup>	-0,460** (0,187)	0,631** (0,118)
Größe mehr als 250 Mitarbeiter <sup>1)</sup>	-0,268 (0,193)	0,765 (0,148)
Geschäftsführung weiblich (Ref.: männlich)	0,242 (0,233)	1,273 (0,296)
Familienunternehmen (Ref.: kein Familienunternehmen)	-0,122 (0,159)	0,885 (0,140)
Unternehmen des Privatsektors (Ref.: öffentlicher Sektor)	-0,101 (0,209)	0,904 (0,189)
Ostdeutschland (Ref.: Westdeutschland)	0,173 (0,208)	1,189 (0,247)
<i>Belegschaftsstruktur</i>		
Anteil qualifizierter Mitarbeiter >20–40 Prozent <sup>2)</sup>	0,228 (0,295)	1,256 (0,371)
... >40–60 Prozent <sup>2)</sup>	-0,407 (0,277)	0,665 (0,184)
... >60–80 Prozent <sup>2)</sup>	-0,255 (0,256)	0,775 (0,199)
... >80–100 Prozent <sup>2)</sup>	-0,127 (0,215)	0,881 (0,189)
Anteil weiblicher Führungskräfte >20–40 Prozent <sup>2)</sup>	0,545*** (0,195)	1,725*** (0,336)
... >40–60 Prozent <sup>2)</sup>	0,907*** (0,244)	2,478*** (0,605)
... >60–80 Prozent <sup>2)</sup>	0,567 (0,419)	1,763 (0,739)
... >80–100 Prozent <sup>2)</sup>	0,720* (0,370)	2,055* (0,761)
Anteil Teilzeitbeschäftigter >20–40 Prozent <sup>2)</sup>	0,395** (0,199)	1,485** (0,295)
... >40–60 Prozent <sup>2)</sup>	0,0221 (0,339)	1,022 (0,347)
... >60–80 Prozent <sup>2)</sup>	0,465 (0,472)	1,591 (0,751)
... >80–100 Prozent <sup>2)</sup>	-0,277 (0,694)	0,758 (0,526)
Anteil junger Mitarbeiter >20–40 Prozent <sup>2)</sup>	-0,101 (0,262)	0,904 (0,237)
... >40–60 Prozent <sup>2)</sup>	0,143 (0,253)	1,154 (0,292)
... >60–80 Prozent <sup>2)</sup>	0,0180 (0,273)	1,018 (0,278)
... >80–100 Prozent <sup>2)</sup>	0,187 (0,346)	1,206 (0,418)
Anteil weiblicher Mitarbeiter >20–40 Prozent <sup>2)</sup>	-0,0249 (0,201)	0,975 (0,197)
... >40–60 Prozent <sup>2)</sup>	0,0122 (0,233)	1,012 (0,236)
... >60–80 Prozent <sup>2)</sup>	-0,0594 (0,282)	0,942 (0,266)
... >80–100 Prozent <sup>2)</sup>	0,123 (0,389)	1,130 (0,440)
<i>Motive</i>		
Arbeitszufriedenheit	-0,744** (0,378)	0,475** (0,180)
Schnelle Integration von Elternzeitrückkehrern	0,381 (0,234)	1,464 (0,343)
Abwesenheitszeiten senken	0,239 (0,154)	1,269 (0,196)
Gesetzliche oder tarifvertragliche Vorgaben	-0,305* (0,185)	0,737* (0,136)
Qualifizierte Mitarbeiter halten / gewinnen	0,0859 (0,419)	1,090 (0,456)
Zeitsouveränität	0,717*** (0,167)	2,048*** (0,342)
Höhere Produktivität	0,119 (0,209)	1,127 (0,235)
Senkung Krankenstand/ Mitarbeiterfluktuation	0,0201 (0,194)	1,020 (0,198)
Wunsch der Mitarbeiter	0,411*** (0,145)	1,508*** (0,218)
Überstunden reduzieren	0,0562 (0,166)	1,058 (0,175)
Element strategischer Personalentwicklung	0,897*** (0,168)	2,452*** (0,411)
Branchendummies	Ja	
Konstante	-1,598*** (0,503)	
Fallzahl	1.090	
Pseudo R <sup>2</sup>	0,1345	

Log-Pseudolikelihood = -615,16. Wald  $\chi^2 = 158,40$ . Prob >  $\chi^2 = 0,0000$ .

Signifikanz: \*\*\* = 1-Prozent-Fehlerniveau, \*\* = 5-Prozent-Fehlerniveau, \* = 10-Prozent-Fehlerniveau.

Missing-Variablen für fehlende Werte (nicht ausgewiesen).

1) Referenz: 5 bis 49 Mitarbeiter, 2) Referenz: jeweils Anteil 0 bis einschließlich 20 Prozent.

Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010



Offen bleibt, ob sich die Erwartungen der Unternehmen unabhängig davon, ob sie ausgeprägt familienfreundlich eingestellt sind, letztlich auch erfüllen. Dies gilt besonders mit Blick auf die eher betriebswirtschaftlichen Ziele. Valide Untersuchungen auf Basis empirischer Analysen stehen hierzu noch aus. Wenn trotz des schwersten wirtschaftlichen Einbruchs seit Gründung der Bundesrepublik Deutschland nur 7 Prozent der Geschäftsführungen im Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010 angaben, sie hätten das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen reduziert oder deren Einführung verschoben, kann dies als Zeichen dafür gewertet werden, dass potenziell enttäuschte Erwartungen sich bisher nicht negativ auf das familienfreundliche Engagement ausgewirkt haben.

---

## Literatur

Anger, Christina / Schmidt, Jörg, 2008, Gender Wage Gap und Familienpolitik, in: IW-Trends, 35. Jg., Heft 2, S. 55–68

Dilger, Alexander / König, Heiko, 2007, Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik – Eine empirische Analyse familienfreundlicher Betriebe, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 59. Jg., Nr. 1, S. 77–89

Erdmann, Vera / Koppel, Oliver, 2009, Beschäftigungsperspektiven älterer Ingenieure in deutschen Unternehmen, in: IW-Trends, 36. Jg., Heft 2, S. 107–121

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

Koppel, Oliver, 2008, Ingenieurarbeitsmarkt in Deutschland – gesamtwirtschaftliches Stellenangebot und regionale Fachkräftelücken, in: IW-Trends, 35. Jg., Heft 2, S. 81–95

Plünnecke, Axel / Riesen, Ilona / Stettes, Oliver, 2009, Bildungsmonitor 2009, Köln

Schneider, Helmut / Gerlach, Irene / Juncke, David / Krieger, John, 2008a, Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, FFP-Arbeitspapier, Nr. 5, Münster/Berlin

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

Stettes, Oliver, 2008, Betriebsräte und alternative Formen der Mitbestimmung – Ergebnisse aus dem IW-Zukunftspanel, in: IW-Trends, 35. Jg., Heft 3, S. 61–74

Werner, Dirk, 2008, MINT-Fachkräfteengpass, betriebliche Bildung und politischer Handlungsbedarf – Ergebnisse einer IW-Umfrage, in: IW-Trends, 35. Jg., Heft 4, S. 59–73

\*\*\*

## **Family-friendliness in German Firms – Company Survey on Work-Life Balance 2010**

Four out of five German firms pay high attention to the issue of reconciling work and family life. This applies in particular to those companies in which the management has a decidedly family-friendly attitude. The most common strategies to promote the balance between work and family life are flexible working time arrangements and policies directed towards employees before, during and after parental leave. Less common are activities regarding childcare and care for elderly relatives and family support services. While totally inactive companies have practically vanished, 25 percent of those surveyed meanwhile have ten or more programs to balance work and family. In this group, too, firms with explicitly family-friendly attitudes and employee-oriented strategies are overrepresented.