

Einführung

Die hohe Bedeutung betrieblicher Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Eltern ist unbestritten. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Familienaufgaben werden nicht nur bei der alltäglichen Koordination von Berufs- und Privatleben entlastet, sondern es werden ihnen auch eine kontinuierliche Erwerbsbiografie und verbesserte berufliche Entwicklungsperspektiven ermöglicht.

Neben den Eltern profitiert auch der Staat von einer gelungenen Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der Staat wird hier nicht nur bei der Umsetzung seiner sozialpolitischen Aufgaben unterstützt, sondern erhält durch die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung höhere Steuereinnahmen und Sozialbeiträge.

Als dritte Profiteursgruppe stehen zunehmend auch die Unternehmen in der Diskussion, bei denen die Ergebnisse neuerer Forschungen verstärkt darauf hindeuten, dass durch eine mitarbeiter- und familienorientierte Personalpolitik Wettbewerbsvorteile und Kosteneinsparungen erzielt werden können. Der Aspekt der Kostenvorteile für Unternehmen ist dabei durchaus neu: Familienorientierte Arbeitsbedingungen und Unterstützungsleistungen galten lange Zeit als ein besonderes, ausschließlich ethisch-moralisch motiviertes soziales Engagement der Unternehmen.

Nutzen für Unternehmen

Für den Nutzen einer familienfreundlichen Personalpolitik für Unternehmen gibt es eine Vielzahl plausibler Argumente, die allerdings bislang fast ausschließlich qualitativ und ohne Untermauerung mit „harten“ quantitativen Daten ausgeführt wurden. Als Argumente sind hier zu nennen:

- Verringerung der Fluktuation mit den Effekten des Humankapitalerhalts und der Reduzierung des Aufwands zur Wiederbesetzung;
- Erhöhung der Rückkehrquote und Senkung der Abwesenheitsdauer im Anschluss an den Mutterschutz;
- verbessertes Personalmarketing;
- Marketing-Effekte für den Produktabsatz;
- Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand;
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens;
- teigerung der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten;
- Effizienzsteigerungen;
- Reduktion der Stressbelastung;
- verbessertes Unternehmensimage.



v.l.n.r: Tilman Knittel, Kerstin Ahrens,
Andreas Buchner

Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Maßnahmen¹

Erkenntnisse über die „harten“ quantitativen Effekte familienfreundlicher Maßnahmen liegen für Deutschland bislang nur in Ansätzen vor. Die Prognos AG wurde in 2003 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) damit beauftragt, im Rahmen einer Analyse der Controllingdaten von mehreren Unternehmen zu prüfen, ob sich familienfreundliche Maßnahmen zum gegenwärtigen Zeitpunkt betriebswirtschaftlich rentieren, d.h. zu analysieren, wie sich das quantitative Verhältnis zwischen

- den positiven Effekten und den vermiedenen Personalkosten durch eine familienorientierte Personalpolitik (oder auch: den Kosten einer familienunfreundlichen Personalpolitik)
- und den Aufwendungen für die Realisierung einer familienorientierten Personalpolitik aktuell gestaltet.

Ein weiteres Ziel der Analyse war, eine höhere Transparenz bezüglich der Investitionskosten, des laufenden Aufwands und der Ressourcenbindung für die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen herzustellen. Die Analyse beschränkte sich dabei auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einem sehr engen Sinne. Betrachtet wurden ausschließlich auf Eltern mit kleinen Kindern bezogene Maßnahmen. Effekte von Regelungen für Beschäftigte, die in die Pflege von Angehörigen eingebunden sind, wurden dagegen nicht berücksichtigt, ebenso Personalmaßnahmen, die sich im Kontext von Chancengleichheit und Work-Life-Balance auf umfassendere Teile der Belegschaften beziehen. An der Analyse beteiligten sich zehn mittelgroße Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit teilweise erheblichem Aufwand, denen nachdrücklich für ihr Engagement zu danken ist. Um möglichst „harte“ Zahlen zu erhalten, wurde die Analyse auf Kosteneffekte beschränkt, die im Zusammenhang mit einer familienbedingten Fluktuation, der Dauer bis zum Wiedereinstieg sowie Fehlzeiten entstehen.

Die Kostensenkungspotenziale liegen damit im Einzelnen bei:

1. den Wiederbeschaffungs- bzw. Fluktuationskosten, d.h. den Kosten für die familienbedingte Fluktuation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – gleichzusetzen mit den Wiederbeschaffungskosten von Ersatzkräften mit gleichem Qualifikationsniveau;
2. den Überbrückungskosten, d.h. den Kosten für die Überbrückung der Phase, in der sich Personal in Elternzeit befindet;
3. den Wiedereingliederungskosten, d.h. den Kosten für die Wiedereingliederung von Rückkehrerinnen und Rückkehrern aus der Elternzeit, die mit der Dauer der Betriebsabwesenheit steigen;
4. den Kosten für Fehlzeiten, d.h. den Kosten für erhöhte Fehlzeiten aufgrund der zusätzlichen Belastung durch Familienaufgaben neben der Erwerbstätigkeit.

¹ Die Studie "Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse" kann beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend bestellt werden bzw. ist auf der Internetseite der Prognos AG (www.prognos.com/worklife) als Download verfügbar.

Da für unterschiedliche Qualifikationsniveaus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl im Bereich Personalbeschaffung als auch im Bereich Wiedereingliederung unterschiedliche Kostenstrukturen bestehen, ist es notwendig, diese Kostenblöcke differenziert zu erheben. Die in den Unternehmen erhobenen Werte und Kennzahlen bildeten die Grundlage für eine Modellrechnung, in der für ein nach bundesweiten Durchschnittswerten konstruiertes Unternehmen mit 1.500 Beschäftigten Kosten- und Nutzeneffekte familienfreundlicher Maßnahmen errechnet wurden und aus der die betriebswirtschaftlichen Effekte familienfreundlicher Maßnahmen realitätsnah abgeleitet werden können.

Kosten familienfreundlicher Maßnahmen

Für die Berechnung der betrieblichen Aufwendungen für eine familienorientierte Personalpolitik wurde ein umfangreiches Programm typischer familienfreundlicher Maßnahmen zusammengestellt. Die folgende Übersicht zeigt die berücksichtigten Maßnahmenbereiche und die entsprechenden Kosten.

Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Maßnahmen: Maßnahmenbereiche und Kosten

Maßnahmenbereich	Kosten
■ Beratungsangebote für Eltern, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit	1 Vollzeitkraft (60.000 €) pro 100 betreuenden Eltern bzw. pro 1.100 Beschäftigten
■ Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität und -souveränität für Eltern	2 Personentage (600 €) pro Fall
■ Telearbeit für Beschäftigte in Elternzeit	Max. 7.000 € Sach- und Personalkosten pro Telearbeitsplatz (auf 3 Jahre gerechnet)
■ betriebliche bzw. betrieblich unterstützte Kinderbetreuung	Jährliche Kosten pro Ganztages-Platz zwischen 7.800 € (Kindergarten) und 15.600 € (Krippe), davon ca. 60% ungedeckt

© Prognos AG

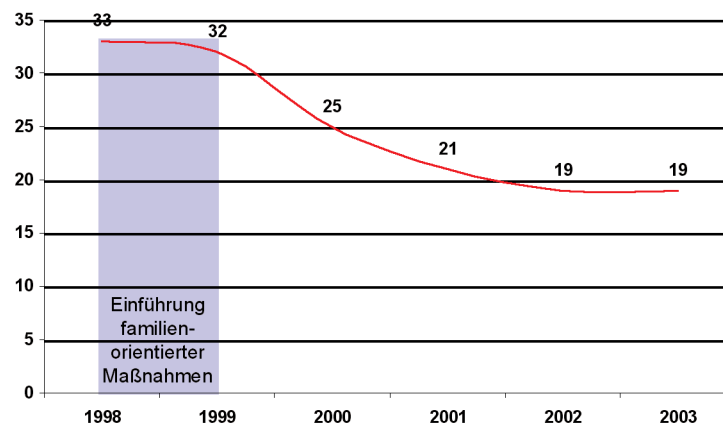
Es sei darauf hingewiesen, dass das berücksichtigte Maßnahmenprogramm als weitaus teuerste Maßnahme auch eine betriebliche Kindertagesstätte mit altersgemischten Gruppen für Kinder von 0–6 Jahren umfasst. Je nach lokaler bzw. regionaler Betreuungssituation ist eine eigene Kindertagesstätte weder notwendig noch sinnvoll.

Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen

Als Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen zeigen sich deutlich geringere Fluktuationsraten nach einer Geburt und ein deutlich früherer Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Besonders eindrucksvoll kann dies am Beispiel der Wintershall AG, Kassel, gezeigt werden, wo die Personaldaten lückenlos ab dem Zeitpunkt der Einführung umfangreicher familienorientierter Maßnahmen vorlagen. Bei der Wintershall AG ist die durchschnittliche Verbleibdauer in Elternzeit innerhalb von fünf Jahren nach Einführung der Maßnahmen von 33 auf 19 Monate gesunken.

Wirkung familienfreundlicher Maßnahmen: Beispiel Wintershall AG

Entwicklung der durchschnittlichen Verbleibdauer in Elternzeit (Monate)



© Prognos AG

Einspareffekte durch eine familienfreundliche Personalpolitik

Die von den analysierten Unternehmen realisierten Einsparungen bewegen sich überwiegend in einer Größenordnung von mehreren 100.000 Euro. Die realisierten Einsparpotenziale etwa der B. Braun Melsungen AG, der GeneralColgne Re und der Wintershall AG liegen zwischen 300.000 und 400.000 Euro. Die Höhe der absoluten Einsparungen hängt dabei wesentlich von der Mitarbeiterzahl, der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten und der spezifischen Arbeitsmarktsituation der Unternehmen ab.

Kosten-Nutzen-Relation

Für die anhand von Bundesdurchschnitten konstruierte „Familien GmbH“ mit 1.500 Beschäftigten konnte folgende realitätsnahe Kosten-Nutzen-Relation errechnet werden: Den jährlichen Maßnahmenkosten von rund 305.000 Euro stehen Einsparungen von rund 380.000 Euro gegenüber. Somit entsteht dem Unternehmen ein Gewinn von 75.000 Euro, was auf die Investitionskosten bezogen einem Return on Investment von etwa 25 % entspricht. Die Zusammensetzung der Einsparungen und der Maßnahmenkosten sind in der folgenden Übersicht dargestellt. Den größten Kostenblock bildet bei den Maßnahmen die betriebliche Ganztagsbetreuung. Berechnet wurden die Kosten für eine Ganztagskinderbetreuung mit altersgemischten Gruppen und 30 Plätzen.

Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Maßnahmen:
Ergebnisse der Modellrechnung für ein Unternehmen mit 1.500 Beschäftigten

379'500 €	<hr style="width: 100%;"/> Kosten-Nutzen- Differenz: 75'450 € <hr style="width: 100%;"/>	304'050 €	
		30'000 €	Telearbeitsplätze
		182'300 €	betriebliche Ganztags- Kinderbetreuung mit 30 Plätzen
		10'500 €	Abstimmungsaufwand für flexible Arbeitszeitmodelle
		81'250 €	Beratungs- und Kontakthalteangebote
Einspareffekte durch familienfreundliche Maßnahmen		Kosten der Maßnahmen	

© Prognos AG

Interpretation der Ergebnisse und Ausblick

Familienfreundliche Maßnahmen rechnen sich grundsätzlich betriebswirtschaftlich, und zwar auch in der gegenwärtigen Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation. Eine familienfreundliche Personalpolitik ist eine Investition, die sich nicht nur langfristig auszahlt, sondern die bereits kurzfristig zu Einsparungen führt.

Unsere Kosten-Nutzen-Analyse hat einen positiven Return on Investment ergeben, und dies, obwohl bei den Maßnahmen eine kostenintensive betriebseigene Kinderbetreuung berücksichtigt wurde und auf der Nutzen-Seite eine ganze Reihe zentraler Aspekte wie die Erhöhungen der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit, Effizienzsteigerungen und Reduktion der Stressbelastung aufgrund der Untersuchungsanlage nicht gemessen werden konnten und damit außer Acht gelassen wurden.

Berücksichtigt man die zukünftigen Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Technik – als Stichworte seien die Globalisierung, der wirtschaftliche Strukturwandel hin zur Wissensgesellschaft und die gesellschaftliche Individualisierung genannt – ist absehbar, dass Deutschland auf einen Fachkräftemangel zusteuert. Dies bedeutet zwar keineswegs, dass die Arbeitslosigkeit zurückgehen muss, es bedeutet aber, dass es für Unternehmen immer schwieriger – und damit teurer – wird, die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Ort zu bekommen. Künftig müssen Unternehmen aus rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen heraus weitaus mehr als heute darauf achten, ihr Personal optimal einzusetzen, zu binden und zu qualifizieren und dementsprechende Arbeitsbedingungen zu gewährleisten – und zwar unabhängig, ob es sich um Frauen oder Männer handelt, ob diese Kinder betreuen, ihre Eltern pflegen oder anderweitig private Verpflichtungen wahrnehmen.