

Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen

– Kosten-Nutzen-Analyse –

Bundesministerium für
Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Prognos-
Ansprechpartner:

Dr. Axel Seidel
Michael Steiner
Tillmann Knittel
Marcel Hölterhoff

Köln, 27.08.2003
31 - 5979

Prognos AG

Geschäftsführer

Gustav Greve

Basel

Aeschenplatz 7
CH-4010 Basel
Telefon +41 61 32 73-200
Telefax +41 61 32 73-300
info@prognos.com
www.prognos.com

Berlin

Dovestraße 2–4
D-10587 Berlin
Telefon +49 30 399 22-800
Telefax +49 30 399 22-801
info-berlin@prognos.com

Köln

Unter Sachsenhausen 37
D-50667 Köln
Telefon +49 221 160 27-0
Telefax +49 221 13 38 22
info-koeln@prognos.com

Bremen

Wilhelm-Herbst-Straße 5
D-28359 Bremen
Telefon +49 421 20 15-784
Telefax +49 421 20 15-789
info-bremen@prognos.com

Inhaltsverzeichnis	Seite
Zusammenfassung	1
1 Hintergrund und Zielsetzung	2
1.1 Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Kontext ökonomischer Entwicklungen	2
1.2 Ziel der Untersuchung	4
2 Untersuchungsdesign	6
2.1 Wahl der Datengrundlage	6
2.2 Teilnehmende Unternehmen	7
2.3 Durchführung der Datenerhebung	8
3 Einsparpotenziale durch familienfreundliche Maßnahmen	8
3.1 Wiederbeschaffungskosten	9
3.2 Wiedereingliederungskosten	12
3.3 Überbrückungskosten	13
3.4 Kosten für Fehlzeiten	15
3.5 Kosteneinsparpotenzial	15
4 Kosten familienfreundlicher Maßnahmen	17
4.1 Beratungsangebote für Eltern, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit	18
4.2 Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität und -souveränität für Eltern	20
4.3 Telearbeit für Beschäftigte in Elternzeit	21
4.4 Betriebliche bzw. betrieblich unterstützte Kinderbetreuung	22
4.4.1 Betrieb oder Unterstützung einer regulären Kinderbetreuung	23
4.4.2 Notfallbetreuung	24
5 Modellrechnung: Kosten-Nutzen-Szenarien der „Familien GmbH“	25
5.1 Daten und Annahmen zur Familien GmbH	25
5.2 Beschreibung der Szenarien	27
5.3 Kosten-Nutzen-Betrachtung	29
5.4 Fazit	31

Zusammenfassung

Die unzureichende Vereinbarkeit von Familie und Beruf belastet nicht nur die Eltern selbst. Sie führt auch bei den öffentlichen Haushalten durch Ausfälle bei Steuern und Sozialabgaben zu erheblichen Mindereinnahmen.

Auch den Unternehmen entstehen, wie in der vorliegenden Studie gezeigt werden kann, durch die mangelhafte Vereinbarkeit Mehrkosten in erheblichem Umfang, die im Zuge längerfristiger wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen noch deutlich steigen werden.

Unternehmen können durch eine familienorientierte Personalpolitik selbst wesentlich zu einer besseren Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienaufgaben beitragen. Im Rahmen dieser Studie wird geprüft, ob die Einsparungen, die Unternehmen mit Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erzielen können, die Kosten der Maßnahmen übersteigen – kurz: ob sich familienfreundliche Maßnahmen betriebswirtschaftlich rechnen.

Auf Grundlage von Controllingdaten aus 10 Unternehmen wurden die Wirkungen von familienfreundlichen Maßnahmen auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Betreuungsaufgaben analysiert sowie relevante Kostengrößen für Fluktuation und längerfristige Betriebsabwesenheit ermittelt. Anhand dieser Daten wurde für Unternehmen ein Einsparpotenzial durch familienfreundliche Maßnahmen ermittelt. Auf der anderen Seite wurden die Kosten für ein familienfreundliches Grundprogramm – bestehend aus Beratungsleistungen, individuellen Arbeitszeitmodellen, Telearbeit und Kinderbetreuung – erhoben.

Im Ergebnis zeigten sich für mittelgroße Unternehmen Einsparpotenziale in Höhe von mehreren 100.000 €. Die Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen erfolgt im Rahmen einer realitätsnahen, aus den Daten der analysierten Unternehmen abgeleiteten Modellrechnung für eine fiktive „Familien GmbH“ mit 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einer dem Bundesdurchschnitt entsprechenden Belegschaftsstruktur.

Innerhalb dieser Szenariorechnung wurde bei der Familien GmbH bei einem Aufwand für familienfreundliche Maßnahmen in Höhe von rund 300.000 € eine realisierte Kosteneinsparung von 375.000 € errechnet.

Mit der auf realistischen Annahmen bzw. Durchschnittswerten beruhenden Modellrechnung kann nachgewiesen werden, dass sich die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen betriebswirtschaftlich grundsätzlich rechnet.

1 Hintergrund und Zielsetzung

1.1 Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Kontext ökonomischer Entwicklungen

Die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben – und in einem größeren Zusammenhang die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern am Erwerbsleben – wird seit einigen Jahren zunehmend unter ökonomischen Gesichtspunkten und nicht länger ausschließlich unter ethisch-moralischen bzw. sozialpolitischen Aspekten diskutiert. Die Verbesserung der Balance von Erwerbstätigkeit und Privatleben gilt dabei als Bereich, von dem potenziell gleich drei Seiten auch ökonomisch profitieren:

- Direkt Begünstigte einer verbesserten Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben sind die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die nicht nur bei der alltäglichen Koordination von Berufs- und Privatleben entlastet werden, sondern denen hierdurch auch eine kontinuierlichere Erwerbsbiografie und verbesserte berufliche Entwicklungsperspektiven ermöglicht werden.
- Zum zweiten profitiert der Staat, der nicht nur bei der Umsetzung seiner sozialpolitischen Aufgaben unterstützt wird, sondern durch die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung höhere Steuereinnahmen und Sozialbeiträge erhält.
- Als dritte Profiteursgruppe stehen zunehmend auch die Unternehmen in der Diskussion, bei denen neuere Forschungen verstärkt darauf hindeuten, dass durch eine mitarbeiter- und familienorientierte Personalpolitik Wettbewerbsvorteile und Kosteneinsparungen erzielt werden können.

Im Hintergrund dieser dreifachen Profit-Situation – die umgekehrt, sofern keine Verbesserung der Balance von Beruf und Familie ermöglicht wird, als gravierendes Problemfeld angesehen werden muss – steht der intensive wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel. Als wesentliche Antriebskräfte dieses Wandels sind neben der demografischen Entwicklung und dem sektoralen Strukturwandel die Globalisierung – der Sammelbegriff für die ökonomischen, sozialen, politischen und ökologischen Aspekte weltweiter Vernetzung – sowie der technologische Fortschritt zu sehen.

Für die Analyse der ökonomischen Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und ihrer Implikationen für die Personalpolitik der Unternehmen sind vor allem die Auswirkungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels auf den Arbeitsmarkt von Bedeutung. Sowohl das Angebot an Arbeitskräften als auch der Arbeitskräftebedarf der Unternehmen befinden sich in quantitativer wie qualitativer Hinsicht in einer Entwicklung, deren wesentliche Linien im Folgenden kurz dargestellt werden sollen.

Angebotsseitig wird die Entwicklung der Erwerbspersonenstruktur in den kommenden Jahren durch die Alterung, durch die Stagnation der Qualifikationsniveaus sowie durch weitere Anteilsgewinne weiblicher Erwerbspersonen gekennzeichnet sein. Der Anteil der unter 50-Jährigen wird von gegenwärtig rund 77% bis 2010 auf knapp 73% und bis 2015 um weitere fünf Prozentpunkte auf 68% zurückgehen. Aufgrund der abgeschwächten Bildungsexpansion und der ohnehin schwächer besetzten jüngeren (nachrückenden) Jahr-

gänge nimmt das Angebot an qualifizierten Fachkräften mit (Fach-)Hochschulabschluss nur noch schwach zu bzw. geht bei beruflich Qualifizierten kontinuierlich zurück.¹ Auch hier zeigen sich deutliche Verschiebungen in der Altersstruktur: In 2015 werden nur noch 19% der akademisch gebildeten und 31% der beruflich qualifizierten Arbeitskräfte unter 35 Jahre sein (gegenüber 28% bzw. 36% in 1998).²

Der Anteil der Frauen an den Erwerbspersonen wird weiterhin steigen. Deutliche Zugewinne des Frauenanteils werden bei den beruflich qualifizierten und hochqualifizierten Erwerbspersonen erfolgen, während der Frauenanteil bei den nicht Qualifizierten weiter sinkt. Mit einem absoluten Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials ist erst nach 2015 zu rechnen.

Auf der Nachfrageseite des Arbeitsmarktes werden grundsätzlich höhere und zunehmend spezifischere Qualifikationen der Arbeitskräfte erforderlich werden. Im Zuge der Internationalisierung der Märkte wird die wachsende weltweite Konkurrenz weiterhin zu einer Steigerung des Innovationsdrucks und einer Verkürzung der Produktzyklen führen. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens wird noch stärker als bisher von seiner Innovationsfähigkeit und Flexibilität abhängig sein. Im Zuge der EU-Erweiterung verschärft sich der Konkurrenzdruck durch Länder mit gut qualifizierten Arbeitskräften und niedrigeren Arbeitskosten.

Die technologische Entwicklung und insbesondere die IuK-Technologien werden den wirtschaftlichen Strukturwandel hin zur wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft beschleunigen. Dieser Strukturwandel wird eine generelle Anhebung des Qualifikationsniveaus der Arbeitskräfte erfordern. Bis 2010 wird der Anteil der höher qualifizierten Tätigkeiten (Führungsaufgaben, Organisation, qualifizierte Forschung und Entwicklung etc.) bereits über 40% sämtlicher Berufstätigkeiten ausmachen. Während der Umfang mittel qualifizierter Tätigkeiten weitgehend stabil bleiben wird, werden einfache (Hilfs-)Tätigkeiten zurückgehen.

Parallel zu der steigenden Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften wird die Differenzierung der benötigten Qualifikationen weiter zunehmen. Das Matching von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und zu besetzender Stelle wird damit schwieriger werden.

Als Folge der angebots- wie nachfrageseitigen Veränderungen des Arbeitsmarkts ist gegenwärtig bereits abzusehen, dass der wirtschaftliche Strukturwandel trotz anhaltender hoher Arbeitslosigkeit in vielen Bereichen zu einer Arbeitskräfteknappheit führen wird. Die Gründe hierfür liegen insbesondere in Fehlqualifikationen und Mismatch. Grundsätzlich wird daher zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs eine verbesserte Ausschöpfung des Arbeitskräfteangebots notwendig, für welche sowohl die verstärkte Einbindung älterer Erwerbspersonen als auch die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung der Frauen erfolgen muss.

1 Reinberg, A. / Hummel, M.: Steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu? IAB-Kurzbericht Nr. 9/2003.

2 Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK): Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und –angebot bis 2015. In: Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung Nr. 104/2002.

Familienorientierte Personalpolitik als wirtschaftlicher Faktor

Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bildet zusammen mit den thematisch verwandten Ansätzen Chancengleichheit und Work-Life-Balance jenseits von ethisch-moralischen Erwägungen ein Handlungsfeld, mit dem Unternehmen und Staat auf den drohenden Fachkräftemangel reagieren können. Für Unternehmen bildet eine familienorientierte Personalpolitik die Voraussetzung, um ein qualifikationsunabhängiges Ausscheiden gerade von jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermeiden, betriebspezifisches Know-how zu erhalten und einen Teil des zunehmenden Aufwands für die Personalrekrutierung zu vermeiden. Durch die Verbesserung der unternehmensinternen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen kann ein heute unzureichend genutztes Arbeitskräftepotenzial ausgeschöpft werden. Den sowohl im Beruf als auch im Privatleben steigenden Anforderungen muss mit einer neuen Austarierung und besseren Abstimmung der beiden Bereiche entgegnet werden, um Konzentration, Motivation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als zentrale Faktoren des Unternehmenserfolgs zu gewährleisten.

Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden die Anforderungen nicht nur im Berufsleben, sondern auch in einem durch Individualisierungs- und Pluralisierungstendenzen gekennzeichneten Privatleben steigen. Als wesentliche Trends sind hier die zunehmende Zahl Alleinerziehender, die steigende Notwendigkeit von zwei Einkommen zur Sicherung der ökonomischen Basis eines Familienhaushalts sowie die Ausweitung der familiären Belastungen über die traditionelle Eltern-Kind-Familie hinaus auf die Pflege (älterer) Angehöriger anzuführen.

Gegenwärtig ist ein – wenngleich verhaltenes – Aufbrechen der geschlechtsspezifischen Verteilung bezahlter und unbezahlter Arbeit zu beobachten. Während die Erwerbsorientierung der Frauen zunimmt, wächst, wenn auch längst nicht in gleichem Maße, die Familienorientierung der Männer und damit die Bereitschaft eines Engagements bei der Betreuung und Erziehung der Kinder. Durch eine partnerschaftliche Aufgabenteilung kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die bislang in aller Regel die Hauptlast tragenden Mütter erleichtert werden. Dies führt auf der Gegenseite dazu, dass mit den Vätern ein wesentlich größerer Arbeitnehmerkreis als bislang mit den Problemen der Balance von Berufs- und Familienleben konfrontiert wird.

1.2 Ziel der Untersuchung

Die Unternehmen befinden sich aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs einerseits und der wachsenden Probleme bei der Personalrekrutierung andererseits in einem Dilemma. Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit sind zunehmend Investitionen in neuen Bereichen der Personalentwicklung notwendig, gleichzeitig hält der Kostendruck unvermindert an.

Die generelle längerfristige Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist von der Wirtschaft durchaus erkannt worden und hat unter anderem Ausdruck gefunden in der Vereinbarung zur Weiterentwicklung der Chancengleichheit in der Privatwirtschaft, welche die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft mit der Bundesregierung im Jahr 2001 geschlossen haben. Allerdings erfolgt die Umsetzung der konkreten Vereinba-

rungsinhalte äußerst verhalten, wofür zu einem wesentlichen Teil die gegenwärtig ungünstige wirtschaftliche Lage als Grund zu sehen ist.

Die wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen Jahre wirkt in Teilen den ausgeführten längerfristigen Trends des Arbeitsmarkts entgegen. Aufgrund der seit 2001 anhaltenden, ungewöhnlich langen Schwächephase besteht gegenwärtig auch bei qualifizierten Arbeitskräften ein Überangebot, zumal bereits in den 90er Jahren in Folge von Anpassungen und Umstrukturierungen qualifizierte Arbeitskräfte in hoher Zahl freigesetzt wurden.

In einer Phase mit hohem Kostendruck bei gleichzeitigem Arbeitskräfteüberangebot – und entsprechend geringeren Aufwendungen für die Personalrekrutierung – sieht sich die oft behauptete Wirtschaftlichkeit familienfreundlicher Maßnahmen in Frage gestellt.³ Sicherlich ist bei Unternehmen, die sich aktuell zu Personalreduzierungen in größerem Umfang gezwungen sehen, das Argument der Wirtschaftlichkeit familienfreundlicher Maßnahmen fehl am Platz, sofern nur die kurzfristigen Effekte und nicht die längerfristige Entwicklung der Personalstruktur betrachtet wird. Allerdings sehen sich gerade kleine und mittlere Unternehmen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit oft sehr spezifischen Qualifikationen benötigen und zum Teil auf regionale Arbeitsmärkte angewiesen sind, trotz der allgemeinen Arbeitsmarktlage durchaus mit Problemen bei der Mitarbeiterrekrutierung konfrontiert.

Ziel der Untersuchung ist es, im Rahmen einer Analyse 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. Infolge der spezifischen wirtschaftlichen Situation zum Zeitpunkt der Datenerhebung besitzt diese Analyse den Charakter einer Momentaufnahme.

Ein weiteres Ziel der Analyse ist es, eine höhere Transparenz bezüglich der Investitionskosten, des laufenden Aufwands und der Ressourcenbindung für die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen herzustellen.

Die Analyse beschränkt sich dabei auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einem sehr engen Sinne. Betrachtet werden ausschließlich auf Eltern mit kleinen Kindern bezogene Maßnahmen. Effekte von Regelungen für Beschäftigte, die in die Pflege von Angehörigen eingebunden sind, werden dagegen nicht berücksichtigt, ebenso Personalmaßnahmen, die sich im Kontext von Chancengleichheit und Work-life-Balance auf umfassendere Teile der Belegschaften beziehen.

3 Zu diesem Ergebnis kommt auch eine im Auftrag der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung durchgeführte Befragung von über 400 Unternehmen: Obwohl acht von neun Unternehmen durchaus an dem Thema Familienfreundlichkeit interessiert sind, geben 44% die fehlenden finanziellen Mittel als Hindernis für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen an. Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hg): Strategien einer familienbewussten Unternehmenspolitik. Bonn, Januar 2003.

2 Untersuchungsdesign

2.1 Wahl der Datengrundlage

Für Deutschland liegen bislang nur in Ansätzen Erkenntnisse über die quantitativen Effekte familienfreundlicher Maßnahmen vor, nicht zuletzt, da den betriebswirtschaftlichen Aspekten einer familienorientierten Personalpolitik erst allmählich größere Aufmerksamkeit geschenkt wird und familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen in der Vergangenheit vorwiegend aus wertorientierten und sozialpolitischen Überlegungen eingeführt wurden.⁴ In der Literatur werden im Einzelnen folgende Wirkungen einer familienfreundlichen Personalpolitik genannt:

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

Eine empirische Wirtschaftlichkeitsanalyse familienfreundlicher Maßnahmen, die den Anspruch verfolgt, belastbare Erkenntnisse über das Verhältnis von monetären Kosten und monetärem Nutzen zu gewinnen, stellt außerordentlich hohe Anforderungen an die Qualität des Datenmaterials. Als wesentliche Kriterien sind hier zu nennen:

- die Existenz und Verfügbarkeit von Daten, die einen Vergleich des Zustands mit und ohne familienfreundliche Maßnahmen bzw. vor und nach Einführung der Maßnahmen zulassen, um Veränderungen und damit die Wirkung der Maßnahmen messen zu können;

4 Auf Work-life-Balance-Maßnahmen bezogene betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Berechnungen im engeren Sinne wurden bislang erst in den USA durchgeführt. Die Unternehmensberatung WFD, Inc. schätzte in Fallstudien bei fünf Unternehmen die Kosten-Nutzen-Relationen von familienorientierten Maßnahmen auf 250% bis zu 550%, die Beratungsfirma Ceridian Performance Partners errechnete einen Return on Investment von 680%. Eine Übertragbarkeit dieser Relationen auf deutsche Unternehmen ist aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltung der Systeme der Sozialen Sicherung, der tariflichen Regelungen und der unterschiedlichen Ausgangsposition bei der Bewältigung des wirtschaftlichen Strukturwandels nicht möglich. Ein Vergleich mit den Ergebnissen dieser Studie ist aufgrund des weitreichenderen Ansatzes der US-Studien und des Einbezugs von Motivations- und Produktivitätseffekten bei den Gesamtbelegschaften ebenfalls nicht möglich. Für Deutschland liegen bislang nur sehr undifferenzierte oder auf sehr spezifische Maßnahmen bezogene Kosten-Nutzen-Schätzungen vor.

- die Isolierbarkeit der Effekte familienfreundlicher Maßnahmen gegenüber anderen Einflussfaktoren sowie
- die Möglichkeit einer zuverlässigen monetären Bewertung der Messgrößen.

Eine Datengrundlage, die diesen Kriterien entspricht, ist nur für einen Teil der angeführten Wirkungen verfügbar bzw. generierbar. Für die Ermittlung der monetären Effekte wird innerhalb der Analyse ausschließlich auf Daten aus dem betrieblichen Personalcontrolling zurückgegriffen, wodurch die Validität und Belastbarkeit der Ergebnisse gewährleistet werden kann. Als Grundlage der Analyse werden Veränderungen der Fluktuation, der Rückkehrdauer aus der Elternzeit und der Fehlzeiten von Eltern herangezogen. Zwangsläufig bleibt durch diese Auswahl ein Teil der Wirkungen innerhalb der engeren Analyse unberücksichtigt, wobei die Ergebnisse aus Fachgesprächen mit den Umsetzungsverantwortlichen bzw. aus unternehmensinternen Studien zu den nicht gemessenen Effekten in die Interpretation der Analyse einfließen.⁵

2.2 Teilnehmende Unternehmen

Für die Teilnahme an der Analyse konnten zehn Unternehmen gewonnen werden, die für ihre familienbewusste Personalpolitik bekannt sind. Geachtet wurde bei der Auswahl zudem auf eine breite Streuung nach Branchen und Regionen. Für die Analyse wurden bewusst mittelgroße Unternehmen ausgewählt, da hier auf der einen Seite das Ausscheiden und die Wiederbeschaffung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgrund oftmals spezifischer Qualifikationsanforderungen größere Probleme aufwirft als in Großunternehmen. Auf der anderen Seite musste die Mitarbeiterzahl hoch genug sein, um Durchschnittswerte ohne Verzerrungen durch Einzelfälle bilden zu können.

An der Analyse nahmen folgende Unternehmen teil:

- B. Braun Melsungen AG
- Condat Informationssysteme AG
- Fraport AG
- GeneralCologne Re
- Gerhard Rösch GmbH
- Ratiopharm GmbH
- SICK AG
- Sparkasse Saarbrücken
- VAUDE Sport GmbH & Co. KG
- Wintershall AG

5 Während bei belegschaftsweiten Work-Life-Balance-Maßnahmen Motivations-, Effizienz- und Produktivitätssteigerungen die zentralen Wirkungen darstellen – also Wirkungen, die mit dem hier gewählten Messansatz nicht abbildbar sind –, ist davon auszugehen, dass diese Effekte bei Maßnahmen für Eltern aufgrund der Doppelbelastung weitaus schwächer zum Tragen kommen und eine Nichtberücksichtigung daher weniger problematisch ist.

2.3 Durchführung der Datenerhebung

Da ein detailliertes Personalcontrolling, in dem auch die familiäre Situation der Beschäftigten als Kriterium eingebunden wird, üblicherweise bei kleinen und mittleren Unternehmen nicht vorhanden ist, erforderte die Durchführung der Datenerhebung eine individuelle und kooperative Vorgehensweise. Zusammen mit den Unternehmen wurden in enger Abstimmung individuelle EDV-gestützte Datenerfassungsbögen entwickelt, um die betriebs-spezifische Situation bestmöglich abbilden und Qualitätsverluste bei der Erhebung vermeiden zu können.

Im Zuge der Erhebung wurde deutlich, dass insbesondere spezifische Kennzahlen zur Elternzeit (z. B. Zahl der Abgänge pro Jahr, Dauer der Elternzeit, Fluktuation und Verbleibsquoten der Rückkehrerinnen und Rückkehrer) von den Unternehmen nur mit erheblichem Aufwand generiert werden konnten. Einige Unternehmen setzten sich im Rahmen dieser Analyse erstmals systematisch mit den (Wieder)Beschaffungskosten für Mitarbeiter auseinander. Die Erfassung von Fehlzeitenquoten für eine definierte Elterngruppe bzw. getrennt nach Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten war nur in Ausnahmefällen möglich.

3 Einsparpotenziale durch familienfreundliche Maßnahmen

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entstehen durch Fluktuation, Dauer bis zum Wiedereinstieg und Fehlzeiten betriebliche Kosten, die durch familienfreundliche Maßnahmen vermieden bzw. gesenkt werden können. Insofern lässt sich von einem *Kosteneinsparpotenzial* durch familienfreundliche Maßnahmen sprechen.

Dieses Einsparpotenzial wird im Rahmen der Analyse auf der Grundlage betrieblicher Controllingdaten ermittelt. Die Kostensenkungspotenziale bestehen im Einzelnen aus

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 befinden;
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.

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 jeweils unternehmensspezifisch für eine untere, mittlere und obere Einkommensklasse separat zu erheben. Zugrunde liegt dabei die Annahme, dass das Qualifikationsniveau mit dem Einkommen korreliert.

Die Erläuterung und Zusammensetzung der einzelnen Kostenblöcke sowie die jeweils ermittelten Werte werden im Folgenden dargestellt.

3.1 Wiederbeschaffungskosten

Ein nach wie vor familienunfreundliches Arbeitsumfeld sorgt dafür, dass im auf Westdeutschland bezogenen Durchschnitt mehr als 40% der vor der Geburt des Kindes erwerbstätigen Frauen 3 Jahre nach der Geburt des Kindes nicht wieder an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt sind.

Für Unternehmen entsteht durch diese familienbedingte Fluktuation neben dem Problem des kontinuierlichen Verlustes betriebsspezifischen Know-hows ein erheblicher Aufwand für die Wiederbeschaffung des Personals.

In einem Wiederbesetzungsprozess entstehen Kosten für Anwerbung, Auswahl, Einstellung sowie für die Aus- und Fortbildung, Einarbeitung und eventuelle Minderleistung der Ersatzkraft. Weitere fluktuationsbedingte Kosten entstehen dem Unternehmen, wenn eine Stelle für längere Zeit unbesetzt bleibt. Bei hoch spezialisierten Belegschaften kann die Besetzung einer Stelle nach Erfahrungen der teilnehmenden Unternehmen bis zu sechs Monate dauern. Vor allem bei spezifischen Dienstleistungen, in denen persönliche Kundenbeziehungen eine bedeutende Rolle spielen, kann das (temporäre) Ausscheiden einer langjährigen Mitarbeiterin bzw. eines langjährigen Mitarbeiters zu erheblichen Einbußen bei Umsatz und Ertrag führen.

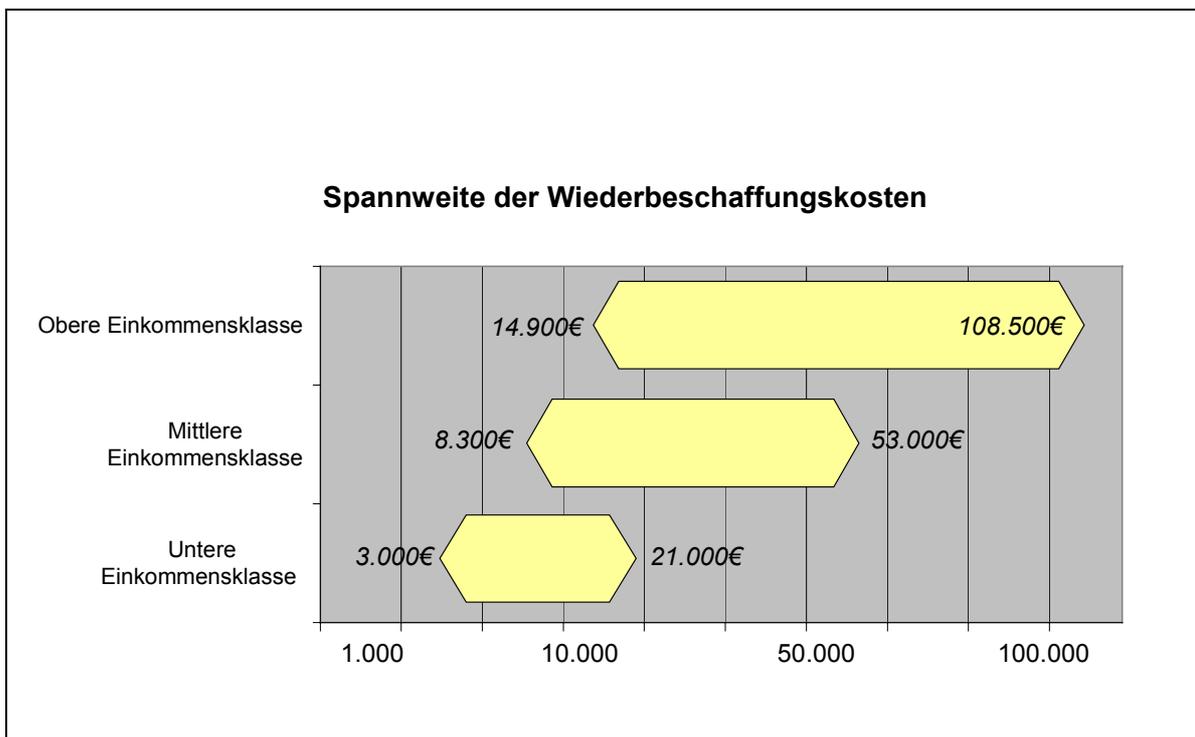
In der folgenden Tabelle sind die einzelnen Bestandteile der Wiederbeschaffungskosten im Überblick aufgeführt:

Wiederbeschaffungskosten	
Kostenposition	Bestandteile
Kosten der unbesetzten Stelle	Kosten z.B. für Produktivitätsausfälle durch fehlende Markt- und Kundenbetreuung
Anwerbungskosten	Kosten für Annoncen, Anwerbeprämien, Personalberater, Personalwerbeveranstaltungen, Absolventenmessen, etc.
Auswahlkosten	Kosten der Auswahl- und Einstellungsgespräche (Betriebsleitung, Personalbüro, Fachvorgesetzte, Betriebsrat, Personalberater/Psychologen, etc.), Assessment-Center, Einstellungsuntersuchung, Spesen/Fahrtkosten Bewerber, Kommunikationskosten, etc.
Einstellungskosten	Stammdatenerhebung, Umzugskosten, Einrichtung des Arbeitsplatzes
Aus- und Fortbildungskosten	Kosten für interne oder externe Ausbildungen/Seminare/ Fortbildungen
Einarbeitungskosten	Höhere Informations-/Kontrollkosten für Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, Kosten für „Training-on-the-Job“
Minderleistungen bei Einarbeitung	Kosten auf Grund geringerer Produktivität und hoher Fehlerquote, erhöhter Unfallgefahr, Kosten für fehlendes Know-how, verlorene Geschäftskontakte

Die Berechnung der Wiederbeschaffungskosten für verschiedene Einkommensklassen in den Unternehmen ergibt die folgenden Durchschnittswerte (gerundet):

Wiederbeschaffungskosten einer Stelle	untere EK	mittlere EK	obere EK
Kosten der unbesetzten Stelle (€/Monat)	900€	1.600€	2.700€
Kosten der unbesetzten Stelle (effektiv)	900€	3.600€	10.800€
Anwerbungskosten	1.800€	5.500€	10.500€
Auswahlkosten	1.200€	2.400€	3.900€
Einstellungskosten	800€	1.300€	1.900€
Aus- und Fortbildungskosten	800€	1.800€	3.700€
Einarbeitungskosten	2.800€	6.000€	7.600€
Minderleistungen bei Einarbeitung	1.200€	2.600€	4.800€
Summe Wiederbeschaffungskosten	9.500€	23.200€	43.200€
Durchschnittliche Wiederbesetzungsdauer in Monaten	1	2	4

Die Wiederbeschaffungskosten sind in hohem Maße abhängig von dem erforderlichen Qualifikationsniveau der gesuchten Person und Spezifität der Qualifikationsanforderungen. Als externe Faktoren schlagen sich die Enge spezieller Arbeitsmärkte und Mismatches regionaler Arbeitsangebote in den Wiederbeschaffungskosten nieder. Die Spannweiten der Wiederbeschaffungskosten der teilnehmenden Unternehmen in den einzelnen Einkommensklassen können dies verdeutlichen.



Die Wiederbesetzungskosten einer Stelle werden oft nach einer Faustformel von 1,5 Jahresgehältern für hoch Qualifizierte und 0,75 Jahresgehälter für gering Qualifizierte angegeben. Diese grobe Einordnung konnte durch die Angaben der untersuchten Unternehmen nicht gestützt werden. Bei der Analyse wurde allerdings deutlich, dass in vielen Unternehmen die Ermittlung der Personalwiederbeschaffungskosten im Controlling noch nicht sehr entwickelt ist. Daher kann bei den ermittelten Werten, die deutlich unter den Grobangaben liegen, eher von einer defensiven Berechnung der Wiederbeschaffungskosten ausgegangen werden. Mit anderen Worten sind die auf dieser Basis errechneten Einsparpotenziale als niedrig anzusehen.

Wenn Beschäftigte Elternzeit in Anspruch nehmen, werden die freigewordenen Stellen häufig durch Ersatzkräfte mit befristeten Arbeitsverträgen überbrückt (vgl. Abschnitt "Überbrückungskosten"). Kehren Beschäftigte in der Folge nicht aus der Elternzeit zurück, werden üblicherweise die befristet eingestellten Arbeitskräfte weiterbeschäftigt. Nach Erfahrung der teilnehmenden Unternehmen bleiben 75% der befristet eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen und stehen für die Besetzung der Stellen bei Nichtrückkehr aus der Elternzeit zur Verfügung. Hierdurch reduziert sich – in unserer Rechnung – der Wiederbeschaffungsaufwand, da in diesem Fall die Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung bei den Überbrückungskosten anfallen.

Die Verbleibsquote der befristeten Ersatzkräfte hat noch einen weiteren Effekt auf die Wiederbeschaffungskosten im Unternehmen. Befristete Ersatzkräfte die auf beiderseitigen Wunsch im Unternehmen verbleiben wollen, jedoch von einer Rückkehrerin oder einem Rückkehrer aus der Elternzeit von der befristeten Stelle „verdrängt“ werden, fließen in einen Bewerberpool und stehen von dort dem Gesamtunternehmen zur Besetzung von Stellen aufgrund allgemeiner Fluktuation oder Unternehmenswachstum zur Verfügung. Eine interne Stellenbesetzung mit bereits unternehmenserfahrenen Bewerbern aus diesem Pool erspart den Unternehmen Such- und Auswahlkosten und senkt die Kosten für die Qualifizierung, Einarbeitung und Minderleistung. Nach Angaben der teilnehmenden Unternehmen liegt das Einsparpotenzial einer unbefristeten internen Einstellung im Vergleich zu einer externen Einstellung bei bis zu 90%. Eine Erhöhung der Rückkehrquote aus der Elternzeit steigert die Zuflüsse in den Bewerberpool und realisiert in gleichem Umfang Einsparpotenziale durch die Möglichkeiten interner Besetzungen aus dem Pool.

Familienfreundliche Maßnahmen eröffnen Unternehmen Chancen zur Profilierung am Arbeitsmarkt und zu einem Image- und Attraktivitätsgewinn als Arbeitgeber. Der Attraktivitätsgewinn schlägt sich nieder in einem umfassenderen und besser qualifizierten Bewerberpool und senkt über geringere Such-, Auswahl und Qualifizierungskosten die Wiederbeschaffungskosten von Personal. Dieser Effekt ist nicht allein zielgruppenbezogen, sondern wirkt sich bei jedem Wiederbesetzungsprozess im Unternehmen aus. Das Kosteneinsparpotenzial durch Attraktivitätsgewinn wurde daher auf die Fluktuationsrate des Gesamtunternehmens gerechnet. Nach Einschätzung der Unternehmen können durch Work-Life-Balance-Maßnahmen die Wiederbeschaffungskosten um bis zu 20% gesenket werden.

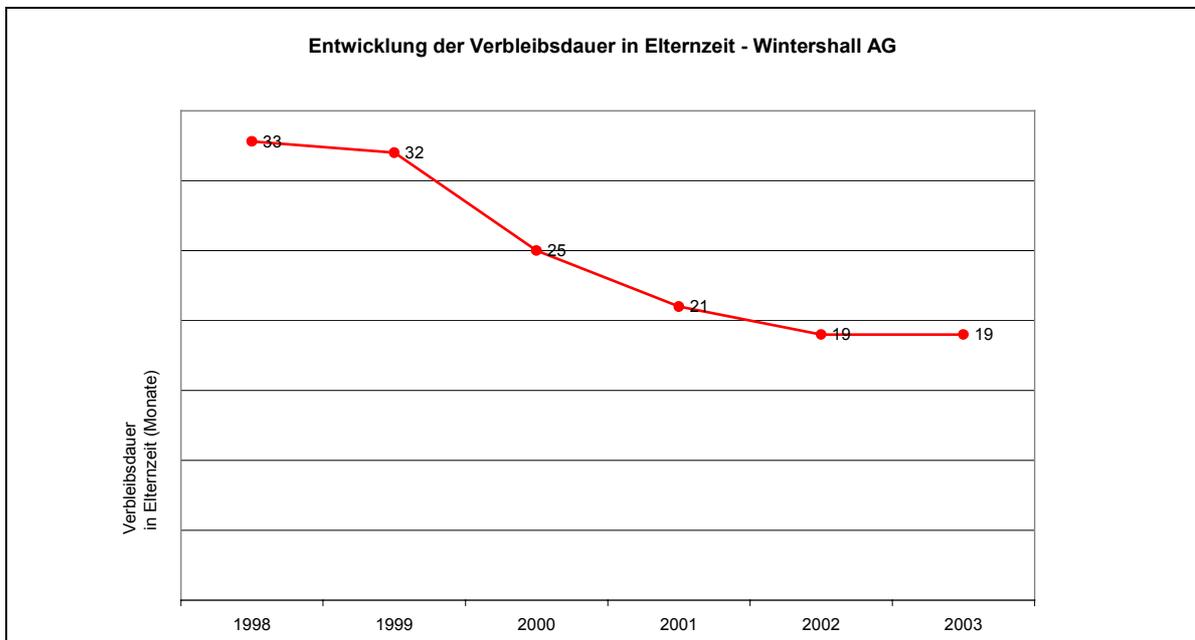
3.2 Wiedereingliederungskosten

Ein längerfristiges Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit führt in aller Regel zu einer Dequalifikation der Beschäftigten. Zum einen erfolgt bei den Ausscheidenden eine Entwöhnung vom Arbeitsalltag und den Arbeitsroutinen, zum anderen verändern sich die konkreten Arbeitsbedingungen aufgrund kürzer werdender Produkt- und Innovationszyklen bereits innerhalb weniger Jahre zum Teil grundlegend. So erfordern Veränderungen bei Produkten, Normen und Richtlinien, technischer Ausrüstung und IT-Ausstattung bei der Rückkehr aus der Elternzeit oftmals eine erneute umfangreiche Einarbeitung sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Insbesondere bei voller Ausnutzung der Elternzeit und einer Rückkehr nach 36 Monaten (oder bei der Inanspruchnahme einer weiteren Auszeit im Anschluss an die Elternzeit) sind diese Wiedereingliederungsaufwendungen, wie die Aussagen der Unternehmen zeigen, mit den entsprechenden Aufwendungen bei einer Neueinstellung vergleichbar. Bei kürzeren Auszeiten sinkt der Aufwand für die Wiedereingliederung erheblich.

Durch Möglichkeiten der Teilzeit- und Telearbeit, durch kurzfristige Vertretungseinsätze und Weiterbildungen während der Elternzeit oder durch eine frühere vollständige Rückkehr aus der Elternzeit können die Aufwendungen für eine Wiedereingliederung deutlich gesenkt werden. Für die setzen die Unternehmen – jeweils in Relation zu den Fortbildungs-, Einarbeitungs- und Minderleistungskosten von Neueinsteigern - in Abhängigkeit der Abwesenheitsdauer im Durchschnitt folgende Werte an:

Wiedereingliederungskosten von ErziehungsurlauberInnen	
in % der Aus- und Fortbildungs-, Einarbeitungs- u. Minderleistungskosten bei Neueinstellung	in %
nach 6 Monaten	15%
nach 12 Monaten	30%
nach 18 Monaten	50%
nach 36 Monaten	75%

Durch die Senkung der Wiedereingliederungskosten, d.h. durch die Reduzierung der Abwesenheit aus dem betrieblichen Alltag, konnten die untersuchten Unternehmen bereits bis zu 4.900 € pro Fall einsparen. Am Beispiel der Wintershall AG lässt sich gut erkennen, dass familienfreundliche Maßnahmen die Verbleibdauer in Elternzeit reduzieren.



3.3 Überbrückungskosten

Zur Überbrückung der Familienphase der Elternzeit bieten sich den Unternehmen im Wesentlichen drei Möglichkeiten:

- Die Überbrückung mit unbefristeten Einstellungen. Diese Form wählen vor allem Großunternehmen, die davon ausgehen können, den Rückkehrenden in jedem Fall eine gleichwertige Stelle anbieten zu können oder stark wachsende Unternehmen. Unbefristete Einstellungen werden ebenfalls von Unternehmen gewählt, die aufgrund der Erfahrungen in der Vergangenheit mit nur geringen Rückkehreraten rechnen.

- Die Überbrückung mit befristeten Arbeitsverträgen, welche die häufigste Form darstellt.
- Sonstige Maßnahmen der Überbrückung, wobei hier vor allem Verfahren mit einer Arbeitsumverteilung oder Mehrarbeit zum Einsatz kommen.

Die Überbrückung mit unbefristeten Arbeitskräften verursacht die identischen Such-, Auswahl- und Qualifizierungskosten wie bei einer unbefristeten, externen Neueinstellung.

Die Kosten einer Überbrückung mit befristeten Arbeitskräften hängen wesentlich von dem Zeithorizont ab, für den die Einstellung vorgenommen wird. Für die Kosten der Anwerbung, Auswahl und Qualifizierung der Überbrückungskräfte gilt: Je kürzer der Zeithorizont, desto geringer ist die Intensität, mit der die Anwerbung, Auswahl etc. der Ersatzarbeitskräfte betrieben wird. Dementsprechend liegen die Kosten bei kürzeren Überbrückungszeiträumen deutlich unter den Kosten einer unbefristeten Einstellung. Erfolgt der Wiedereinstieg früher, kann in höherem Umfang auf preiswerte Überbrückungskräfte zurückgegriffen werden.

Die Kosten der Einarbeitung und Minderleistung stehen in Abhängigkeit von den Aufwendungen für Suche und Auswahl. Hier gilt die Annahme: Je intensiver Suche, Auswahl und Fort- und Weiterbildung der Ersatzkräfte betrieben werden, desto geringer ist der Aufwand für die Einarbeitung und die Minderleistung während der Überbrückungsphase. Daher fallen beispielsweise für Überbrückungskräfte bei einem Zeithorizont von 6 Monaten zwar geringe Anwerbe-, Auswahl-, Einstellungs- und Aus- und Fortbildungskosten an, aber hohe Einarbeitungskosten und hohe Minderleistungen durch Qualifikations- und Motivationsdefizite. Nach Erfahrungen der Unternehmen variieren die Überbrückungskosten wie in der folgenden Tabelle dargestellt. 100% stehen hier für identische Aufwendungen wie bei einer unbefristeten externen Neueinstellung.

Überbrückungskosten für befristete Ersatzkräfte bei einem Zeithorizont bis zur Rückkehr der/des Erz.urlaubers/In von	6 Monate	12 Monate	18 Monate	36 Monate
Kosten für die unbesetzte Stelle	40%	60%	80%	100%
Anwerbekosten	40%	60%	80%	100%
Auswahlkosten	40%	60%	80%	100%
Einstellungskosten	40%	60%	80%	100%
Aus- und Fortbildungskosten	0%	25%	50%	100%
Einarbeitungskosten	130%	120%	110%	100%
Minderleistung	130%	120%	110%	100%

Die Kosten für „sonstige Maßnahmen“, die insbesondere Arbeitsumverteilung und Mehrarbeit umfassen, fallen je nach Qualifikations- bzw. Einkommensklasse in unterschiedlicher Höhe an. Die Kosten schwanken zwischen 500 € bis 1.500 € pro Monat, wobei hier ausschließlich die Kosten angesetzt sind, die über die eingesparten Personalkosten des in Elternzeit befindlichen Elternteils hinaus gehen. Durch diesen Kostenansatz zeigt sich, dass diese vermeintlich unkomplizierteste Form der Überbrückung für die Unternehmen in aller Regel am kostenintensivsten ist.

Sowohl bei der Überbrückung mit befristeten Ersatzkräften als auch beim Einsatz „sonstiger Maßnahmen“ senkt eine schnellere Rückkehr aus der Elternzeit die Überbrückungskosten.

3.4 Kosten für Fehlzeiten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern in dem betreuungsintensiven Alter unter 8 Jahren sind durch die Aufgaben im Beruf und in der Familie einer deutlich höheren Belastung im Alltag ausgesetzt als vergleichbare Beschäftigte ohne Kinder. Diese Doppelbelastung kann zu erhöhtem Stress und einer höheren Krankheitsanfälligkeit führen, welche nicht nur die Produktivität bei der Arbeit merklich reduzieren kann, sondern sich auch in erhöhten Fehlzeiten der Beschäftigten niederschlägt. Durch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie können die Stressquellen reduziert werden. Ein weiterer Grund für tendenziell höhere Fehlzeiten bei Eltern liegt in der gesetzlichen Regelung, dass Eltern bei zusätzlichem Betreuungsaufwand im Rahmen einer Krankheit des Kindes in begrenztem Umfang selbst eine Freistellung beanspruchen können, welche abrechnungstechnisch wie eine eigene Arbeitsunfähigkeit gewertet wird.

Grundsätzlich wurde der Zusammenhang von familienfreundlichen Maßnahmen und sinkenden Fehlzeiten von den Unternehmen im Gespräch bestätigt. Für eine quantitative Analyse der Fehlzeiten konnten allerdings keine validen Daten erhoben bzw. generiert werden, da Fehlzeiten-Daten in den Personalinformationssystemen nicht trennscharf für die Eltern-Gruppe ausgewertet werden konnten. Kleine Unternehmen (Gerhard Rösch GmbH, Vaude Sport GmbH & Co. KG, Sparkasse Saarbrücken) konnten die Daten zum Teil manuell erfassen, jedoch lässt die relativ kleine Fallzahl keine verallgemeinerbaren Aussagen zu. Aufgrund der unzureichenden Datenlage wurden in der gesamten Analyse – auch in der nachfolgenden Modellrechnung – mögliche Kosteneinsparungen aufgrund von Fehlzeiten nicht mit eingerechnet, wodurch das Kosteneinsparpotenzial tendenziell zu niedrig angesetzt wird.

3.5 Kosteneinsparpotenzial

In der Summe können für die teilnehmenden Unternehmen Kosteneinsparpotenziale in Abhängigkeit der Betriebsgröße in Höhe von mehreren 100.000 € ermittelt werden – bei der Fraport AG lag das Potenzial sogar deutlich über 1 Mio. €. Das Kosteneinsparpotenzial ist dabei als theoretische Größe zu verstehen, welches die Summe aller durch eine unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie entstehenden Kosten im Unternehmen abbildet.

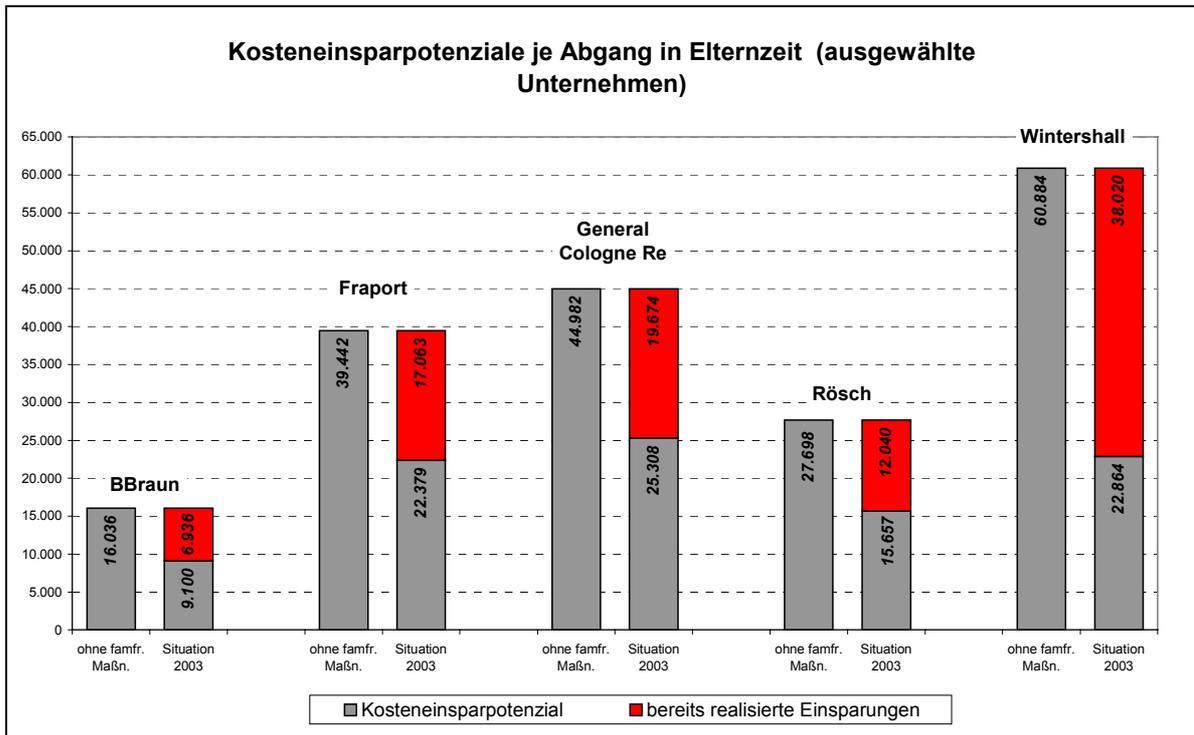
Um die durch familienfreundliche Maßnahmen eingesparten Beträge darzustellen, wird zum einen der Ist-Stand der Unternehmen in einem Szenario abgebildet, zum anderen auf

Grundlage bundesweiter Durchschnittswerte⁶ unter Berücksichtigung der spezifischen Kostenstrukturen des jeweiligen Unternehmens ein Vergleichsszenario des Betriebs ohne familienfreundliche Maßnahmen gerechnet. Aus den Differenzen zwischen den Werten der Szenarien können die bereits realisierten Einsparungen realitätsnah abgeleitet werden.

Die von den analysierten Unternehmen realisierten Einsparungen bewegen sich überwiegend in einer Größenordnung von mehreren 100.000 € (vgl. Tabelle). Die realisierten Einsparpotenziale von der B. Braun Melsungen AG, GeneralCologne Re und Wintershall liegen zwischen 300.000 € und 400.000 €. Die Höhe der absoluten Einsparungen hängt dabei wesentlich von der Mitarbeiterzahl der Unternehmen ab. Zur Vergleichbarkeit der Werte zwischen den Unternehmen werden die Einsparungen auf die Zahl der Abgänge in Elternzeit ausgewiesen. Es zeigt sich damit, dass es den Unternehmen mit den von ihnen gewählten familienfreundlichen Maßnahmen bereits gelungen ist, bis zu 60% des Kosteneinsparpotenzials abzuschöpfen.

Kosteneinsparpotenziale und Potenzialabschöpfung ausgewählter Unternehmen										
	B.Braun		Fraport		GeneralCologne Re		Rösch		Wintershall	
in €	ohne familienfr. Maßn.	Situation 2003								
Kosteneinsparpotenzial	833.898	473.217	2.287.607	1.292.365	719.709	396.494	138.488	78.287	669.723	251.499
bereits realisierte Einsparungen	-	360.681	-	995.242	-	323.215	-	60.201	-	418.224
Kosteneinsparpotenzial pro abgehendem/r MitarbeiterIn in EZ	16.036	9.100	39.442	22.379	44.982	25.308	27.698	15.657	60.884	22.864
bereits realisierte Einsparungen pro abgehendem/r MitarbeiterIn	-	6.936	-	17.063	-	19.674	-	12.040	-	38.020

6 Dem Vergleichsszenario liegen folgende Werte und Annahmen zugrunde: Die Teilzeitquote bei den weiblichen Beschäftigten liegt bei 28%; die Wiedereinstiegsrate nach der Elternzeit liegt bei 59%, wobei 78% der RückkehrerInnen in Teilzeit arbeiten; die gesetzliche Elternzeit wird in voller Länge in Anspruch genommen; die betriebliche Fluktuationsrate liegt bei 5%.



Die Unterschiede zwischen den Einsparpotenzialen der Unternehmen sind im Wesentlichen auf die Qualifikationsstruktur der Belegschaft sowie die spezifische Arbeitsmarktsituation und die davon abhängenden Personalwiederbeschaffungskosten von Überbrückungs- und Ersatzpersonal zurückzuführen.

4 Kosten familienfreundlicher Maßnahmen

Eine Erkenntnis der auf die Arbeitnehmerseite bezogenen Forschung zu familienorientierten Maßnahmen ist, dass die Maßnahmen ihre Wirkungen vor allem in ihrer Kombination entfalten. Da prinzipiell eine Zurechnung der Effekte auf Einzelmaßnahmen höchst problematisch wäre, wurde für die Analyse ein auf Eltern bezogenes *familienfreundliches Grundprogramm* zusammengestellt, dessen Kosten- und Nutzeneffekte in der Summe in die Analyse einfließen. Die Zusammenstellung der Maßnahmen des Programms erfolgte einerseits unter dem Aspekt ihrer Verbreitung in Unternehmen, andererseits unter dem Aspekt, dass sie die zentralen Rahmenbedingungen und z.T. notwendigen Voraussetzungen für die Wiederaufnahme einer Erwerbstätigkeit beeinflussen. Allerdings sei darauf hingewiesen, dass die kostenintensive betriebliche Kinderbetreuung je nach der konkreten Betreuungssituation vor Ort in vielen Fällen eine weder notwendige noch sinnvolle Maßnahme darstellt.

Die Bestandteile des analysierten familienfreundlichen Grundprogramms sind:

- Beratungsangebote für Eltern, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit;
- Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität und –souveränität für Eltern;
- Telearbeit für Beschäftigte in Elternzeit;
- Betriebliche bzw. betrieblich unterstützte Kinderbetreuung.

Bedeutung, Aufwand und Kosten der Maßnahmen bzw. Maßnahmenfelder werden im Folgenden kurz ausgeführt und durch Praxisbeispiele aus den teilnehmenden Unternehmen illustriert.

4.1 Beratungsangebote für Eltern, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit

Die Geburt eines Kindes und der Übergang in die Elternzeit erfordert für die betreuenden Eltern in der Regel eine grundlegende Neuorganisation des privaten Alltags. Um gerade in einer solchen Phase nicht die berufliche Entwicklung während und nach der Elternzeit aus den Augen zu verlieren, besteht für Eltern ein dringender Informations-, Beratungs- und Kommunikationsbedarf. Unternehmen können hier die Eltern wesentlich unterstützen durch:

- Information und Beratung zu gesetzlichen Regelungen, Betriebsvereinbarungen und deren konkreten Umsetzungen im Unternehmen;
- Beratung zu bzw. Vorbereitung auf mögliche Arbeitsmodelle während und nach der Elternzeit, z.B. bei Telearbeitsplätzen;
- Informationen zu bzw. Vermittlung von Kinderbetreuungsangeboten;
- Einbindung der Beschäftigten in Elternzeit in den unternehmensinternen Kommunikationsfluss;
- Vermittlung von kurzzeitigen Arbeitseinsätzen während der Elternzeit im Rahmen von Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen;
- Planungen und Vereinbarungen für die Elternzeit und den Wiedereinstieg, um sichere Perspektiven für die berufliche Kontinuität aufzuzeigen;
- (Informationen über) Qualifikationsangebote während der Elternzeit und im Rahmen des Wiedereinstiegs. Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen wird von den Betroffenen äußerst hoch eingeschätzt: Nach einer Befragung des IAB von Frauen in Erziehungsurlaub, schätzen nahezu alle wieder berufstätigen Frauen spezifische Weiterbildungsangebote als hilfreich ein.⁷

⁷ Engelbrech, G. / Jungkunst, M.: Erziehungsurlaub. Hilfe zur Wiedereingliederung oder Karrierehemmnis? IAB-Kurzbericht Nr.11, 2001.

Sparkasse Saarbrücken

Die Sparkasse Saarbrücken hält für die Beschäftigten in Elternzeit ein umfangreiches Kontakthalte- und Qualifikationsangebot bereit. Beschäftigte in Elternzeit können an fachlichen Fortbildungen und auch frauenspezifischen Seminaren teilnehmen. Mitglieder der betrieblichen Förderkreise bleiben auch während der Elternzeit integriert. Reguläre Teilzeitarbeit und Vertretungseinsätze während der Elternzeit sind möglich.

Bei der Elternzeit kann ein zusätzliches viertes Jahr in Anspruch genommen werden. Erwartet wird dabei, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem vierten Jahr mindestens 14 Tage im Unternehmen arbeiten sowie an einem fünftägigen Wiedereinstiegs-Seminar teilnehmen.

Organisiert werden die Angebote von der Frauenbeauftragten und der Personalentwicklungsabteilung. Als Effekt der Maßnahmen bemerken die Verantwortlichen u.a. eine stärkere Karriereorientierung und höhere Weiterbildungswünsche der wiedereingestiegenen Beschäftigten.

Fraport AG

Bei der Fraport AG werden Seminare für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit von der Beauftragten für Frauen und Familienförderung organisiert. Hier werden ebenfalls Informationen für werdende Eltern und spezielle Sprechstunden zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeboten.

Die Beratung zur Kinderbetreuung führt im Auftrag der Fraport AG die pme-Familienservice GmbH durch, der mittlerweile an 20 Standorten vertretene Marktführer bei Work-Life-Beratungen. Die Kosten für die Beratungen zu Kinderbetreuungsangeboten aller Art sowie Beratungsleistungen im Bereich Elder-care trägt die Fraport AG. Die Abrechnung der Beratungsleistungen erfolgt über Fallpauschalen.

Die Beratungs-, Kontakthalte- und Qualifizierungsmaßnahmen werden üblicherweise von den Frauenbeauftragten oder der Personalabteilung organisiert bzw. durchgeführt; zum Teil existieren auch speziell hierfür eingerichtete (Stab-)Stellen in der Personalabteilung. Insbesondere bei Fragen zu Arbeitsmodellen oder Weiterbildungsangeboten ist eine enge Anbindung an die Personalabteilung sinnvoll. Für eher unternehmensunspezifische, allgemein die Elternschaft betreffende Fragen besteht die Möglichkeit, Beratungsleistungen als Dienstleistungsauftrag fremd zu vergeben.

Kosten

Beratung und Kontakthaltemaßnahmen verursachen nahezu ausschließlich Kosten für internes oder ggf. externes Personal. Der Gesamtaufwand der Maßnahme hängt – neben der Beratungsintensität – vor allem von der Zahl der Eltern mit Betreuungsaufgaben ab. Im Durchschnitt der beteiligten Firmen kamen auf rund 40 Beschäftigte in Elternzeit oder rund 100 Eltern mit Betreuungsaufgaben⁸ eine Vollzeitkraft bzw. 60.000 € Kosten für externe Beratung.

Da bislang nahezu ausschließlich Mütter die Elternzeit in Anspruch nehmen, kann zur Veranschaulichung der Dimension die Zahl der Frauen in einem Unternehmen hinzugezogen werden: Ein Betrieb mit einer – hohen – Frauenquote von 50% benötigt zur Beratung und für Kontakthaltemaßnahmen bei 1.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vollzeitkraft.⁹

8 Definiert als Personen, die Kinder unter 8 Jahren haben und Elternzeit bzw. Erziehungsurlaub in Anspruch nehmen bzw. genommen haben.

9 Der Berechnung sind folgende empirisch ermittelte Werte zugrunde gelegt: Etwa 6% bis 7% der Mitarbeiterinnen befinden sich in Elternzeit und rund 19% der Mitarbeiterinnen nehmen Betreuungsaufgaben für Kinder unter 8 Jahren wahr.

4.2 Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität und -souveränität für Eltern

B. Braun Melsungen AG

In Nordhessen ist B. Braun Melsungen der größte Arbeitgeber; oftmals arbeiten hier beide Partner. Das Unternehmen unterstützt die Familien, indem es – als Ergänzung der Elternzeit - bis zu fünf Jahre unbezahlten Urlaub für die Pflege von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen ermöglicht. Darüber hinaus hat B. Braun flexible Arbeitszeiten eingeführt, sowohl im Schichtbetrieb als auch im kaufmännischen Bereich. Dazu gehören beispielsweise aufeinander abgestimmte Schichten bei Partnern oder die so genannten „Hausfrauenschichten“, die speziell auf die zeitlichen Erfordernisse berufstätiger Eltern mit Betreuungsaufgaben abgestimmt sind.

SICK AG

Die Arbeitszeitflexibilisierung bei SICK umfasst Gleitzeit, Schichtarbeit und über 50 verschiedene Teilzeitmodelle, von denen ein Drittel individuell auf die Bedürfnisse der Beschäftigten zugeschnitten wurde. Mitarbeiter in Elternzeit haben die Möglichkeit, während der Familienphase Telearbeit und höchst flexible Arbeitszeitmodelle in Anspruch zu nehmen. Die Möglichkeit zur Arbeitszeitflexibilisierung besteht auch für die Zeit der Pflege von Angehörigen, wobei hier auch eine Freistellung für die Pflegezeit in Anspruch genommen werden kann.

Umfang, Lage und Flexibilität der Arbeitszeiten sind nicht nur für die Balance von Familie und Erwerbstätigkeit von entscheidender Bedeutung, sondern bilden in aller Regel die notwendige Voraussetzung für der Wiederaufnahme einer Erwerbstätigkeit überhaupt.

Die Liste der praktizierten Arbeitszeitmodelle ist mittlerweile äußerst umfangreich geworden und reicht von der Reduzierung des täglichen Arbeitszeitumfangs über Gleitzeitmodelle bis hin zu weitgehender Autonomie bei der Arbeitszeitgestaltung. Darüber hinaus finden Modelle einer bezahlten oder unbezahlten Freistellung von wenigen Tagen bis zu mehreren Monaten Anwendung.

Mit der Neufassung des Erziehungsgeldgesetzes wurde ein Rechtsanspruch auf Teilzeitbeschäftigung während der Elternzeit verabschiedet. Die konkrete Ausgestaltung liegt dennoch in den Händen des Betriebs. Für Unternehmen wie Beschäftigte gleichermaßen wichtig sind dabei individuelle Lösungen bei den Arbeitsmodellen bzw. der Dienstplangestaltung.

Probleme bei der Umsetzung von Teilzeitmodellen oder Flexibilisierungen kann es insbesondere innerhalb kleinerer, eigenständiger Unternehmenseinheiten geben. Die Sparkasse Saarbrücken sieht sich aufgrund ihrer Filialstruktur mit einem – allerdings außerordentlich hohen – Teilzeitanteil von 30% an der Grenze des Machbaren, da in vielen Filialen nicht mehr als fünf Beschäftigte tätig sind.

Ein weiterer Zusammenhang besteht zwischen der Inanspruchnahme von Teilzeitarbeit und Qualifikationsstufe. Während bei weniger qualifizierten Tätigkeiten eine Vielzahl hochflexibler Modelle und eine weite Spanne von Arbeitspensen zu beobachten ist, finden sich diese Modelle in gehobenen Fach- und Führungspositionen gegenwärtig kaum. Allerdings bleibt damit gerade besonders intensiv an der Wertschöpfung beteiligten Beschäftigten eine bessere Balance von Erwerbstätigkeit und Familie bzw. familiär gebundenen hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Aufstieg verwehrt.

Kosten

Die Entwicklung, Abstimmung und vertragliche Regelung individueller Teilzeitmodelle verursacht einen erhöhten Aufwand innerhalb der Personalabteilung und bei den direkt Vorgesetzten. Im Durchschnitt der teilnehmenden Unternehmen benötigt die Abstimmung und Einführung eines individuellen Teilzeitmodells rund 2 Personentage bzw. einen Personalaufwand in Höhe von rund 600 €. Gerechnet auf die Zahl der jährlichen Wiederein-

stiege¹⁰ bleibt der Aufwand für individuelle Arbeitszeitmodelle ein eher marginaler Kostenfaktor. Durch die Verbreitung automatisierter Abrechnungs- und Zeiterfassungssysteme entstehen über den Abstimmungsaufwand hinaus keine zusätzlichen Kosten.

Die Kosten für notwendige Neueinstellungen bei Reduzierung der Arbeitszeit sind in der Berechnung der Einsparpotenziale integriert und daher an dieser Stelle nicht ausgewiesen.

4.3 Telearbeit für Beschäftigte in Elternzeit

Bei **Wintershall** praktizieren gegenwärtig fünf Mitarbeiterinnen mit Betreuungsaufgaben alternierende Telearbeit. Den Telearbeitenden werden am häuslichen Arbeitsplatz die Computer durch die EDV-Abteilung installiert; Büromobiliar wird nicht durch das Unternehmen gestellt. Für die Büroanwesenheiten stehen in der Zentrale zwei Telearbeitsplätze zur Verfügung. Der für die Einrichtung des Telearbeitsplatzes und die Abstimmungsgespräche notwendige Personalaufwand liegt pro Platz bei etwa zwei Personentagen.

Bei der **Condat Informationssysteme AG** ist Telearbeit wie mittlerweile in zahlreichen Unternehmen zu einer üblichen Arbeitsform geworden, die nicht nur den Beschäftigten in Elternzeit offen steht.

Der Begriff Telearbeit bezeichnet diejenigen Formen abhängiger Erwerbsarbeit, bei denen die Arbeitsleistung unter Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien räumlich außerhalb der zentralen Betriebsstätte erbracht wird. Im Falle der *Teleheimarbeit* wird ausschließlich zu Hause gearbeitet, bei der *alternierenden Telearbeit* wird die Arbeit im Wechsel zu Hause und im Betrieb geleistet.

Für Beschäftigte in Elternzeit verstärkt Telearbeit die positiven Effekte der Arbeitszeitflexibilisierung, da durch den Wegfall der Rüst- und Anfahrtszeiten die tägliche Arbeitszeit in mehrere Phasen geteilt werden und dadurch mit festen oder variablen Zeiterfordernissen der Kinder (Hol- und Bringzeiten, Essen) abgestimmt werden kann. Allerdings ist Telearbeit in keinem Fall ein Ersatz für eine externe Kinderbetreuung. Befürchtungen, dass Telearbeit durch zusätzlichen Aufwand der Organisation und Koordination der Arbeit zu einer systematischen Überforderung anstatt zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie führt, konnten in neueren empirischen Studien – sofern bestimmte Bedingungen beachtet werden – ausgeräumt werden.¹¹

Geeignet sind Telearbeitsarrangements für alle Arbeitskräfte, die nicht unmittelbar in produzierende Tätigkeiten eingebunden sind, deren Tätigkeit keinen Maschineneinsatz erfordert oder die keinen direkten Kundenkontakt wie etwa Schaltertätigkeiten haben. Nach einer Studie von empirica sind gegenwärtig über zwei Drittel der Arbeitsplätze in Deutschland telearbeitsfähig.¹²

10 Bei unserer auf Durchschnittswerten basierenden Modellrechnung gehen wir bei einem Unternehmen mit 1.500 Mitarbeitern und einer Frauenquote von knapp 45% von einer jährlichen Wiedereinstiegszahl von 16 Personen aus.

11 Winker, Gabriele (Hg.): Telearbeit und Lebensqualität. Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Frankfurt / New York, Campus 2001
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg): Familienbezogene Gestaltung von Telearbeit. Materialien zur Gleichstellungspolitik Nr. 81/2000

12 empirica Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mbH: Benchmarking Telework in Europe. Auswertung des General Population Survey (GPS). 2000. Als Download verfügbar unter: www.ecatt.com

Bei der **GeneralCologne Re** wurde die Telearbeit, die nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit angeboten wird, einer detaillierten Wirtschaftlichkeitsanalyse unterzogen. Die Kosten für die Ausstattung des häuslichen Arbeitsplatzes (Hard- und Software, Möbel, ISDN-Anschluss) beliefen sich auf rund 2.200 € pro Jahr (auf drei Jahre gerechnet). Innerhalb der Personalabteilung fielen für die Auswahl des Telebeschäftigten, die Vorbereitung und die vertragliche Ausgestaltung ein Aufwand von 1,5 Personentagen an.

Die Effekte, vor allem im Bereich der Produktivitätssteigerung, die in Einzelinterviews und zum Teil anhand konkreter Aufgabenpakete erhoben wurden, waren beträchtlich: es wurden durchschnittliche Steigerungen von 15 bis 20% ermittelt.

Produktivitätssteigerungen der Beschäftigten in Elternzeit von 10% und mehr, wie sie im Rahmen betrieblicher Begleitforschungen zur Telearbeit beobachtet wurden, sind bei Beschäftigten in Elternzeit aufgrund der Doppelbelastung nicht zu erwarten.

Kosten

Die – gut dokumentierten und daher an dieser Stelle nicht im Einzelnen beschriebenen¹³ – Sach- und Personalkosten eines Unternehmens für einen Telearbeitsplatz liegen je nach Ausstattung des häuslichen Arbeitsplatzes, der Entfernung zur Betriebsstätte und der Organisation von Service und Wartung bei einer Rechnung auf drei Jahre zwischen 5.000 € und 7.000 € jährlich.

Von diesen Kosten sind je nach Organisation die Kosten für die eingesparten Büroarbeitsplätze bei Teleheimarbeit – oder wenn alternierende Telearbeit in Kombination mit Desk-Sharing betrieben wird – abzuziehen.

4.4 Betriebliche bzw. betrieblich unterstützte Kinderbetreuung

Vaude Sport GmbH & Co. KG

Die VAUDE Sport GMBH eröffnete 2001 eine Ganztagsbetreuungseinrichtung, die auch betriebsfremden Kindern offen steht. Das Betreuungsangebot umfasst eine altersgemischte Gruppe für Kinder zwischen 1 und 10 Jahren, die durch eine Krabbelgruppe ergänzt wird. Zudem wird eine Kernzeitbetreuung für ältere Kinder vor und nach der Schule angeboten.

Die Bereitstellung einer flächendeckenden Kinderbetreuungsinfrastruktur und die Erfüllung des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz sind in erster Linie öffentliche Aufgaben. Angesichts bestehender Defizite, insbesondere bei der Betreuung von unter 3-jährigen Kindern sowie des überwiegend nicht den zeitlichen Erfordernissen berufstätiger Eltern angepassten Angebots (Halbtagsbetreuung, Ferienzeiten), stellt die fehlende Möglichkeit zur erforderlichen Kinderbetreuung ein wesentliches Hindernis zur Aufnahme einer (Teilzeit-)Erwerbstätigkeit während und nach der Elternzeit dar.

13 Für eine detaillierte Aufstellung der Kosten für die Einrichtung von Telearbeit, die durch mehrere unternehmensinterne Analysen bestätigt wird, seien an dieser Stelle die „Basisinformation“-Broschüren des Online-Forums Telearbeit (www.onforte.de) angeführt.

Gerhard Rösch GmbH

Die Gerhard Rösch GmbH betreibt seit über 30 Jahren einen auf Initiative des Firmengründers errichteten, auf dem Unternehmensgelände gelegenen Betriebskindergarten. Die für Betriebsangehörige kostenlose Ganztags-Kinderbetreuung erfolgt durch qualifizierte Fachkräfte. Das Mittagessen wird im Betriebsrestaurant nebenan zubereitet. Die Betreuungszeiten richten sich – anders als bei vielen öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen – nach den Arbeitszeiten der Eltern. Für die Eltern entfallen durch die Lage auf dem Firmengelände zusätzliche Bring- und Abholzeiten. Neuerdings können auch Kinder schon ab 2 Jahren bis zum Schulalter aufgenommen werden. Der Kindergarten ist für etwa 15 Kinder ausgelegt. Ein Teil der Plätze wurde an Beschäftigte eines Unternehmens in der Nachbarschaft vergeben. Die Personal- und Instandhaltungskosten belaufen sich auf jährlich 80.000 €, wovon 35.000 € durch Zuschüsse des Landes getragen werden.

Für Unternehmen bestehen vielfältige Möglichkeiten, im lokalen Umfeld der Betriebsstätte vorhandenen Defiziten im Betreuungsangebot zu begegnen. Die Einrichtung eines eigenen Betriebskindergartens ist dabei sicherlich die familienfreundlichste Maßnahme mit der höchsten und dauerhaftesten Symbolwirkung nach innen und außen. Neben dem Einrichten oder der Unterstützung einer ständigen Kinderbetreuung sind aber auch das Vorhalten einer Notfallbetreuung für Situationen, in denen die Normalbetreuung ausfällt, die Information und Beratung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu bestehenden Betreuungsangeboten oder die Vermittlung von Betreuungsdienstleistungen sinnvolle Maßnahmen, mit denen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie entscheidend erleichtert werden kann.

Neben der grundsätzlichen Deckung des Bedarfs der Eltern im Unternehmen liegen weitere Vorteile einer betrieblichen bzw. betrieblich unterstützten Kinderbetreuungseinrichtung darin,

- dass das Angebot in Bezug auf das Betreuungsalter (unter 3-jährige Kinder, Schulkinder) der mitarbeiter-spezifischen Nachfrage angepasst bzw. ausgeweitet werden kann und
- dass das Betreuungsangebot passgenau auf die betrieblich erforderlichen Arbeitszeiten zugeschnitten werden kann und auf eventuell anfallende Mehrarbeitszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibel reagiert werden kann.

Zudem kann durch eine räumliche Nähe von Betreuungseinrichtung und Betriebsstätte der Aufwand für Bring- und Holzeiten für die Beschäftigten erheblich verringert werden und dadurch eine zusätzliche Entlastung erreicht werden.

4.4.1 Betrieb oder Unterstützung einer regulären Kinderbetreuung

Für betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen existieren eine Reihe von mittlerweile praxiserprobten Träger- und Betreibermodellen.¹⁴ Als wesentliche Organisationsformen sind hier zu nennen:

- der Betrieb durch das Unternehmen selbst bzw. in Kooperation mit anderen Unternehmen;

14 Für detaillierte Beschreibungen der Organisationsformen betrieblicher Kinderbetreuung sei auf die Broschüren „Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung“ (2003) des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (www.bmfsfj.de) sowie „Betrieblich geförderte Kindertageseinrichtungen“ (2002) des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg hingewiesen.

- die Beauftragung eines freien Trägers;
- die Unterstützung einer Elterninitiative;
- die Kooperation mit öffentlichen oder privaten Trägern bzw. die Sicherung von Belegrechten.

Wintershall AG

Die Wintershall AG eröffnete 2001 ihr unweit der Firmenzentrale in Kassel gelegenes Kinderhaus „KIWI“, nachdem eine Mitarbeiterbefragung einen hohen Bedarf an Betreuungsleistungen ergeben hatte. Für die Räumlichkeiten wurde ein im Firmenbesitz befindliches Haus mit weitläufigem Garten kindgerecht umgebaut und ausgestattet. Das Kinderhaus bietet Platz für 60 Kinder im Alter von 6 Monaten bis 12 Jahren und ist täglich zwischen 7.00 Uhr und 18.00 Uhr geöffnet. Neben dem regulären Betrieb übernimmt das Kinderhaus auch die Aufgaben einer Notfallbetreuung.

Betrieben wird das Kinderhaus im Auftrag der Wintershall AG von der Gesellschaft zur Förderung von Kinderbetreuung e.V. Wintershall trägt die Betriebskosten, gemindert um Landeszuschüsse und die Elternbeiträge in Höhe der ortsüblichen Betreuungsbeiträge.

Die Kosten für den Betrieb einer Kinderbetreuungseinrichtung hängen wesentlich von der täglichen Öffnungszeit und dem Alter der Kinder ab. Je jünger die Kinder sind, desto höher fallen der Betreuungsaufwand und damit die Personalkosten, etwa für eine zusätzliche Kinderkrankenschwester, aus. Die durchschnittlichen jährlichen Kosten pro Platz liegen bei einer Ganztagsbetreuung bei etwa 7.800 € für Kinder von drei Jahren bis zum Schuleintritt, bei rund 10.100 € für eine altersgemischte Gruppe mit Kindern im Alter von ein bis sechs Jahren und bei ca. 15.600 € für eine Krippe, in der Kinder von null bis drei Jahren betreut werden.¹⁵

Die Gesamtkosten werden durch Zuschüsse von Ländern und Kommunen sowie ggf. durch Elternbeiträge wesentlich gemindert. Die Höhe der Zuschüsse differiert äußerst stark nach Bundesländern und Kommunen; außerdem sind bei Betriebskindergärten individuelle Arrangements zwischen Unternehmen und Land bzw. Kommune möglich. Als Orientierungswert – der im Einzelfall wesentlich abweichen kann – sei hier eine Kostendeckung durch Land, Kommune und Elternbeiträge von 40%, d.h. ein ungedeckter Aufwand von rund 60% für die Unternehmen genannt.

Der Kostenaufwand für Kinderbetreuungseinrichtungen in Kooperation mit bestehenden Einrichtungen oder der Erwerb von Belegplätzen in Einrichtungen liegt deutlich niedriger als die Kosten bei einem Betreiben in Eigenregie. Über eine betriebsnahe Kindertagesstätte in Kooperation mit einer bestehenden Einrichtung verfügt die **ratiopharm GmbH**. Im Kindergarten der TSG Söflingen finanziert das Unternehmen eine altersgemischte Gruppe mit 15 Plätzen für Mitarbeiterkinder von 0 bis 6 Jahren. Die hierfür jährlich anfallenden Kosten liegen bei rund 30.000 €; bei Einrichtung der Gruppe sind einmalig 12.000 € angefallen.

4.4.2 Notfallbetreuung

Notfall- oder Ausnahmegruppenbetreuungen sind kein dauerhafter Ersatz für Kindergarten- oder Hortbetreuung, sondern sind eine kurzzeitige, kurzfristig in Anspruch zu nehmende Betreuungsform. Sinnvoll sind Notfallbetreuungen in Ausnahmesituationen, wenn die gewöhnliche Betreuung durch Einrichtungen oder Familienmitglieder ausfällt (z.B. Kindergartenferien, Erkrankung einer betreuenden Person) oder wenn außerge-

15 Vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2002) a.a.O. Die Kostenaufstellung entspricht den Daten der teilnehmenden Unternehmen.

wöhnliche berufliche Belastungen wie Mehrarbeitsanfall oder mehrtägige Fortbildungen anstehen.

Die **Fraport AG** bietet ihren Mitarbeitern mit dem „Fluggi-Land“ eine Kinderbetreuung für Ausnahmefälle an, in der Kinder von einem Jahr bis 12 Jahren aufgenommen werden. Die Betreuung ist an fast allen 365 Tagen im Jahr von 6 Uhr bis 22 Uhr geöffnet. Für Betreuung und Mahlzeiten beteiligen sich die Eltern mit einem subventionierten Beitrag. Betrieben wird das Fluggi-Land von einer Tochtergesellschaft der Fraport AG. Die Koordination der Anmeldungen zur Kindernotbetreuung erfolgt im ServiceCenter-Soziales, einer Abteilung innerhalb des Bereichs PersonalServiceLeistungen der Personalabteilungen.

Eine eigene betriebliche Kinderbetreuung in Notfällen ist aufgrund der erwartbaren Fallzahl erst ab Betriebsgrößen von mehreren Tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sinnvoll. Für kleinere Betriebe ist eine Kooperation mit anderen Unternehmen vor Ort, der Erwerb von Kontingenten bei bestehenden Einrichtungen oder die kurzfristige Vermittlung von Tagesmüttern sinnvoller.

Die Effekte von Kindernotfallbetreuungen kommen Unternehmen direkt zugute, da Ausfallzeiten der Beschäftigten vermieden werden können und sie einen flexibleren Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglichen. Zudem bildet nach Erfahrungen von Unternehmen die Gewissheit einer Ersatzbetreuung einen Faktor für einen (vorgezogenen) Wiedereinstieg.

Nach unternehmensinternen Erfahrungen und Evaluationen von Notfallbetreuungseinrichtungen kann bei etwa jedem dritten Nutzungsfall davon ausgegangen werden, dass ohne die Betreuung ein vollständiger Arbeitsausfall die Folge gewesen wäre, d.h. jede dritte Betreuungsstunde entspricht einer gewonnenen Arbeitsstunde.

5 Modellrechnung: Kosten-Nutzen-Szenarien der „Familien GmbH“

Um die Vergleichbarkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse der Analyse unabhängig von Unternehmensspezifika darstellen zu können, wird auf Grundlage der ermittelten Kostengrößen und Einsparpotenziale im Folgenden eine realitätsnahe Modellrechnung zu Kosten und Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen für eine fiktive „Familien GmbH“ ausgeführt.

5.1 Daten und Annahmen zur Familien GmbH

Die Familien GmbH ist ein mittelgroßes Unternehmen mit einer an den bundesweiten Durchschnittswerten orientierten Personalstruktur.

Für die Familien GmbH werden folgende, für die Höhe von Kosten und Nutzen relevante Annahmen getroffen, die die Situation der teilnehmenden Unternehmen widerspiegeln: Das Unternehmen ist wirtschaftlich gesund und nicht zu einem Personalabbau gezwungen. Der Betrieb ist daran interessiert, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst

lang an das Unternehmen zu binden, um das entwickelte Humankapital zu erhalten. Das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter ist überdurchschnittlich. Das Arbeitsmarktsegment, aus dem die Familien GmbH ihre Mitarbeiter schöpft, ist eher angespannt, wodurch bei der „Familien GmbH“ relativ hohe Anwerbe- und Auswahlkosten im Personalbeschaffungsprozess anfallen.

Allgemeine Daten "Familien GmbH"	
MitarbeiterInnenzahl	1.500
davon Frauen	669
davon Männer	831
Frauenquote	44,6%
Teilzeitquote	14,7%
Teilzeitquote weiblicher Beschäftigter	28,1%
Teilzeitquote männlicher Beschäftigter	3,9%
Durchschnittliche Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	10
Verteilung der Mitarbeiter über die Einkommensklassen (Bruttoeinkommen)	
bis 30.000€	43%
bis 55.000€	40%
ab 55.001€	17%
mittleres Brutto-Einkommen der Einkommensklassen	
bis 30.000€	25.000€
bis 55.000€	40.000€
ab 55.001€	65.000€
Personalnebenkosten-Zuschlagssatz	45%

Quellen: Statistisches Bundesamt, z.T. gerundet; eigene Berechnungen.

In der Familien GmbH gehen jährlich 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit. Das Unternehmen ersetzt die in Elternzeit abgehende Belegschaft zu 20% durch unbefristete Neueinstellungen, zu 70% durch befristete Arbeitsverhältnisse und zu 10% durch sonstige Maßnahmen (Umverteilung, Überstunden etc.). Für die Familien GmbH ergeben sich damit folgende Überbrückungskosten:

Überbrückungskosten je Ersatzkraft "Familien GmbH" *	
Überbrückung mit unbefristeter Einstellung (Realszenario)	17.494€
Überbrückung mit befristeter Einstellung	
Überbrückungszeitraum 6 Monate	13.907€
Überbrückungszeitraum 12 Monate	14.986€
Überbrückungszeitraum 18 Monate	16.064€
Überbrückungszeitraum 36 Monate	17.494€
Überbrückung mit sonstigen Maßnahmen €/Monat	652€

* gewichtet mit der Qualifikationsverteilung der Zielgruppe

Bei den Wiedereingliederungskosten ergeben sich folgende Werte:

Wiedereingliederungskosten von ErziehungsurlauberInnen "Familien GmbH"	absolut (gerundet)
nach 6 Monaten	1.200€
nach 12 Monaten	2.400€
nach 18 Monaten	4.000€
nach 36 Monaten	6.000€

Der realen Situation im Mittelstand entsprechend, genießen die Rückkehrerinnen bzw. Rückkehrer Priorität und „verdrängen“ die Überbrückungskräfte von ihren Stellen.

Die für die Überbrückung der Elternzeit eingestellten befristeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden bei der Familien GmbH zu 75% übernommen. Nur bei etwa einem Viertel der befristeten Eingestellten wird aufgrund von Stellenmismatch bzw. Nichteignung von einer Vertragverlängerung bzw. einem unbefristeten Arbeitsverhältnis abgesehen. Damit können $\frac{3}{4}$ der Ersatzkräfte zur Besetzung der Stellen bei Nichtrückkehr der ehemaligen StelleninhaberIn eingesetzt werden oder stehen über den Transfer in den Bewerberpool dem Gesamtunternehmen zur Stellenbesetzung aufgrund allgemeiner Fluktuation oder Wachstum zur Verfügung und mindern dort die Wiederbesetzungskosten.

5.2 Beschreibung der Szenarien

Für die Familien GmbH werden drei Szenarien dargestellt:

- Im „Basisszenario“ wird angenommen, dass die Familien GmbH keine familienfreundlichen Maßnahmen umsetzt und daher keine Einsparungen erzielt.
- Im „Realszenario“ wird ein Unternehmen mit familienfreundlichen Maßnahmen abgebildet, das Einsparungen im Umfang der analysierten Unternehmen realisieren kann.
- Im „Optimalszenario“ wird die Familien GmbH als familienfreundliches Unternehmen mit maximalen Einsparungen dargestellt. Für Real- und Optimalszenario werden identische Kosten für familienfreundliche Maßnahmen angesetzt. Insofern bildet das Optimalszenario einen hypothetischen Fall mit den rechnerisch maximal realisierbaren Einsparmöglichkeiten ab.

Die Rahmendaten der Szenarien sind in der folgenden Übersicht ausgeführt:

Rahmendaten Elternzeit "Familien GmbH"			
	Basis-szenario	Real-szenario	Optimal-szenario
Mitarbeiterzahl	1.500	1.500	1.500
davon Mitarbeiterinnen	669	669	669
Fluktuationsquote	4,5%	3,5%	3,0%
Zielgruppe	124	124	124
Verteilung der Mitarbeiter der Zielgruppe auf die Einkommensklassen (Bruttoeinkommen)			
bis 30.000€	48%	48%	48%
bis 55.000€	47%	47%	47%
ab 55.001€	5%	5%	5%
Durchschnittliche Zahl an Abgängen in Elternzeit p.a.	20	20	20
Durchschnittliche Verbleibsdauer in Elternzeit (in Monaten)	36	25	12
Durchschnittlich in Elternzeit befindlich	60	41	20
Teilzeitquote der MitarbeiterInnen in Elternzeit	0%	30%	50%
Rückkehrquote aus der Elternzeit	20%	80%	90%
Durchschnittliche Zahl der RückkehrerInnen aus EZ p.a.	4	16	18
Teilzeitquote der RückkehrerInnen	100%	50%	30%
Verteilung der Überbrückungsmaßnahmen			
Überbrückung mit unbefristeter Einstellung	20%	20%	20%
Überbrückung mit befristeter Einstellung	70%	70%	70%
Überbrückung mit sonstigen Maßnahmen	10%	10%	10%
Durchschnittliche Wiederbeschaffungskosten je Wiederbesetzungsprozess			
Externe Wiederbesetzung einer unbefristeten Stelle (Gewichtet mit der Qualifikationsverteilung der Zielgruppe)	19.244€	17.494€	16.619€
Interne Wiederbesetzung einer unbefristeten Stelle (Gewichtet mit der Qualifikationsverteilung der Zielgruppe)	4.973€	4.521€	4.295€
Kosten für sonstige Überbrückungsmaßnahmen €/Monat (Gewichtet mit der Qualifikationsverteilung der Zielgruppe)	652€	652€	652€
Kostensenkungseffekt bei der Mitarbeiterakquise durch Attraktivitätsgewinn als Arbeitgeber	0%	-10%	-15%

Für das Real- und das Optimalszenario wird ein Paket familienfreundlicher Maßnahmen angenommen. In beiden Szenarien bieten die Unternehmen:

- Beratungs- und Kontakthalteangebote für in Elternzeit gehende Beschäftigte, für Beschäftigte, die sich in Elternzeit befinden sowie für im Unternehmen beschäftigte Eltern;
- Flexible Arbeitszeitmodelle;
- Telearbeitsplätze;
- Betriebliche Kinderbetreuung mit einem Ganztagskindergarten (Öffnungszeiten ca. 10 Std. täglich, 48 Wochen im Jahr) mit gemischten Gruppen.

Die Kosten der Maßnahmen in Höhe von rund 304.00 € setzen sich wie folgt zusammen:

Kosten der Maßnahmen	Real-szenario	Optimal-szenario
Kosten der Beratungs- und Kontakthalteangebote Personalbedarf 1,25 Vollzeitstellen	81.250€	
Abstimmungsaufwand für flexible Arbeitszeitmodelle Beratungsaufwand 2Tage/Rückkehrer	10.541€	
Aufwand für Telearbeitsplätze Installierte Plätze Gesamtaufwand	5 30.000€	
Aufwand für betriebliche Kinderbetreuung Anzahl der Plätze Kosten je Platz Gesamtaufwand Ungedeckter Gesamtaufwand (60%)	30 10.129€ 303.870€ 182.322€	
Summe Maßnahmekosten p.a.	304.113€	

5.3 Kosten-Nutzen-Betrachtung

Die Nutzenanalyse weist für das maximale Kosteneinsparpotenzial unter Annahme des familienunfreundlichen Basisszenarios rund 700.000 € aus bzw. 35.000 € je abgehendem Beschäftigten in Elternzeit.

Die für die Familien GmbH im Real- und Optimalszenario angenommenen Wirkungen ihrer familienfreundlichen Maßnahmen führen dazu, dass sich im Vergleich zum Basisszenario die folgenden prozentualen Einsparungen realisieren lassen:

- Die Überbrückungskosten können um 13% im Realszenario und um 21% im Optimalszenario reduziert werden. Ursache für das relativ geringe Einsparpotenzial bei den Überbrückungskosten, trotz einer Senkung der durchschnittlich zu überbrückenden Verbleibsdauer von 36 Monaten auf 25 bzw. 12 Monate, ist zum einen die Aussage der Unternehmen, dass – trotz einer gewissen Abhängigkeit vom Zeithorizont der Überbrückung – bei der Einstellung von befristeten Überbrückungskräften auch bei relativ kurzen Zeiträumen noch hohe Kosten anfallen. Zum anderen macht sich in der Folge der hohe Anteil befristeter Einstellungen an den Überbrückungsmaßnahmen bemerkbar.
- Die Fluktuations- und Wiederbeschaffungskosten können um 31% im Realszenario und um bis zu 63% im Optimalfall gesenkt werden. Hier machen sich die von 20% auf 80% bzw. 90% deutlich gestiegene Rückkehrquote und die deutlich höheren Arbeitspensen der Rückkehrerinnen und Rückkehrer positiv bemerkbar. Zudem kann durch eine gesteigerte Flexibilität (flexible Arbeitszeiten, etc.) ein Teil des theoretischen Neueinstellungsbedarfs durch ehemals Vollzeit beschäftigte Rückkehrerinnen und Rückkehrer in Teilzeit aufgefangen werden.

- Die Wiedereingliederungskosten können um 33% beim Realszenario bzw. um 68% beim Optimalszenario auf rund 45.000 € bzw. 21.000 € reduziert werden. Hier zeigt sich erneut die stark reduzierte Verbleibsdauer in Elternzeit. Die Kosten für die Wiedereingliederung von Rückkehrern aus Elternzeit liegen bei 18 Monaten um rund 30% unter den Kosten bei voller Ausnutzung der Elternzeit und bei durchschnittlich 12 Monaten Verbleibsdauer mit rund 2.400 € sogar um 60% unter den Kosten, die bei einer Wiedereingliederung nach 36 Monaten Abwesenheit aufgewendet werden müssten. Einen weiteren Effekt hat die gestiegene Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits während der Elternzeit in Teilzeit im Unternehmen beschäftigt werden. Für diese Mitarbeiter entfallen durch ihre mehr oder weniger ständige Beschäftigung im Unternehmen die Wiedereingliederungskosten.
- Einen deutlichen Effekt hat die stark gestiegene Rückkehrquote auch bei der Übernahme von Überbrückungskräften in den Bewerberpool. Durch den starken Zustrom in den Bewerberpool können Aufwendungen des Gesamtunternehmens für die Personalakquisition auf externen Arbeitsmärkten um rund 128.000 € im Realfall bzw. 145.000 € im Optimalszenario reduziert werden.
- Eine weitere Reduktion erfahren die Aufwendungen des Gesamtunternehmens für die Personalbeschaffung durch die gestiegene Attraktivität als Arbeitgeber. Im Wettbewerb um Talente und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen sich die Wiederbeschaffungskosten durch ein breiteres Spektrum qualifizierter Bewerber jährlich um bis zu 185.000 € im Optimalszenario reduzieren.

Analog zu den Berechnungen bei den Fallbeispielen wurde auch bei der Familien GmbH von der Berechnung eines Kosteneinsparpotenzials durch eine Reduktion der Fehlzeiten der Zielgruppe abgesehen.

Insgesamt können die Gesamtkosten der unzureichenden Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Familien GmbH im Realszenario um 55% und im Optimalszenario um 78% gesenkt werden. In absoluten Zahlen bedeutet dies am Beispiel der Familien GmbH eine realisierte Kosteneinsparung von 379.000 € bzw. 540.000 € und auf den einzelnen Abgänger bzw. die einzelne Abgängerin in Elternzeit gerechnet ein realisiertes Einsparpotenzial von real 19.000 € und optimal 27.000 € gegenüber dem Basisfall des familienunfreundlichen Unternehmens.

Die realisierten Einsparungen übersteigen damit Kosten für das angenommene Paket familienfreundlicher Maßnahmen in Höhe von rund 304.000 € jährlich um 75.000 € im Realszenario und 235.500 € im Optimalszenario.

Kosten-Nutzen-Analyse "Familien GmbH"					
Nutzenpotenzial	Basis-szenario	Real-szenario	Einspar-potenzial ggü. Basis-szen. in %	Optimal-szenario	Einspar-potenzial ggü. Basis-szen. in %
Überbrückungskosten für ...					
... Überbrückung mit unbefristeter Einstellung	76.974€	69.976€	-9%	66.478€	-14%
... Überbrückung mit befristeter Einstellung	244.918€	224.902€	-8%	209.799€	-14%
... Überbrückung mit sonstigen Maßnahmen	46.930€	26.072€	-44%	15.643€	-67%
Summe Überbrückungskosten	368.821€	320.951€	-13%	291.920€	-21%
Fluktuationskosten und Wiederbeschaffungskosten					
Kosten aufgrund von Nichtrückkehr (Fluktuation) aus der Elternzeit	57.731€	17.494€	-70%	16.619€	-71%
Kosten für Neueinstellungsbedarf aufgrund Teilzeitwunsch zurückkehrender ehemaliger Vollzeitkräfte	76.974€	76.118€	-1%	33.239€	-57%
Summe Fluktuations- u. Wiederbeschaffungskosten	134.705€	93.612€	-31%	49.858€	-63%
Wiedereingliederungskosten	67.110€	44.740€	-33%	21.479€	-68%
Kosten für erhöhte Fehlzeiten	0€	0€	-	0€	-
Kostenersparnis durch Zuflüsse qualifizierter Überbrückungskräfte in den Bewerberpool	-14.271€	-142.709€	-	-160.224€	-
Attraktivitätseffekt bei der Mitarbeiterakquise (Basis: Realszenario)	139.725€	0€	-	-46.575€	-
Summe Kosteneinsparpotenzial p.a.	696.090€	316.594€	-55%	156.459€	-78%
Kosteneinsparpotenzial je abgehendem/r Erziehungsurlauber/in p.a.	34.804€	15.830€	-55%	7.823€	-78%
Realisierbares Einsparpotenzial im Vergleich zum Basisszenario	-	-379.496€		-539.631€	-
Realisierbares Einsparpotenzial im Vergleich zum Basisszenario je Abgang in Elternzeit	-	-18.975€		-26.982€	-
Summe Maßnahmekosten p.a.	-	304.113€			
Kosten-Nutzen-Differenz	-	75.384€		235.518€	

Wertet man den jährlichen Aufwand für die familienfreundlichen Personalmaßnahmen als Investition, so verzinst sich das in die Maßnahmen investierte Kapital bei der Familien GmbH mit 25%. Im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch kann man bei der Familien GmbH also von einem Return on Investment (ROI) der Investitionen in die Familienfreundlichkeit in Höhe von 25% sprechen.

5.4 Fazit

Innerhalb der auf realistischen Annahmen bzw. Durchschnittswerten beruhenden Modellrechnung konnte nachgewiesen werden, dass sich die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen betriebswirtschaftlich grundsätzlich rechnet.

Im Vergleich zu einem familienunfreundlichen Basisszenario konnten die familienbezogenen Aufwendungen des Musterunternehmens durch den Einsatz familienfreundlicher Personalmaßnahmen – im Beispielfall ein Paket aus Arbeitszeitflexibilisierung, Beratungs- und Kontakthalteangeboten, Telearbeit und betrieblicher Kinderbetreuung – unter Annahme einer realistischen, bei den teilnehmenden Unternehmen ermittelten Wirkung der

Maßnahmen um 55% gesenkt werden. Unter der Annahme eines optimalen Wirkungsgrades der eingesetzten Maßnahmen konnten sogar 78% des Kosteneinsparpotenzials realisiert werden.

Im Realszenario wird damit für das Musterunternehmen eine Rendite der Investition in die familienfreundlichen Personalmaßnahmen in Höhe von 25% ermittelt.

Für die Einordnung der ermittelten Kosten-Nutzen-Relation ist zu beachten, dass der Modellrechnung grundsätzlich eher vorsichtige Annahmen zugrunde liegen. Eher indirekte, schwer messbare aber dennoch plausibel begründbare Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen, wie die Erhöhung der Motivation und Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen, sind ebenfalls nicht berücksichtigt. Zudem wird bei den Kosten familienfreundlicher Maßnahmen ein umfangreiches Programm einschließlich einer betrieblichen Ganztags-Kinderbetreuung mit altersgemischten Gruppen eingerechnet.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die Kosten für die Personalakquisition in der gegenwärtigen wirtschaftlich schwierigen und durch ein Überangebot qualifizierter Arbeitskräfte gekennzeichneten Situation erhoben wurden. Vor dem Hintergrund der zu erwartenden mittelfristigen Entwicklung des Arbeitsmarktes ist davon auszugehen, dass der betriebswirtschaftliche Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen künftig steigen wird.