

Mehr als 8 Prozent Gewinn

PERSONALKOSTEN Familienfreundlichkeit rechnet sich für Unternehmen nicht nur punkto Motivation, sondern auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht, wie zwei aktuelle Studien belegen.

URS WALTER

Familienfreundliche Massnahmen bringen jedem Unternehmen Vorteile und unter dem Strich Gewinn. Dieses eindeutig positive Fazit ziehen Leila Straumann und Bettina Bannwart vom Basler Gleichstellungsbüro aufgrund einer Modellrechnung für ein Unternehmen mit 1500 Beschäftigten.

Gut 2% der Belegschaft werden laut Statistik im Jahr Mutter oder Vater. Wendet die Modellfirma für familienorientierte Massnahmen jährlich 247'000 Fr. auf, spart sie jedes Jahr 267'000 Fr. Personalbeschaffungskosten ein. «20'000 Fr. Überschuss, das ist ein «Return on Investment» von 8%», betont Straumann. Darüber hinaus entstehen «positive volkswirtschaftliche Effekte», ergänzt Mitautor Tilman Knittel von der Prognos Basel.

Parallel zur Basler Studie wurden weitere Unternehmen analysiert. Diese vom Migros-Kulturprozent angeregte und vom Volkswirtschaftsdepartement unterstützte Erweiterung verbessert die Datenbasis. «Eine familienorientierte Unternehmenskultur nützt allen Beteiligten: Den Unternehmen, den Beschäftigten und auch der Gesellschaft. Indem die betrieblichen Anforderungen der Unternehmen mit der Familiensituation der Mitarbeitenden bestmöglich in Einklang gebracht werden, kann eine typische «Win-win-Situation» geschaffen werden», fassen die Autoren die Ergebnisse zusammen.

Drei Faktoren zählen

Erst kürzlich hat die OECD der Schweiz Massnahmen nahegelegt, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Dank der beiden Studien wissen Wirtschaft wie Politik genauer, wo es sich lohnt, Unternehmen familienfreundlicher zu machen. Das bringt betriebliche Einsparungen. Zudem – erwartet zumindest Bundesrat Joseph Deiss – «wirkt sich eine solche Strategie günstig auf den Arbeitsmarkt aus und fördert das Wirtschaftswachstum».

■ **Rückkehrereffekt:** Mitarbeiterinnen kehren nach dem Mutterschaftsurlaub häufiger in den Betrieb zurück. Damit sinkt die Fluktuationsrate, was Kosten spart. Roche, Syngenta oder Endress + Ha-

ser erreichen fast 100% Rückkehrquote. Sie sparen damit Personal(wieder)beschaffungskosten.

Diese können für hoch qualifizierte Beschäftigte 100'000 Fr. übersteigen, bei tiefen Einkommensklassen 4000 Fr. bis 90'000 Fr. betragen. Im Schweizer Durchschnitt nehmen vier von zehn Frauen nach der Geburt des ersten Kindes ihre Arbeit nicht direkt nach dem Mutterschaftsurlaub wieder auf – und zusätzliche zwei scheiden nach der Geburt eines weiteren Kindes ganz oder zeitweise aus dem Erwerbsleben aus.

■ **Teilzeiteffekt:** Eltern mit Kinderbetreuungspflichten können ihre Pensen nach Bedürfnis erhöhen, Mütter nach der Geburt auch höhere Teilzeitpensen übernehmen. Dadurch spart das Unternehmen Kosten für Ersatzkräfte und kann sein Humankapital effizienter nutzen. Im Schnitt kehren 57% der Frauen mit Teilzeitpensen bis maximal 27 Stunden in ihr Unternehmen zurück.

■ **Karriereeffekt:** Er ermöglicht auch Müttern trotz familiärer Aufgaben qualifizierte Berufslaufbahnen. Das erlaubt, höhere Positionen intern neu zu besetzen und spart Personalbeschaffungskosten. Noch hemmen Pensen unter 70% auch in «teilzeitfreundlichen» Unternehmen die Karriere. Das gilt heute besonders für Männer und schon ab mittleren Kaderstufen.

Viele indirekte Vorteile

8% Einsparung lassen sich aus Personalcontrolling-Daten errechnen. Eher indirekte, schwer messbare, aber dennoch plausibel begründbare Wirkungen familienfreundlicher Massnahmen sind nicht berücksichtigt. Sie steigern Motivation und Identifikation der – gesamten – Belegschaft mit dem Unternehmen. «Schon durch den Miteinbezug des Attraktivitätseffekts würde sich der Betrag auf der Nutzenseite beinahe verdoppeln», wird in der Studie ausgeführt.

Unter den bisher als «familienbewusst» ausgezeichneten Firmen weist Swissmills (60 Beschäftigte) für 2004 drei Tage Arbeitsausfall infolge Krankheit/Unfall aus – weniger als halb so viel wie im

Schweizer Durchschnitt. Comartis, Zug, Anfang 2004 von Familienmanagement GmbH zum 1. familienbewussten Unternehmen der Schweiz gewählt, verzeichnete seither rund ein Drittel mehr Sponsorbewerbungen. «Da dürften sich andere Firmenleitungen fragen, weshalb sie so hohe Personalwiederbeschaffungskosten haben», vermutet Straumann.

Soziale Kompetenz hilft

Schon weiter sind die Anstrengungen in Deutschland: Mit der «Väterorientierung» wird bewusst die männliche Trägheit angepeilt. Denn noch immer nutzen fast nur Frauen die Angebote. «Väterorien-

tierung» bedeute, Väter dazu zu ermuntern, familienfreundliche Massnahmen wahrzunehmen, heisst es dazu in einer Studie von Prognos für das deutsche Bundesministerium für Familie.

Auch das selbstverständliche Bild, eine «gute» Führungskraft komme als erste und gehe als letzte und sei rund um die Uhr für das Unternehmen verfügbar, müsse in den Köpfen geändert werden, betont Straumann. «Die Schlüsselfähigkeit «soziale Kompetenz» muss viel stärker gewichtet werden.» Die Gleichstellungsfrau versteht darunter ausdrücklich nicht nur die Erfahrung als Väter und Mütter. Auch die Betreuung der Eltern oder

von Nachbarn fördere die soziale Kompetenz. Und wer andere Lebensbereiche pflegen kann, sei auch besser gegen Ausgebranntsein gewappnet.

Von all diesen Vorteilen profitieren KMU genauso. Sie seien durch ihre Grösse und den persönlichen Kontakt zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten sogar oft im Vorteil, urteilt Tilman Knittel aufgrund einer gleichartigen Studie in Deutschland.

«Sie können ihre Arbeitsbedingungen schnell und unbürokratisch den Erfordernissen und Wünschen der Beschäftigten mit Kindern anpassen – und informell umsetzen.»

Kosten-Nutzen-Analyse

20 Unternehmen haben sich durchleuchten lassen

«Rechnen sich familienfreundliche Massnahmen betriebswirtschaftlich»? Eine Kosten-Nutzen-Analyse, die das Basler Gleichstellungsbüro bei der Prognos AG in Auftrag gegeben hat, und eine entsprechende vom Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement unterstützte Studie geben die Antwort: «Ja.»

Daten lieferten elf Unternehmen der Region Basel (BIZ, Endress + Hauser Flowtec, Ernst & Young, F. Hoffmann-La Roche, IKEA, das Kantonshospital Bruderholz, Manor, ÖKK, Pax, Syngenta und die Kantonale Verwaltung Basel-Stadt) und neun nationale Unternehmen (ETH, Post, Migros, Nestlé, Novartis International,

Post, Raiffeisenbanken, Seco, SRG, Victorinox.

Aufgrund von Personalcontrolling-Daten und Erfahrungswerten wurden die Kosten bestimmter familienfreundlicher Massnahmen mit den dadurch erzielbaren Einsparungen bei der Personal-Wiederbeschaffung verglichen. Einbezogen wurden: Familienergänzende Kinderbetreuung, familienbedingte Freistellung, interne Beratung, Vaterschaftsurlaub, Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort.

Vier Auswirkungen dieser Massnahmen wurden untersucht:

- Verringerung der Fluktuation nach dem Mutterschaftsurlaub.
- Mögliche Erhöhung der Teilpensen

für Beschäftigte mit Kindern unter zwölf Jahren.

- Möglichkeit der Verbesserung der beruflichen Aufstiegschancen.
- Auswirkungen für das Personalmarketing, in einer Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt und dadurch tiefere Personalbeschaffungskosten.

Zudem wird die volkswirtschaftliche Bedeutung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie dargestellt. (uwv)

Bezugsquellen Studie Basel: www.gleichstellung.bs.ch/aktuell, E-Mail gssb@bs.ch; PDF-Studie EVD: www.worklife.ch



Weitere Informationen unter:

www.familienplattform.ch
www.familienmanagement.ch
www.beruf-und-familie.de