

Lohnt sich eine familienbewusste Personalpolitik?

Einleitung

Lassen sich betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik empirisch nachweisen? Diverse Studien kommen zu der Aussage, dass familienfreundliche Unternehmen in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen deutlich besser abschneiden als weniger familienfreundliche. Aber was heißt das genau?

Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat einen Aufschwung erfahren. Gründe hierfür bestehen v.a. in den demografischen und arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen (geringe Geburtenraten und Fachkräftemangel). Neben der staatlichen Familienpolitik kommt zunehmend auch Unternehmen bei Lösungen im Spagat ihrer Mitarbeiter zwischen Familie und Beruf eine Schlüsselrolle zu.

Der Zugang der Unternehmen kann dabei über das Bekenntnis zu gesellschaftlicher Verantwortung erfolgen oder auf einem investiven Kalkül basieren.

In letzterem Fall stehen den Kosten, die für die Unternehmen durch eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie entstehen, potenzielle Erträge gegenüber, die im Folgenden näher erläutert werden.¹

¹ Vgl. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (2013): Status quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik

Betriebswirtschaftliche Betrachtung

Eine gelingende Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehört zu den wichtigsten Wünschen deutscher Arbeitnehmer: Für 96 Prozent der Beschäftigten mit Kindern und knapp 89 Prozent der Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen gehören familienfreundliche Angebote zu den zentralen Kriterien eines attraktiven Arbeitgebers².

55 Prozent der Frauen in Teilzeitarbeit haben aus familiären Gründen ihre Arbeitszeit verkürzt, 60 Prozent der Eltern von Kleinkindern bevorzugen ein Arbeitsverhältnis in demselben Umfang wie ihr Lebenspartner und 4,5 Prozent aller Beschäftigten nehmen schon heute Pflegeaufgaben wahr.

Welche Rolle haben Unternehmen in diesem Themenfeld? Unternehmen treffen Entscheidungen auf Grundlage ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und ihrer Erwartungen an die Entwicklung – positive betriebswirtschaftliche Effekte sind daher ein grundlegendes Argument für eine familienbewusste Personalpolitik.

Die Ergebnisse der Studie „Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit“³ zeigen: Von Vereinbarkeit profitieren Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen.

² BMFSFJ (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit

³ BMFSFJ (2016): Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit

Während die Beschäftigten mehr Zeit und Flexibilität für ihre Familien gewinnen, reduzieren Unternehmen ihre Kosten. Außerdem gewinnen Unternehmen ein besseres Arbeitgeberimage und eine höhere Mitarbeitermotivation.

Die „Vereinbarkeits-Rendite“ liegt nach den Berechnungen der Studie bei bis zu 25 Prozent.

Der Nutzen familienbewusster Personalpolitik wird insbesondere an vier Effekten festgemacht:

1. Reduzierung der familienbedingten Fluktuation v.a. im Anschluss an die Elternzeit
2. Verkürzung der Abwesenheitsdauer in der Elternzeit
3. Senkung der Kosten für die Wiedereingliederung von Rückkehrern aus der Elternzeit
4. Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber⁴

Kostenpositionen einer familienbewussten Personalpolitik

Jedes Unternehmen, das sich bereits in diesem Themenfeld engagiert oder es beabsichtigt, weiß, dass je nach Angebotsumfang immense Kosten (einmaliger, aber auch fortlaufender Natur) entstehen können.

⁴ Behörde für Soziales und Familie (2004): Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer familienbewussten Unternehmenspolitik – von der Einführung bis zum Controlling einzelner Maßnahmen

Zu den Kosten einer familienbewussten Personalpolitik gehören u.a. folgende Positionen:

Betreuungsangebote:

- Innerbetriebliche Betreuungsangebote: Einmalinvestition für den Aufbau einer innerbetrieblichen Kinderbetreuung (z.B. Anmietung von Räumlichkeiten), fortlaufende Kosten für Personal
- Außerbetriebliche Betreuungsangebote: Fortlaufende Kosten für Kinderbetreuungs Zuschüsse zur Unterstützung individueller Leistungen oder Ferienbetreuung
- Inner- oder außerbetriebliche Notfallbetreuung: Finanzierung von Betreuungsangeboten, die kurzfristig in Anspruch genommen werden können

Beratungsangebote:

- Innerbetriebliche Beratung: Fortlaufende Personalkosten für beratende Angestellte und Fortbildungskosten, Sachkosten für die Bereitstellung von Broschüren, Flyern etc.
- Außerbetriebliche Beratung: Kosten für externe Anbieter von Beratungsangeboten, bspw. Internetplattformen zur Vermittlung von Familien-Serviceleistungen

Pflegeunterstützung:

- Externe Vermittlung: Pauschalkosten, bspw. für den Zugang zu Internetplattformen für Pflege-Serviceleistungen
- Innerbetriebliche Pflegeangebote: fortlaufende Kosten für Personal

Zusätzliche Arbeitszeitinvestitionen:

- Administrativer Aufwand Personalabteilung: Fortlaufende Personalkosten für zusätzlichen Anteil an Gesamtarbeit, der in der Personalabteilung zur Verwaltung von Vereinbarkeitsmaßnahmen entsteht.
- Administrativer Aufwand Führungskräfte: Fortlaufende Personalkosten für zusätzlichen Anteil an Gesamtarbeit, der für Führungskräfte zur Abstimmung und Organisation von Beschäftigten entsteht, die Vereinbarkeitsmaßnahmen wahrnehmen.

Diesen Kostenpositionen stehen Nutzenpositionen gegenüber, die im Folgenden dargestellt werden.

Quantitative Nutzenpositionen einer familienbewussten Personalpolitik

Die Nutzenpositionen eines familienfreundlichen Unternehmens setzen sich zusammen aus Kosteneinsparungen durch geringere Personalbeschaffungs-, geringere Überbrückungs- und geringere Wiedereingliederungskosten sowie weniger Fehltag.

⁵ Behörde für Soziales und Familie (2004): Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer familienbewussten Unternehmenspolitik – von der Einführung bis zum Controlling einzelner Maßnahmen, S. 15

Personalbeschaffungskosten:

Die Personalbeschaffungskosten setzen sich aus unterschiedlichen Kosten zusammen:

- Kosten für die unbesetzte Stelle
- Anwerbungskosten (z.B. für Annoncen, Anwerbeprämien, Personalberater)
- Kosten der Auswahl- und Einstellungsgespräche
- Einstellungskosten (z.B. Umzugskosten, Einrichtung des Arbeitsplatzes)
- Aus- und Fortbildungskosten
- Einarbeitungskosten eines „Training-on-the-Job“ durch höhere Kontrollkosten für Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen und
- Minderleistungskosten während der Phase der Einarbeitung

In der folgenden Tabelle hat die Behörde für Soziales und Familie in Hamburg⁵ beispielhaft die relevanten Kostenarten für einen externen Beschaffungsprozess bei einer unbefristeten Neueinstellung aufgeführt.

Wiederbeschaffungskosten einer Stelle	untere EK	mittlere EK	obere EK
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 €
Durchschn. Wiederbesetzungsdauer in Mon.	1	2	4

Überbrückungskosten

Zur Überbrückung von Elternzeiten bestehen in Unternehmen drei Möglichkeiten. Entweder erfolgt die Überbrückung mit Hilfe unbefristeter Arbeitsverträge, befristeter Arbeitsverträge oder weiterer Maßnahmen der Überbrückung, z.B. Arbeitsumverteilung oder Mehrarbeit. Die häufigste Form stellt der befristete Arbeitsvertrag dar.

Im Falle der Überbrückung durch befristete Neueinstellungen entstehen folgende Kostenpositionen:

- Anwerbung: Aufwendungen für Annoncen, Anwerbeprämien, Personalberater, Personalwerbeveranstaltungen etc.
- Auswahl: Auswahl- und Einstellungsgespräche (Betriebsleitung, Personalbüro etc.), Assessment-Center, Spesen etc.
- Einstellung: Administrative Stammdatenerhebung und Einrichtung des Arbeitsplatzes
- Aus- und Fortbildung: Aufwendungen für interne und externe Ausbildungen oder Seminare
- Einarbeitung: Informations- und Kontrollkosten für Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen, Kosten für „Training on the Job“
- Minderleistungen bei Einarbeitung: Kosten aufgrund geringerer Produktivität und hoher Fehlerquote, erhöhter Unfallgefahr, fehlendem Know-How (Minderleistung) oder verlorene Geschäftskontakte

Je kürzer die zeitliche Spanne ist, für die die Einstellung vorgenommen wird, desto geringer ist meist auch die Intensität, mit der Rekrutierung, Auswahlprozess und Qualifizierung der Ersatzarbeitskräfte betrieben werden. Folglich liegen die Kosten bei kürzeren Überbrückungszeiträumen deutlich unter den Kosten einer unbefristeten Einstellung.

Die folgende Tabelle der Behörde für Soziales und Familie gibt auf Basis eines Realszenarios einen Überblick über mögliche Überbrückungskosten.⁶

Überbrückungskosten je Ersatzkraft	
Überbrückung mit unbefristeter Einstellung	17.500 €
Überbrückung mit befristeter Einstellung	
Überbrückungszeitraum 6 Monate	13.900 €
Überbrückungszeitraum 12 Monate	14.900 €
Überbrückungszeitraum 18 Monate	16.000 €
Überbrückungszeitraum 36 Monate	17.500 €
Überbrückung mit sonstigen Maßnahmen €/Monat	650 €

Wiedereingliederungskosten

Ein längerfristiges Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit führt normalerweise zu einer Dequalifizierung der Beschäftigten. Gründe hierfür liegen in der Entwöhnung vom Arbeitsalltag sowie in der Veränderung der Arbeitsbedingungen und -abläufe, die zum Teil bereits innerhalb weniger Jahre auftritt. Dies erfordert oftmals eine erneute intensive Einarbeitung sowie Weiterbildungsmaßnahmen.

Wie die folgende Tabelle der Behörde für Soziales und Familie zeigt, sinkt der Aufwand für die Wiedereingliederung bei kürzerer Abwesenheit erheblich.⁷

⁶ Behörde für Soziales und Familie (2004): Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer familienbewussten Unternehmenspolitik – von der Einführung bis zum Controlling einzelner Maßnahmen, S. 16

Wiedereingliederungskosten je Fall	
nach 6 Monaten	1.200 €
nach 12 Monaten	2.400 €
nach 18 Monaten	4.000 €
nach 36 Monaten	6.000 €

Qualitative Nutzenpositionen einer familienbewussten Personalpolitik

Neben den o. g. quantitativen Effekten hat die Umsetzung vereinbarkeitsfreundlicher Maßnahmen positive Effekte auch auf qualitative, schwer messbare Parameter. Hierzu gehören folgende Aspekte:

Arbeitgeberattraktivität:

- Mit Hilfe interner und externer Kommunikation familienfreundlicher Maßnahmen können Unternehmen eine Verbesserung ihres Arbeitgeberimages erreichen. In Zeiten von Fachkräftemangel ist dies ein zentraler Faktor im Wettbewerb um Fachkräfte.

Bewerberqualität:

- Das verbesserte Arbeitgeberimage sowie familienfreundliche Angebote an sich wirken sich in der Quantität und Qualität der Bewerber aus.

⁷ Behörde für Soziales und Familie (2004): Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer familienbewussten Unternehmenspolitik – von der Einführung bis zum Controlling einzelner Maßnahmen, S. 16

Mitarbeitermotivation:

- Familienfreundlichkeit, die im Unternehmen auch wirklich gelebt wird, steigert die Arbeitsmotivation und verbessert das Betriebsklima.

Kundenimage:

- Familienfreundlichkeit wirkt sich auch extern auf die Kundenbeziehung aus und wird damit zu einem Wettbewerbsvorteil.

Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass sich Lösungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Unternehmen auch betriebswirtschaftlich lohnen. Bereits heute ist ein Teil der Unternehmen im Hinblick auf etablierte Angebote gut aufgestellt⁸ und erzielt positive Renditen mit den Maßnahmen.

Um darüber hinaus noch höhere Renditepotenziale erreichen zu können, sollten bestehende Maßnahmen qualitativ weiterentwickelt werden.

Zudem müsste die Nutzergruppe der Angebote um Väter und pflegende Angehörige erweitert werden, die in den familienfreundlichen Unternehmen von heute eine eher geringe Nutzungsaktivität zeigen.

Die Ergebnisse zeigen, dass gerade die Ausdehnung des Nutzerkreises von familienfreundlichen Angeboten eine Frage von Haltung und Verhalten ist. Eine familienfreundliche Unternehmenskultur ist der Schlüssel zum Erfolg.

⁸ BMFSFJ (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit

Über Impuls Soziales Management

Impuls Soziales Management ist ein bundesweit tätiger Träger von über 40 betrieblichen und öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen. Als Dienstleister steht Impuls Unternehmen und Kommunen seit über 25 Jahren beratend beim Aufbau oder der Betrieb von Kitas zur Seite. Zu den Kunden zählen Daimler, Volkswagen und RWE ebenso wie mittelständische Unternehmen. Über 850 Mitarbeiter sind für Impuls im Einsatz, davon ca. 35 in der Geschäftsstelle in Kassel.

Weitere Informationen unter: www.e-impuls.de



Kontakt:

Impuls Soziales Management GmbH & Co. KG
Kundenmanagement
rzinn@e-impuls.de
Weserstr. 2a
34125 Kassel
fon +49 (162) 76 26 1 03
fax +49 (561) 78 18 4 99