

Wachstums- und Einsparpotenziale durch familienfreundliche Maßnahmen

Entwicklung in OÖ | Effekte familienorientierter Maßnahmen | Betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale

Familienfreundlichen Unternehmen geht es besser als jenen, die sich nicht um die Vereinbarkeitsfragen ihrer MitarbeiterInnen annehmen. Mit der Entscheidung ein familienfreundliches Arbeitsumfeld zu schaffen, sind viele positive, betriebswirtschaftliche Effekte verbunden. Warum Familienfreundlichkeit notwendig ist und wie Betriebe dadurch profitieren, möchten wir Ihnen anhand von Zahlen und Daten aus Oberösterreich darstellen.

Entwicklung in Oberösterreich – Daten und Zahlen

Das Land Oberösterreich mit seinen verschiedenen Wirtschaftsregionen und einer ausgeprägten klein- und mittelbetrieblichen Unternehmensstruktur unterliegt einem globalen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturwandel. Dies bringt spezifische Probleme und Anforderungen mit sich, die die Wirtschaft vor neue Herausforderungen stellt.

Arbeitszeiten von Frauen und Männern

Die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienarbeit hat in der wirtschaftspolitischen Debatte einen starken Bedeutungszuwachs erfahren. Dabei wird darauf hingewiesen, dass verbesserte Rahmenbedingungen für die Berufstätigkeit von Frauen als konkrete Maßnahme zur Stärkung des Wirtschaftswachstums beitragen. Bei Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie stehen auf den ersten Blick überwiegend Frauen im Mittelpunkt. Aufgrund der geschlechtsspezifischen Verteilung unbezahlter Arbeit tragen Mütter noch immer den Hauptteil der Kindererziehung und Hausarbeit.

Gut ausgebildete Menschen garantieren Österreich Wachstum und Wohlstand. Durchschnittlich verfügen Frauen über die bessere Ausbildung, durch die Familiengründung entsteht aber eine Dequalifizierung. Frauen gehen in Karenz und müssen sich danach sozusagen „hinten anstellen“. „Sie steigen häufig nach der Karenz in Arbeitsfelder ein, die unter Ihrer Qualifikation liegen.

Noch kommt eine familienorientierte Personalpolitik vor allem den Müttern zugute. Aber auch bei den Männern ist zunehmend ein Umdenken und ein höheres Engagement innerhalb der Familie zu beobachten. Väter wünschen sich, vermehrt mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen zu können und wollen Kindererziehung und Hausarbeit partnerschaftlich teilen.



Quelle: Mikrozensus-Ergebnis September 2002 der Statistik Austria

Die demographischen Veränderungen betreffen auch die wirtschaftliche Entwicklung in unserem Land.

Geburtenrückgang

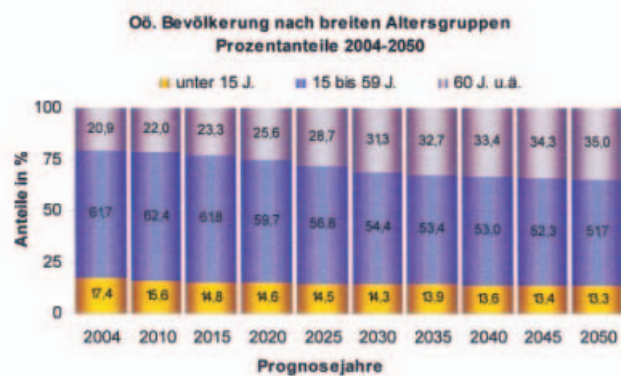
Betrachtet man die Veränderung in Oberösterreich, ergab sich in den 40er Jahren zwischen 1966 und 2006 fast eine Halbierung der Geburten. Die Geburtenzahlen sind von insgesamt 23 437 im Jahr 1966 auf 13 527 Geborene im Jahr 2006 gesunken.



Quelle: Geburtenstatistik der Statistik Austria

Zunehmende Alterung der Bevölkerung

Laut Demographieuntersuchungen der Statistik Austria 2006 werden im Jahr 2050 etwa 35% der OberösterreicherInnen älter als 60 Jahre sein. Die Anzahl der Personen, die zwischen 15 und 60 Jahren alt (=im Erwerbstätigen Alter) sind, wird sinken. Der Anteil der über 60-jährigen wird dagegen in den nächsten 50 Jahren stark ansteigen.



Quelle: Bevölkerungsprognose 2005 (Hauptvariante) der Statistik Austria

Nachfrage nach Fachkräften in OÖ besonders kräftig

Von 2005 auf 2006 stieg die Zahl der vom AMS OÖ akquirierten offenen Stellen von 57.400 auf 65.700 an, das bedeutet ein Plus von 14,5 %. Mit +19,4 % stieg die Zahl der qualifizierten Stellen (mindestens Lehrabschluss) besonders stark von 28.400 auf 33.900 an. Im Vergleich zum Bundesschnitt ist dieser Anstieg in Oberösterreich deutlich kräftiger. Neben qualifizierten Kräften in der Metallbranche, im Bürobereich und im Baugewerbe werden Fachkräfte besonders in technischen Berufen gesucht. Diese Situation kann sich durch die Überalterung der Gesellschaft und angesichts der rückläufigen Geburtenzahlen noch verschärfen.

Frauen immer wichtiger

Neben der Förderung der Lehrausbildung setzt das AMS OÖ alles daran, zusätzliche Fachkräfte aus den Reihen der Wiedereinsteigerinnen, also vermehrt Frauen, zu gewinnen. PersonalexpertInnen sehen in Frauen die Schlüsselarbeitskräfte der Zukunft. Unternehmen mit Weitblick stellen jetzt die Weichen, um auch für weibliche Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

Die erfolgreiche Bewältigung dieser demographischen Herausforderungen wird in entscheidender Weise durch nachhaltige Entwicklung familienfreundlicher Strukturen in oberösterreichischen Unternehmen sowie im regionalen Umfeld bestimmt. Um den harten Strukturwandel abzufedern, braucht es eine hohe Frauenerwerbstätigkeit und genügend familienorientierte Maßnahmen wie flexible, familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung, ausreichend Kinderbetreuungsplätze und eine familienfreundliche Unternehmenskultur, um Erwerbsarbeit und Familienarbeit vereinbaren zu können. Regionen mit einer familienfreundlichen Infrastruktur sind also für die zukünftigen Herausforderungen besser gewappnet, weil sie sich dadurch wichtige wirtschaftliche Potenziale erschließen.

Effekte familienorientierter Maßnahmen – es rechnet sich!

Wurden familienfreundliche Maßnahmen in Betrieben lange Zeit als soziale Wohltat der Firmen verstanden, ist durch Studien belegt, dass sich familienfreundliche Maßnahmen für die Unternehmen grundsätzlich auszahlen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entstehen durch erhöhte Fluktuation und durch niedrige Rückkehrquoten aus der Karenz betriebliche Kosten, die durch familienorientierte Maßnahmen hätten vermieden oder gesenkt werden können. Durch eine betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse lässt sich nachweisen, dass sich familienorientierte Maßnahmen für Unternehmen rechnen.

Betriebe jeder Größenordnung, aber vor allem kleinere und mittlere Unternehmen können durch eine familienfreundliche Unternehmens- und Personalpolitik eine Reihe wirtschaftlicher Potenziale erschließen und ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Im Folgenden stellen wir Ihnen wichtige Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, die von aktiven Unternehmen genannt werden, im Überblick dar:

Weniger Personalfuktuation:

Personalkosten senken: Erfahrene und gut eingearbeitete MitarbeiterInnen sind für die meisten Unternehmen ein Erfolgsfaktor. Der Weggang einer erfahrenen Arbeitskraft kann, besonders in kleinen und mittleren Betrieben, erhebliche Folgen haben. Familienfreundliche Angebote im Unternehmen binden die Arbeitskräfte an das Unternehmen, sorgen für Personalkontinuität und senken die Personalbeschaffungskosten.

Kürzere Karenzzeit:

Schneller Wiedereinstieg: Viele Eltern möchten gerne möglichst bald nach der Geburt ihres Kindes als Teilzeit-Arbeitskraft wieder in ihren Beruf einsteigen. Wenn es Angebote im Unternehmen gibt, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten, finden Eltern schnell den Wiedereinstieg. So werden Kosten zur Wiedereingliederung bzw. zur Überbrückung gesenkt.

Weniger Fehlzeiten, niedriger Krankenstand:

Stressquellen reduzieren: MitarbeiterInnen mit Kindern sind einer Doppelbelastung ausgesetzt, die zu erhöhtem Stress und einer höheren Krankheitsanfälligkeit führen kann. Dies kann zu einem Mehr an Fehlzeiten und einer Reduktion der Arbeitsleistung führen. Solche Stressquellen können durch familienfreundliche Maßnahmen erheblich reduziert und die Kosten für die Lohnfortzahlung gesenkt werden.

Erleichterung der Personalgewinnung:

Unterstützung des Personalmarketings: Die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen kann die Attraktivität des Unternehmens steigern und dazu beitragen, neue potenzielle MitarbeiterInnen-Gruppen zu gewinnen. Die Wirkung der familienfreundlichen Maßnahmen bleibt nicht nur auf Eltern beschränkt, sondern hat einen Effekt auf die gesamte Personalbeschaffung des Unternehmens.

Mehr Motivation und Zufriedenheit:

Hohe Identifikation mit dem Unternehmen: Zufriedenheit und Motivation führen zu mehr Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, hoher Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen sowie zu weniger Fehlzeiten und mehr Kontinuität.

Höhere Attraktivität:

Verbessertes Image für das Unternehmen: Familienfreundliche Maßnahmen steigern die Attraktivität der ArbeitgeberInnen. Das Unternehmen wird inter-

essant für aktuell Beschäftigte und für zukünftige MitarbeiterInnen. Dadurch können Anwerbungskosten für neues Personal reduziert werden. Die erhöhte Attraktivität und das verbesserte Image tragen auch dazu bei, sich positiv von der Konkurrenz abzuheben.

Kompetenzen, die durch Familienarbeit erworben werden

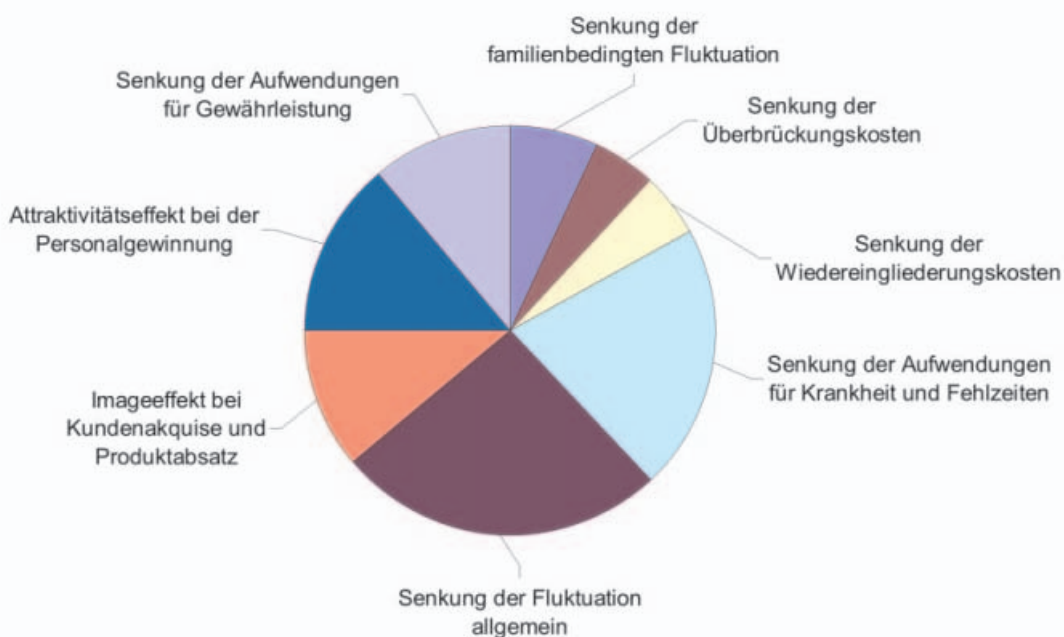
Unternehmen brauchen Menschen, die fähig sind immer wieder Neues zu lernen, Veränderungen zu meistern, Konflikte zu lösen und mit anderen gut und erfolgreich zusammenzuarbeiten. Gerade die Familie ist ein Arbeits- und Lernort, an dem Frauen und Männer durch ihr alltägliches Handeln wichtige soziale Kompetenzen erwerben, die im Berufsleben immer größere Bedeutung erhalten. Mütter und Väter trainieren in der Familienzeit viele der heute im Beruf verlangten sozialen Kompetenzen, wie:

- komplexes Problemlösungsverhalten
- Verantwortungsbewusstsein
- Belastbarkeit und Stressbewältigung
- Flexibilität
- Teamfähigkeit
- Organisationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Prioritätensetzung
- Konsensorientierung
- Geduld und Humor

Bei systematischer Betrachtung der Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik lassen sich viele Anhaltspunkte finden, dass sich familienfreundliche Maßnahmen und der Kompetenzerwerb durch Familienarbeit für Betriebe auszahlen. So gibt es auf der einen Seite indirekte, schwer messbare aber dennoch begründbare Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen, wie die Erhöhung der Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen. Eine rein zahlenmäßige Betrachtung dieser Einspareffekte ist schwierig, weil es sich hier um teilweise "weiche" Faktoren mit Langzeitwirkung handelt.

Auf der anderen Seite gibt es ganz eindeutige Auswirkungen von familienfreundlichen Maßnahmen, die bestimmte Kostenpositionen im Personalbereich senken bzw. überhaupt verhindern können und die ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis familienfreundlicher Maßnahmen nachweisbar machen.

Betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale



Quelle: Prognos AG 2006

Studien aus Deutschland und der Schweiz zeigen, dass mit familienfreundlichen Maßnahmen ein positiver "Return on Investment" realisiert wird. Die unzureichende Vereinbarkeit von Familie und Beruf belastet nicht nur die Eltern sondern führt auch für Unternehmen zu erheblichen Mehrkosten.

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

Der Frage nach den Kosten und dem Nutzen familienorientierter Personalpolitik für das Unternehmen soll an dieser Stelle anhand von ausgewählten praktischen Beispielen nachgegangen werden.

Personalwiederbeschaffungskosten

Ein nach wie vor familienunfreundliches Arbeitsumfeld sorgt dafür, dass gerade Frauen nach der Geburt ihres Kindes nicht wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Für Unternehmen entstehen durch diese familienbedingte Fluktuation, ganz abgesehen vom Verlust betriebsspezifischen Know-hows, erhebliche Kosten für die Wiederbeschaffung des Personals.

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

Wiederbeschaffungskosten einer Stelle

Quelle: Prognos AG 2004

	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	1,0	2,3	4,0

Fluktuation und Personalbeschaffungskosten

Es gilt, gute Fachkräfte an den Betrieb zu binden und Fluktuationen zu vermeiden, da teilweise nicht genügend gute Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur

Verfügung stehen, bzw. erst eingearbeitet werden müssen. So bringt eine neue Arbeitskraft im ersten Jahr nur 80% der Leistung im Vergleich zu eingearbeiteten KollegInnen.

Senkung von Fluktuation und Personalbeschaffungskosten - Das Beispiel Malerbetrieb Wolfgang Scharpf in Esslingen (D)

Quelle: Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk

Problem: Fluktuation ist kostenintensiv. Gute Fachkräfte sind nach wie vor rar. Suche und Einarbeitung sind aufwändig - es dauert bis zu einem Jahr, bis ein/e MitarbeiterIn den im Betrieb geforderten Standard erreicht. In dieser Zeit erbringt er/sie nur 80% der Leistungen im Vergleich zu eingearbeiteten MitarbeiterInnen.

Maßnahme: Familienfreundliches Betriebsklima, Arbeitszeitflexibilität, Teilzeit, Abstimmung von Arbeitszeitwünschen, Kooperation mit Malerbetrieben

Kosten:

- Aufwand z.B. für die Abstimmung von Zeitplänen, Arbeitszeitwünschen etc.
- Arbeitsorganisatorische und betriebsklimabezogene Maßnahmen - insgesamt schwer quantifizierbar

Nutzen:

Kosten Auswahl / Anwerbung:	900 €
Einstellungskosten:	100 €
Aus- / Fortbildungskosten:	500 €
Einarbeitungskosten:	3.000 €
<u>Minderleistung bei Einarbeitung:</u>	<u>14.000 €</u>
Personal(wieder)beschaffungskosten:	18.500 €

⇒ Durchschnittliches Einsparungspotenzial je vermiedener MitarbeiterInnen-Fluktuation: **18.500 €**

Bereits ein vermiedener Fluktuationsfall rechtfertigt Investitionen in Familienfreundlichkeit.

Fehlzeiten und Lohnfortzahlungskosten

MitarbeiterInnen mit betreuungspflichtigen Kindern sind durch die Aufgaben im Beruf und der Familie einer deutlich höheren Belastung im Alltag ausgesetzt als Beschäftigte ohne Kinder. Diese Doppelbe-

lastung kann zu erhöhtem Stress und dadurch zu einer höheren Krankheitsanfälligkeit führen, welche nicht nur die Produktivität bei der Arbeit reduzieren kann, sondern sich auch in erhöhten Fehlzeiten der MitarbeiterInnen niederschlägt.

Senkung der Fehlzeiten und Lohnfortzahlungskosten - das Beispiel H. Schalm GmbH in Mönchengladbach (D)

Quelle: Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk

Problem: Der Betrieb hatte im Jahr 1997 mit durchschnittlich 13 Tagen einen hohen Krankenstand.

Maßnahme: Familienfreundliches Betriebsklima, Arbeitszeitflexibilität, Teilzeit, Abstimmung von Arbeitszeitwünschen, Mitarbeiterbeteiligung an Zielvereinbarungen, Erfolgsprämien, Gesundheitsschutzmaßnahmen

Kosten:

- Aufwand z.B. für die Abstimmung von Zeitplänen,
- Arbeitszeitwünschen, etc.
Arbeitsorganisatorische und betriebsklimabezogene Maßnahmen - insgesamt schwer quantifizierbar

Nutzen:

Absenkung des Krankenstandes von durchschnittlich 13 Tagen auf 2,9 Tage/MitarbeiterIn
Durchschnittliche Lohnfortzahlungen pro Fehltag: **145 €**
⇒ durchschnittliches Einsparungspotenzial pro MitarbeiterIn pro Jahr: **1.450 €**

Jährlicher Nutzeneffekt bei 30 Beschäftigten: 43.500 €

Teilzeitbeschäftigte

Gerade Beschäftigte mit Kindern, die im Verlauf der Karenzzeit schrittweise wieder in den Beruf einstei-

gen wollen, benötigen Teilzeitangebote, die auch dem Betrieb von Nutzen sein können, da dies den Beschäftigten eine frühere Rückkehr ermöglicht.

Effizienzgewinn durch Teilzeitbeschäftigte - das Beispiel Malerbetrieb Wolfgang Scharpf in Esslingen (D)

Quelle: Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk

Problem: Bindung erfahrener MitarbeiterInnen mit Familienpflichten. Wiedereinstieg von MitarbeiterInnen nach der Elternzeit

Maßnahme: Teilzeit, Arbeitszeitkonten

Kosten:

- Aufwand z.B. für die Abstimmung von Zeitplänen, Arbeitszeitwünschen, etc.

Nutzen:

Teilzeitbeschäftigte arbeiten ca. 15% effizienter
⇒ Die Besetzung einer Vollzeitstelle mit Teilzeitkräften ermöglicht ca. 14.000 € Mehrleistungen pro Jahr.

Der Nutzeneffekt liegt deutlich über dem Aufwand für Einführung und Koordination der Teilzeit!

Kosten der familienfreundlichen Maßnahmen

Dem Nutzen gegenüber stehen die Kosten für die Einführung und Umsetzung der familienfreundlichen

Maßnahmen. Einige Maßnahmen wie Kinderbetreuungszuschuss oder betriebliche Kinderbetreuung sind leicht zu quantifizieren. Für manche andere familienfreundliche Maßnahme gilt, dass die Kosten für die Realisierung nur schwer zu erfassen sind.

Maßnahme

Kosten für Einführung und Umsetzung

Regelung flexibler Arbeitszeiten

Ein gewisser Zeitaufwand für Planung, Einrichtung und Koordination ist anzusetzen. In größeren Betrieben könnte ein spezielles Zeiterfassungssystem erforderlich sein.

Arbeit von zu Hause

Die Kosten für die Einrichtung eines Heim- bzw. Telearbeitsplatzes hängen stark von der erforderlichen Ausstattung ab, beispielsweise: bei einem Telearbeitsplatz von der erforderlichen Hard- und Softwareausstattung.

Familienfreundliches Betriebsklima

Familienfreundliche Betriebskultur besteht überwiegend in gelebter Familienfreundlichkeit, Führungsstil und Kommunikation. Direkte Kosten können für MitarbeiterInnengespräche und MitarbeiterInnenbefragungen angesetzt werden.

Gestaltung von Karenzzeit und Wiedereinstieg

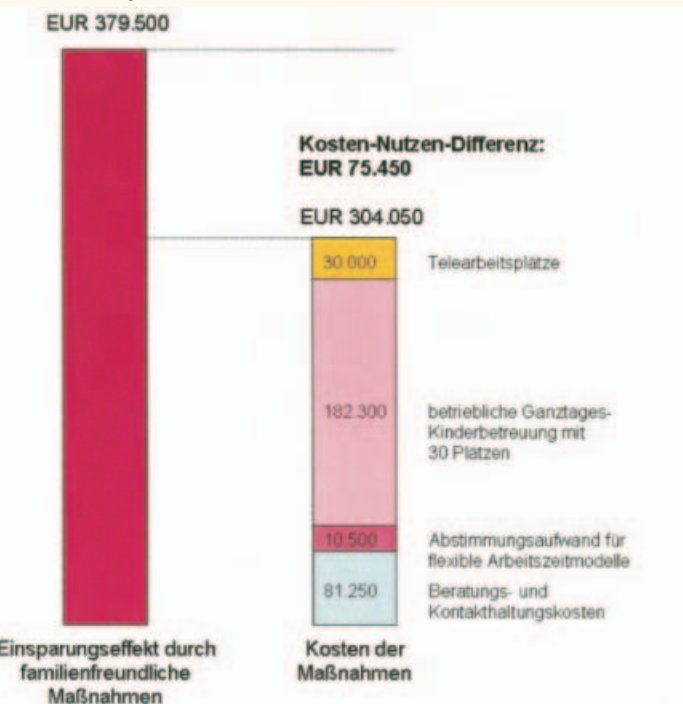
Beratungs- und Kontakthalteangebote, Planungs- oder Rückkehrgespräche werden in kleinen und mittleren Betrieben informell organisiert. Bewertet werden könnten der Aufwand für die Gesprächsführung oder gegebenenfalls die Gebühren und Kosten für die Teilnahme von karenzierten Eltern an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die nach einer Rückkehr ohnehin als Fortbildungskosten anfallen würden.

Unterstützung bei der Kinderbetreuung

Im Falle eines Kinderbetreuungszuschusses entstehen entsprechende Kosten in Höhe des Zuschusses unter Berücksichtigung von Steuer- und Sozialversicherungseffekten.

Kosten und Ersparnisse – eine Gegenüberstellung

Auf Grundlage von Controllingdaten aus Unternehmen (siehe Studie Prognos AG 2004) wurden die Wirkungen von familienfreundlichen Maßnahmen auf die MitarbeiterInnen mit Betreuungsaufgaben analysiert.



Quelle: Prognos AG 2004

Dazu wurden relevante Kostengrößen für Fluktuation und längerfristige Betriebsabwesenheiten ermittelt. Anhand dieser Daten wurde ein Einsparpotenzial für Unternehmen 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 hunderttausend Euro. Die Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen erfolgt im Rahmen einer realitätsnahen, aus den Daten der analysierten Unterneh-

men abgeleiteten Modellrechnung für eine fiktive „Familien GmbH“ mit 1.500 MitarbeiterInnen 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 Euro eine realisierte Kosteneinsparung von fast 400.000 Euro errechnet.

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

Fazit: Familienfreundlichkeit ist ein Erfolgsfaktor

Familienorientierung im Unternehmen zeigt betriebswirtschaftliche Wirkungen, die sich auf die gesamte Belegschaft und den gesamten Leistungsprozess erstrecken. Es sind nicht nur die großen und mittleren Betriebe, die davon profitieren. Es lohnt sich auch für kleine Unternehmen, in familienfreundliche Personalpolitik zu investieren. Kleinere Betriebe sind hier öfter im Vorteil, da hier Lösungen passgenauer auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und die Anforderungen des Betriebes zugeschnitten werden können. Darüber hinaus können die Einführung und die Praxis der Maßnahmen vielfach informell und ohne große Kosten erfolgen.

MitarbeiterInnenorientierte Personalführung und ein familienfreundliches Arbeitsumfeld sind gerade für kleine und mittlere Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor in einem schwieriger werdenden Wettbewerbsumfeld.

Letztlich ist Familienfreundlichkeit und -orientierung nichts anderes, als ein notwendiger Bestandteil einer zeitgemäßen und zukunftsfähigen Betriebsführung.