



EINE STUDIE BEI AUSGEWÄHLTEN SCHWEIZER UNTERNEHMEN

Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik

berufundfamilie

betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse
familienfreundlicher Unternehmenspolitik

berufundfamilie

betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse
familienfreundlicher Unternehmenspolitik

Impressum

Herausgeberin

Trägerschaft der Studie Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik in der Schweiz:
Migros, www.migros.ch
Die Schweizerische Post, www.post.ch
Novartis, www.novartis.ch
Raiffeisen-Gruppe, www.raiffeisen.ch
Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement, www.evd.admin.ch

Bezugsstelle

Migros-Genossenschafts-Bund,
Direktion Kultur und Soziales,
Cornelia Hürzeler, Postfach,
8031 Zürich, Tel. 044 277 24 16,
cornelia.huerzeler@mgb.ch
Oder Download als PDF unter
www.worklife.ch

Verfasser der Studie

Prognos AG, CH-4010 Basel,
info@prognos.com
Kontakt: Dr. Axel Seidel

prognos

Redaktion

Cornelia Hürzeler,
Migros-Genossenschafts-Bund

Übersetzungen

Axone, Genf, www.axone.ch

Lektorat/Korrektorat

text control, Zürich, www.textcontrol.ch

Grafik

Atelier Küttel, Bünzen,
www.atelier-kuettel.ch

Fotos

Fotostudio Felix Wey, Wohlen

Druck

Kasimir Meyer AG, Wohlen, www.kasi.ch

Trägerschaft der Studie:

MIGROS

DIE POST

NOVARTIS

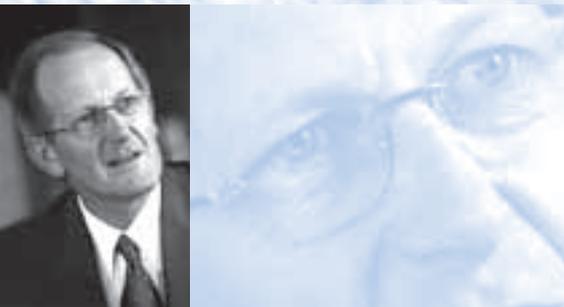
RAIFFEISEN

EVD DFE

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Bundesrat Joseph Deiss	4
Vorwort Trägerschaft	5
Management Summary	6
<hr/>	
1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie: ein Wirtschaftsthema	8
1.1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie – die gegenwärtige Situation	11
1.2 Familienfreundlichkeit im Unternehmen – Nutzen und Möglichkeiten	14
<hr/>	
2 Praxisbeispiele: familienfreundliche Massnahmen, Vorteile und Kosten	16
2.1 Arbeitszeitregelungen	18
2.1.1 Reduzierung der Arbeitszeit	18
2.1.2 Familienbezogene Freistellung	20
2.1.3 Erhöhung der Zeitsouveränität	22
2.2 Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte	24
2.3 Flexibilität des Arbeitsortes	25
2.4 Finanzielle Zulagen	27
2.5 Unterstützung bei der Kinderbetreuung	28
2.6 Personalentwicklung	31
2.7 Planung von Wiedereinstieg und Arbeitsplatzzuschnitt	31
2.8 Unterstützung aktiver Vaterschaft	33
2.9 Betonung der Wertschätzung von Familien	35
<hr/>	
3 Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen	36
3.1 Betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale	39
3.1.1 Effekte auf Ebene der Zielgruppe	39
3.1.2 Effekte auf Ebene des Gesamtunternehmens	40
3.2 Quantifizierung der Effekte	42
<hr/>	
4 Kosten-Nutzen-Analyse als Modellrechnung: die Familien AG	44
4.1 Daten und Annahmen zur Familien AG	47
4.2 Das familienfreundliche Massnahmenpaket	49
4.2.1 Unterstützung bei der Kinderbetreuung	50
4.2.2 Familienbezogene Freistellung	50
4.2.3 Beratung der werdenden Mutter und Vermittlung von Angeboten	51
4.2.4 Vaterschaftsurlaub	51
4.2.5 Abgestufte familienbedingte Teilzeitarbeit	51
4.2.6 Telearbeitsplätze	52
4.3 Kosten-Nutzen-Betrachtung	52
4.3.1 Quantifizierbares Kosteneinsparpotenzial	53
4.3.2 Quantifizierung des Attraktivitätseffekts auf Unternehmensebene	55
4.3.3 Berechnung des gesamten Kosteneinsparpotenzials	56
4.3.4 Weitere Nutzeneffekte familienfreundlicher Massnahmen	57
4.3.5 Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung	59
<hr/>	
5 Fazit	60
Anhang: methodisches Vorgehen bei der Kosten-Nutzen-Analyse	62
6 Übersicht über die teilnehmenden Unternehmen	68
7 Checkliste familienfreundliche Massnahmen	72
8 Literaturliste	74

Vorwort von
Bundesrat Joseph Deiss



Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist auch für die Wirtschaft ein wichtiges Thema.

Unternehmen, die etwas tun, um Arbeitswelt und Familie in Einklang zu bringen, haben es leichter, qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte an sich zu binden. Volkswirtschaftlich wirkt sich eine solche Strategie günstig auf den Arbeitsmarkt aus und fördert das Wirtschaftswachstum.

Bei der Entwicklung einer Kultur von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen sind die Unternehmen gefordert. Manche, namentlich diejenigen, die bei dieser Studie mitgemacht haben, sind in dieser Beziehung schon weit fortgeschritten. Dies ist jedoch in der Schweiz noch nicht allgemein die Regel, vielerorts können und müssen noch grosse Schritte getan werden.

Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bringt auch für den einzelnen Betrieb Vorteile. Die vorliegende Studie weist nach, dass die Kosten einer familienfreundlichen Politik durch den Nutzen, den sie schafft, mehr als gedeckt sind. Ein Verzicht auf solche Massnahmen führt im Gegenteil zu höheren Kosten.

In diesem Zusammenhang ist es ebenfalls höchste Zeit, das Vorurteil aus dem Weg zu räumen, dass familienfreundliche Massnahmen zwangsläufig kostspielig seien: Beispielsweise bei der Arbeitszeitorganisation oder den verschiedenen Arbeitsformen (Telearbeit, Job-Sharing) können gute Lösungen zu geringen Kosten realisiert werden.

Das EVD setzt sich gemeinsam mit den betroffenen Kreisen aus Wirtschaft und Politik für die Entwicklung eines familienfreundlichen Klimas in den Schweizer Unternehmen ein. Seine Aktivität konzentriert sich dabei auf die Information, die Sensibilisierung und die Verbreitung guter Praktiken. Die vorliegende Studie stellt einen ersten Schritt in diese Richtung dar.

*Bundesrat Joseph Deiss
Vorsteher des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements*

Familienfreundlichkeit bringt Gewinn!

Familie und Arbeitswelt sind zwei Lebensbereiche, die sich in einer familienorientierten Unternehmenskultur sinnvoll verbinden. Diese nützt allen Beteiligten: den Unternehmen, den Mitarbeitenden 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-win-Situation geschaffen werden.

Viele Betriebe haben die Chancen einer familienfreundlichen Unternehmenskultur erkannt und nutzen sie zum eigenen Vorteil und zum Vorteil ihrer Mitarbeitenden. Ob und wie sich dieses Engagement jedoch auch betriebswirtschaftlich für die Unternehmen rechnet, wurde in der Schweiz bislang noch nicht untersucht. Diese offene Frage wird nun durch die vorliegende Studie beantwortet.

Vier in der ganzen Schweiz tätige Unternehmen – Migros, Novartis, die Schweizerische Post und die Raiffeisen-Gruppe – haben sich auf Initiative des Migros-Kulturprozent zusammen mit dem Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement zu einer Trägerschaft zusammengefunden. Sie haben die Prognos AG in Basel beauftragt, eine Studie zur betrieblichen Wirtschaftlichkeit familienfreundlicher Unternehmenspolitik durchzuführen. Zudem haben weitere Schweizer Unternehmen und andere Organisationen ihr Fachwissen und ihre Erfahrung im Personalmanagement für die Analyse eingebracht und sich an der Studie beteiligt: Nestlé SA, ETH Zürich, Victorinox und SRG SSR idée suisse.

Auf der Basis betrieblicher Controllingdaten aus 20 Schweizer Unternehmen wurden Kosten und Nutzen familienfreundlicher Massnahmen ermittelt. Auch wenn die Studie keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben kann, zeigen die Ergebnisse, dass sich die Einführung solcher Massnahmen für die Familien AG (Modellrechnung) auch betriebswirtschaftlich rechnet: Familienfreundliche Personalpolitik lohnt sich für ein Unternehmen. Die Studie zeigt zudem, dass es bereits zahlreiche anschauliche Best-Practice-Beispiele von Unternehmen gibt, die bisher aus Überzeugung heraus auch ohne betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analysen eine familienfreundliche Unternehmenskultur aufgebaut und gepflegt haben.

Die Trägerschaft ist zuversichtlich, dass die Studie auf grosses Interesse in der Wirtschaft und in der Öffentlichkeit stossen wird. Sie hofft, dass damit die Diskussion um familienfreundliche Massnahmen in der Arbeitswelt einen neuen Zuwachs erhalten wird. Familienfreundlichkeit soll zentrales Element einer modernen Personalpolitik sein.

*Die Trägerschaft
Beruf und Familie – Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse
familienfreundlicher Unternehmenspolitik*

Vorwort der Trägerschaft

Trägerschaft der Studie:

MIGROS

DIE POST 

 **NOVARTIS**

RAIFFEISEN



EVD DFE

Management Summary

Initiative und Trägerschaft

Die Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienorientierten Unternehmenspolitik wurde auf Initiative des Migros-Kulturprozent angestossen und realisiert. Unter dessen Leitung wurde die Projektträgerschaft für die Studie vom Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement und von vier schweizweit agierenden Unternehmen – der Migros, der Novartis, der Schweizerischen Post und der Raiffeisen-Gruppe – übernommen. Als weitere Partner, die die Untersuchung finanziell und durch Mitwirkung unterstützten, beteiligten sich die ETH Zürich, die Nestlé S.A., die SRG SSR sowie Victorinox. Für die Durchführung der Studie wurde die Prognos AG beauftragt. Erklärtes Ziel des gemeinsamen Engagements von Wirtschaft und Politik ist es, das Bewusstsein dafür zu wecken, dass familienfreundliche Massnahmen nicht länger als soziale Wohltat verstanden, sondern als zentrales Element einer effizienten Personalpolitik erkannt werden.

Ergebnis

Familienfreundliche Massnahmen zahlen sich für Unternehmen grundsätzlich aus. Im Rahmen einer Modellrechnung, für die Daten in ausgewählten Unternehmen und Organisationen aus der gesamten Schweiz erhoben wurden, kann gezeigt werden, dass die unmittelbaren positiven Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik die Kosten für die Massnahmen übersteigen. Innerhalb der Modellrechnung wird unter Annahme realistischer Wirkungen ein Return on Investment von acht Prozent ermittelt. Die Nutzeneffekte für das Unternehmen entstehen durch höhere Rückkehrquoten von Beschäftigten nach der Geburt eines Kindes, durch die Rückkehr in höheren Pensen und durch häufigere unternehmensinterne Karrieren. Bei dem Modellunternehmen Familien AG mit 1500 Beschäftigten stehen jährlichen Aufwendungen für eine familienfreundliche Personalpolitik in Höhe von 247 000 Franken bei Annahme realistischer Wirkungen jährliche Einsparungen in Höhe von 266 900 Franken gegenüber. Zur Einordnung der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass der Studie generell vorsichtige Annahmen zugrunde liegen. Zudem ist mit Nachdruck darauf zu verweisen, dass bedeutsame, aber nicht quantifizierbare Nutzeneffekte nicht berücksichtigt wurden. Hierzu sind vor allem positive Auswirkungen auf Motivation, Loyalität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden zu zählen, deren Bedeutung von den befragten Personalverantwortlichen bestätigt worden ist. Auch der grundsätzlich quantifizierbare, auf das gesamte Unternehmen wirkende Attraktivitätseffekt beim Mitarbeitermarketing wurde in der engeren Analyse nicht mit eingerechnet, da die Höhe des Effektes stark von der Branche und der regionalen Lage des Unternehmens abhängt.

Best Practice

Als praxisorientierten Bestandteil umfasst die Publikation eine Übersicht der wichtigsten familienfreundlichen Massnahmenfelder und Einzelmassnahmen, wobei jeweils auf spezifische Umsetzungsmöglichkeiten, Kosten und Wirkungen eingegangen wird. Illustriert wird die Darstellung der Massnahmen durch Beispiele guter Praxis aus den an der Studie beteiligten Unternehmen, welche sämtlich eine Vielzahl von Massnahmen umsetzen.

Datenbasis

Für die Studie wurden in neun an der Studie beteiligten Unternehmen aus der gesamten Schweiz Personalcontrollingdaten und praktizierte familienfreundliche Massnahmen erhoben. Um möglichst übertragbare Ergebnisse in der Kosten-Nutzen-Analyse zu erhalten, wurden die gemessenen Personalkennziffern, Massnahmenkosten und die beobachteten bzw. realistisch erwartbaren Effekte in einer Modellrechnung zusammengefasst. Für diese Modellrechnung wurden Daten aus elf weiteren Unternehmen aus der Region Basel berücksichtigt, die im Rahmen einer vergleichbaren, aber regional ausgerichteten Studie erhoben wurden. Somit liegen der Modellrechnung Daten aus 20 Unternehmen zugrunde.

Zur Ermittlung der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienorientierten Unternehmenspolitik wurden die Kosten relevanter Unternehmensprozesse wie zum Beispiel der Wiederbesetzung einer Stelle sowie die Kosten für familienfreundliche Massnahmen in den Unternehmen erhoben. Um eine Einschätzung der Wirksamkeit der Massnahmen zu gewinnen, wurden spezifische Personaldaten aus den beteiligten familienfreundlichen Unternehmen mit Schweizer Durchschnitten verglichen.

Für die Eltern muss sich eine stimmige Gesamtsituation ergeben, um Familienleben und Erwerbstätigkeit zufriedenstellend vereinbaren zu können. Die spezifischen Massnahmen müssen in jedem Unternehmen in Abhängigkeit von betrieblichen Erfordernissen und Unternehmensumfeld ausgewählt und gestaltet werden. Daher wurde für die Modellrechnung ein Paket typischer Massnahmen zusammengestellt und mit den entsprechenden Kosten berücksichtigt:

- Unterstützung bei der Kinderbetreuung durch die Reservierung von Belegplätzen in Betreuungseinrichtungen und nach Einkommen gestaffelte Betreuungskostenzuschüsse;
- familienbezogene Freistellung von Müttern über den gesetzlichen Mutterschaftsurlaub hinaus;
- Beratung der werdenden Eltern zu Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie;
- Vaterschaftsurlaub, um Paaren von Beginn an eine partnerschaftliche Aufgabenteilung zu ermöglichen;
- abgestufte familienbedingte Teilzeitarbeit, damit eine laufende Anpassung der Pensen und Arbeitsmodelle an die mit dem Alter der Kinder ändernden Erfordernisse der Eltern erfolgt;
- Telearbeitsplätze, die den Eltern durch den Wegfall der Wegezeiten höhere Flexibilität und Zeitersparnisse bringen.

Mit einer familienorientierten Personalpolitik, die vor allem in der Kombination von einzelnen Massnahmen wirkt, können positive Effekte erzielt werden, die die Kosten der Massnahmen deutlich überschreiten. Die Effekte von familienfreundlichen Massnahmen äussern sich zu einem wesentlichen Teil als «soft factors», das heisst für Unternehmen bedeutsame, aber nur schwer mess- und quantifizierbare Effekte bei den Beschäftigten. Daneben kann ein Teil der Wirkungen wie eine geringere Fluktuation auch quantifiziert und in «harten» Zahlen abgebildet werden. Die vorliegende Analyse beschränkt sich im Wesentlichen auf die harten Zahlen, die auf Grundlage von Personalcontrolling-Daten aus den beteiligten Unternehmen erhoben werden.

Als Nutzeneffekte einer familienfreundlichen Personalpolitik wurden im Einzelnen gemessen:

- **der Rückkehreffekt**, das heisst die häufigere Rückkehr von Müttern in das Unternehmen nach der Geburt eines Kindes, wodurch das Unternehmen Kosten für die Wiederbesetzung von Stellen spart;
- **der Teilzeiteffekt**, das heisst die Ermöglichung von höheren Teilzeitpensenen bei der Rückkehr in das Unternehmen, wodurch das Unternehmen Kosten für Ersatzkräfte spart;
- **der Karriereeffekt**, das heisst die Ermöglichung von qualifizierten Berufslaufbahnen, wodurch eine höhere Zahl von Inhouse-Besetzungen bei qualifizierten Positionen erfolgen kann und das Unternehmen verglichen mit externen Rekrutierungen Kosten spart.

Massnahmen

Wirkungen

1

Vereinbarkeit von Beruf und Familie: ein Wirtschaftsthema



Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat in der jüngeren Vergangenheit einen starken Bedeutungszuwachs in der wirtschaftspolitischen Debatte erfahren. Insbesondere mit Blick auf das knappe Angebot an Arbeitskräften erscheinen die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung der Frauen – oder genauer: der Mütter – sowie die Anhebung des Arbeitsvolumens der Frauen für ein höheres Wirtschaftswachstum geboten. So nennt der im Auftrag des Bundesrates erstellte Wachstumsbericht angesichts der hohen Ausschöpfung des Arbeitsangebotes die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Berufstätigkeit von Frauen als konkrete Massnahme zur Stärkung des Wirtschaftswachstums.¹

Die Wachstumschancen, die eine höhere Frauenerwerbsbeteiligung und höhere Arbeitspensen von Frauen eröffnen würden, sind durchaus erheblich. Nach einer Berechnung der OECD würde eine schrittweise Angleichung von Erwerbsbeteiligung und Pensen der Frauen an die entsprechenden Niveaus der Männer bis zum Jahr 2050 zu jährlichen BIP-Steigerungen von 0,3% bzw. einem kumulierten Anstieg des BIP zwischen 15% und 20% führen.² Zudem haben sich die Qualifikationsniveaus von Frauen und Männern in den vergangenen Jahrzehnten stark angeglichen. Frauen erwerben gegenwärtig nur noch wenig seltener einen Hochschulabschluss als Männer. Eine Volkswirtschaft, die sich im Übergang zur wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft befindet und deren Leistungsfähigkeit zunehmend von der Qualifikation, Innovationsfähigkeit und Kreativität der Arbeitskräfte abhängt, kann es sich immer weniger leisten, wegen zu geringer Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie qualifizierte Personen vom Arbeitsmarkt auszuschliessen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist aus einem weiteren Grund wirtschaftlich relevant: Die fehlende Perspektive einer wirklichen Vereinbarkeit von Kindern und qualifizierter Erwerbstätigkeit ist als zentraler Grund dafür zu sehen, dass sich Frauen wie Männer trotz vorhandenen Kinderwunsches seltener für Kinder entscheiden und die Geburtenhäufigkeit seit den späten 70er Jahren konstant niedrig liegt. Zusammen mit der steigenden Lebenserwartung liegt hier die Ursache für die demografische Alterung und den langfristigen Rückgang der Bevölkerung, deren gravierende wirtschaftliche Folgen weit über die Finanzierung der Sozialversicherungen hinausgehen.

Aber nicht nur die Auswirkungen der gelingenden oder nicht gelingenden Vereinbarkeit von Beruf und Familie betreffen die Wirtschaft, auch die Grundlagen für eine Balance von Familie und Erwerbstätigkeit sind ein Thema für die Wirtschaft. Wesentliche Voraussetzungen für die Vereinbarkeit können nur in den Unternehmen geschaffen werden. Während von staatlicher Seite gesetzliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen gestaltet werden können, werden die konkreten Möglichkeiten im Alltag unmittelbar am Arbeitsplatz definiert. Daher ist es notwendig, dass Unternehmen – durchaus auch aus Eigeninteresse – auf eine familienorientierte Personalpolitik und Arbeitskultur achten.

Der Gedanke, dass Unternehmen durch eine familienbewusste Personalpolitik Wettbewerbsvorteile erzielen, hat erst in den letzten Jahren eine grössere Verbreitung erfahren. Familienorientierte Leistungen, wie sie in zahlreichen Schweizer Unternehmen seit längerem angeboten werden, waren bei ihrer Einrichtung in erster Linie sozial(politisch) und ethisch-moralisch motiviert. Zwar werden die langfristigen ge-

1 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement: Der Wachstumsbericht. Determinanten des Schweizer Wirtschaftswachstums und Ansatzpunkte für eine wachstumsorientierte Wirtschaftspolitik, 2002, Bern.

*2 Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) / Bundesamt für Sozialversicherung (BSV): Kinder und Karriere – Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Kurzfassung des OECD-Ländervergleichs zu Neuseeland, Portugal und der Schweiz mit besonderer Berücksichtigung der Teile zur Schweiz, 2004, Bern. Die Originalpublikation der OECD ist in Französisch und Englisch erschienen unter den Titeln: *Bébés et employeurs – Comment réconcilier travail et vie de famille (Volume 3): Nouvelle-Zélande, Portugal et Suisse. Babies and Bosses – Reconciling Work and Family Life (Volume 3): New Zealand, Portugal and Switzerland.**

samtwirtschaftlichen Effekte, die sich aus einer ausgeglichenen Bevölkerungsstruktur und einem höheren Arbeitsangebot ergeben, keineswegs in Abrede gestellt. Allerdings blieb bislang offen, inwiefern Unternehmen kurzfristig und unmittelbar von familienfreundlichen Massnahmen profitieren. Die vorliegende Studie will hier Transparenz schaffen, und zwar sowohl bezüglich der Kosten, die für die Einführung und Umsetzung familienorientierter Massnahmen anfallen, als auch bezüglich des Nutzens, der durch derartige Massnahmen realistisch zu erwarten ist.

Bei Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie stehen auf den ersten Blick überwiegend Frauen im Mittelpunkt. Zweifelsohne tragen aufgrund der geschlechtsspezifischen Verteilung der unbezahlten Arbeit die Mütter nach wie vor den Hauptteil der Doppelbelastung durch Familie und Beruf, und damit kommt eine familienorientierte Personalpolitik vor allem ihnen zugute. Aber auch bei Männern sind zunehmend ein Umdenken und ein höheres Engagement innerhalb der Familie zu beobachten. Insbesondere vollzeitnahe Teilzeitarbeit und Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung durch Telearbeit oder Komprimierungsmodelle (zum Beispiel vier Tage in der Woche eine Stunde mehr arbeiten, um einen Nachmittag frei zu haben) werden zunehmend auch von Vätern gewünscht, um mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen oder auch ihre Partnerinnen entlasten zu können. Eine partnerschaftliche Aufgabenteilung von Müttern und Vätern ist hier im Sinne einer Idealvorstellung als Weg zu sehen, die Belastungen für beide Elternteile in der Summe zu minimieren. Die innerhalb der Studie vorgestellten familienfreundlichen Massnahmen sind grundsätzlich für Mütter wie auch für Väter geeignet, wobei realistischerweise davon ausgegangen werden muss, dass die Angebote gegenwärtig überwiegend von Frauen genutzt werden.

Die vorliegende Studie ist die erste betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Massnahmen in der Schweiz. Angestossen wurde die Studie durch eine gemeinsame Initiative von Wirtschaft und Politik. Die Trägerschaft wurde von vier Schweizer Grossunternehmen – der Migros, der Schweizerischen Post, der Novartis und der Raiffeisen-Gruppe – zusammen mit dem Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement übernommen. An der Analyse wie auch an der Finanzierung der Untersuchung beteiligten sich mit der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, der Nestlé Suisse S.A., der SRG SSR sowie Victorinox weitere Organisationen und Unternehmen. Durch das gemeinsame Engagement von Wirtschaft und Politik wird deutlich, dass beide Seiten bei dem zentralen sozio-ökonomischen und politischen Anliegen einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie an einem Strick ziehen.

Eine vergleichbare betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse wurde im Jahr 2003 für Unternehmen in Deutschland durchgeführt.³ Das Ergebnis war dort, dass sich familienfreundliche Massnahmen auszahlen; im Rahmen einer Modellrechnung wurde ein Return on Investment von 25% ermittelt. Diese Ergebnisse sind allerdings nicht auf die Schweiz übertragbar, da sowohl die familienpolitischen und arbeitsrechtlichen als auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stark voneinander abweichen.

³ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Berlin 2003.

1.1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie – die gegenwärtige Situation

Zur Situation der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind in jüngerer Zeit mehrere Publikationen erschienen. Hinzuweisen ist hierbei vor allem auf den OECD-Report «Bébés et employeurs – Comment réconcilier travail et vie de famille»⁴ sowie den Familienbericht 2004 des Eidgenössischen Departements des Innern⁵, auf die für detaillierte Analysen verwiesen werden soll. Die wesentlichen Kennzeichen der Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit und der gegenwärtigen Situation werden in den folgenden fünf Punkten dargestellt. Wenn hierbei vor allem Frauen und Mütter im Blickpunkt stehen, ist dies der Tatsache geschuldet, dass die Nachteile der Doppelbelastung von Beruf und Familie nach wie vor fast ausschliesslich von den Frauen getragen werden. Eine stärkere Ausrichtung an einer partnerschaftlichen Verteilung von Erwerbsarbeit und Familienaufgaben ist als gangbarer Weg zu bewerten, die beruflichen Nachteile für beide Partner zu minimieren. Allerdings ist diese partnerschaftliche Aufgabenteilung gegenwärtig nur in Ansätzen Realität.

1. Die Erwerbsbeteiligung von Frauen generell und insbesondere von Müttern ist seit Beginn der 90er Jahre erheblich gestiegen. Zwischen 1991 und 2003 ist die Nettoerwerbstätigenquote der Frauen von 66,4% auf 70,7% gestiegen, wobei insbesondere in der Altersgruppe der 25- bis 39-jährigen Frauen ein erheblicher Anstieg (von 69,9% auf 76,6%) erfolgte.⁶ Besonders stark zugenommen hat die Erwerbsquote bei Müttern in Paarhaushalten mit Kindern bis 14 Jahre: Innert zwölf Jahren ist die Quote von 57,4% auf 70,9% gestiegen, bei Müttern mit Tertiärausbildung sogar von 63,2% auf 78,4%.⁷

2. Die Doppelbelastung von Beruf und Familie wird nach wie vor fast ausschliesslich von den Frauen getragen. Während männliche Erwerbsverläufe durch die Geburt von Kindern nicht beeinträchtigt werden, sind bei Frauen Erwerbsunterbrechungen und Pensumsreduktionen typisch. Gleichzeitig wenden Mütter deutlich mehr Zeit für unbezahlte Arbeit – vor allem für Betreuungsaufgaben und Hausarbeit – auf als Väter. Leben im Haushalt ein oder mehrere Kinder unter 6 Jahren, steigt der Zeitaufwand für Hausarbeit im Vergleich zu Haushalten ohne Kinder bei Frauen deutlich an (von 18,6 auf 29,8 Stunden pro Woche). Bei Männern dagegen erhöht sich die wöchentlich aufgewendete Zeit nicht. Bei der Kinderbetreuung liegt der Zeitaufwand der Frauen mit 24,2 Stunden pro Woche ebenfalls erkennbar über dem der Männer (14 Stunden pro Woche).⁸

3. Frauen unterbrechen nach der Geburt eines Kindes häufig ihre Erwerbstätigkeit. Während 86% der kinderlosen Frauen im Alter zwischen 20 und 44 erwerbstätig sind⁹, liegt die Erwerbstätigenquote von Frauen im ersten Jahr nach der Geburt eines Kindes bei etwa 50%.¹⁰ Mit dem Alter des jüngsten Kindes steigt die Erwerbstätigenquote rasch an und liegt bei etwa zwei Dritteln, wenn das Kind im Schulalter ist¹¹, bleibt aber damit deutlich unter jener der kinderlosen Frauen (vgl. Abb. 1). Nach der Geburt eines zweiten Kindes sinkt die Erwerbstätigenquote auf deutlich unter 50%.¹²

⁴ *seco / BSV, 2004.*

⁵ *EDI, 2004.*

⁶ *Bundesamt für Statistik (BFS): Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht, Nationalität und Altersgruppen, im 2. Quartal, 1991–2000, 2004, Bern.*

⁷ *Familienbericht 2004:49.*

⁸ *EDI, 2004, S. 51.*

⁹ *Bundesamt für Statistik (BFS): Frauen ohne Kinder nach Arbeitsstunden pro Woche, Altersklassen und Stellung im Haushalt, 2000, 2005a, Neuchâtel.*

¹⁰ *Bundesamt für Statistik (BFS): Wohnbevölkerung nach Geschlecht, Stellung im Haushalt, Arbeitsstunden, Haushaltstyp und Alter des jüngsten Kindes im Haushalt, 2000, 2005b, Neuchâtel.*

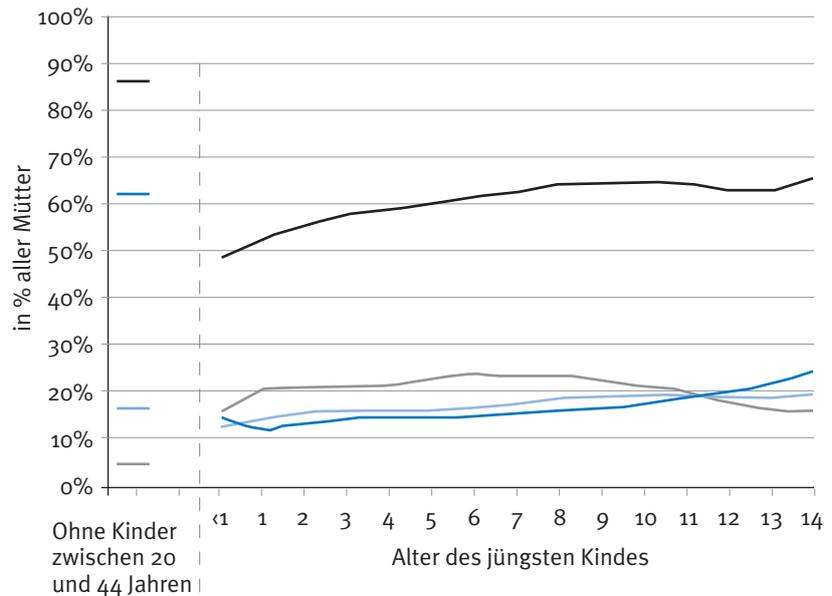
¹¹ *BFS, 2005b.*

¹² *EDI, 2004, S. 49.*

— erwerbstätig
 — bis 20 Stunden pro Woche
 — 20 bis 39 Stunden pro Woche
 — über 39 Stunden pro Woche

Quelle: BfS / Eidg. Volkszählung 2000;
 Prognos-Berechnung.

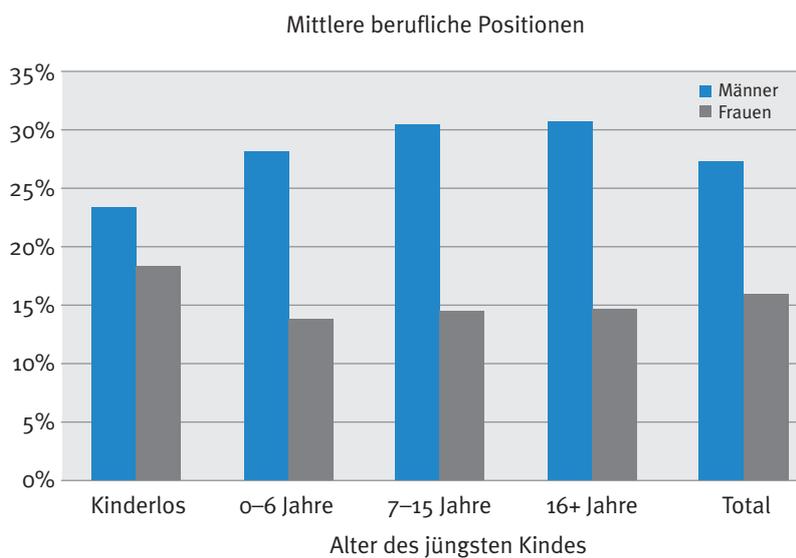
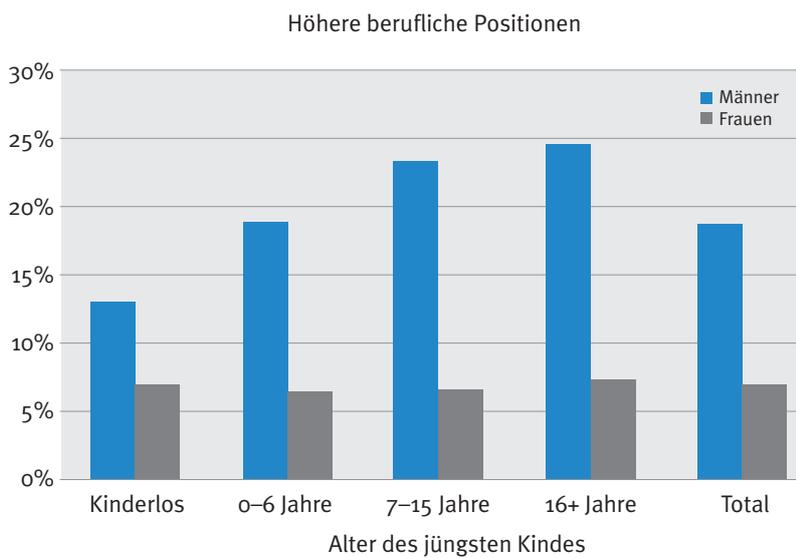
ABBILDUNG 1: ERWERBSTÄTIGENQUOTE UND ERWERBSUMFÄNGE VON FRAUEN OHNE KIND UND NACH ALTER DES JÜNGSTEN KINDES, 2000



4. Die weitere Berufstätigkeit oder die Rückkehr in den Beruf erfolgt bei Müttern weit überwiegend in Teilzeitpensen, die zu einem erheblichen Teil dauerhaft beibehalten werden. Während nahezu drei Viertel der erwerbstätigen Frauen ohne Kinder Vollzeit, das heisst 40 Stunden und mehr in der Woche, arbeiten, sind nur wenig mehr als 5% der kinderlosen erwerbstätigen Frauen in Arbeitsverhältnissen unter 20 Wochenstunden tätig. Nach der Geburt eines Kindes ändert sich diese Verteilung grundlegend: Bei Müttern mit einem oder mehreren Kindern unter 12 Jahren sind Teilzeitarbeitsverhältnisse bis zu 50% der häufigste Erwerbsumfang. Bezogen auf alle Mütter mit Kindern im Vorschulalter arbeiten rund 20% höchstens 20 Wochenstunden und jeweils etwa 15% zwischen 20 und 39 Wochenstunden bzw. über 39 Wochenstunden (vgl. Abb. 1). Auch wenn die Kinder älter werden, steigt der Anteil der Vollzeitarbeitsverhältnisse nur langsam an.

5. Die beruflichen Laufbahnchancen von Frauen werden durch Kinder erheblich beeinträchtigt. Die Elternschaft wirkt sich bei Männern und Frauen gegensätzlich aus. Während Väter sich häufiger als kinderlose Männer in höheren und mittleren beruflichen Positionen befinden und ihre Chancen auf diese Positionen mit zunehmendem Alter der Kinder steigen, stagnieren die Chancen für Frauen, höhere berufliche Positionen zu erlangen, bzw. sie gehen, bezogen auf mittlere berufliche Positionen, zurück (vgl. Abb. 2). Für die Interpretation der Abbildung ist zu berücksichtigen, dass das steigende Alter der Kinder auf ein steigendes Alter der Eltern verweist, das heisst, sich die Aufstiegschancen für Mütter trotz höheren Alters und längerer Berufserfahrung nicht erhöhen.

ABBILDUNG 2: ANTEIL ERWERBSTÄTIGE AM TOTAL DER ERWERBSTÄTIGEN MIT GLEICHEM ELTERNSTATUS, NACH BERUFLICHER POSITION, GESCHLECHT UND ALTER DES JÜNGSTEN KINDES, 2000



Quelle/Darstellung: Bundesamt für Statistik (BFS): Fortschritte und Stagnation in der Gleichstellung der Geschlechter 1970-2000, 2005, Neuchâtel, S. 37.

Die geringeren beruflichen Chancen von Müttern wie auch der mit 21% geringe Frauenanteil bei den hohen Kaderpositionen sind nach Auffassung von Experten zu einem Teil auf die hohe Verbreitung dauerhafter Teilzeitarbeitsverhältnisse bei Müttern zurückzuführen.¹³

13 seco /BSV, 2004, S. 44.

1.2 Familienfreundlichkeit im Unternehmen – Nutzen und Möglichkeiten

Mit Blick auf die ausgeführten beruflichen Einschnitte, welche die Geburt eines Kindes für Mütter darstellt, wird deutlich, dass eine familienbewusste Personalpolitik für Unternehmen weit mehr als soziales Engagement oder Imagepflege ist. Vielmehr bilden familienorientierte Arbeitsbedingungen eine Grundlage zur bestmöglichen Nutzung des im Unternehmen vorhandenen Humankapitals. Die dargestellten Folgen einer nicht gegebenen Vereinbarkeit von Beruf und Familie zeigen sich unmittelbar auch innerhalb von Unternehmen. Mütter verlassen zu einem erheblichen Anteil nach der Geburt das Unternehmen, kehren typischerweise nur mit geringen Pensen zurück und werden in ihrem weiteren Berufsleben nicht auf den Positionen eingesetzt, für die sie qualifiziert sind. Durch eine konsequente Berücksichtigung familiärer Bedarfe bei der Organisation der Arbeit können diese für Betrieb und Beschäftigte durchaus kostspieligen Begleiterscheinungen im Übergang zur Elternschaft vermieden werden.

Familienorientierte Massnahmen stellen damit eine notwendige Reaktion der Unternehmen auf veränderte Belegschaften und ein sich weiter veränderndes Arbeitskräfteangebot dar. Die heutigen Arbeitsbedingungen sind insbesondere in den qualifizierten Bereichen und trotz vielfältiger Flexibilisierung noch immer auf den für die traditionelle Industriegesellschaft typischen Vollzeit Arbeitnehmer zugeschnitten. Dieses Modell basiert auf der früheren Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit und setzt implizit einen Allein- oder Hauptverdiener als Arbeitnehmer voraus, der sich nicht um die Haushaltsarbeit und Kinderbetreuung und -erziehung kümmern muss. Möglich war dieses Modell allerdings nur mit einer Partnerin, welche im Gegenzug auf die Erwerbsarbeit weitgehend verzichtete – eine Rollenverteilung, die von der Realität längst überholt ist. Ein Festhalten an der traditionellen Arbeitsorganisation muss daher innerhalb der Betriebe unweigerlich zu Konflikten führen.

Im Rahmen dieser Studie wird in erster Linie auf die Behebung sehr schwerwiegender Folgen der nicht gegebenen Vereinbarkeit von Familie und Beruf fokussiert. Im Blickpunkt stehen familienbedingte Kündigungen, vollzeitferne Teilzeitarbeitsverhältnisse sowie nicht erfolgte Beförderungen. Die Verhinderung dieser negativen Effekte stellt dabei nur einen Ausschnitt der Wirkungen familienfreundlicher Massnahmen dar, der in dieser Studie im Vordergrund steht, weil er gemessen und quantifiziert werden kann.

Weitere bedeutende Effekte einer familienorientierten Personalpolitik, die sich einer Quantifizierung weitgehend entziehen, betreffen die Motivation der Beschäftigten, ihre Loyalität, Einsatzbereitschaft und Arbeitseffizienz. Die innerbetrieblichen Konflikte, die wegen einer unzureichenden Vereinbarkeit von Beruf und Familie entstehen, führen keineswegs immer zu Kündigungen oder Pensenreduzierungen. Viel häufiger wird dagegen die laufende Arbeit gestört und erschwert, was sich mittelbar in der Qualität und der Produktivität der Arbeitserbringung niederschlägt.

Der Schlüssel zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie liegt in den Unternehmen oder genauer im Arbeitsalltag: Hier werden ganz konkret die Umstände, Bedingungen, Möglichkeiten, Spielräume und auch Bewertungen – man kann auch sagen: die Arbeitskultur – definiert, welche im Alltag die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen oder verhindern. Insofern ist die Mitwirkung von Unternehmen auf dem Weg zu einer familienorientierten Arbeitswelt unerlässlich. Der im Rahmen dieser Studie angestrebte Nachweis, dass sich familienfreundliche Massnahmen betriebswirtschaftlich rechnen, soll dazu beitragen, die Akzeptanz für eine familienorientierte Personalpolitik in Unternehmen zu erhöhen.

2

Praxisbeispiele: familienfreundliche Mass- nahmen, Vorteile und Kosten



Unternehmerisches Engagement für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann in ganz verschiedenen Bereichen ansetzen. Im Folgenden soll aufgezeigt werden, welche Bandbreite von Handlungsmöglichkeiten den Unternehmen zur Verfügung steht. Dabei ist es nicht zwingend, dass ein Unternehmen all diese Massnahmen anbietet. Welche Angebote von betrieblicher Seite gemacht werden, ist vielmehr abhängig von den betrieblichen Strukturen, dem lokalen Umfeld und nicht zuletzt vom Wissen um die familiären Belange der Mitarbeitenden. Entsprechend vielfältig können die Lösungen sein, die auf betrieblicher Seite die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern.

In der Praxis zeigen sich mitunter noch Hemmnisse bei der tatsächlichen Inanspruchnahme familienfreundlicher Massnahmen. Grund hierfür ist meist die mangelnde Sensibilität für die «Vereinbarkeitsproblematik» seitens der Führungsebene. Die Inanspruchnahme familienfreundlicher Massnahmen ist aber entscheidend von der Unterstützung der Führungsebene abhängig: Zur Schaffung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur braucht es Führungskräfte, welche die Belange der Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen berücksichtigen und unterstützen und welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch selbst vorleben.

Kennzeichnend für ein familienfreundliches Betriebsklima ist aber auch die Berücksichtigung und Akzeptanz der familiären Verpflichtungen von Seiten der Berufskollegen. Viele familienfreundliche Massnahmen setzen von Kolleginnen und Kollegen Verständnis, Rücksichtnahme und gegenseitige Absprachen voraus. Gehen die Lösungen, die hier gefunden werden, immer nur zu Lasten einer Seite, kann dies zu Konflikten und Verstimmungen führen. Umgekehrt können von familienfreundlichen Angeboten, zum Beispiel flexiblen Arbeitszeiten oder Telearbeitsplätzen, häufig auch alle Mitarbeitenden profitieren. Ziel der Unternehmenspolitik sollte es entsprechend sein, nicht nur die Akzeptanz unter den Mitarbeitenden bezüglich der Familienpflichten zu fördern, sondern auch der individuellen Situation aller Mitarbeitenden möglichst gerecht zu werden.

Im Folgenden wird das Spektrum familienfreundlicher Massnahmen mit jeweiligen Beschreibungen der möglichen Ausgestaltung sowie Erläuterungen zur Wirkungsweise vorgestellt. Zudem wird auf die Kosten bei der Einführung bzw. die laufenden Kosten der Massnahmen verwiesen. Sämtliche aufgeführten Massnahmen werden von Schweizer Unternehmen praktiziert. Für sämtliche aufgeführten Massnahmen gibt es Umsetzungsbeispiele in Schweizer Unternehmen. Illustriert werden die Massnahmen durch die Darstellung von Beispielen guter Praxis aus den an der Studie beteiligten Unternehmen, welche sämtlich eine Vielzahl von familienfreundlichen Massnahmen umsetzen. Die Darstellung der Best-Practice-Beispiele beschränkt sich auf einige wenige, aber besonders prägnante und gelungene Massnahmen. Insgesamt bieten die Unternehmen, die an der Untersuchung teilgenommen haben, noch eine Vielzahl von weiteren Massnahmen an.

2.1 Arbeitszeitregelungen

2.1.1 Reduzierung der Arbeitszeit

Umfang und Gestaltung der Arbeitszeit haben erheblichen Einfluss darauf, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingt. Entsprechend bieten gerade Angebote zur Reduzierung der Arbeitszeit gute Möglichkeiten, familiäre Zeitbedarfe und Berufstätigkeit in Einklang zu bringen. Die betrieblichen Angebote zur Reduzierung des Stundenumfanges sind mittlerweile zahlreich, so dass die Arbeitszeiten oftmals individuell den Bedürfnissen der Beschäftigten angepasst werden können. Insbesondere in der Phase der Familiengründung, wenn die Kinder noch kleiner sind und erhöhten Betreuungsbedarf haben, ist es für Beschäftigte beispielsweise häufig hilfreich, in Teilzeit mit geringem Stundenumfang zu arbeiten. Damit bietet Teilzeitarbeit vielen Beschäftigten erst die Möglichkeit, dauerhaft erwerbstätig zu bleiben.

Teilzeit mit geringem Pensum ist als Möglichkeit zur Vermeidung von Brüchen in der Erwerbsbiografie und zur Aufbesserung des Haushaltseinkommens, aber weniger als Dauerlösung geeignet. Vollzeitnahe Teilzeitarbeit kann innerhalb qualifizierter Tätigkeiten und längerfristig ausgeübt werden, auch weil die finanziellen Einbussen im Vergleich zur Vollzeittätigkeit gering sind.

Generell besteht die Herausforderung bei Teilzeitmodellen weniger in der blossen Pensenreduktion als vielmehr darin, dass Beschäftigte auch weiterhin der Qualifikation entsprechend eingesetzt werden. Oftmals werden Teilzeitbeschäftigte mit weniger verantwortungsvollen und bedeutenden Aufgaben betraut. Dies gilt umso mehr, je geringer der Stundenumfang ist, und führt dazu, dass Teilzeit als «Karrierekiller» betrachtet wird und damit keine echte Alternative für qualifizierte Beschäftigte darstellt.

In vielen Unternehmen ist Teilzeitarbeit auch mit hohen Stundenumfängen als Option für Beschäftigte in Kaderpositionen noch nicht etabliert und führt mitunter dazu, dass potenzielle Eltern vor der Alternative «Kind oder Karriere» stehen. Eine familienfreundliche Unternehmenspolitik unterstützt den Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten respektive Teilzeitregelungen von Beschäftigten in höheren beruflichen Positionen. Bedeutsam ist die Sensibilisierung von Führungskräften und Personalverantwortlichen, die als Vorbilder und Unterstützer agieren.

Teilzeitarbeit

Als teilzeitbeschäftigt gelten Beschäftigte dann, wenn ihre regelmässige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die ihrer vollzeitbeschäftigten Kolleginnen und Kollegen. Vergleichsmaßstab ist dabei die betriebliche Ebene. Zwei Sonderfälle sind hervorzuheben:

a) Teilzeit mit geringen Pensen

Teilzeitarbeit mit geringem Stundenumfang von weniger als 50% (verglichen mit einem Vollzeitpensum), welche als temporäre Lösung zur Mitarbeiterbindung sinnvoll ist.

Massnahmen

b) Teilzeit mit vollzeitnahem Pensum

Teilzeitarbeit mit einem Beschäftigungsgrad von 70% bis 90% (verglichen mit einem Vollzeitpensum), welche dauerhaft auch in qualifizierten Positionen ausgeübt werden kann.

Zu einem bedeutenden Teil liegen die von Eltern gewünschten und praktizierten Pensen zwischen diesen beiden Teilzeitararten bei etwa 60%, wobei die Vor- und Nachteile der beiden Arten in abgeschwächter Form zum Tragen kommen.

Abgestufte familienbedingte Teilzeitarbeit

Beschäftigte mit Kindern erhalten die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit abhängig von den familiären Erfordernissen stufenweise zu erhöhen – nach Geburt des Kindes zum Beispiel zunächst Teilzeitarbeit mit geringem Pensum, dann stufenweise Erhöhung des Pensums auf vollzeitnahe Teilzeitarbeit.

Unterstützung von Teilzeitbeschäftigung in höheren beruflichen Positionen
Teilzeitangebote richten sich explizit auch an Beschäftigte in Kaderpositionen.

Der wesentliche Vorteil von Teilzeitarbeit im Kontext der Familienfreundlichkeit ist die Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden, die ihr Wissen dauerhaft im Unternehmen einbringen können. Gerade die Einführung abgestufter Teilzeitmodelle bietet die Möglichkeit, die jungen Eltern kontinuierlich im Unternehmen zu beschäftigen und so an das Unternehmen zu binden oder Wissensverluste durch längere Auszeiten zu vermeiden. Durch eine reibungslosere zeitliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden Doppelbelastungen vermieden, was bei den Betroffenen zu einer höheren Arbeitsmotivation und -qualität führt.

Teilzeitarbeit bietet jedoch auch generelle Vorteile, die über den engen Kreis der Zielgruppe hinausgehen. So kann durch Teilzeitoptionen die betriebliche Flexibilität des Unternehmens gesteigert werden. Die Kombination von Vollzeit- und Teilzeitarbeitsmodellen erhöht beispielsweise die Möglichkeit, die Betriebszeiten zu verlängern oder die Personalkapazitäten entsprechend den Schwankungen der Auftragslage einzuteilen. Durch die bessere Möglichkeit zu Regeneration lässt sich insbesondere bei Tätigkeiten mit hoher Arbeitsbelastung durch unterschiedliche Untersuchungen¹⁴ nachweisen, dass die Motivation und Konzentration von Teilzeitbeschäftigten und damit ihre effektive Produktivität höher ist als bei Vollzeitbeschäftigten. Darüber hinaus besitzt die faktische Doppelbesetzung einer Stelle bei Aufteilung der Stelle in zwei Teilzeitstellen gegenüber einer Vollzeitstelle Vorteile durch die höhere Flexibilität bei Kapazitätsspitzen und eine Risikominimierung durch Vertretungsmöglichkeiten bei Krankheit und Ferien.

Werden Teilzeitmodelle umfassend in einem Unternehmen eingeführt, entstehen Einführungskosten für die Konzeption, Planung und Organisation des neuen Arbeitszeitmodells und allenfalls für die Information von Führungskräften und Beschäftigten. Existieren im Unternehmen keine Zeiterfassungssysteme, hat das Unternehmen zunächst die Möglichkeit, durch die Vereinbarung von Vertrauensarbeitszeit ein System flexibler Arbeitszeiten einzuführen, ohne wesentliche Investitionskosten zu verursachen. Werden technische Zeiterfassungssysteme

Vorteile für Unternehmen

Kosten für Einführung und Umsetzung

¹⁴ Vgl. zum Beispiel: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Familienfreundliche Massnahmen im Handwerk. Potentiale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices, 2004, Berlin.

Best Practice

eingeführt, fallen (abhängig von der Leistungsfähigkeit der Lösung) entsprechende Investitionskosten an.

Die laufende Koordination, beispielsweise die Abstimmung von Teilzeitwünschen junger Mütter, erfordert einen geringen Zeitaufwand für die Koordination. Insbesondere wenn mit geringen Pensen gearbeitet wird, muss die Arbeitsübergabe jedoch sorgfältig geplant werden. Bei der Umwandlung einer Vollzeitstelle in zwei (vollzeitferne) Teilzeitstellen fallen allenfalls Kosten für die Beschaffung einer weiteren Arbeitskraft für das frei werdende Arbeitsvolumen an.

Novartis

Die Verantwortung für eine gesunde Balance von Berufs- und Privatleben liegt nicht allein bei den Mitarbeitenden, auch die Firmenkultur beeinflusst diese durch ihre Anstellungsbedingungen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse. Als Arbeitgeber leistet Novartis einen Beitrag zur Unterstützung der Work-Life-Balance im Rahmen der Arbeitsrealität. Eine besondere Herausforderung stellt sich hier bei den Mitarbeitenden mit Familienpflichten.

Novartis erleichtert Eltern den Alltag mit Kinderbetreuungsangeboten und flexiblen Arbeitsmodellen. Dazu gehören beispielsweise Telearbeit und das Angebot, mit verringertem Arbeitspensum zu arbeiten. Vor allem Frauen nutzen häufig das Angebot, die Arbeitszeit zumindest phasenweise zu reduzieren. Dabei ist es explizit auch möglich, in höheren beruflichen Positionen in Teilzeit zu arbeiten. Nicht immer sind flexible Arbeitszeitmodelle oder Teilzeitarbeit einfach mit einer Karriere zu vereinbaren. Novartis strebt hier innovative Lösungen an, die die Mitarbeitenden unterstützen sollen, sich sowohl beruflich als auch persönlich zu entfalten. Wenn es Aufgaben und Ziele einer Stelle erlauben, wird der Wunsch nach Teilzeitarbeit wie auch nach Teleworking unterstützt. Zurzeit arbeiten 30 Frauen und 6 Männer in Managementfunktionen bei Novartis in der Schweiz Teilzeit.

2.1.2 Familienbezogene Freistellung

Die Geburt eines Kindes stellt für Mütter und Väter in vielerlei Hinsicht einen grundlegenden Wandel in ihrer Lebensführung dar. Es beginnt ein anderes Leben mit anderen Gewohnheiten, Interessen und einem geänderten Zeitrhythmus und Tagesablauf. Rechtlich gilt für Frauen bei Mutterschaft seit Juli 2005 eine bundeseinheitliche Regelung: Das Gesetz zur Mutterschaftsentschädigung garantiert einen Mutterschaftsurlaub von 14 Wochen bei Anspruch auf 80% des durchschnittlichen Erwerbseinkommens vor der Geburt. Bereits vor Inkrafttreten dieser Regelung boten zahlreiche Unternehmen (zumeist Grossunternehmen) den Mitarbeiterinnen einen bezahlten Mutterschaftsurlaub von 16 Wochen an, abhängig von der Betriebszugehörigkeit sogar mitunter auch eine längere Zeit. An diesen grosszügigeren Regelungen dürften die Unternehmen weiterhin festhalten.

Die Ermöglichung einer familienbedingten Auszeit entspricht in der Regel dem Wunsch der Frauen: In der betrieblichen Praxis zeigt sich, dass der Wiedereinstieg nach Geburt des Kindes etwa nach einem halben Jahr erfolgt respektive dass externer Betreuungsbedarf vor

15 Die Betreuung kranker Kinder ist im Arbeitsrecht (Art. 36) verankert: «Der Arbeitgeber hat Arbeitnehmern mit Familienpflichten gegen Vorlage eines ärztlichen Zeugnisses die zur Betreuung kranker Kinder erforderliche Zeit im Umfang bis zu drei Tagen freizugeben.»

allem bei Kindern ab dem Alter von einem halben Jahr besteht. Aber nicht nur unmittelbar nach der Geburt, auch im weiter fortgeschrittenen Kleinkindalter kann eine Freistellung der Mütter – wie auch der Väter – von den beruflichen Pflichten vorübergehend nötig werden, zum Beispiel bei Krankheit des Kindes. Betriebliche Angebote tragen damit dazu bei, dass die Mitarbeitenden in solchen Ausnahmesituationen nicht zusätzlich einer Doppelbelastung ausgesetzt sind.

Verlängerung des Mutterschaftsurlaubs

Über den gesetzlichen Anspruch der Mutterschaftsversicherung hinaus können Mitarbeiterinnen nach Geburt des Kindes von der Arbeit freigestellt werden. Wird diese Verlängerung nicht vom Unternehmen gezahlt, ist eine Mischung aus Abbau von Urlaub und/oder Überstundenarbeit sowie die Möglichkeit, unbezahlten Urlaub zu nehmen, üblich.

Familienbedingte Auszeit

Die Beschäftigten werden zeitlich befristet von der Arbeit freigestellt, finanzieren diese Auszeit selbst und erhalten nach Rückkehr in das Unternehmen einen gleichwertigen Arbeitsplatz.

Zusatzurlaub (bezahlt)

Beschäftigte erhalten bei wichtigen familiären Gründen, zum Beispiel wenn das Kind plötzlich krank wird und Betreuung benötigt, zusätzlichen bezahlten Urlaub.¹⁵

Sonderurlaub (unbezahlt)

Beschäftigte mit Kindern erhalten die Möglichkeit, aus wichtigen familiären Gründen unbezahlten Sonderurlaub zu nehmen.

Die Möglichkeit, in besonderen Lebenssituationen Freistellungen zu erhalten, wird von Beschäftigten sehr hoch geschätzt – dies gilt auch dann, wenn sie nicht in Anspruch genommen wird. Die Unternehmen profitieren von einer höheren Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen und von positiven Effekten auf Motivation und Zufriedenheit. Auch bei der Mitarbeiterrekrutierung sind Freistellungsoptionen ein nicht zu unterschätzender Aspekt für die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

Die Entlastung, die Mitarbeitende durch eine solche Freistellung in einer Notlage erfahren, führt dazu, dass sie motivierter und belastbarer an den Arbeitsplatz zurückkehren – im konkreten Fall kann eine geplante Auszeit das Unternehmen geringer belasten als ein ungeplanter, dafür möglicherweise sogar längerer Ausfall der Mitarbeitenden in Folge von Überlastung, Stress oder ungelösten Konflikten. Gerade bei Müttern kann eine gewährte Freistellung im Anschluss an den Mutterschaftsurlaub die Wahrscheinlichkeit eines Verbleibs im Unternehmen erhöhen und damit zum Erhalt des betriebspezifischen Humankapitals beitragen sowie Personalbeschaffungskosten reduzieren.

Bei unbezahlter Freistellung nach dem Mutterschaftsurlaub oder Gewährung von Sonderurlaub entstehen dem Unternehmen keine Kosten, der «eingesparte» Lohn kann für die Ersatzkraft oder für Arbeitsumverteilung/Mehrarbeit aufgewendet werden. Wird bezahlter Urlaub gewährt, fallen jedoch in der Regel doppelte Personalkosten an. Die Freistellung kann auch dem Abbau von Mehrarbeit dienen und ist in diesem Fall kostenneutral für das Unternehmen.

Massnahmen

Vorteile für Unternehmen

Kosten für Einführung und Umsetzung

Best Practice

Geringe Kosten entstehen bei der Koordination der Arbeitseinsätze, zum Beispiel der Umstellung des Dienstplans. Bei längerer Abwesenheit der Mitarbeitenden fallen Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung geeigneter Ersatzkräfte an, während bei kurzzeitiger Freistellung meist interne Lösungen gefunden werden.

Raiffeisen-Gruppe

Mit einer guten Betriebskultur auf der einen Seite und sozialer Verantwortung auf der anderen Seite verfolgt die Raiffeisen-Gruppe das Ziel, ambitionierte Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Weiterbeschäftigung bei Familiengründung ist daher nicht nur ein Thema der fachlichen Beratung der Raiffeisen-Gruppe, sondern auch ein Aspekt der familienfreundlichen Angebote für die Mitarbeitenden.

In der ersten Zeit nach Geburt eines Kindes werden die Beschäftigten durch Möglichkeiten der familienbezogenen Freistellung besonders unterstützt. Die Raiffeisen-Gruppe ermöglicht Mitarbeiterinnen ab dem 6. Dienstjahr eine Verlängerung des gesetzlichen Mutterschaftsurlaubs auf insgesamt 24 Wochen. Daneben gilt für Mitarbeiterinnen das Angebot, im Anschluss an den Mutterschaftsurlaub unbezahlten Urlaub zu nehmen. Auch die Väter erhalten nach Geburt des Kindes die Möglichkeit der familienbezogenen Freistellung. Innerhalb der ersten zwei Monate nach Geburt des Kindes erhalten sie fünf Tage bezahlten Vaterschaftsurlaub zusätzlich.

Dazu kommt die betriebseigene Kinderkrippe, die bestens geführt und voll ausgelastet ist. Sie ist bei allen Mitarbeitenden sehr geschätzt und erweist sich im Rekrutierungsprozess als eigentliches Asset.

2.1.3 Erhöhung der Zeitsouveränität

Je besser Beschäftigte ihre Arbeitszeit flexibel an ihre eigenen Bedürfnisse anpassen können, desto besser lassen sich Arbeit und Familie – insbesondere mit kleinen Kindern – unter einen Hut bringen. Den Eltern wird nicht nur eine bessere Anpassung zum Beispiel an die Hol- und Bringzeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen ermöglicht, sondern auch die Abstimmung erleichtert, wenn die Eltern die Kinderbetreuung selbst übernehmen.

Zeitsouveränität bedeutet nicht, dass es für das Unternehmen unkalulierbar wird, wann die Beschäftigten im Betrieb anwesend sind und wann nicht. Vielmehr geht es um die Möglichkeiten für Eltern, die Arbeitszeiten ihrem Bedarf entsprechend einteilen zu können. So benötigen häufig gerade Mitarbeitende mit Betreuungspflichten verlässliche Arbeitszeiten, um Hol- und Bringzeiten einhalten zu können, und sind auf die rechtzeitige Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe bei der Arbeitseinsatzplanung angewiesen.

Job-Sharing

Aufteilung eines oder mehrerer Arbeitsplätze auf zwei oder mehr Beschäftigte.

Massnahmen

Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe bei der Arbeitseinsatzplanung

Bei der Abstimmung von Lage und Dauer der Arbeitszeiten werden die familiären Belange der Mitarbeitenden berücksichtigt.

Gleitzeit

Die Beschäftigten haben innerhalb eines vereinbarten zeitlichen Rahmens eigenen Spielraum hinsichtlich ihres Arbeitsbeginns und -endes.

Arbeitszeitkonto

Die tatsächlich geleistete Arbeitszeit wird in Form von Arbeitszeitguthaben oder Arbeitszeitschulden auf einem Arbeitszeitkonto erfasst. Innerhalb festgelegter Grenzen werden Phasen des Familien- oder Pflegeurlaubs ermöglicht. Neben Kurzzeitkonten ist auch das Führen von Langzeitkonten denkbar, die das Ansparen von Plusstunden für eine längerfristige Auszeit ermöglichen.

Jahresarbeitszeit

Die Beschäftigten haben eine vereinbarte Jahresarbeitszeit, die in Absprache mit dem Unternehmen vergleichsweise selbstbestimmt erbracht wird. Die Lage der individuellen Arbeitszeit kann entsprechend den familiären Erfordernissen gewählt werden.

Flexible Pausenregelung

Pausen sind – in Abstimmung mit Kollegen – in der Länge und in der Lage frei einteilbar, so dass private Verpflichtungen oder Termine auch ohne grössere Freistellungen wahrgenommen werden können.

Ferienregelung

Die jährliche Ferienplanung wird unter besonderer Berücksichtigung der Ferienzeiten des Partners und insbesondere der Schulferien der Kinder vorgenommen.

Die Berücksichtigung der individuellen Zeitbedarfe und die Erhöhung der persönlichen Zeitsouveränität kommen den Interessen vieler Beschäftigter entgegen. Durch die höhere Flexibilität der Mitarbeitenden entfällt oft ein wesentlicher Grund für geringe Pensen, so dass die Mitarbeitenden eher in höheren Stundenumfängen arbeiten können. Die Unternehmen profitieren auch hier von einer Steigerung der Motivation und höherer Flexibilität. Wenn den Mitarbeitenden Verantwortung übertragen wird und eigene Ermessensspielräume und grössere Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung eingeräumt werden, wächst auch die Bereitschaft, flexibler auf die Bedürfnisse des Unternehmens einzugehen. Die Zeitsouveränität ist somit auch ein Anreizsystem zur Förderung von mehr Selbstverantwortung, Engagement und Flexibilität.

Die Erhöhung der individuellen Zeitsouveränität durch Gleitzeitregelungen und flexible Pausenregelungen erfordert jeweils einen Planungs- und Koordinationsaufwand in der Einführungsphase. Bei der Einführung von Arbeitszeitkonten zur Zeiterfassung ist ein Zeitaufwand für die Konzeption, Planung und Einrichtung und die Information der Beschäftigten sowie dauerhaft für die Verwaltung der Konten anzusetzen. Für die Mehrzahl der Massnahmen gilt: Haben sie sich eingespielt, entstehen im Allgemeinen keine zusätzlichen Koordinations- oder Verwaltungskosten, sondern es wird vieles durch Selbstorganisation der Beschäftigten geregelt. So verursacht beispielsweise die Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe bei der Arbeitseinsatzplanung und der Urlaubsplanung keine betrieblichen Kosten.

Vorteile für Unternehmen

Kosten für Einführung und Umsetzung

Best Practice

Der Ausgleichseffekt von Mehrarbeits- und Unterauslastungsphasen bewirkt zudem, dass in der Regel bei Mehrarbeit keine betrieblichen Kosten anfallen oder zusätzliche Neueinstellungen vorgenommen werden müssen.

Nestlé

Das Unternehmen Nestlé ist ein beliebter Arbeitgeber in der Schweiz und möchte sein gutes Image kontinuierlich weiterentwickeln. Dabei hat Nestlé auch die spezifischen Bedürfnisse der Beschäftigten im Blick, die aufgrund familiärer Verpflichtungen besonders auf flexible Arbeitszeiten angewiesen sind.

Nestlé unterstützt die Mitarbeitenden unter anderem durch individuelle Arbeitszeitmodelle und Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung. Mit dem Arbeitszeitsystem «flexi-time» bietet das Unternehmen eine Gleitzeitregelung mit Zeitspielräumen zur flexiblen Einteilung von Arbeitsbeginn und Arbeitsende sowie der Pausenzeiten an: Entsprechend den individuellen Zeitbedarfen der Mitarbeitenden kann die Arbeit morgens zwischen 7.00 und 8.30 Uhr begonnen und ab 16.00 Uhr beendet werden, die Mittagspause kann im Zeitraum von 11.30 bis 13.45 Uhr frei eingeteilt werden. Mit dieser Regelung leistet das Unternehmen einen Beitrag zur besseren Verzahnung des Berufs mit den privaten Anforderungen. So werden zeitliche Freiräume geschaffen, beispielsweise um sich an ständigen familiären Verpflichtungen orientieren zu können, wie an den Hol- und Bringzeiten des Kindes von der und zur Kinderbetreuungseinrichtung, oder um unvorhergesehene Termine unkompliziert wahrzunehmen.

2.2 Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte

Die Abstimmung von Arbeitsprozessen und die Klarheit über anfallende Aufgaben und Zuständigkeiten sind unabdingbare Bestandteile der Arbeitsorganisation. Dabei ist auf den Einbezug der Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen zu achten, damit diese nicht aufgrund eines grösseren Mangels an Zeit aus Kommunikationsprozessen ausgeschlossen werden.

Massnahmen

Kommunikationszeiten

Zeiten für Besprechungstermine, für Gespräche zur Arbeitsorganisation, zum Beispiel zur Verständigung über die Einteilung von Arbeitsplänen, sowie für konzentriertes und ungestörtes Arbeiten werden unter Berücksichtigung der familiären Verpflichtungen (insbesondere von Teilzeit arbeitenden Beschäftigten) festgelegt.

Teamarbeit unter Berücksichtigung der familiären Situation

Bei der Zusammensetzung von einzelnen Teams und der Auftragsvergabe wird die familiäre Situation der Beschäftigten in die Planung einbezogen. Bei der Arbeitsorganisation von Teams werden zudem Massnahmen getroffen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, sich gegenseitig zu vertreten oder im Bedarfsfall auf Informationen und Material von nicht anwesenden Kolleginnen oder Kollegen zurückzugreifen.

Die Berücksichtigung der Belange von Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen sorgt dafür, dass die Teamarbeit reibungsloser funktioniert und sich alle Mitarbeitenden motivierter und konzentrierter ihrer Aufgabe widmen. Der Vorteil für das Unternehmen liegt dann zum Beispiel in besseren Projektergebnissen, höherer Qualität oder der Vermeidung von Risiken durch Konflikte im Team oder den Ausfall von Teammitgliedern.

Werden familiäre Verpflichtungen bei der Terminierung von Besprechungsterminen berücksichtigt, können auch Teilzeitbeschäftigte an allen wichtigen Entscheidungen teilhaben. Mangelnde Information oder der Ausschluss von wichtigen Entscheidungsprozessen – zwei der Hauptgründe, die Teilzeit zum Karriererisiko machen – können vermieden werden. Das Unternehmen profitiert von motivierteren Teilzeitbeschäftigten, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und ihre Chance für einen beruflichen Aufstieg sehen (siehe auch die Ausführungen zum «Karriereeffekt» in Kapitel 3.1.1).

Abspraken, zum Beispiel von Besprechungsterminen oder innerhalb der Arbeitsteams, bedeuten für das Unternehmen keine zusätzlichen Aufwendungen.

SRG SSR idée suisse

Die SRG SSR versucht, mit geeigneten Arbeitszeitmodellen zur Balance zwischen Berufs- und Privat-/Familienleben der Mitarbeitenden beizutragen. Auf den familiären Zeitbedarf der Mitarbeitenden nimmt das Unternehmen grösstmögliche Rücksicht. In fast allen Bereichen und Berufen der SRG SSR sind Teilzeitbeschäftigte anzutreffen. Dies stellt insofern eine grosse Herausforderung dar, als die SRG SSR – zumindest teilweise – einen 24-Stunden-Betrieb gewährleistet und der Programmablauf jederzeit sichergestellt werden muss.

Bei der Einsatzplanung haben die Mitarbeitenden ein gewisses Mitspracherecht: Sie können ihre Wünsche für Arbeits- und Freitage angeben und diese werden wenn immer möglich berücksichtigt. Da die Erstellung des Dienstplanes sehr aufwändig und kompliziert ist, versucht das Unternehmen, kurzfristige Umdisponierungen zu vermeiden. Die Mitarbeitenden erhalten ihren Dienstplan mindestens 14 Tage im Voraus, um ihren privaten Zeitbedarf abstimmen zu können. Dienstplanänderungen, die weniger als 7 Tage im Voraus bekannt gegeben werden, geben Anspruch auf eine Entschädigung.

2.3 Flexibilität des Arbeitsortes

Neben der zeitlichen Flexibilität spielt die Flexibilität des Arbeitsortes eine immer grössere Rolle in der Arbeitswelt. Ermöglicht der Arbeitsplatzzuschnitt die Arbeit zu Hause, ergeben sich für die Mitarbeitenden zum einen Zeitgewinne durch den Wegfall von Wegzeiten zum Arbeitsort, zum anderen kann der Wechsel von Zeiten für Arbeit und für die Familie besonders gut den individuellen Anforderungen angepasst werden. Zu beachten ist jedoch, dass die Arbeit zu Hause auch höhere

Vorteile für Unternehmen

Kosten für Einführung und Umsetzung

Best Practice

Massnahmen

Vorteile für Unternehmen

Kosten für Einführung und Umsetzung

Best Practice

Anforderungen an das Zeitmanagement stellt und dass weiterhin eine Abgrenzung zwischen Berufstätigkeit und Privatleben notwendig ist und auch gegenüber allen Haushaltsmitgliedern deutlich gemacht werden muss.

Arbeit von zu Hause

Die Mitarbeitenden können einen Teil ihrer Arbeit an einem Arbeitsplatz zu Hause oder auch unterwegs leisten. Dies erfordert je nach Tätigkeit zwei ähnlich ausgestattete Arbeitsbereiche bzw. die Einrichtung eines EDV-Arbeitsplatzes. Wo gearbeitet wird, kann in Absprache mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten je nach Betriebs- bzw. Familienbelangen gewählt werden.

Diese Form des Personaleinsatzes erhöht die Flexibilität der Beschäftigten, steigert die Leistungsorientierung und die Arbeitseffektivität. Dass Mitarbeitende einen Teil ihrer Arbeit zu Hause erledigen können, geht häufig mit einer Veränderung des Kontroll- und Führungsverhaltens einher – nicht mehr die zeitliche Anwesenheit am Arbeitsplatz, sondern die Zielerreichung wird als Beurteilungskriterium der Arbeitsleistung herangezogen. Gerade bei kreativen oder komplexen Tätigkeiten profitieren die Unternehmen davon, dass ihre Mitarbeitenden dort arbeiten, wo sie mit höherer Konzentration arbeiten können, oder dann, wenn sie am leistungsfähigsten sind – ohne an vorgegebene Arbeitszeiten gebunden zu sein. Zudem gilt, wie auch für die Zeitsouveränität allgemein, dass die Beschäftigten dem Unternehmen im Gegenzug ebenfalls höhere Flexibilität und Einsatzbereitschaft entgegenbringen – auch über die üblichen Arbeitszeiten hinaus. Durch den Wegfall der Wegzeiten und durch die Möglichkeit einer flexiblen Stückelung der täglichen Arbeitszeiten können ausserdem höhere Pensen ermöglicht werden.

Von der Kostenseite betrachtet können Aufwendungen für Ersatzpersonal gesenkt (beispielsweise wenn eine Mutter ihre Arbeitszeit durch einen Telearbeitsplatz auf ein vollzeitnahes Pensum erhöhen kann) oder auch Kosten für Fehlzeiten oder Risiken reduziert werden, die auf mangelnde Konzentration zurückzuführen sind.

Die Kosten für die Einrichtung eines Heim- oder Telearbeitsplatzes hängen stark von der erforderlichen Ausstattung ab. Bei einem zusätzlichen EDV-Arbeitsplatz entstehen Kosten für die erforderliche Hard- und Softwareausstattung und Service- und Supportleistungen sowie Telekommunikationskosten. In der Regel können die Investitionen bilanziell abgeschrieben werden. Da Unternehmen gegenwärtig bei Neuanschaffungen verstärkt auf mobile EDV-Ausstattung umsteigen, ist in vielen Fällen die Einrichtung eines zweiten, parallelen Arbeitsplatzes nicht mehr erforderlich.

Victorinox

Bei Victorinox ist man überzeugt, «dass Familienfreundlichkeit viel bringt». Die langjährige Erfahrung zeigt, dass mit dieser Orientierung in der Unternehmenspolitik eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und eine hohe Motivation einhergehen und zudem eine geringe Fluktuation beim Personalstamm zu beobachten ist.

Bereits seit 1970 bietet das Unternehmen den Angestellten im Bereich der Produktion die Möglichkeit an, zu Hause zu arbeiten. Besonders für Eltern ist dies eine gute Möglichkeit, auch mit kleinen Kindern weiterhin erwerbstätig bleiben zu können. So leistete beispielsweise eine Montagespezialistin nach Geburt ihres Kindes über 15 Jahre hinweg Heimarbeit und kehrte nach dieser Zeit in dieselbe Abteilung im Betrieb zurück. Derzeit nutzen gesamthaft etwa 75 Mütter die Möglichkeit der Heimarbeit. Den Vorteil sieht Victorinox darin, dass die kinderbetreuenden Mütter einer bezahlten Arbeit nachgehen können, dass der Know-how-Verlust verringert wird und der Wiedereinstieg in den Betrieb nach Beendigung der betreuungsintensiven Phase der Kinder erleichtert wird.

2.4 Finanzielle Zulagen

Eltern geraten durch die Geburt eines Kindes leicht in eine finanziell angespannte Situation, insbesondere weil üblicherweise der Erwerbsumfang eingeschränkt wird und sich damit auch das Einkommen reduziert. Gleichzeitig entstehen durch das Kind auch höhere Kosten für den Haushalt. Finanzielle Zulagen können in dieser Situation für die Familien eine entscheidende Hilfe darstellen. Der Vorteil für Beschäftigte mit Kindern: Die Haushaltskasse wird aufgestockt und die Kostenbelastungen durch Kinder werden reduziert. Ein solches finanzielles Engagement stärkt das positive Bild der Unternehmenskultur bei den Mitarbeitenden und fördert nachhaltig die Motivation und Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen.

Geburtszulage

Das Unternehmen unterstützt Mitarbeitende bei der Geburt eines Kindes mit der einmaligen Zahlung einer Geburtszulage.

Freiwillige Familienzulage

Das Unternehmen zahlt (eventuell gestaffelt nach der Höhe des Haushaltseinkommens) eine freiwillige überobligatorische Kinderzulage.

Erfahrungszuschlag

Zeiten der Erziehungsfreistellung werden als zusätzliche Qualifikation gewertet und schlagen sich in der Lohnberechnung nieder.

Die Zahlung finanzieller Zulagen an Mitarbeitende mit Kindern unterstreicht das Engagement des Unternehmens, sozial verantwortlich zu handeln und Familienfreundlichkeit zu praktizieren. Einen positiven «Return» erfährt das Unternehmen insbesondere bei den weichen Erfolgsfaktoren Motivation, Identifikation und Zufriedenheit der Beschäftigten, mitsamt den Ausstrahlungseffekten, die diese weichen Faktoren auf den Unternehmenserfolg haben. Positive Effekte sind auch denkbar, wenn die Entgeltbestandteile als Argumente im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte eingesetzt werden können.

Die Kosten sind entsprechend abhängig von der Höhe der finanziellen Leistungen.

Massnahmen

Vorteile für Unternehmen

Kosten für Einführung und Umsetzung

2.5 Unterstützung bei der Kinderbetreuung

Eltern, die sich in der Familien- wie auch in der Erwerbsarbeit engagieren wollen, benötigen Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung. Neben privaten Lösungen (Grosseltern, Freunde etc.) steht dabei vor allem die Betreuung in Kindertagesstätten oder durch Tageseltern im Vordergrund. Und auch wenn die Kinder grösser sind und den Kindergarten oder die Schule besuchen, müssen Lösungen für die Randstunden, die Mittagszeit oder die Ferienzeiten gefunden werden.

Wenn Unternehmen Eltern bei der Organisation der Kinderbetreuung unterstützen, zeigen sie deutlich, dass sie diese als ausserberufliche Aufgabe der Beschäftigten ernst nehmen. Das muss nicht zwingend den Aufbau einer eigenen Kinderkrippe bedeuten. Eine gute Alternative zu betriebseigenen Einrichtungen sind beispielsweise Belegrechte in Betreuungseinrichtungen. Aber auch mit einem Beratungsangebot oder der Vermittlung von Betreuungsmöglichkeiten können Unternehmen Eltern unterstützen. Welche Angebote sinnvoll sind, muss letztlich unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der betrieblichen Situation – Betriebsgrösse, Standort, Arbeitszeiten – entschieden werden.

Massnahmen

Beratung über Angebote

Bei der Suche nach der geeigneten Betreuungsform und den vorhandenen Möglichkeiten vor Ort werden die Beschäftigten durch Informationsmaterial über die Angebote regionaler Anbieter von Kinderbetreuungseinrichtungen (oder unternehmenseigener Kinderbetreuungsangebote) unterstützt.

Vermittlung von Angeboten

Bei der Suche nach der geeigneten Betreuungsform und den vorhandenen Möglichkeiten vor Ort vermittelt das Unternehmen oder ein kooperierender Beratungsservice beispielsweise einen Krippenplatz, eine Tagesfamilie oder eine Notfallbetreuung.

Bereitstellung von Angeboten

Das Unternehmen stellt eine betriebseigene Kinderkrippe zur Verfügung oder reserviert Belegplätze in einer Betreuungseinrichtung. Wenn die Öffnungszeiten der externen Betreuungseinrichtungen nicht den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen, kann es zudem hilfreich sein, verlängerte Öffnungszeiten finanziell zu unterstützen.

Kostenbeteiligung Kinderbetreuung

Das Unternehmen beteiligt sich an den Kinderbetreuungskosten. Denkbar ist, die Mitarbeitenden direkt durch einen finanziellen Zuschuss für die Kinderbetreuung zu unterstützen. Gerade wenn mit einer Betreuungseinrichtung kooperiert wird und Belegplätze zur Verfügung gestellt werden, bietet sich auch die finanzielle Unterstützung der Betreuungseinrichtung in Form einer Defizitbeteiligung an. In diesem Fall staffeln sich die Betreuungskosten für die Eltern nach ihrem Haushaltseinkommen, das Unternehmen übernimmt das entstehende Defizit und gleicht dieses für die Betreuungseinrichtung aus.

Kinderbetreuung in Ausnahmesituationen

Organisation und/oder Mitfinanzierung von Notfallbetreuungsdiensten bei Krankheit des Kindes, aber beispielsweise auch wenn kurzfristig die Betreuungsperson ausfällt oder die Mitarbeitenden dringende Termine erledigen müssen.

Die Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung hat für die Unternehmen in vielerlei Hinsicht betriebswirtschaftliche Vorteile: Eine gesicherte Kinderbetreuung ist in vielen Fällen erst die Voraussetzung für die Mutter, wieder eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen, oder sie schafft den zeitlichen Freiraum, vollzeitnah statt mit geringem Pensum zu arbeiten. Eine Unterstützung bei der Kinderbetreuung kann daher massgeblich die Fluktuation nach der Mutterschaft minimieren und die verfügbare Arbeitskapazität der Eltern im Unternehmen insgesamt erhöhen. Entsprechend sinken die Kosten, die für Ersatzpersonal aufgebracht werden müssen, und es stehen mehr qualifizierte, vollzeitnah beschäftigte Mitarbeitende für verantwortungsvollere Aufgaben zur Verfügung. Daneben gelten natürlich gerade auch für die Unterstützung bei der Kinderbetreuung die vielen «weichen» Effekte familienfreundlicher Personalpolitik, angefangen bei der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten bis hin zu den Imageeffekten, die auch auf die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber ausstrahlen können.

Beratungs- und Vermittlungsleistungen erfordern die Schulung von Mitarbeitenden in der Personalabteilung und die Einrichtung von Zeitkontingenten für die Beratungsleistungen. Der Zeitbedarf und entsprechend die Personalkosten, die für die Beratung anfallen, richten sich nach der Grösse des Unternehmens respektive nach dem Umfang der Zielgruppe und dem Umfang des Pakets angebotener Beratungsleistungen.

Die Kosten der Einrichtung eines eigenen Betriebskindergartens sind stark abhängig von Konzept und Ausstattung der Einrichtung. So ist eine reine Kinderkrippe beispielsweise kostenintensiver als eine altersgemischte Einrichtung, eine Notfalleinrichtung betreuungs- und damit kostenintensiver als eine Regeleinrichtung. Grundsätzlich lassen sich für die Bereitstellung einer betrieblichen oder einer betrieblich unterstützten Kinderbetreuungseinrichtung die folgenden Kosteneinflussfaktoren festmachen:

- Platzangebot/Gruppenstärke
- Belegungsflexibilität
- Alter der Kinder
- Personalausstattung und Betreuungsschlüssel
- Öffnungszeiten
- Verpflegung
- Besondere Betreuungsangebote
- Räumlichkeiten
- Ausstattung
- Organisationsform und Management
- Öffentliche Förderung

Die Kosten der Beteiligung des Unternehmens an den Kinderbetreuungskosten sind zum einen von der Höhe der Beteiligung an den Kosten der Eltern (entweder direkt durch Betreuungskostenzuschuss oder

Vorteile für Unternehmen

Kosten für Einführung und Umsetzung

Best Practice

indirekt durch Defizitausgleich, denkbar sind auch Betreuungsgutscheine für Belegplätze zur Notfallbetreuung) abhängig. Zum anderen können Betreuungseinrichtungen direkt finanziell unterstützt werden (zum Beispiel durch die Mitgliedschaft im Verein Childcare Service).

Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)

Das Staatssekretariat für Wirtschaft als Arbeitgeber erleichtert den eigenen Mitarbeitenden die Vereinbarung von beruflichen und privaten Verpflichtungen durch das Angebot einer eigenen Kindertagesstätte. Die Gründung des «secolino» im Jahr 2002 war eine Antwort auf ein nicht ausreichendes Angebot an Kindertagesplätzen in der Stadt Bern. Das seco will auch als im Bereich Arbeit zuständiges Amt mit gutem Beispiel vorangehen und andere Arbeitgeber dazu anregen, die familienergänzende Kinderbetreuung zu unterstützen.

Das secolino steht unter der Leitung des Schweizerischen Gemeinnützigen Frauenvereins und hat eine Kapazität von 20 Vollplätzen. Betreut werden Kinder ab dem Alter von 8 Wochen bis zum Schuleintrittsalter. Die Kosten teilen sich die Eltern, deren Beitrag sich je nach Bruttoeinkommen und Familiengrösse auf 206 bis 2256 Franken pro Monat beläuft, sowie das seco und der Fonds der Arbeitslosenversicherung als Arbeitgeber, die sich die Restfinanzierung zu $\frac{3}{4}$ bzw. $\frac{1}{4}$ der Kosten teilen.

Best Practice

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich

Nicht nur beim Werben um die besten Forscher/innen und Dozierenden, sondern auch bei der Förderung von weiblichen Nachwuchskräften ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein zentrales Thema der ETH Zürich. Mit dem Ziel, den Hochschulraum als familien- und frauenfreundlichen Forschungsstandort zu positionieren, hat die ETH im Jahr 2002 gemeinsam mit der Universität Zürich die Stiftung Kinderbetreuung im Hochschulraum (Stiftung kihz, siehe: www.kihz.ch) gegründet. Ziel der Stiftung ist es, die familienergänzende Betreuung im Hochschulraum bedarfsgerecht und nachhaltig zu sichern und damit einen Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Familie und akademischer Laufbahn zu leisten.

Die Angebote der Stiftung kihz sind vielfältig, dazu gehören unter anderem die Beratung der Hochschulangehörigen bei Fragen zur familienergänzenden Betreuung und die Vermittlung von Betreuungsplätzen. Zwei Kinderkrippen mit insgesamt 76 Plätzen sichern den Betreuungsbedarf der Hochschulangehörigen im Alltag, zudem werden kurzfristige Betreuungseinsätze und Notfallplätze in Krippen vermittelt sowie Kinderbetreuung im Rahmen von akademischen Veranstaltungen organisiert. Ausserdem werden Betreuungsangebote für Schulkinder während der 13 Schulferienwochen angeboten. Im Blickfeld sind dabei nicht nur Dozenten und Forscher als Eltern, sondern auch Nachwuchswissenschaftler, Studierende und nichtwissenschaftliches Personal der Hochschule. Die Stiftung kihz unterstützt und vernetzt ausserdem die vielen kleinen privaten Trägerschaften von Krippen und Tageskindergärten im Hochschulraum. Zudem initiiert die Stiftung kihz innovative Projekte im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Aktuell wird im Auftrag der Stiftung eine wissenschaftliche Studie zur Betreuung von Säuglingen erstellt (Kinder bis 18 Monate).

2.6 Personalentwicklung

Kontinuierliche Personalentwicklung ist vor dem Hintergrund eines raschen technologischen Wandels und sich schnell verändernder Märkte für viele Unternehmen von hoher strategischer Bedeutung. Im Sinne einer familienfreundlichen Personalentwicklung findet nicht nur die zeitliche Verfügbarkeit von Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen Berücksichtigung, wenn es um Massnahmen der Personalentwicklung geht. Generell ist eine gleichberechtigte Teilnahme an Personalentwicklungsmassnahmen wünschenswert, auch damit Beschäftigte mit hohen ausserberuflichen Verpflichtungen nicht von betrieblichen Aufstiegschancen ausgeschlossen werden und ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten.

Berücksichtigung familiärer Belange bei Weiterbildung

Betriebliche Fort- und Weiterbildungsmassnahmen werden individuell auf die Beschäftigten abgestimmt. Dies betrifft den Ort, die Dauer und den Termin einer Massnahme in Abhängigkeit von den familiären Verpflichtungen der Mitarbeitenden.

Gleichberechtigte Teilnahme an Weiterbildungsmassnahmen

Frauen und Männer, Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte sind hinsichtlich der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmassnahmen gleichberechtigt.

Weitbildungsmassnahmen werden von den Beschäftigten vielfach als besondere Wertschätzung und Anerkennung aufgefasst – die Identifikation mit dem Unternehmen steigt. Wird das Personal konsequent mit dem betrieblichen Know-how geschult, steigert dies die Flexibilität beim Personaleinsatz und vergrössert den Personalpool, der für die Besetzung von verantwortungsvollen Positionen im Unternehmen zur Verfügung steht.

Der entstehende Aufwand für Abstimmung und Information ist vernachlässigbar gering. Werden die Personalentwicklungsmassnahmen als langfristige Investition betrachtet, fällt für das Unternehmen auch bei der Qualifizierung von Beschäftigten, die temporär mit geringen Pensen arbeiten, kein höherer finanzieller Aufwand als bei Vollzeiträften an.

2.7 Planung von Wiedereinstieg und Arbeitsplatzzuschnitt

Die Geburt eines Kindes stellt in jedem Fall eine Zäsur im Erwerbsleben der betreuenden Person dar. Selbst wenn die Eltern keine längerfristige Auszeit in Anspruch nehmen, ist es notwendig, insbesondere für die erste Zeit nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz die Erfordernisse und Möglichkeiten seitens der Eltern und seitens des Unternehmens aufeinander abzustimmen und ein individuelles Arbeitsmodell zu vereinbaren. Hierdurch können Konflikte im Arbeitsalltag und gegebenenfalls eine Entscheidung für ein vollständiges Ausscheiden aus dem Betrieb vermieden werden.

Massnahmen

Vorteile für Unternehmen

Kosten für Einführung und Umsetzung

Massnahmen

Planungsgespräch

Vor der Inanspruchnahme des Mutterschaftsurlaubs wird ein Gespräch über die Möglichkeiten des Wiedereinstiegs und die Vorstellungen über die Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten im Betrieb geführt.

Kontakthaltmöglichkeiten

Mitarbeiterinnen im Mutterschaftsurlaub oder Beschäftigte, die eine familienbedingte Auszeit nehmen, werden während dieser Zeit über Aktuelles aus dem Unternehmen informiert. Dies geschieht zum Beispiel durch die Einladung zu Mitarbeiterversammlungen oder -treffen, Zugang zum Intranet oder ein Infoblatt, das die wichtigsten betrieblichen Neuigkeiten zusammenfasst.

Rückkehrgespräche

Mit Beschäftigten, die nach einer längerfristigen Erziehungsfreistellung respektive Erwerbsunterbrechung an ihre alte Stelle zurückkehren wollen, werden in Mitarbeitergesprächen die Möglichkeiten der weiteren Berufstätigkeit (Qualifikation, Arbeitsumfang) und Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie erörtert.

Vorteile für Unternehmen

Planungsgespräche und Kontakthalteangebote senken erheblich das Fluktuationsrisiko. In Kombination mit den Rückkehrgesprächen erleichtern alle drei Massnahmen den Wiedereinstieg und senken die Kosten für Nachschulung, Fortbildung und Einarbeitung beim Wiedereinstieg.

Darüber hinaus sind auch hier die «weichen» Effekte nicht zu unterschätzen: Die Gesprächs- und Informationsangebote zeigen der Mitarbeiterin, dass ihr Unternehmen ihre besondere Situation ernst nimmt und sich für eine gemeinsame Lösung und eine gemeinsame Zukunft interessiert. Diese Wertschätzung hat positive Auswirkungen auf die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten.

Kosten für Einführung und Umsetzung

Der Zeit- und damit der Personalaufwand sind abhängig vom Umfang des Beratungsangebotes und von der Grösse des Unternehmens. Für jede werdende Mutter können rund 4 bis 5 Stunden Beratungsaufwand pro Jahr angesetzt werden.

Der Kontakt zu Mitarbeitenden, die eine familienbedingte Auszeit nehmen, ist hauptsächlich eine Frage der Organisation, die kaum zusätzlichen finanziellen Aufwand bedeutet.

Best Practice

Die Schweizerische Post

Die Post bietet eine breite Palette von familienfreundlichen Massnahmen an, von denen der grösste Teil im Gesamtarbeitsvertrag verankert ist. Zu den Angeboten gehören neben unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen, Urlauben, familienergänzender Kinderbetreuung (zum Beispiel reservierte Krippenplätze, finanzielle Unterstützung bei Tageseltern) und Projekten wie «Teilzeit im Kader» auch Wiedereinstiegsangebote. Sie erleichtern es Frauen und Männern, nach einer unterbrochenen Erwerbstätigkeit wieder im Berufsleben Fuss fassen zu können. Bei der Geburt eines Kindes hat die Mutter respektive der Vater Anspruch auf unbezahlten Urlaub von bis zu zwei Jahren. Bei den Frauen startet dieser Urlaub nach den vier Monaten des bezahlten Mutterschaftsurlaubes. Nach Ablauf der vereinbarten Urlaubsdauer haben die Mitarbeitenden Anrecht auf eine Weiterbeschäftigung.

Vor Beginn desurlaubes wird im Rahmen eines Planungsgesprächs mit der Mitarbeiterin respektive dem Mitarbeiter ein individuelles Wiedereinstiegsszenario erarbeitet und vertraglich festgehalten. Dabei wird auch der Termin für ein Rückkehrgespräch bereits bestimmt. Diese Vereinbarung schafft nicht nur Sicherheit für die Angestellten, sondern nützt auch der Post bei ihrer Personaleinsatzplanung. Während desurlaubes halten die Vorgesetzten Kontakt mit den Mitarbeitenden und leiten wichtige Informationen an sie weiter. Zudem besteht die Möglichkeit, die Mitarbeitenden mit einem Telearbeitsplatz auszurüsten, der ihnen Zugriff auf unternehmensinterne Informationen ermöglicht.

Mitarbeitende, die ganz aus dem Unternehmen austreten, können sich für den «Comeback-Job-Pool» anmelden, der in jedem Arbeitsbereich geführt wird. In dieser Datenbank sind die Adressen von Mitarbeitenden gespeichert, die sich vorstellen können, später wieder stunden- oder tageweise bei der Post zu arbeiten. Bei personellen Engpässen kann die Post entsprechend auf Mitarbeitende mit unternehmensspezifischen Kenntnissen zurückgreifen.

2.8 Unterstützung aktiver Vaterschaft

Lange Zeit galt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nahezu ausschliesslich als eine Angelegenheit von Frauen. Dies ändert sich allerdings zunehmend: Väter wollen mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen und Hausarbeit und Kinderbetreuung partnerschaftlich teilen. Viele Unternehmen mit einer familienorientierten Personalpolitik haben diese Entwicklung erkannt und bieten familienfreundliche Angebote explizit auch Vätern an.

Ein wesentlicher Unterschied bei der Vereinbarkeitsproblematik zwischen Vätern und Müttern besteht jedoch darin, dass die Probleme und Bedarfe von Vätern höchst selten gegenüber den Arbeitgebern geäussert werden und Männer selbst bei expliziter Aufforderung nur selten väterorientierte Angebote wahrnehmen. Dies führt vielfach zu einem Übersehen der Probleme bei der Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Erwerbsarbeit bei Vätern. Oftmals steht dahinter die Angst, auf Unverständnis bei Kollegen und Vorgesetzten zu stossen, oder die Befürchtung, möglicherweise eine Beförderung oder gar den Arbeitsplatz zu riskieren, wenn mehr Zeit für die Familie eingefordert wird.

Väterspezifische Bedarfsanalyse

Männer bevorzugen üblicherweise andere Massnahmen als Frauen, zum Beispiel komprimierte Arbeitstage statt Arbeitszeitreduktion. Eine väterspezifische Bedarfsanalyse hilft bei der Identifikation und Anpassung geeigneter Massnahmen.

Vaterschaftsurlaub

Das Unternehmen gewährt Vätern nach Geburt des Kindes einen bezahlten oder unbezahlten Vaterschaftsurlaub (möglicherweise auch einen Mix aus bezahlter und unbezahlter Freistellung). Ein Vaterschaftsurlaub gibt Vätern nicht nur die Möglichkeit, in den ersten

Massnahmen

Vorteile für Unternehmen

Kosten für Einführung und Umsetzung

Best Practice

Tagen bei der Familie zu sein, sondern unterstützt auch den Aushandlungsprozess einer partnerschaftlichen Aufteilung der Familienaufgaben.

Vorbilder in der Führungsetage

Männern mit dem Wunsch nach einer aktiven Vaterschaft fehlen in aller Regel die Leitbilder, die ihren Wunsch im Unternehmen legitimieren. Väter in verantwortlichen Unternehmenspositionen, die sich in der Familie engagieren und dies im Unternehmen kommunizieren, strahlen eine wichtige Signalwirkung aus.

Unternehmen, die gezielt Väter ermutigen, sich stärker in der Familie zu engagieren, können vermeiden, dass bestehende Konflikte bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie versteckt und verschwiegen bleiben und Arbeitsqualität, -effizienz und Zufriedenheit des Mitarbeiters beeinträchtigen.

Die Aussenwirkung und der Vorbildcharakter eines solchen Engagements sind nicht zu unterschätzen. Ein Unternehmen, das aktive Vaterschaft zu einem Teil seiner Unternehmenskultur erklärt, zeigt sich innovativ und aktuellen gesellschaftlichen Themen gegenüber hoch aufgeschlossen. Nicht zuletzt in Bezug auf die Attraktivität als Arbeitgeber lassen sich so Imageeffekte erzielen.

Ein bezahlter Vaterschaftsurlaub verursacht gegebenenfalls Kosten für Arbeitsumverteilung oder Mehrarbeit. Bei einer unbezahlten Freistellung werden Mehraufwendungen durch die eingesparten Personalkosten gedeckt.

Genossenschaft Migros Zürich

Im Rahmen einer sozial nachhaltigen und familienfreundlichen Unternehmenspolitik bietet die Genossenschaft Migros Zürich auch Männern die Möglichkeit, bei der Kinderbetreuung eine aktive Rolle zu spielen. Seit dem Jahr 2004 wird im Rahmen eines Pilotprojekts ein Vaterschaftsurlaub angeboten: Männer erhalten das Angebot, während des ersten Lebensjahres des Kindes bis zu 4 Wochen Urlaub zu nehmen – an Einzeltagen oder wochenweise an einem Stück in der Zeitspanne der ersten 12 Monate nach Geburt des Kindes. Der Vaterschaftsurlaub soll das Gleichgewicht zwischen Beruf und Familie verbessern, den Kleinkindern eine grössere Präsenz des Vaters bieten und der Mutter Entlastung und Freiraum schenken.

Die Kosten für den Vaterschaftsurlaub tragen zu einem Teil die Väter, zu einem Teil das Unternehmen – entsprechend wird der in Anspruch genommene Urlaub zur Hälfte als bezahlter Urlaub, zur Hälfte als unbezahlter Urlaub eingestuft. In begründeten Fällen ist die Migros zudem bereit, einen Kostenanteil von mehr als 50% zu übernehmen. Mit dieser Massnahme fördert und fordert die Migros die Väter und ist gespannt, welche Resonanz dieses Angebot erfährt.

2.9 Betonung der Wertschätzung von Familien

Familienbewusste Aktivitäten von Seiten des Unternehmens wirken sich positiv auf das Betriebsklima aus, weil sich die Beschäftigten in ihren familiären Belangen unterstützt und verstanden fühlen. Eine besondere Betonung der Wertschätzung der Familie kann auch den Familienangehörigen direkt gezeigt werden. So ist es gerade für Kinder ein Buch mit sieben Siegeln, was Vater oder Mutter den ganzen Arbeitstag tun und weshalb sie nicht zu Hause sind. Aktionen, die dem Lebenspartner und den Kindern Einblick in den Berufsalltag geben, tragen zum Verständnis bei. Der Einbezug der Partner und Kinder unterstützt die positive Einstellung der Familie gegenüber dem Betrieb und fördert gleichzeitig das Verständnis des Unternehmens für die Belange der Mitarbeitenden mit Familie.

Familienfeste

Das Unternehmen organisiert für die Familienangehörigen einen Familientag, an dem sowohl die Lebenspartner als auch die Kinder eingeladen sind.

Tochterttag/Kids-Day

Das Unternehmen beteiligt sich am nationalen Tochterttag oder ist Gastgeber eines Kids-Day für Töchter und Söhne. Die Kinder erhalten einen Einblick in den Arbeitsalltag der Eltern, lernen das Spektrum an Berufen kennen sowie die Kollegenschaft.

Familienfreundliche Parkplatzregelung

Mitarbeitende, die aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen darauf angewiesen sind, über Mittag nach Hause zu fahren oder auf dem Arbeitsweg ihr Kind in die Betreuungseinrichtung zu bringen oder es abzuholen, erhalten einen reservierten Parkplatz in der Nähe ihres Arbeitsplatzes.

Das Verständnis der Partner und Kinder der Mitarbeitenden für die Belange ihres Betriebes ist eine wichtige Voraussetzung für die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Tätigkeit. Gerade in Situationen, in denen das Unternehmen hohe Anforderungen an seine Beschäftigten stellt oder besondere Flexibilität von ihnen verlangt, ist es erforderlich, dass die Familien die Mitarbeitenden unterstützen und ihnen den Rücken freihalten.

Die «Öffnung» des Unternehmens für Angehörige der Mitarbeitenden ist zudem ein Zeichen mit grosser Wirkung für die Unternehmenskultur und das Unternehmensimage. Die sichtbare Wertschätzung von Familien fördert die Akzeptanz einer familienorientierten Unternehmenskultur und trägt dadurch wesentlich zum Erfolg der Massnahmen bei. Aktionen mit Kindern im Betrieb bieten zudem die Möglichkeit, auch die Kinder der Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden und zukünftiges Fachkräftepotenzial zu sichern.

Die Bandbreite möglicher Massnahmen ist gross, entsprechend unterschiedlich gestalten sich je nach Massnahme oder Veranstaltung die Kosten. Für Veranstaltungen wie den Tochterttag fällt vor allem Aufwand durch die Abstellung von Personalressourcen für Vorbereitung und Durchführung an.

Massnahmen

Vorteile für Unternehmen

Kosten für Einführung und Umsetzung

3

Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen



Die Diskussion um eine familienorientierte Personalpolitik wurde in der Vergangenheit auch in den Unternehmen vorwiegend mit wertorientierten und sozialpolitischen Argumenten respektive rein aus der Perspektive der Beschäftigten geführt. Die Frage nach dem ökonomischen Nutzen für die Unternehmen wurde lange Zeit ausser Acht gelassen. Auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur wird im deutschsprachigen Raum erst seit Ende der 90er Jahre betriebswirtschaftlichen Aspekten der Einführung familienfreundlicher Massnahmen in Unternehmen eine grössere Aufmerksamkeit geschenkt.¹⁶ Gerade in der letzten Zeit zwingt der Kosten- und Wettbewerbsdruck die Unternehmen dazu, auch ihre sozialen Leistungen unter Wirtschaftlichkeitsaspekten zu durchleuchten. Die Frage nach der Kosten-Nutzen-Relation familienfreundlicher Angebote gewinnt an Bedeutung.

Im Zentrum einer solchen Kosten-Nutzen-Analyse stehen die betriebswirtschaftlichen Wirkungen, die mit einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik in Verbindung gebracht werden können. In der Literatur werden hier vor allem die folgenden Wirkungen genannt:

- 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 aus dem Mutterschaftsurlaub,
- effizientere Nutzung des Humankapitals respektive des betrieblichen Know-hows durch Ermöglichung von Teilzeitkarrieren und höhere Pensen,
- Verbesserung des beruflichen Aufstiegs,
- verbessertes Personalmarketing,
- verbessertes Unternehmensimage,
- Marketingeffekte für den Produktabsatz und
- allgemein die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Eine empirische Wirtschaftlichkeitsanalyse familienfreundlicher Massnahmen, die den Anspruch verfolgt, belastbare Erkenntnisse über das Verhältnis von monetären Kosten und monetärem Nutzen zu gewinnen, stellt 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 respektive vor und nach Einführung der Massnahmen zulassen, um Veränderungen und damit die Wirkung der Massnahmen messen zu können,
- die Isolierbarkeit der Effekte familienfreundlicher Massnahmen gegenüber anderen Einflussfaktoren sowie
- die Möglichkeit einer zuverlässigen monetären Bewertung der Messgrössen.

Für die Ermittlung der monetären Effekte wird innerhalb der vorliegenden Analyse ausschliesslich auf Daten aus dem betrieblichen Personalcontrolling der beteiligten Unternehmen zurückgegriffen, wodurch die Validität und Belastbarkeit der Ergebnisse gewährleistet werden kann. Bei der Erhebung der Daten zeigte sich, dass viele Unternehmen bei den Personalcontrollingdaten nicht die Merkmale «hat Kinder» und

Wirkungen

Datenanforderungen

16 Anzuführen sind in diesem Zusammenhang vor allem Publikationen zum Diversity Management, ferner auch die für den deutschsprachigen Raum wegweisenden Publikationen der gemeinnützigen Hertie-Stiftung, welche auch das Audit Beruf & Familie entwickelt hat (www.beruf-und-familie.de; www.beruf-und-familie.at). Eine erste quantitative Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Massnahmen wurde im deutschsprachigen Raum von der Prognos AG im Auftrag des Bundesfamilienministeriums in Deutschland durchgeführt (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [Hrsg.]: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Berlin 2003).

«Alter des Kindes/der Kinder» hinterlegt hatten. Hierdurch wurde die Erfassung der Zielgruppe bei einigen Unternehmen erschwert; teilweise musste sie aufwändig manuell ermittelt werden. Die so ermittelte, den obigen Kriterien entsprechende Datengrundlage ist dennoch nur für einen Teil der angeführten Wirkungen verfügbar respektive generierbar. Allgemein bedeutet die «Unsichtbarkeit» von Eltern in den Personaldatenmodellen der Unternehmen, dass sowohl besondere Problemsituationen von Beschäftigten mit Familienaufgaben als auch die Effekte familienfreundlicher Massnahmen nicht erkennbar sind und damit eine wichtige Grundlage für eine familienorientierte Personalpolitik gemeinhin fehlt.

Darüber hinaus gestaltet sich eine Wirkungsmessung familienfreundlicher Massnahmen in vielerlei Hinsicht schwierig. Wirkungen auf das Unternehmensimage oder die Motivation der Beschäftigten lassen sich beispielsweise nur über spezifische und im Idealfall langfristige Erhebungen feststellen. Produktivitäts-, Effizienz- oder Fehlzeiteffekte lassen sich auf der Grundlage der verfügbaren Personalcontrollingdaten nicht abbilden bzw. die Effekte, die auf familienfreundliche Massnahmen zurückzuführen sind, können nicht isoliert werden. Familienfreundlichkeit als Marketingeffekt für den Produktabsatz hat nur bei sehr spezifischen Produkten und Dienstleistungen eine signifikante Bedeutung.

Quantifizierbare Wirkungen

Die Kosten-Nutzen-Analyse beschränkt sich daher auf fünf Wirkungen:

- die Verringerung der Fluktuation nach dem Mutterschaftsurlaub (Rückkehreffekt),
- die Möglichkeit, mit höheren Pensen wieder einzusteigen (Teilzeiteffekt Rückkehr),
- die Möglichkeit der Verbesserung der beruflichen Aufstiegschancen (Karriereeffekt),
- die Effekte für das Personalmarketing (Attraktivitätseffekt) sowie
- die Möglichkeit der Erhöhung der Teilzeitpensen für alle Beschäftigten mit Kindern bis 12 Jahren (Penseneffekt).

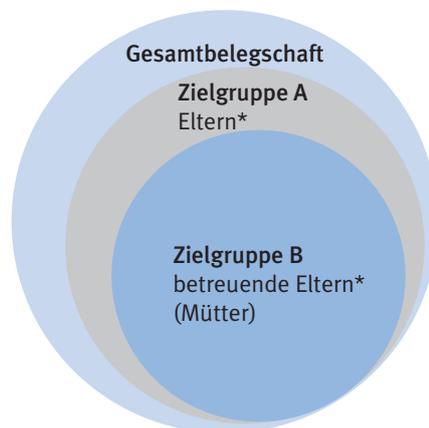
Zwangsläufig bleibt durch diese Auswahl ein Teil der Wirkungen innerhalb der engeren Analyse unberücksichtigt. Die Beschränkung auf die mit Hilfe von Controllingdaten quantifizierbaren Effekte stützt jedoch den Ansatz der Studie, Nutzeneffekte eher vorsichtig und (Massnahmen-)Kosten eher zu hoch anzusetzen. Wobei jedoch die Ergebnisse aus Fachgesprächen mit den Umsetzungsverantwortlichen sowie aus unternehmensinternen Studien zu den nicht gemessenen Effekten in die Gesamtinterpretation der Analyse einfließen.¹⁷

17 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 –, können bei einer Untersuchung auf Ebene der Eltern aufgrund der spezifischen Doppelbelastung die Effekte bereits über die direkten Wirkungen (Fluktuation, Pensen etc.) quantifiziert werden, so dass die Nichtberücksichtigung der abgeleiteten und «weichen» Effekte daher weniger problematisch ist.

3.1 Betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entstehen durch erhöhte Fluktuationsraten, niedrige Rückkehrquoten aus dem Mutterschaftsurlaub respektive teilzeitferne Pensen betriebliche Kosten, die durch familienfreundliche Massnahmen vermieden oder gesenkt werden können. Insofern lässt sich von einem Kosteneinsparpotenzial durch familienfreundliche Massnahmen sprechen. Ausgangspunkt der Kosten-Nutzen-Analyse sind die Wirkungen und Effekte eines familienfreundlichen Massnahmenpakets auf Mitarbeitende mit Kindern im betreuungsintensiven Alter von 0 bis 12 Jahren.

ABBILDUNG 3: ZIELGRUPPE



* mit Kind(ern) im Alter bis zu 12 Jahren.

Konkret verbinden sich mit der Einführung familienfreundlicher Massnahmen drei messbare Effekte, das heisst Kosteneinsparpotenziale, die direkt im Kontext der Zielgruppe realisiert werden können, und zwei Effekte respektive Einsparpotenziale, die durch Ausstrahlungseffekte auf das Gesamtunternehmen bzw. als Einmaleffekt realisiert werden können. Ob die beiden letztgenannten Effekte tatsächlich zu Einsparungen führen, hängt von der konkreten Situation des Unternehmens ab. Deswegen werden sie innerhalb der Analyse separat ausgewiesen.

3.1.1 Effekte auf Ebene der Zielgruppe

Erhöhung der Rückkehrquote aus dem Mutterschaftsurlaub – der «Rückkehreffekt»: Ein nach wie vor familienunfreundliches Arbeitsumfeld sorgt wesentlich dafür, dass im Schweizer Durchschnitt rund 40% der erwerbstätigen Frauen nach der Geburt des ersten Kindes nicht unmittelbar aus dem Mutterschaftsurlaub zurückkehren. Von den zurückgekehrten Frauen wiederum scheiden nach Geburt des zweiten Kindes noch einmal rund 30% ganz oder vorübergehend aus dem Erwerbsleben aus.¹⁸ Den Unternehmen entstehen durch diese Fluktuation Kosten für die Suche, Auswahl, Schulung und Einarbeitung von Ersatzkräften, die sogenannten Personal(wieder)beschaffungskosten. Durch erhöhte Rückkehrquoten lassen sich diese Kosten senken oder sogar vollständig vermeiden. Das seco, Novartis oder

Rückkehreffekt

¹⁸ Eigene Berechnung nach «Schéma classique et statut sur le marché du travail des femmes», ESPA 1991–1999, source: Office fédéral de la statistique.

Teilzeiteffekt

Kariereffekt

Attraktivitätseffekt

19 Eigene Berechnungen nach: Eidgenössische Volkszählung 2000, Erwerbstätige nach Wohnbevölkerung, Geschlecht, Stellung im Haushalt, Arbeitsstunden, Haushaltstyp und Alter des jüngsten Kindes im Haushalt, 2000, © BFS, Neuchâtel 2005.

20 Hier liegt die plausible Annahme zugrunde, dass eine Reduktion von Vollzeit auf vollzeitnahe Teilzeit durch Arbeitsumverteilung oder Arbeitsreorganisation aufgefangen wird, wohingegen bei einer Reduktion auf ein vollzeitfernes Pensum die fehlenden Kapazitäten eine Neueinstellung erfordern.

Syngenta profitieren von Rückkehrquoten nahe 100% und sparen damit Personal(wieder)beschaffungskosten, die bei hoch qualifizierten Beschäftigten je Besetzungsprozess leicht mehr als 100 000 Franken betragen können.

Effizientere Nutzung des Humankapitals durch Ermöglichung von Teilzeitkarrieren und höhere Pensen: Die mangelnde Vereinbarkeit von Familienpflichten und Beruf zwingt Beschäftigte mit Kinderbetreuungspflichten häufig, mit stark reduzierten Pensen nach der Mutterschaft zurückzukehren und in vielen Fällen auch längerfristig vollzeitfern mit Pensen unter 70% zu arbeiten. Im Schweizer Durchschnitt kehren rund 57% der Frauen mit Teilzeitpensen bis max. 27 Std. und damit vollzeitfern in ihr Unternehmen zurück.¹⁹ Für die Unternehmen hat diese Situation zwei betriebswirtschaftliche Konsequenzen: zunächst einen direkten «Teilzeiteffekt Rückkehr»: Reduzieren Vollzeitkräfte oder vollzeitnah Beschäftigte nach der Geburt ihres Kindes ihre Pensen unter 70%, so muss für die verbleibenden Zeiten Ersatzpersonal eingestellt werden (sofern das Unternehmen nicht Kapazitäten abbauen will), es entstehen entsprechende Personalbeschaffungskosten.²⁰

Darüber hinaus haben stark reduzierte Pensen für die Beschäftigten und die Unternehmen einen «Kariereffekt». Die Unternehmenspraxis zeigt, dass Teilzeitpensen unter 70% auch in «teilzeitfreundlichen» Unternehmen ein Karrierehemmnis darstellen. Aus Unternehmenssicht bedeutet dies, dass bei Vakanzen und Besetzungsprozessen in geringerem Masse eigenes Personal für eine Inhouse-Rekrutierung zur Verfügung steht und daher auch in höheren Einkommensklassen verstärkt und kostenintensiver extern rekrutiert werden muss. Auch hier lässt sich der Effekt wieder über die Personalbeschaffungskosten messen. Denn steigt der Anteil der Inhouse-Rekrutierungen in den höheren Einkommensklassen, verschieben sich die externen Beschaffungsprozesse in die kostengünstigeren unteren Einkommensklassen, zu den Neueinsteigern und dem Unternehmensnachwuchs.

3.1.2 Effekte auf Ebene des Gesamtunternehmens

Verbessertes Personalmarketing – der «Attraktivitätseffekt»: Wertewandel, Fachkräftemangel und die Zunahme alleinerziehender Beschäftigter sorgen dafür, dass ein familienfreundliches Arbeitsumfeld bereits bei der Anwerbung neuer Mitarbeitender eine wichtige Rolle spielt. Familienfreundliche Angebote steigern die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber und erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit auf Personalbeschaffungsmärkten – dies gilt insbesondere für Branchen, die durch enge Arbeitsmärkte, hochspezifische Qualifikationen oder hohe Arbeitsbelastung gekennzeichnet sind, aber auch Unternehmen, die Standortnachteile kompensieren müssen. 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 jedem²¹ Wiederbesetzungsprozess im Unternehmen aus. In der Darstellung des Attraktivitätseffekts wird deutlich, dass dieser Effekt insbesondere dann wirksam wird, wenn sich Unternehmen auf einem angespannten Arbeitsmarkt bewegen. Da die

meisten der betrachteten Unternehmen aktuell keinen Mangel an qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern haben, wird dieser Effekt separat ausgewiesen.

Pensenerhöhung bei der gesamten Zielgruppe: Familienfreundliche Angebote erlauben es nicht nur Rückkehrerinnen, aus dem Mutterschaftsurlaub zu höheren Pensen an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren, sondern die Zielgruppe insgesamt erhält die Möglichkeit, höhere Pensen zu realisieren. Bei einer einmaligen Anhebung der Pensen steigt dann das verfügbare Arbeitsvolumen im Unternehmen, ohne dass neue Beschäftigte eingestellt werden müssen. Die durch diesen «Penseneffekt» geschaffenen höheren Kapazitäten können genutzt werden, um etwa Fluktuation oder in einer Expansionsphase Personalwachstum ohne externe Rekrutierungen abzufangen. Externe Personalbeschaffungskosten können dann eingespart werden. Im Unterschied zu den vorgenannten Effekten ist der Penseneffekt ein Einmaleffekt, der auftritt, wenn der Zielgruppe insgesamt erstmalig die Möglichkeit eröffnet wird, zu höheren Pensen zu arbeiten. In den Folgejahren tritt dieser Effekt dann nicht mehr auf, da das Arbeitsvolumen nur einmalig angehoben wird und damit nur einmalige Überhänge entstehen. Die Möglichkeit der Pensenerhöhung wird dann bereits unmittelbar nach der Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub genutzt und wirkt als «Teilzeiteffekt Mutterschaft».

Der Penseneffekt als Einmaleffekt wird daher im Folgenden nicht in die Berechnung, die sich auf jährlich wiederkehrende Effekte bezieht, einbezogen. Der Einmaleffekt ist jedoch ein wichtiges Argument respektive ein wichtiges Potenzial, das genutzt werden kann, wenn einmalige Finanzierungsspitzen bei der Einführung von familienfreundlichen Massnahmen etwa durch die Beschaffung von Informationsmaterial oder die Schulung von Mitarbeitenden für die Beratung von werdenden Müttern entstehen.

Es sollte bereits an dieser Stelle erwähnt werden, dass auch die Wirkungen einer familienfreundlichen Personalpolitik insgesamt in aller Regel nicht auf die Zielgruppe beschränkt bleiben. Viele Massnahmen (beispielsweise Teilzeitmodelle, Zeitsouveränität, Telearbeitsoptionen) kommen nach ihrer Einführung allen Beschäftigten zugute und zeigen damit positive betriebswirtschaftliche Effekte im gesamten Unternehmen.

Penseneffekt

21 Ein familienfreundliches Unternehmen kann bei jedem Besetzungsprozess eine höhere Zahl an Bewerberinnen und Bewerbern aus der Zielgruppe der Eltern und der werdenden Eltern erwarten. Aber auch bei Bewerberinnen und Bewerbern, die nicht dieser Gruppe zugehörig sind, schafft das Merkmal «Familienfreundlichkeit» höhere Attraktivität, da hiermit eine Mitarbeiterorientierung des Unternehmens assoziiert wird. Diese Aussage wurde von den Personalverantwortlichen bekräftigt und entsprechend auch als wichtiger Grund für das Engagement im Bereich Familienfreundlichkeit genannt.

3.2 Quantifizierung der Effekte

Personal(wieder)-beschaffungskosten

Die zentrale Kostenposition für die finanzielle Bewertung der ausgewählten Effekte sind die Personal(wieder)beschaffungskosten. Die folgende Tabelle zeigt beispielhafte Kostenpositionen, die in eine Quantifizierung der Personalbeschaffungskosten einfließen können:

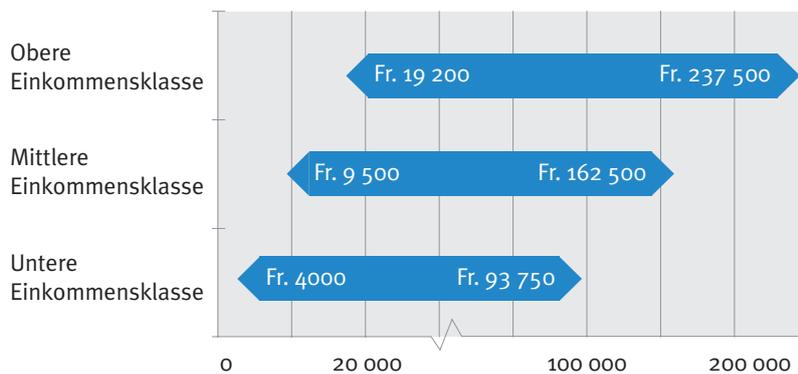
TABELLE 1: KOSTEN DER PERSONAL(WIEDER)BESCHAFFUNG

Kostenposition	Bestandteile
Kosten der unbesetzten Stelle	Kosten zum Beispiel 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, Personalberatung, 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

Hervorzuheben sind die Kosten der unbesetzten Stelle und die Einarbeitungs- und Minderleistungskosten. Bei hoch spezialisierten Mitarbeitenden in Schlüsselfunktionen können die Produktivitätsausfälle beispielsweise durch fehlende Markt- und Kundenbetreuung erheblich sein. Gleiches gilt für die Kosten der Einarbeitungsphase des neuen Mitarbeiters oder der neuen Mitarbeiterin. Auch hier können, je nach Stellenprofil, durch die Minderleistung und das fehlende Erfahrungswissen erhebliche Zusatzkosten entstehen.

Die Höhe der einzelnen Aufwendungen hängt dabei in erheblichem Masse von den Qualifikationsanforderungen der Stelle, der Situation auf dem jeweiligen Arbeitsmarkt und der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber ab. Die Spannweiten der Wiederbeschaffungskosten der teilnehmenden Unternehmen in den einzelnen Einkommensklassen können dies verdeutlichen.

ABBILDUNG 4: SPANNWEITE DER WIEDERBESCHAFFUNG



Prognos AG 2005:
Daten der Unternehmensbefragung.

Neben der Messung der ausgewählten Effekte der Kosteneinsparpotenziale lassen sich auch für die im Weiteren nicht quantifizierten Effekte Quantifizierungsansätze benennen:

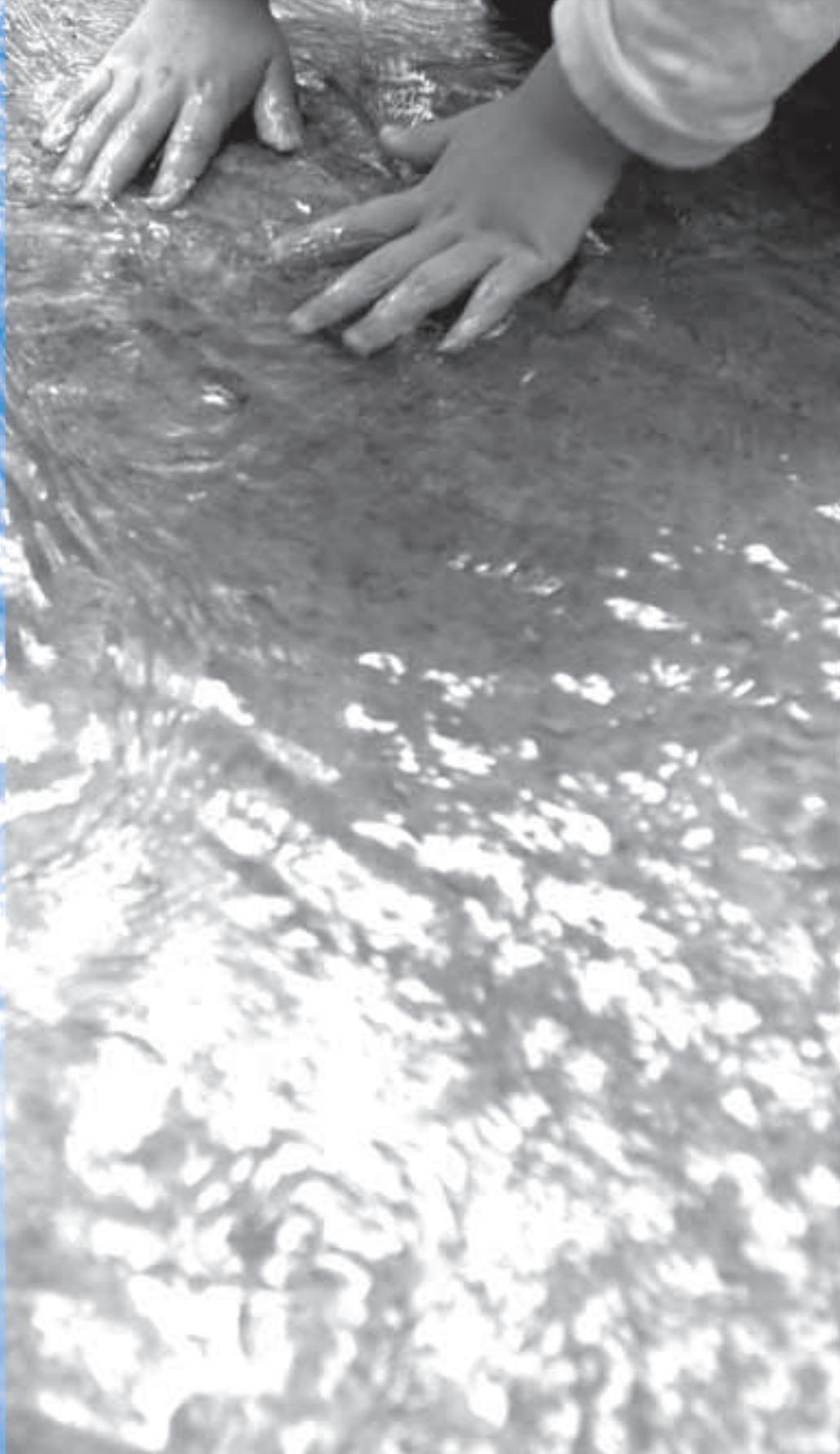
- Motivations- und Effizienzeffekte lassen sich grundsätzlich anhand von Produktivitätskennzahlen messen oder auch durch die Bewertung von (vermiedenen) Risiken der Leistungserstellung (zum Beispiel Ausschussquoten, Kulanzfälle o.Ä.).
- Die Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand könnte über einen gezielten Vergleich von Fehlzeitenkosten der Beschäftigten mit Kinderbetreuungspflichten mit den Fehlzeiten einer eindeutig identifizierbaren Vergleichsgruppe ohne Kinder quantifiziert werden. Ein Vergleich der Fehlzeiten vor und nach Einführung familienfreundlicher Massnahmen wäre ein weiterer denkbarer Weg zur Wirkungsmessung, der allerdings eine umfassende Datenbasis benötigen würde und aufgrund von Faktoren wie der Unternehmenskonjunkturabhängigkeit des Krankenstandes ebenfalls mit Unsicherheiten behaftet wäre.
- Marketingeffekte für den Produktabsatz oder Imageeffekte können (sofern Produkt oder Dienstleistung einen plausiblen Zusammenhang mit einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik erkennen lassen) über gezielte Befragungen zu Kriterien der Kaufentscheidung oder Medienresonanzanalysen gemessen werden.

Die erforderlichen Daten zur Quantifizierung dieser Effekte lassen sich im Rahmen dieser auf vorhandenen Controllingdaten der teilnehmenden Unternehmen aufbauende Analyse nicht erheben. Hierfür sind in den meisten Fällen spezifische, zum Teil langfristig angelegte Erhebungen erforderlich. Allen Messansätzen gemeinsam ist zudem das Problem der Isolierung der Effekte, die direkt mit familienfreundlichen Massnahmen in Verbindung gebracht werden können.

Weitere Quantifizierungsansätze

4

Kosten-Nutzen-Analyse als Modellrechnung: die Familien AG



Um die Höhe der Einspareffekte darzustellen, eine Übertragbarkeit zu ermöglichen und den für familienfreundliche Massnahmen notwendigen Aufwendungen gegenüberstellen zu können, wird im Folgenden eine Modellrechnung ausgeführt. Dieser Modellrechnung liegen Personalcontrollingdaten und Kennziffern aus insgesamt 20 Unternehmen zugrunde. Zur Verbreiterung der Berechnungsgrundlage und Erhöhung der Datenqualität wurden Daten von Unternehmen der Wirtschaftsregion Basel einbezogen, die sich dort an einer zeitgleich durchgeführten Studie zur Ermittlung der wirtschaftlichen Effekte familienfreundlicher Massnahmen für Unternehmen sowie des regionalen Nutzens von Familienfreundlichkeit beteiligt haben. Die 20 untersuchten Unternehmen sind in unterschiedlichen Branchen tätig und decken mit ihren Beschäftigten verschiedene Qualifikationen und Arbeitskontexte ab. Tabelle 2 zeigt die an der Analyse beteiligten Unternehmen mitsamt Strukturdaten.

SIEHE TABELLE 2, SEITE 46: ÜBERBLICK ÜBER DIE ANALYSIERTEN UNTERNEHMEN

** Zielgruppe A = alle Beschäftigten mit Kindern bis 12 J.;*

Zielgruppe B: Frauen mit Kindern bis 12 J.

Hinweis: Angaben zur Stärke der Zielgruppen liegen in einigen Unternehmen unter den tatsächlichen Werten, da in vielen Fällen die Zielgruppen nur anhand der Kinderzulagen identifiziert werden konnten. Die hier aufgeführten Unternehmen bilden die Basis der Modellrechnung und sind zusammengeführt aus der Studie «Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel» und dieser Studie.

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 AG ausgeführt.

TABELLE 2: ÜBERBLICK ÜBER DIE ANALYSIERTEN UNTERNEHMEN

Überblick über die analysierten Unternehmen				
Unternehmen, untersuchte Unternehmenseinheit	Beschäftigte 2004	Davon Mitarbeiterinnen	Zielgruppe A*	Zielgruppe B*
Träger und Teilnehmer der Untersuchung				
Migros Zürich Genossenschaft Migros Zürich (Verkauf und Gastronomie)	5 790	3 948	946	448
Novartis Novartis Rheintalwerke, Basel	8 502	3 238	2 377	637
Die Schweizerische Post Poststellen und Verkauf, Schweiz	19 359	13 450	4 812	3 162
Raiffeisen-Gruppe SVRB, St. Gallen	965	303	435	95
seco Bern	575	232	136	37
Weitere Teilnehmer der Untersuchung				
ETH Zürich Zürich	8 450	2 681	1 416	565
Nestlé Suisse S.A. Vevey	2 639	976	649	129
SRG SSR SRG SSR idée suisse, Bern	5 210	2 173	1 421	611
Victorinox Ibach	882	404	240	110
Unternehmen der Basler Studie				
BIZ Basel	570	218	213	71
Kantonsspital Bruderholz Bruderholz/Bottmingen	1 475	1 134	412	294
E&H Flowtec AG Reinach	581	125	164	21
Ernst & Young AG Schweiz	1 214	411	222	50
IKEA IKEA Gelterkinden und IKEA Lager und Service AG, Itingen	272	116	54	19
Manor AG Manor Détail, Basel	438	322	49	23
Manor AG Manor Zentrale, Basel	965	504	173	55
ÖKK ÖKK Basel	268	182	54	29
PAX PAX Basel	452	169	109	11
F. Hoffmann-La Roche AG Standort Basel	6 371	2 337	2 069	585
Syngenta Basel und Rheintal	1 609	463	415	69
SUMME	66 587	33 386	16 366	7 021

4.1 Daten und Annahmen zur Familien AG

Die für die Modellrechnung konstruierte Familien AG ist ein Unternehmen mit 1500 Beschäftigten und einer Personalstruktur, die sich am statistischen Durchschnitt der Schweiz orientiert.²² Für die Familien AG werden folgende, für die Höhe von Kosten und Nutzen relevante Annahmen getroffen, welche die Situation der teilnehmenden Unternehmen widerspiegeln:

TABELLE 3: ALLGEMEINE KENNZAHLEN DER FAMILIEN AG

Allgemeine Kennzahlen der Familien AG	
Allgemeine Unternehmensdaten	
Anzahl Mitarbeiter/innen	1500
davon Frauen	646
Frauenquote	43,1 %
Durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit in Stunden	41,7
Gesamtaustritte in % der Anzahl Mitarbeiter/innen (ohne Fluktuation nach Mutterschaft)	10,0 %
Zielgruppe	
Umfang der Zielgruppe A (Beschäftigte mit Kindern bis 12 Jahre)	362
Umfang der Zielgruppe B (weibliche Beschäftigte mit Kindern bis 12 Jahre)	149
Verteilung der Zielgruppe B über die Einkommensklassen, 2004	
untere EK	44,6 %
mittlere EK	44,8 %
obere EK	10,7 %
Werdende Eltern p.a. (in % der weiblichen bzw. männlichen Beschäftigten)	2,9 %
Werdende Väter p.a.	24
Werdende Mütter p.a.	19
davon Anzahl Familienneugründungen	10
davon Anzahl Familienerweiterungen	9

Die Modellrechnung bildet ein Unternehmen ab, welches 1500 Mitarbeitende bei einer Frauenquote von rund 43%²³ beschäftigt. Die Zielgruppe A der Mitarbeitenden mit Kindern im betreuungsintensiven Alter von 12 Jahren oder jünger liegt im Mittel bei 362 Beschäftigten. Da davon ausgegangen werden muss, dass in den untersuchten Belegschaften nahezu ausschliesslich die Mütter die Allein- oder Hauptverantwortung für die Pflege und Betreuung der Kinder wahrnehmen, beziehen sich die folgenden Berechnungen auf die Zielgruppe B – weibliche Beschäftigte mit Kindern im Alter von 12 Jahren oder jünger. Die Gruppengrösse der Zielgruppe B beträgt 149. Jedes Jahr werden durchschnittlich 19 Mitarbeiterinnen Mutter und 24 Mitarbeiter Vater.

Prognos AG 2005; Datenquellen: Bundesamt für Statistik, Neuchâtel 2005, Unternehmensbefragung, eigene Berechnungen.

²² Die Unternehmensgrösse der Familien AG ist frei gesetzt. Die Zahl von 1500 Beschäftigten wurde gewählt, damit auch innerhalb der Zielgruppe ausreichende Beschäftigtenzahlen für die Bildung von Durchschnittswerten vertreten sind. Dies bedeutet für kleinere und mittlere Unternehmen keineswegs, dass familienfreundliche Massnahmen geringere Effekte bringen, noch, dass sie schwieriger umzusetzen sind und mehr kosten.

²³ Schweizer Durchschnittswert, vgl.: Erwerbstätigen- und Beschäftigungsstatistik, BfS, 4. Quartal 2004, Neuchâtel 2005.

Modellannahmen

Prognos AG 2005: Durchschnittsberechnungen auf Basis der Angaben aus der Unternehmensbefragung.

Das Unternehmen erzielt ein positives Jahresergebnis und sieht derzeit keine Personalreduktion vor. Der Betrieb ist daran interessiert, seine Mitarbeitenden möglichst dauerhaft an das Unternehmen zu binden, um das entwickelte Humankapital zu erhalten. Das Qualifikationsniveau der Beschäftigten ist entsprechend der untersuchten Unternehmen tendenziell überdurchschnittlich und das Arbeitsmarktsegment, aus dem die Familien AG ihre Mitarbeitenden rekrutiert, ist eher angespannt. Bei der Familien AG fallen daher relativ hohe Anwerbe- und Auswahlkosten im Personalbeschaffungsprozess an, die für Beschaffungsprozesse im oberen Einkommensbereich im Durchschnitt 101 200 Franken betragen. Tabelle 4 weist detailliert die Zusammensetzung und die Kostenpositionen der aus dem Durchschnitt der analysierten Unternehmen errechneten Wiederbeschaffungskosten nach Einkommensklassen getrennt aus.

TABELLE 4: WIEDERBESCHAFFUNGSKOSTEN NACH EINKOMMENSKLASSEN

Personal(wieder)beschaffungskosten einer Stelle	untere EK	mittlere EK	obere EK
Kosten der unbesetzten Stelle	Fr. 10 500	Fr. 19 600	Fr. 38 700
Anwerbungskosten	Fr. 3 100	Fr. 6 600	Fr. 13 400
Auswahlkosten	Fr. 3 500	Fr. 4 900	Fr. 6 400
Einstellungskosten	Fr. 2 400	Fr. 3 500	Fr. 6 000
Aus- und Fortbildungskosten	Fr. 1 400	Fr. 2 500	Fr. 4 300
Einarbeitungskosten	Fr. 4 800	Fr. 9 300	Fr. 14 400
Minderleistungen bei Einarbeitung	Fr. 5 900	Fr. 11 100	Fr. 18 000
Summe Personalbeschaffungskosten	Fr. 31 600	Fr. 57 500	Fr. 101 200

Basisszenario

Für die Kosten-Nutzen-Analyse am Beispiel der Familien AG werden drei Szenarien betrachtet:

Ein Basisszenario, in dem davon ausgegangen wird, dass die Familien AG keine familienfreundlichen Massnahmen umsetzt und daher keine Einsparungen erzielt. Da sämtliche im Rahmen der Studie beteiligten Unternehmen bereits familienorientierte Massnahmen in mehr oder weniger hoher Intensität umsetzen, liegen dem Basisszenario Schweizer Durchschnittswerte zugrunde, die der amtlichen Statistik entnommen sind.²⁴

Realszenario

Ein Realszenario mit einem familienfreundlichen Massnahmenpaket (entsprechend der im folgenden Kapitel erläuterten Zusammensetzung). In diesem Szenario wird von einem durchschnittlichen Wirkungsgrad der Massnahmen ausgegangen, der sich auf Praxiserfahrungen und Aussagen aus der Unternehmensbefragung stützt.

Optimalszenario

Ein Optimalszenario mit einem identischen Massnahmenpaket, jedoch mit der Annahme eines optimalen, das heisst maximalen Wirkungsgrades der eingesetzten Massnahmen. Das Optimalszenario hat grundsätzlich hypothetischen Charakter, zeigt aber an, welche Einsparpotenziale theoretisch erschlossen werden könnten.

4.2 Das familienfreundliche Massnahmenpaket

Die Familien AG führt ein Paket familienfreundlicher Massnahmen ein. Dieses familienfreundliche Paket umfasst Massnahmen zur Unterstützung bei der Kinderbetreuung, familienbedingte Freistellung, Vermittlungs- und Beratungsleistungen, Vaterschaftsurlaub und Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Insgesamt liegt der Kosten-Nutzen-Rechnung ein vorsichtiger Ansatz zugrunde, was bedeutet, dass die Kosteneinsparpotenziale tendenziell zu niedrig, die Kosten für die Massnahmen tendenziell zu hoch angesetzt werden.

TABELLE 5: AUFSTELLUNG DES FAMILIENFREUNDLICHEN PAKETS DER FAMILIEN AG – KOSTEN REALSZENARIO

Prognos AG 2005: Unternehmensangaben und eigene Recherchen, eigene Berechnungen.

Das familienfreundliche Massnahmenpaket	
Kinderbetreuung Jahresbeitrag für ein Unternehmen mit 1500 Beschäftigten für die Gewährleistung von Angeboten, etwa durch den Childcare Service (Fr. 10 000) und Reservierung von 30 Kinderbetreuungsplätzen, Defizitausgleich für nach Haushaltseinkommen gestaffelte Kinderbetreuungskosten (Unternehmen übernimmt den Ausgleich zur Deckung der Vollkosten)	Fr. 115 000
Familienbedingte Freistellung Das Unternehmen ermöglicht den Müttern eine familienbezogene Freistellung von bis zu 6 Monaten nach der Geburt des Kindes (durch die Kombination von Mutterschaftsurlaub, Urlaubstagen, Abbau von Überstunden oder Plusstunden des Arbeitszeitkontos und/oder Gewährung von unbezahltem Sonderurlaub)	Fr. 3 700
Beratung Vermittlung von Angeboten und Beratung zu Vereinbarkeitschancen	Fr. 5 900
Vaterschaftsurlaub 5 Tage bezahlter Zusatzurlaub	Fr. 47 600
Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort Abgestufte familienbedingte Teilzeitarbeit Telearbeitsplätze (6 Plätze)	Fr. 14 800 Fr. 60 000
Summe	Fr. 247 000

Das familienfreundliche Massnahmenpaket wurde grundsätzlich auf Basis der in den Unternehmen erhobenen Massnahmen zusammengestellt. Es ist, insbesondere was die Höhe der Kosten angeht, an den in den Unternehmen vorgefundenen Aufwendungen pro Person orientiert. Die Massnahmen selbst sind nach dem Gesichtspunkt einer optimalen Wirkung zusammengestellt, wobei neben der Prognos-Beratungserfahrung vor allem die Erfahrungen der Vertreter/innen der Unternehmen eingeflossen sind. Es handelt sich somit um ein in der Höhe durchschnittliches und in der Ausgestaltung ideales familienfreundliches Massnahmenpaket.

24 Insofern handelt es sich nicht um ein absolut familienunfreundliches Szenario, da in manchen Unternehmen der Schweiz bereits familienfreundliche Massnahmen umgesetzt werden. Im Ergebnis führt der Rückgriff auf Durchschnittswerte als familienunfreundliches Szenario dazu, dass die positiven Effekte familienfreundlicher Massnahmen teilweise unterschätzt werden, und steht damit im Einklang mit der grundsätzlich vorsichtigen Vorgehensweise dieser Studie. Der Rechnung liegen Daten der Eidg. Volkszählung 2000 sowie einer SAKE-Langzeitstudie der Jahre 1991 bis 1999 zugrunde (vgl. Fussnoten 19 und 20).

In den folgenden Abschnitten sind die Massnahmen und ihre Kosten im Detail beschrieben.

4.2.1 Unterstützung bei der Kinderbetreuung

Die Familien AG stellt ihren Beschäftigten Krippenplätze als Belegplätze zur Verfügung. Das Unternehmen gliedert dieses Angebot an den Träger einer Betreuungseinrichtung aus, im Beispiel an den Childcare Service: Um Mitglied zu werden und somit die Angebote an Betreuungsplätzen und Beratung nutzen zu können, muss ein Jahresbeitrag gezahlt werden. Der Jahresbeitrag orientiert sich an der Zahl der Mitarbeitenden. In unserem Fall – einem Unternehmen mit 1500 Angestellten – beträgt der Jahresbeitrag 10 000 Franken. Durch diesen Jahresbeitrag sind die Kosten für externe Beratungsgespräche mit den Eltern gedeckt, nicht jedoch die Kosten eines Betreuungsplatzes. Das Unternehmen beteiligt sich durch einen Defizitenausgleich indirekt an den Betreuungskosten: Wird ein Betreuungsplatz in Anspruch genommen, zahlen die Eltern die Kosten abhängig von ihrem Haushaltseinkommen. Bei Eltern mit niedrigem Haushaltseinkommen übernimmt das Unternehmen den Differenzbetrag, der bei der Betreuungseinrichtung anfällt. Die Vorteile dieses Modells bestehen zum einen in der Sicherung von Belegrechten in einer Betreuungseinrichtung und zum anderen in der Bereitstellung des Betreuungsangebots unabhängig von sozialen Kriterien, wobei Familien mit geringem Haushaltseinkommen durch geringere Betreuungskosten entlastet werden. Im Fall der Familien AG beträgt der Defizitenausgleich des Unternehmens an die Betreuungseinrichtung pro Jahr 105 000 Franken für 30 bereitgestellte Plätze. Die Bemessung orientiert sich an den Beträgen, die für ähnliche Massnahmen in den untersuchten Unternehmen anfallen. Durchschnittlich werden 3500 Franken pro Platz angesetzt.

4.2.2 Familienbezogene Freistellung

In Gesprächen mit Fachexperten und Personalverantwortlichen der Unternehmen zeigte sich, dass insbesondere bei den Müttern der Wunsch besteht, das erste halbe Jahr nach der Geburt beim Kind zu bleiben. Bei der Familien AG wird daher ein Modell praktiziert, das den Frauen nach Inanspruchnahme des Mutterschaftsurlaubs²⁵ durch das Ansparen von Urlaub oder das Ansparen von Zeitgutschriften auf Arbeitszeitkonten eine familienbezogene Freistellung ermöglicht. Die Familien AG gewährt den Eltern abhängig von den jeweiligen Arbeitsplatzanforderungen und der gemeinsamen Planung darüber hinaus unbezahlten Sonderurlaub. Hierfür entstehen der Familien AG keine zusätzlichen Lohnkosten, etwa für die Ersatzkräfte, da hierfür der «eingesparte» Lohn der Mutter verwendet werden kann. Der Familien AG entstehen jedoch Koordinationskosten. Diese fallen durch die Abstimmung mit der werdenden Mutter und mit den Mitarbeitenden der Abteilung des Unternehmens an, in dem die Zeit überbrückt werden muss. Weitere Kosten entstehen dem Unternehmen nicht, da gestützt auf Erfahrungen in den Unternehmen nach einem halben Jahr noch keine Kosten für die Einarbeitung der Wiedereinsteigerinnen zu erwarten sind. Im Massnahmenpaket wurden 4 Stunden für die Abstimmung je Rückkehrerin angesetzt. Dementsprechend fallen pro Jahr zwischen 60 und 68 Stunden zur Abstimmung an, wenn von 15 Rückkehrerinnen im Real- und 17 im Optimalszenario

25 Entsprechend der Regelung zur Mutterschaftsentschädigung, die zum 1. Juli 2005 in Kraft trat, haben Mütter nach der Geburt des Kindes Anspruch auf 14 Wochen bezahlten Mutterschaftsurlaub. Bestimmte Unternehmen (vor allem Grossunternehmen oder der öffentliche Sektor) gehen noch leicht darüber hinaus.

ausgegangen wird. Diese 7,5 Tage im Realszenario respektive 8,5 Tage im Optimalszenario kosten das Unternehmen rund 3700 bzw. 4200 Franken, wenn angenommen wird, dass dem Unternehmen für die Abstimmung ein durchschnittlicher Arbeitgeber-Brutto-Personalaufwand in Höhe von rund 109 000 Franken pro Jahr entsteht.

4.2.3 Beratung der werdenden Mutter und Vermittlung von Angeboten

Die Geburt eines Kindes führt dazu, dass sich die erwerbstätige Mutter ihren Alltag neu organisieren muss. Um die werdenden Eltern in dieser Phase zu unterstützen, bietet die Familien AG Informationen und Beratung über Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf an. Für die Beratung einer werdenden Mutter und die damit verbundenen administrativen Arbeiten muss mit einem Arbeitsaufwand von rund fünf Stunden gerechnet werden. In der Familien AG nehmen pro Jahr 19 Mütter dieses Beratungsangebot in Anspruch. Eine Beratungsperson wendet für die Beratung und Vermittlung von Betreuungsplätzen rund 12 Tage pro Jahr auf. Diese 12 Tage kosten das Unternehmen rund 5900 Franken, wenn angenommen wird, dass dem Unternehmen für die Beratungsperson bei einem mittleren Lohnniveau ein Arbeitgeber-Brutto-Personalaufwand in Höhe von rund 109 000 Franken pro Jahr entsteht.

4.2.4 Vaterschaftsurlaub

Die Familien AG bietet auch den Vätern eine familienbezogene Freistellung an. Nach Geburt des Kindes erhalten sie die Möglichkeit, fünf Tage bezahlten Vaterschaftsurlaub zu beziehen. Das Angebot für eine spezielle, zumindest mehrtägige Auszeit für Väter in zeitlicher Nähe zur Geburt des Kindes erscheint sinnvoll, um Familien von Anfang an zu signalisieren, dass das Unternehmen die Rolle der Männer bei der Erziehung des Kindes ernst nimmt. Daneben kann ein institutionalisierter Vaterschaftsurlaub zur Sensibilisierung innerhalb des Unternehmens beitragen, da damit explizit Väterbelange thematisiert werden. Der Familien AG entsteht bei durchschnittlich 24 Vätern pro Jahr ein Aufwand von 47 600 Franken.

4.2.5 Abgestufte familienbedingte Teilzeitarbeit

Die Familien AG bietet ihren Beschäftigten individuell angepasste Teilzeitmodelle. Wie in den meisten Unternehmen ist die Einführung und Umsetzung von Teilzeitmodellen auch in der Familien AG bereits in der Vergangenheit geschehen. Aus diesem Grund schlägt sich das Angebot von Teilzeitmodellen für die Zielgruppe nicht durch Konzeptions- und Einführungskosten nieder. Für die Abstimmung von individuellen Teilzeitmodellen werden pro Rückkehrerin 2 Arbeitstage eines/einer Angestellten berechnet. Ausgehend von einem mittleren Arbeitnehmer-Bruttolohn (s.o.) kostet das Unternehmen diese familienfreundliche Massnahme rund 14 800 Franken pro Jahr, wenn 15 Frauen nach der Geburt in das Unternehmen zurückkehren und individuell angepasste Teilzeitmodelle beanspruchen. Wenn, wie im Optimalszenario angenommen, 17 Frauen zurückkehren, erhöht sich der Betrag um rund 2000 Franken.

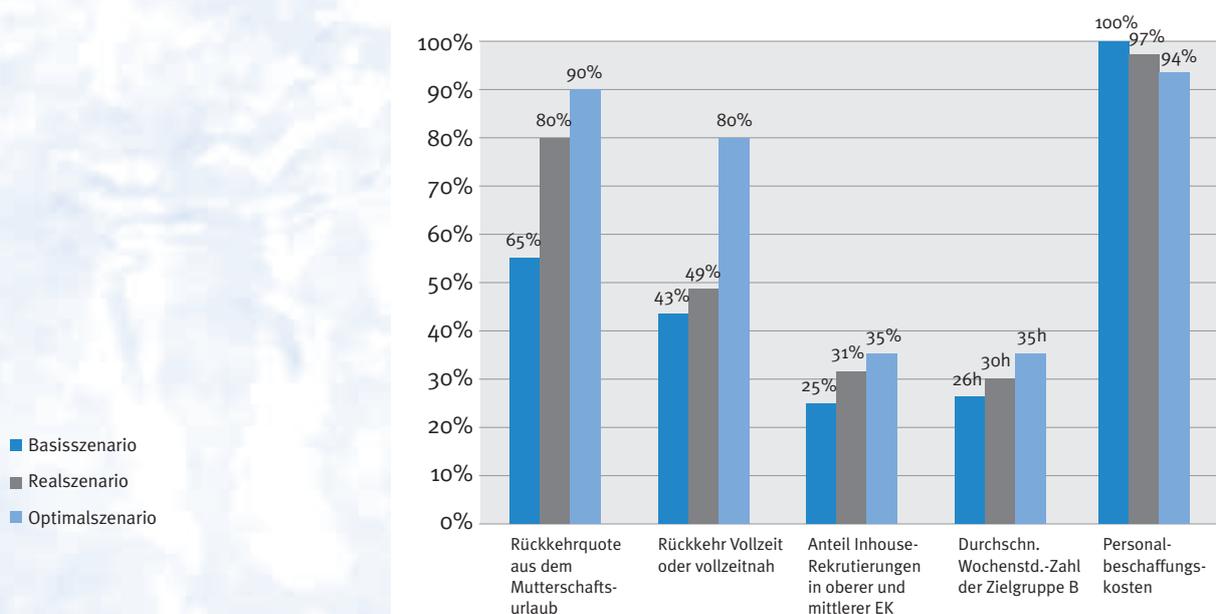
4.2.6 Telearbeitsplätze

Die Familien AG budgetiert für die 149 Frauen mit Betreuungsaufgaben pro Jahr dauerhaft sechs vollständig ausgestattete Telearbeitsplätze. Laut unternehmensinternen Aufstellungen sind für einen Telearbeitsplatz jährliche Kosten von rund 10 000 Franken anzusetzen. In diesen 10 000 Franken sind die abgeschriebenen Kosten für Software, Hardware, Systemeinstellungen und Service, die Ausstattung des häuslichen Arbeitsplatzes sowie jährliche Telekommunikationskosten enthalten.

4.3 Kosten-Nutzen-Betrachtung

Für die Kosten-Nutzen-Betrachtung der Einführung familienfreundlicher Massnahmen in Form des oben vorgestellten Massnahmenpakets ist zunächst die Frage relevant, welche konkrete Wirkung die Massnahmen auf die Situation der Beschäftigten im Unternehmen haben. Die folgende Abbildung zeigt die unterschiedlichen Effekte in den jeweiligen Szenarien, wobei das familienunfreundliche Basisszenario sich an den statistischen Durchschnittswerten der Schweizer Beschäftigtenstatistik orientiert, das Realszenario die Situation in den befragten Unternehmen abbildet und das Optimalszenario hypothetische Best-Case-Aannahmen trifft.

ABBILDUNG 5: AUSGEWÄHLTE WIRKUNGEN EINES FAMILIENFREUNDLICHEN MASSNAHMENPAKETS NACH SZENARIEN



Prognos AG 2005; Datenquellen: Bundesamt für Statistik, Neuchâtel 2005, Unternehmensbefragung, eigene Berechnungen.

Abbildung 5 zeigt, dass der Einsatz der Massnahmen bereits im Real-szenario zu einer deutlichen Steigerung der Rückkehrquote aus dem Mutterschaftsurlaub führt (Rückkehreffekt). Die familienfreundlichen Massnahmen ermöglichen es den Beschäftigten zudem – sofern sie es wünschen –, mit höheren Pensen in das Unternehmen zurückzukehren (Teilzeiteffekt Rückkehr) und insgesamt während der betreuungs-intensiven Zeit bis zum 12. Lebensjahr der Kinder mit einer höheren Stundenzahl zu arbeiten – im Optimalszenario arbeitet die Zielgruppe mit durchschnittlich 35 Stunden pro Woche überwiegend in Vollzeit oder vollzeitnah (Teilzeiteffekt Pensenerhöhung). Die erhöhten Pensen erlauben es dem Unternehmen, bei Rekrutierungsprozessen vermehrt auf interne Bewerber zurückzugreifen (Karriereeffekt). Im Optimalszenario werden rund 35% aller Vakanzen im Unternehmen durch interne Bewerber besetzt. Der Attraktivitätseffekt bei der Mitarbeiterakquisition eröffnet, bezogen auf sämtliche Besetzungsprozesse des Unternehmens, ein Einsparpotenzial von bis zu 6% der gesamten Personalbeschaffungskosten.

Im Folgenden werden die möglichen Effekte als *Einsparpotenziale* ausgewiesen. Das Einsparpotenzial bezeichnet die Summe, die mittels entsprechender familienfreundlicher Massnahmen eingespart werden kann, und ist daher im familienunfreundlichen Basisszenario höher als im familienfreundlichen Realszenario. Die faktischen Einsparungen werden durch das *realisierte Einsparpotenzial* ausgewiesen.

4.3.1 Quantifizierbares Kosteneinsparpotenzial

Werden die ausgeführten Effekte jetzt mit den in Kapitel 4.1 ausgewiesenen Personalbeschaffungskosten quantifiziert, ergibt sich im Basisszenario bereits durch die unmittelbar mit der eng gefassten Zielgruppe B, das heisst ausschliesslich den weiblichen Beschäftigten mit Kindern bis zu 12 Jahren, verbundenen Effekte ein gesamtes Einsparpotenzial in Höhe von 693 300 Franken.

Tabelle 6 weist die Einsparpotenziale und -effekte innerhalb der unterschiedlichen Szenarien aus. Das Einsparpotenzial weist die Kosten aus, die einem Unternehmen durch die schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie entstehen. Im Optimalszenario sind hier noch Kosten ausgewiesen, da auch hier – unabhängig von der Familienfreundlichkeit des Unternehmens – immer noch Eltern nach der Geburt eines Kindes aus dem Beruf ausscheiden. Familienfreundliche Massnahmen können nur die auf Grund von Nichtvereinbarkeit verursachten Kosten durch Pensenreduzierungen oder Fluktuationen abbauen. Zudem ist es – die Frage der Erwünschtheit ausser Acht gelassen – kaum denkbar, dass beide Elternteile nach kurzer Unterbrechung in Vollzeit in das Unternehmen zurückkehren. Daher bleibt im Optimalszenario immer noch ein theoretisches Kosteneinsparpotenzial bestehen, das sich nicht erschliessen lässt.

Rückkehreffekt

Teilzeiteffekt

* Die Rückkehrquote im Basisszenario wurde gewichtet über die Zahl der durchschnittlichen Familiengründungen (Rückkehrquote 61,4%) und Familienerweiterungen je Geburt (Rückkehrquote 68,5%). Statistisch ist nur jede zweite Geburt (53%) eine Familiengründung.
Prognos AG 2005; Datenquellen: Bundesamt für Statistik, Neuchâtel 2005, Unternehmensbefragung, eigene Berechnungen.

Das Kosteneinsparpotenzial in der Zielgruppe B setzt sich aus folgenden Einzeleffekten zusammen:

Die Rückkehrquote nach der Mutterschaft kann von rund 65% im Basisszenario auf 80% im Realszenario und sogar 90% im Optimalszenario gesteigert werden. Der Aufwand für die Beschaffung von Ersatzpersonal reduziert sich damit von 342 400 Franken auf nur noch 91 700 Franken im Optimalszenario.

Die Zahl der Beschäftigten, die mit vollzeitfernen Pensen aus dem Mutterschaftsurlaub zurückkehren, sinkt von 57% im Basisszenario über 51% im Realszenario auf 20% im Optimalszenario. Bedingt durch die gleichzeitig erhöhte Rückkehrquote steigt das Einsparpotenzial für Ersatzkräfte zum Ausgleich der reduzierten Pensen im Realszenario zunächst um 42 500 Franken auf 189 300 Franken an. Das Optimalszenario zeigt jedoch, wie durch vollzeitnahe Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub das Einsparpotenzial des Effektes auf nur noch 45 900 Franken reduziert werden kann.

TABELLE 6: KOSTENEINSPARPOTENZIAL NACH SZENARIEN

Familien AG Kosteneffekte der Zielgruppe B	Basisszenario	Realszenario	Optimalszenario
Abgänge in Mutterschaft p.a.	19	19	19
Rückkehrquote aus dem Mutterschaftsurlaub*	64,7 %	80,4 %	90,0 %
Rückkehr	12	15	17
Rückkehr Teilzeit bis 70%	57 %	51 %	20 %
Rückkehr Teilzeit über 70%	10 %	22 %	70 %
Rückkehr Vollzeit	33 %	27 %	10 %
Rückkehreffekt Zielgruppe			
Durchschnittliche Personalwiederbeschaffungskosten der Zielgruppe (unter Berücksichtigung des Attraktivitätseffektes)	Fr. 48 914	Fr. 47 333	Fr. 45 868
Keine Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub	7	4	2
Einsparpotenzial Rückkehreffekt	Fr. 342 400	Fr. 189 333	Fr. 91 737
Teilzeiteffekt Rückkehr			
Rückkehrer in Teilzeit bis 70%	7	8	3
Zu besetzende Stellen (unter Berücksichtigung der Teilzeitquote vor Rückkehr)	3	4	1
Einsparpotenzial Teilzeiteffekt Rückkehr	Fr. 146 743	Fr. 189 333	Fr. 45 868
Kariereffekt			
Durchschnittlicher Anteil Inhouse-Rekrutierungen in der oberen und mittleren Einkommensklasse	25 %	31 %	35 %
Einsparpotenzial Kariereffekt	Fr. 204 130	Fr. 47 673	–
Kosteneinsparpotenzial Zielgruppe	Fr. 693 272	Fr. 426 338	Fr. 137 605

Der Karriereeffekt sorgt für eine Steigerung der Zahl der Inhouse-Rekrutierungen mit der Konsequenz einer Verschiebung der externen Beschaffungsprozesse in niedrigere Einkommensklassen. Am Beispiel des Optimalszenarios lässt sich so eine Reduktion um 8% der durchschnittlichen Personalbeschaffungskosten errechnen. Tabelle 7 stellt die Zusammensetzung des Karriereeffekts in den verschiedenen Szenarien dar.

Karriereeffekt

TABELLE 7: KARRIEREEFFEKT NACH SZENARIEN

Familien AG Karriereeffekt	Untere EK	Mittlere EK	Obere EK
Verteilung der Gesamtaustritte über die Einkommensklassen	39,5 %	45,6 %	14,9 %
Basisszenario			
Anteil Inhouse-Besetzungen	30,0 %	30,0 %	25,0 %
Besetzungsprozesse extern effektiv	46,6 %	40,3 %	13,0 %
Durchschnittliche Personalwiederbeschaffungskosten (mit Einkommensklassenanteilen gewichtet)	Fr. 52 633		100 %
Realszenario			
Anteil Inhouse-Besetzungen	46,6 %	42,1 %	31,4 %
Besetzungsprozesse extern effektiv	49,6 %	37,8 %	12,5 %
Durchschnittliche Personalwiederbeschaffungskosten (mit Einkommensklassenanteilen gewichtet)	Fr. 50 081		95 %
Optimalszenario			
Anteil Inhouse-Besetzungen	40,0 %	45,0 %	35,0 %
Besetzungsprozesse extern effektiv	50,4 %	37,3 %	12,3 %
Durchschnittliche Personalwiederbeschaffungskosten (mit Einkommensklassenanteilen gewichtet)	Fr. 48 195		92 %

Prognos AG 2005: Anteile Inhouse-Besetzungen in Basisszenario und Optimalszenario frei gesetzt; übrige Angaben aus der Unternehmensbefragung bzw. eigene Berechnungen.

4.3.2 Quantifizierung des Attraktivitätseffekts auf Unternehmensebene

Pro Jahr verlassen durchschnittlich 150 Beschäftigte die Familien AG, deren Stellen neu besetzt werden müssen. Der Attraktivitätseffekt der familienfreundlichen Unternehmenspolitik wirkt kostensenkend auf die Personalbeschaffungskosten dieser Neubesetzungsprozesse des Gesamtunternehmens.

Da dieser Attraktivitätseffekt nur unter bestimmten Rahmenbedingungen für Unternehmen relevant wird, wird er – wie bereits erläutert – getrennt ausgewiesen. Er verdeutlicht aber, welche hohe Bedeutung einer familienorientierten Personalpolitik bei einem Fachkräftemangel, wie er für die Zukunft zu erwarten ist, beizumessen ist.

Attraktivitätseffekt

Prognos AG 2005: Angaben der Unternehmensbefragung; eigene Berechnungen.

Der Effekt berechnet sich am Beispiel der Familien AG wie folgt:

Der Attraktivitätseffekt geht davon aus, dass sich die gesamten Personalbeschaffungskosten im Realszenario im Vergleich zum Basisszenario um 5% in der unteren Einkommensklasse, um 3% in der mittleren Einkommensklasse und um 1,5% in der oberen Einkommensklasse reduzieren lassen. Die gleichen Effekte werden als Potenzial bei einer Verbesserung vom Realszenario zum Optimalszenario angenommen. Insgesamt begründet der Attraktivitätseffekt damit im Basisszenario ein Einsparpotenzial in Höhe von 503 700 Franken und im Realszenario in Höhe von 248 700 Franken.

Tabelle 8 weist Höhe und Zusammensetzung des Attraktivitätseffektes aus.

TABELLE 8: ATTRAKTIVITÄTSEFFEKT NACH SZENARIEN (P.A.)

Familien AG Attraktivitätseffekt	Basisszenario	Realszenario	Optimalszenario
Gesamtaustritte p.a. (inkl. Fluktuation nach Mutterschutz)	160	158	153
Durchschnittliche Personalwiederbeschaffungskosten (unter Berücksichtigung des Attraktivitätseffektes)	Fr. 51 655	Fr. 50 081	Fr. 48 507
Realisierbares Einsparpotenzial pro Beschaffungsprozess	Fr. 3 148	Fr. 1 574	–
Einsparpotenzial Attraktivitätseffekt	Fr. 503 733	Fr. 248 718	–

4.3.3 Berechnung des gesamten Kosteneinsparpotenzials

Die Effekte auf Ebene der Zielgruppe B addieren sich im familienunfreundlichen Basisszenario zu einem Einsparpotenzial in Höhe von 693 300 Franken. Unter Berücksichtigung des Attraktivitätseffektes wird sogar ein gesamtes Einsparpotenzial von 1 197 000 Franken ermittelt.

Insgesamt können durch den Einsatz familienfreundlicher Massnahmen im Realszenario bereits rund 267 000 Franken des Kosteneinsparpotenzials in Bezug auf die Zielgruppe realisiert werden. Mit Einbeziehung des Attraktivitätseffektes auf Gesamtunternehmensebene sind sogar Einsparungen in Höhe von 522 000 Franken möglich. Bei einer angenommenen optimalen Wirkung der eingeführten Massnahmen können im Idealfall bereits betriebswirtschaftliche Effekte von bis zu 556 000 Franken (Zielgruppe B) respektive 1 059 000 Franken (Gesamtunternehmen) realisiert werden.

TABELLE 9: REALISIERTES KOSTENEINSPARPOTENZIAL P.A.

Realisiertes Kosteneinsparpotenzial p.a.	Basisszenario	Realszenario	Optimalszenario
Effekte Zielgruppe			
Kosteneinsparpotenzial Fluktuationseffekt	Fr. 342 400	Fr. 189 333	Fr. 91 737
Kosteneinsparpotenzial Teilzeiteffekt Rückkehr	Fr. 146 743	Fr. 189 333	Fr. 45 868
Kosteneinsparpotenzial Karriereeffekt	Fr. 204 130	Fr. 47 673	–
Kosteneinsparpotenzial in der Zielgruppe	Fr. 693 272	Fr. 426 338	Fr. 137 605
Realisiertes Einsparpotenzial (Zielgruppe B)	–	Fr. 266 934	Fr. 555 667
Attraktivitätseffekt			
Kosteneinsparpotenzial Attraktivitätseffekt	Fr. 503 733	Fr. 248 718	–
Kosteneinsparpotenzial des Gesamtunternehmens	Fr. 1 197 005	Fr. 675 056	Fr. 137 605
Realisiertes Einsparpotenzial (Gesamtunternehmen)	–	Fr. 521 949	Fr. 1 059 400

Prognos AG 2005: eigene Berechnungen auf der Basis der Angaben der Unternehmensbefragung.

4.3.4 Weitere Nutzeneffekte familienfreundlicher Massnahmen

Als weiterer quantifizierbarer Nutzeneffekt ist zunächst der Einmaleffekt einer Pensenerhöhung für die gesamte Zielgruppe zu nennen:

Wird der Zielgruppe erstmalig die Möglichkeit eröffnet, zu höheren Pensen zu arbeiten, kann in der Familien AG eine Arbeitszeitkapazität von 1184 Wochenstunden im Optimalszenario oder 560 Wochenstunden im Realszenario aktiviert werden. Eine Kapazitätsmobilisierung in dieser Grösse entspricht in Vollzeitäquivalenten ausgedrückt und mit dem Basisszenario verglichen 28 zusätzlichen Vollzeitstellen im Optimalszenario respektive 15 Vollzeitstellen im Realszenario. Unter der Prämisse, dass sich das Unternehmen in einer Wachstumsphase befindet und permanent Stellenbesetzungen vorzunehmen sind, können durch diese Kapazitätsausweitung bei konstantem Arbeitskräftebestand und der defensiven Annahme, dass lediglich 50% der Besetzungsprozesse extern erfolgen, 14 externe Personalbeschaffungsprozesse im Optimalszenario und 7 externe Beschaffungsprozesse im Realszenario eingespart werden.

Einmaleffekt Pensenerhöhung

TABELLE 10: DER PENSENEFFEKT (EINMALEFFEKT)

Familien AG Penseneffekt (Einmaleffekt)	Basisszenario	Realszenario	Optimalszenario
Durchschnittliche Wochenstundenzahl Zielgruppe (ohne Mutterschaftsurlauberinnen)	26	30	35
Teilzeitstunden der Zielgruppe B (ohne Mutterschaftsurlauberinnen)	1 748	1 990	2 343
Vollzeitstunden der Zielgruppe B (ohne Mutterschaftsurlauberinnen)	1 583	1 965	2 172
Stundenumfang Zielgruppe/Woche	3 331	3 955	4 515
Delta zum Zielstundenumfang (4515 Std./Wo.)	1 184	560	–
Einsparung bei externen Beschaffungskosten	Fr. 695 050	Fr. 317 860	–
Anfallende interne Beschaffungskosten	Fr. 181 987	Fr. 86 006	–
Einsparpotenzial Penseneffekt	Fr. 513 063	Fr. 231 854	–

*Prognos AG 2005: Angaben
der Unternehmensbefragung;
eigene Berechnungen.*

Nicht gemessene Effekte

Der Penseneffekt als Einmaleffekt fliesst nicht in die Berechnung des Kosteneinsparpotenzials und der realisierbaren Kosteneinsparpotenziale der Familien AG ein, da diese sich auf das jährlich wiederkehrende Einsparpotenzial konzentrieren.

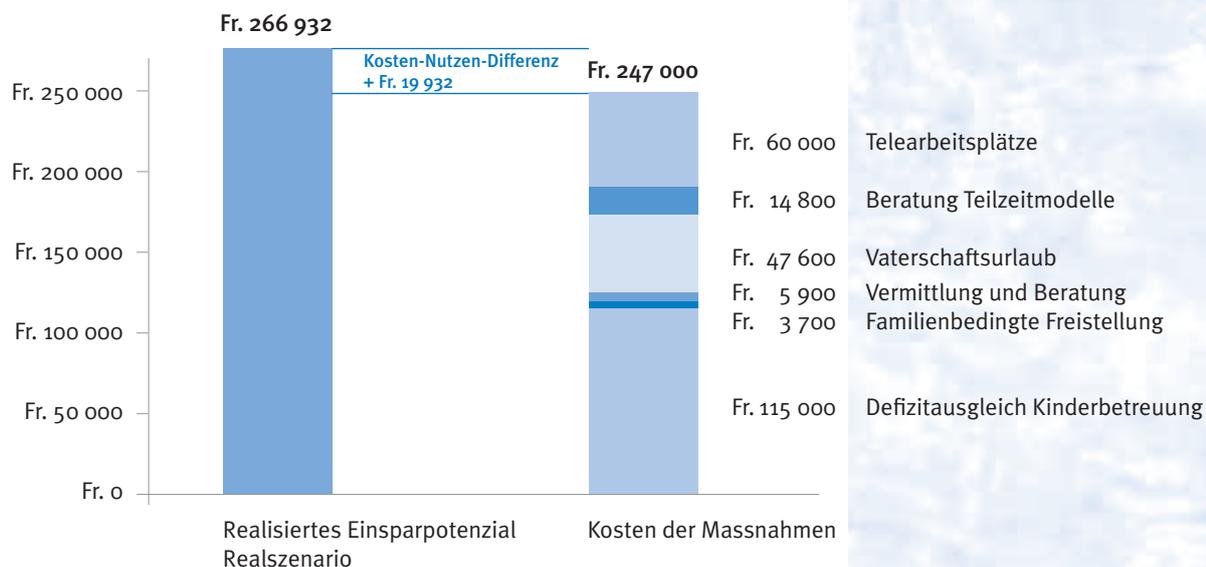
Neben den bisher beschriebenen quantifizierbaren Effekten lassen sich auch für das Beispiel der Familien AG weitere betriebswirtschaftliche Effekte plausibel begründen, die sich jedoch, wie bereits erläutert, mit dem gewählten Untersuchungsdesign nicht messen lassen. Zu diesen Effekten gehören die Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten, Effizienz- und Produktivitätssteigerungen, die Reduktion der Stressbelastung und Senkung von Absenzen und Krankenstand oder Effekte auf das Unternehmensimage und den Produktabsatz. Diese Effekte lassen sich anhand der Controllingdaten der Unternehmensbefragung nicht quantifizieren, ohne die Prämissen der Belastbarkeit, Übertragbarkeit und Vorsicht in Bezug auf die Bewertung zu verletzen. Dennoch sind gerade Motivationseffekte und eng damit verknüpft Produktivitätseffekte und Absenzen betriebswirtschaftliche Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik, die einen erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens haben können.

4.3.5 Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung

Die Kosten-Nutzen-Analyse, das heisst die Gegenüberstellung des realisierten Kosteneinsparpotenzials («Nutzen») und der Kosten der ausgewählten familienfreundlichen Massnahmen («Kosten»), zeigt, dass unter Berücksichtigung der Effekte auf der Ebene der Zielgruppe die Aufwendungen für das Massnahmenpaket im Realszenario gedeckt werden können. Die positive Kosten-Nutzen-Differenz von rund 19 000 Franken pro Jahr kann als 8-prozentige Rendite auf die Investition in Familienfreundlichkeit interpretiert werden.

Bei der Beurteilung dieser Relation ist zu betonen, dass aufgrund der Nichtberücksichtigung des Attraktivitätseffektes, der generell vorsichtigen Bezifferung von Kosten und Effekten sowie der Nichtbeachtung nicht oder unsicher messbarer Effekte die ausgewiesenen Einsparungen eine belastbare Untergrenze darstellen.

ABBILDUNG 6: KOSTEN DER FAMILIENFREUNDLICHEN MASSNAHMEN UND EINSARPOTENZIAL INNERHALB DER ZIELGRUPPE IM REALSZENARIO



Prognos AG 2005.

5

Fazit

Die Einführung einer familienfreundlichen Personalpolitik, das heisst gezielter Massnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ist für Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll. Die Bilanzierung familienfreundlicher Massnahmen zeigt, dass sich betriebliche Investitionen in diesem Bereich unmittelbar amortisieren. Durch die häufigere Rückkehr der Mütter nach dem Mutterschaftsurlaub in den Betrieb, die Ermöglichung von höheren Pensen beim Wiedereinstieg und die Ermöglichung von qualifizierten Berufslaufbahnen trotz familiärer Aufgaben lässt sich ein Einsparpotenzial realisieren, das bereits deutlich über den notwendigen Aufwendungen für eine familienorientierte Personalpolitik liegt.

Der Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Massnahmen liegen Personalcontrollingdaten aus 20 Unternehmen aus der gesamten Schweiz zugrunde. Ausgeführt ist diese Kosten-Nutzen-Rechnung anhand eines Modellunternehmens (Familien AG), welches 1500 Beschäftigte zählt und dessen Belegschaftsstruktur anhand von schweizerischen Durchschnittswerten modelliert ist. Auf Grundlage von Durchschnittswerten aus den Unternehmen, der amtlichen Statistik sowie realistischen Annahmen kann gezeigt werden, dass bereits durch Effekte, die nur innerhalb der Zielgruppe – also bei Eltern und insbesondere bei erwerbstätigen Müttern – auftreten, ein betriebswirtschaftlicher Nutzen in Höhe von 266 923 Franken erzielt werden kann. Auf der Kostenseite ist in der Modellrechnung ein Massnahmenpaket berücksichtigt, welches Arbeitszeitflexibilisierung, familienbedingte Freistellung, Beratungs- und Vermittlungsangebote, Vaterschaftsurlaub, Telearbeit und betrieblich unterstützte Kinderbetreuung umfasst. Dem Nutzen stehen damit jährliche Kosten für familienfreundliche Massnahmen in Höhe von 247 000 Franken gegenüber. Die Kosten-Nutzen-Differenz von rund 19 000 Franken pro Jahr kann als achtprozentige Rendite auf die Investition in Familienfreundlichkeit interpretiert werden.

Hierbei ist zu betonen, dass die Rechnung grundsätzlich vorsichtig durchgeführt wurde, das heisst, dass die Aufwendungen für Massnahmen tendenziell überschätzt und die Effekte eher zu niedrig angesetzt sind. So wurden in der Rechnung Effekte nicht berücksichtigt, die zu einem Teil nur in spezifischen Unternehmenssituationen auftreten, zu einem anderen Teil sich einer direkten Messung entziehen und somit nur sehr unsicher quantifizierbar gewesen wären.

Ein weiterer betrieblicher Vorteil einer familienfreundlichen Personalpolitik, der innerhalb der Rechnung nicht berücksichtigt wird, liegt in der Steigerung der Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt. Ein familienfreundliches Image als Arbeitgeber kann die Aufwendungen für Anwerbungen senken – ein Effekt, der mit Blick auf die hohen Rekrutierungskosten und den drohenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften nicht zu unterschätzen ist. Eine Senkung der Personalbeschaffungskosten um lediglich drei Prozentpunkte, wie sie von den Personalpraktikern für durchaus realistisch eingeschätzt wird, führt im Falle der Familien AG zu zusätzlichen Einsparungen in Höhe von knapp 255 000 Franken. Aus Gründen der Vorsicht und vor allem, weil bei mehreren der an der Studie beteiligten, zum Teil global agierenden Unternehmen gegenwärtig weder in quantitativer noch in qualitativer Hinsicht Probleme bei der Personalakquisition bestehen, wurde auf die Berücksichtigung dieses Attraktivitätseffektes in der engeren Kosten-Nutzen-Berechnung verzichtet. Für Unternehmen mit geringerer Strahlkraft auf dem nationalen und internationalen Arbeitsmarkt kann Familienfreundlichkeit durchaus zum wesentlichen Faktor beim Personalmarketing werden. Verwiesen sei hier auf Rankings zu den besten und attraktivsten Arbeitgebern, wie sie in den USA schon seit längerer Zeit üblich sind und zunehmend auch in der Schweiz Verbreitung finden.

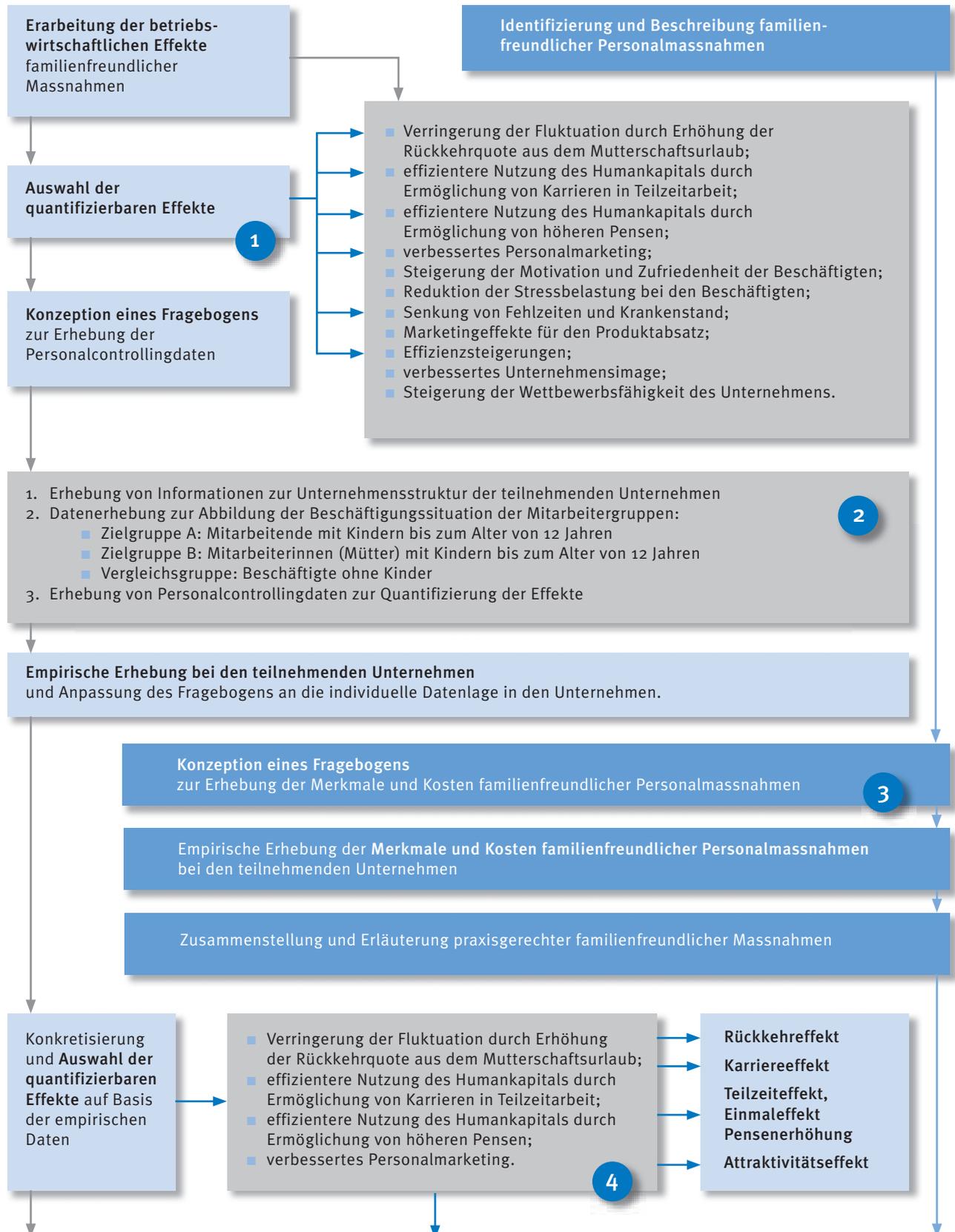
Als weitere zentrale, aber eben nicht zuverlässig quantifizierbare Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik sind die Steigerung von Motivation, Loyalität, Zufriedenheit und Einsatzbereitschaft zu nennen. Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Basis für qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen, für funktionierende Kundenbeziehungen und damit für die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Dieser Wirkungsaspekt familienfreundlicher Massnahmen wird von Personalverantwortlichen durchaus hervorgehoben und typischerweise mit der Formel «Es ist ein Geben und ein Nehmen» beschrieben.

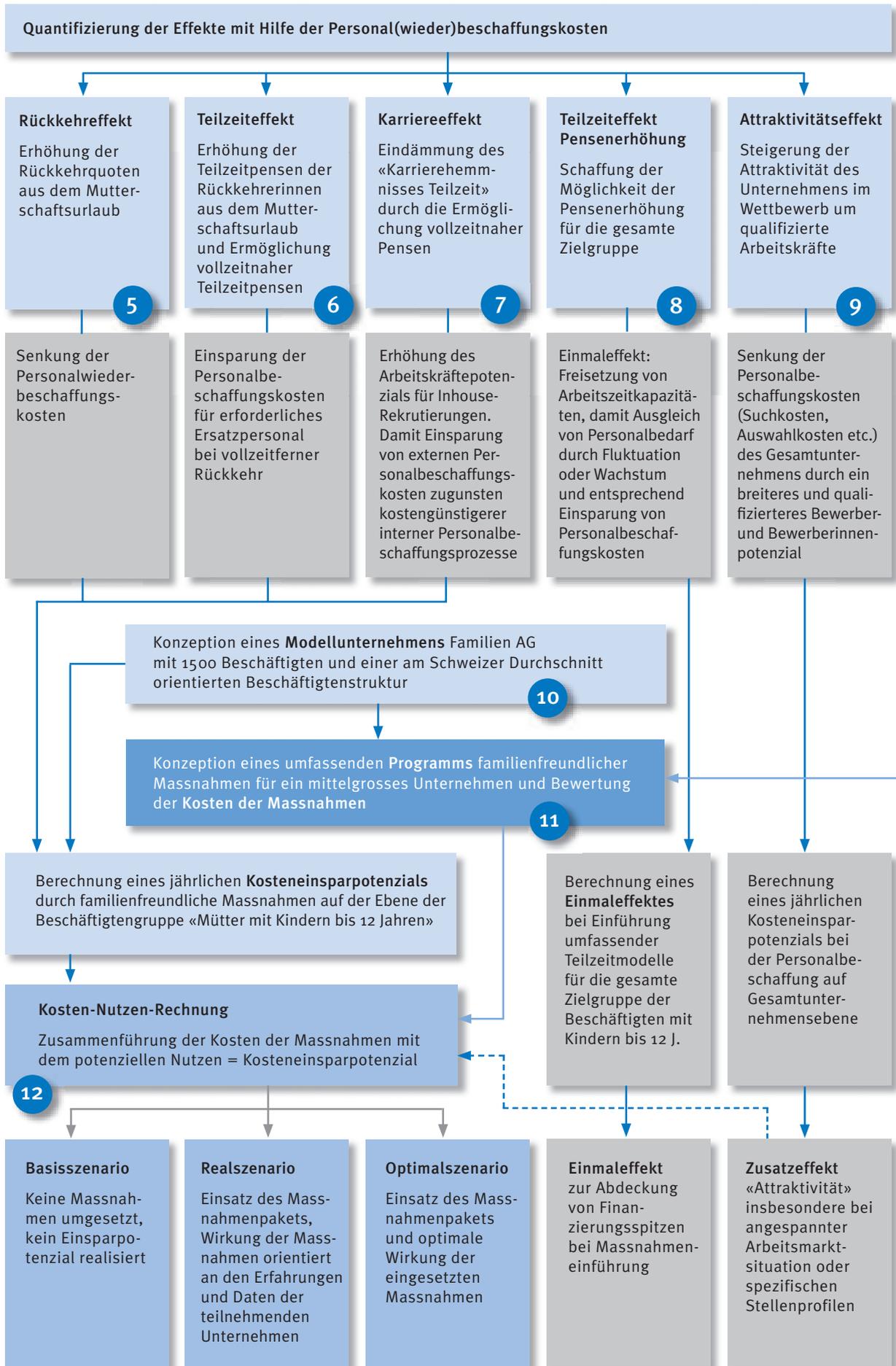
Es ist zudem darauf hinzuweisen, dass die Kosten für familienfreundliche Massnahmen gemeinhin weitaus höher eingeschätzt werden, als in dieser Studie gezeigt werden kann. Für ein Unternehmen mit 1500 Beschäftigten stellen jährliche Massnahmenkosten von weniger als 250 000 Franken ein vergleichsweise kostengünstiges Personalprogramm dar. Dies gilt insbesondere, wenn berücksichtigt wird, dass die Massnahmen nicht nur den unmittelbar davon betroffenen Eltern zugute kommen, sondern eine Strahlkraft für das gesamte Unternehmen nach innen wie auch nach aussen besitzen.

Als Instrumente einer familienfreundlichen Personalpolitik stehen Unternehmen eine Vielzahl von Einzelmassnahmen zur Verfügung, die innerhalb der Studie mit ihren Kosten und ihren Wirkungen auf Beschäftigte und Unternehmen dargelegt sind. Für ein familienfreundliches Unternehmen ist allerdings weniger entscheidend, wie viele dieser Massnahmen umgesetzt werden, sondern ob sie passgenau und umfassend als Massnahmenbündel die spezifischen Bedarfe der Eltern treffen. Standardlösungen gibt es hierbei nicht – die Bedarfe variieren stark nach der Tätigkeit, nach der Einbindung der Beschäftigten in familiäre und andere private Netzwerke, nach dem bestehenden Betreuungsangebot vor Ort und vielem mehr. Anzumerken ist, dass rein monetäre Transferleistungen oft geringere Wirkungen für Unternehmen mit sich bringen als etwa Beratungsleistungen und Absprachen zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden oder familiengerechte Anpassungen der Arbeitsprozesse und -organisation. Ein Erfolgsfaktor für das Gelingen der Umsetzung der Massnahmen ist zudem die Unternehmenskultur und hier insbesondere die Akzeptanz familiärer Belange bei Führungskräften und Berufskollegen.

Eine weitere Erkenntnis der Untersuchung ist, dass spezifische Kennzahlen zu Eltern generell und insbesondere zu Eltern, die Betreuungsaufgaben wahrnehmen, nur schwer oder mit erheblichem Aufwand zu generieren sind. Als betriebswirtschaftliche Wirkungen einer familienorientierten Personalpolitik wird im Rahmen der Analyse davon ausgegangen, dass sich bedingt durch den Einsatz familienfreundlicher Massnahmen die Personalkennziffern von betreuenden Eltern bis zu einem gewissen Grade den Werten von Beschäftigten ohne familiäre Verpflichtungen annähern. Das Fehlen geeigneter Kennziffern und der Aufwand für die Identifizierung der Eltern führen dazu, dass Probleme – aber auch Erfolge – bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen nicht sichtbar sind. Die im Rahmen dieser Studie entwickelten und von den Unternehmen zum Teil mit grossem Aufwand ermittelten Kennziffern können die Grundlage für ein dauerhaftes, wirkungsorientiertes Controlling einer familienfreundlichen Personalpolitik bilden.

Anhang: methodisches Vorgehen bei der Kosten-Nutzen-Analyse





1

Das Schema auf den vorherigen Seiten stellt die Vorgehensweise der Kosten-Nutzen-Analyse im Überblick dar. Die wesentlichen Arbeitsschritte werden anhand der Nummern näher erläutert.

Auswahl der quantifizierbaren Effekte: Unter Berücksichtigung von Literaturrecherchen (u.a. Controlling-Literatur), Erfahrungen und vorliegenden Studien wurde eine Einschätzung zur Messbarkeit der identifizierten betriebswirtschaftlichen Effekte getroffen.

Die Effekte

- Verringerung der Fluktuation durch Erhöhung der Rückkehrquote aus dem Mutterschaftsurlaub,
- effizientere Nutzung des Humankapitals durch Ermöglichung von Karrieren in Teilzeitarbeit,
- effizientere Nutzung des Humankapitals durch Ermöglichung von höheren Pensen,
- verbessertes Personalmarketing,
- Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand,
- Effizienzsteigerungen

werden als grundsätzlich mit Daten des betrieblichen Controllings und Personalcontrollings messbar angesehen.

Die Effekte

- Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten,
- Reduktion der Stressbelastung bei den Beschäftigten,
- Marketingeffekte für den Produktabsatz,
- verbessertes Unternehmensimage,
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

werden, vor dem Hintergrund des gewählten Untersuchungsdesigns (Untersuchung auf der Basis vorhandener Controllingdaten), als nicht messbar eingeschätzt. Damit wird jedoch ihre Kostenwirksamkeit in keiner Weise in Abrede gestellt. Bei allen Aussagen, die im Zusammenhang mit der vorliegenden Kosten-Nutzen-Analyse getroffen werden, sind diese Effekte gedanklich zu berücksichtigen.

2

Der Fragebogen gliedert sich in die Erhebung von allgemeinen Informationen zur Unternehmensstruktur der teilnehmenden Unternehmen, der Datenerhebung zur Abbildung der Beschäftigungssituation der Mitarbeitergruppen und der Erhebung von Personalcontrollingdaten zur Quantifizierung der Effekte. Die Mitarbeitergruppen werden nach **Zielgruppe A:** Mitarbeitende mit Kindern bis zum Alter von 12 Jahren, **Zielgruppe B:** nur Mitarbeiterinnen (Mütter) mit Kindern bis zum Alter von 12 Jahren und einer Vergleichsgruppe mit Beschäftigten ohne Kinder differenziert. Ziel der Differenzierung ist, einen Vergleich spezifischer Personalcontrollingdaten zwischen der Beschäftigtengruppe mit Kinderbetreuungspflichten und der Vergleichsgruppe ohne Kinder zu ermöglichen. Die Auswertung der Rückläufe hat gezeigt, dass diese Gruppen bei der Datenerhebung in vielen Unternehmen nicht sauber getrennt werden konnten (beispielsweise war in vielen Unternehmen nur eine unvollständige Identifikation der Zielgruppe über die Kinderzulage möglich) oder aber die relevanten Daten nicht getrennt nach verschiedenen Beschäftigtengruppen erfasst werden konnten (so zum Beispiel in Bezug auf eine Messung von Karriereeffekten über die Gehaltsentwicklung).

Mittels eines weiteren Fragebogens wurden die Arten der eingesetzten **familienfreundlichen Massnahmen** in den Unternehmen erhoben. Hierzu wurden den Unternehmen auf Basis eines Excel-Sheets mögliche familienfreundliche Massnahmen gegliedert in neun Gruppen zur Auswahl angeboten. Die Unternehmen konnten in diesem Fragebogen weitere Massnahmen, sofern sie nicht aufgeführt waren, ergänzen respektive die aufgeführten Massnahmen an ihre Situation anpassen. In Form einer Tabelle konnten die Unternehmen angeben, wann sie die jeweilige Massnahme eingeführt haben oder ob sie die Einführung planen. Sie konnten die Massnahmen beschreiben, die Zielgruppe spezifizieren, die Grösse der Zielgruppe und die tatsächliche Inanspruchnahme benennen. Bezüglich der Kosten wurde unterschieden in Art des Aufwandes sowie der Abschätzung der Einführungs-/Investitionskosten und laufenden Kosten. Abschliessend wurden die Unternehmen gebeten, die Wirkungen der Massnahmen quantitativ oder qualitativ anzugeben. Die Angaben der Unternehmen dienten schliesslich auch der Auswahl der Best-Practice-Beispiele in Kapitel 2.

Der Rücklauf der Fragebögen hat gezeigt, dass sich einige der ursprünglich als grundsätzlich messbar eingeschätzten Effekte durch die Personalcontrollingdaten der Unternehmen nicht abbilden lassen. Dazu zählen die Messbarkeit von Fehlzeiteffekten über einen Vergleich der Absenzen von Ziel- und Vergleichsgruppe und die Messbarkeit von Effizienzeffekten über Produktivitätskennzahlen oder die Quantifizierung spezifischer Risiken der Leistungserbringung. **Die Quantifizierung der Wirkungen wird daher auf 5 Effekte beschränkt:**

- Rückkehreffekt
- Karriereeffekt
- Teilzeiteffekt Rückkehr
- Einmaleffekt Pensenerhöhung
- Attraktivitätseffekt

Diese ausgewählten Effekte lassen sich über die Personal(wieder)-beschaffungskosten quantifizieren.

Wenn Mütter aufgrund mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht aus dem Mutterschaftsurlaub in das Unternehmen zurückkehren, entstehen den Unternehmen betriebswirtschaftlich Kosten für die Beschaffung von Ersatzpersonal. Der **Rückkehreffekt** quantifiziert das Einsparpotenzial bei der Personalbeschaffung, indem die durchschnittlichen Personalbeschaffungskosten der teilnehmenden Unternehmen mit der Verteilung der Zielgruppe B (Mütter mit Kindern bis zum Alter von 12 Jahren) über die Einkommensklassen gewichtet werden.

Reduzieren Vollzeitkräfte oder vollzeitnah Beschäftigte nach der Geburt ihres Kindes ihre Pensen unter 70%, so muss für die verbleibenden Zeiten Ersatzpersonal eingestellt werden (sofern das Unternehmen nicht Kapazitäten abbauen will), es entstehen entsprechende Personalbeschaffungskosten. Der **Teilzeiteffekt** familienfreundlicher Massnahmen bewirkt, dass Mütter mit höheren Pensen in das Unternehmen zurückkehren können und entsprechend weniger Ersatzpersonal eingestellt werden muss. Wir gehen davon aus, dass bei einer vollzeitnahen Rückkehr (Pensum grösser 70%) einer ehemals vollzeitbeschäftigten Kraft keine Neueinstellung zur Abdeckung des reduzierten Pensums vorgenommen wird, sondern andere Formen der Arbeitsumverteilung oder Reorganisation gewählt werden. Wie auch

3

4

5

6

beim Rückkehreffekt wird das Kosteneinsparpotenzial, das durch diesen Effekt gehoben werden kann, mit den durchschnittlichen Personalbeschaffungskosten der Zielgruppe B quantifiziert.

7

Der Karriereeffekt geht davon aus, dass durch die Ermöglichung vollzeitnaher Pensen in der Zielgruppe das Risiko eines «Karrierehemmnisses Teilzeit» gemindert werden kann. Methodisch wird der Karriereeffekt über eine Analyse der Struktur der Personalbeschaffungsprozesse quantifiziert. Der Bewertungsansatz: Kann durch eine vollzeitnahe Beschäftigung der Zielgruppe der Pool qualifizierter Bewerber für Vakanzen erweitert werden, steigt der Anteil der Inhouse-Rekrutierungen zu Lasten externer Rekrutierungen an den Beschaffungsprozessen der mittleren und oberen Einkommensklasse. Insgesamt bleibt der Anteil der externen Rekrutierungen durch die Prämisse einer konstanten (oder wachsenden) Mitarbeiterzahl gleich. Der positive betriebswirtschaftliche Effekt liegt jedoch darin, dass sich die externen Beschaffungsprozesse von den kostenintensiveren mittleren und oberen Einkommensklassen in die kostengünstigere untere Einkommensklasse verlagern.

8

Der Penseneffekt basiert auf der Annahme, dass familienfreundliche Angebote es nicht nur den Rückkehrerinnen aus dem Mutterschaftsurlaub, sondern der gesamten Zielgruppe erlauben, zu höheren Pensen zu arbeiten. Eine solche Pensenerhöhung der Zielgruppe stellt einen Einmaleffekt bei Einführung der Massnahmen dar. In den folgenden Perioden wird die Option der Pensenerhöhung von den Eltern gleich nach der Geburt respektive nach der Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub genutzt.

Der Einmaleffekt wirkt durch eine pauschale Erhöhung der zur Verfügung stehenden Arbeitszeitkapazität des Unternehmens. Durch diese Kapazitätserhöhung können – wenn sich das Unternehmen im Wachstum befindet und die zusätzlichen Kapazitäten benötigt – externe Neueinstellungen eingespart oder Fluktuationen ausgeglichen werden. Der Effekt lässt sich daher über ein Einsparpotenzial bei den Personalbeschaffungskosten quantifizieren.

Die Kosten-Nutzen-Analyse wird mit Blick auf ein jährliches Kosten-Nutzen-Potenzial geführt. Der Einmaleffekt wird daher in der weiteren Rechnung nicht berücksichtigt.

9

Der Attraktivitätseffekt stellt einen Nutzeneffekt auf Gesamtunternehmensebene dar. Er quantifiziert den Nutzen, der durch eine Senkung der Such- und Auswahlkosten im Bereich der gesamten Personalwiederbeschaffungskosten des Unternehmens erzielt werden kann.

Der Attraktivitätseffekt ist in besonderem Masse abhängig von der Situation auf den spezifischen Arbeitsmärkten, auf denen die Unternehmen ihr Personal rekrutieren. Je spezifischer die Qualifikation des gesuchten Personals und je höher der Wettbewerb um geeignete Arbeitskräfte ist, desto stärker wirken auch weiche Faktoren wie ein familienfreundliches Arbeitsumfeld auf die Entscheidung der Bewerber und bestimmen damit Aufwand und Intensität, mit der die Unternehmen ihren Rekrutierungsprozess betreiben müssen. Es wird daher davon ausgegangen, dass der Attraktivitätseffekt in Zukunft vor dem Hintergrund eines zunehmenden Fachkräftemangels an Bedeutung gewinnen wird. Gegenwärtig stehen viele Unternehmen nicht vor Problemen, geeignetes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Der Attraktivitätseffekt wird daher in der Kosten-Nutzen-Analyse gesondert ausgewiesen.

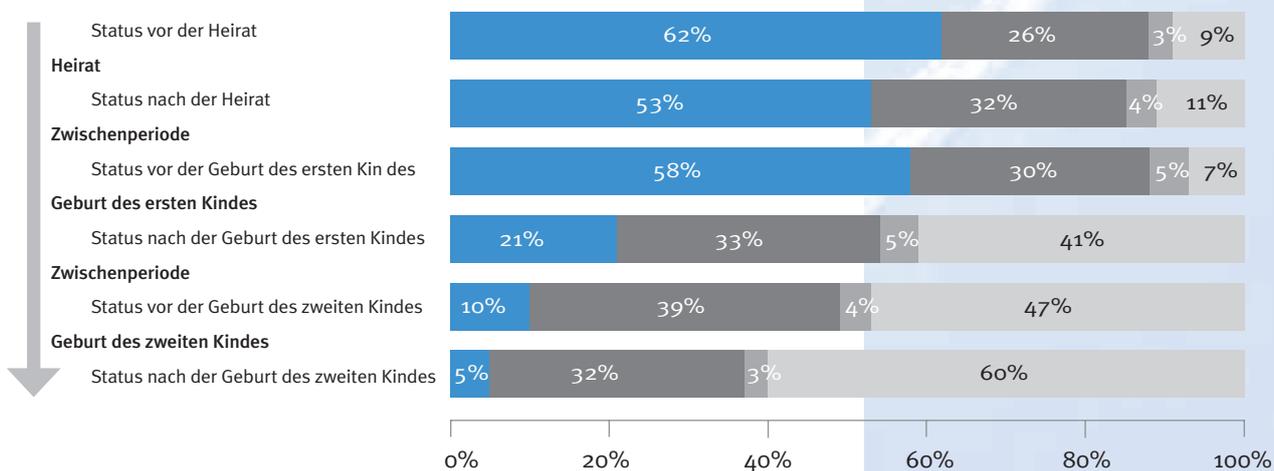
Das Modellunternehmen ermöglicht es, von Branchen und Unternehmensspezifika der teilnehmenden Unternehmen zu abstrahieren. Damit steigt die Vergleichbarkeit der Aussagen und wird die Identifikation mit den Ergebnissen auch aus der Perspektive anderer als der teilnehmenden Branchen erleichtert. Für das Modellunternehmen wird eine Grösse von 1500 Beschäftigten gewählt. Das Unternehmen liegt damit in der Nähe der Durchschnittsgrösse der teilnehmenden Unternehmen. Zudem lassen sich für ein kleineres Unternehmen keine belastbaren Berechnungen vornehmen, da beispielsweise die Zielgruppe zu klein wird.

Das familienfreundliche Massnahmenpaket wurde auf Basis der in den Unternehmen erhobenen Massnahmen entwickelt. Die Höhe der Kosten orientiert sich dabei an den in der Realität gemessenen Kostenrelationen. Die Zusammenstellung der konkreten Massnahmen erfolgt nach dem Kriterium ihrer Zweckmässigkeit, das heisst in Abhängigkeit der auch aus Sicht der Unternehmensvertreter/innen zu erwartenden Wirkungen. Es handelt sich somit um ein in der Höhe durchschnittliches und in der Ausgestaltung ideales familienfreundliches Massnahmenpaket.

Die Bewertung der einzelnen Effekte orientiert sich im **Basisszenario** an den statistischen Durchschnittswerten der Schweizer Beschäftigtenstatistik, im **Realszenario** an der Situation in den befragten Unternehmen und im **Optimalszenario** an hypothetischen Best-Case-Annahmen. Für das Basisszenario liefert insbesondere eine Langzeitanalyse des Bundesamtes für Statistik die Grundlage für die Berechnung der statistischen Rückkehrquoten nach der Elternzeit und die Pensen vor dem Abgang der weiblichen Beschäftigten in den Mutterschaftsurlaub.

Die Kosten-Nutzen-Rechnung stellt schliesslich die in den drei Szenarien erzielten respektive erzielbaren Kosteneinsparungen den Massnahmenkosten gegenüber. Die Kosten-Nutzen-Rechnung bezieht sich dabei nur auf die eng gefasste Zielgruppe der Eltern. Die Effekte auf Gesamtunternehmensebene respektive der Einmaleffekt der Pensenerhöhung bei erstmaliger Einführung eines umfangreichen Massnahmenpakets werden gesondert ausgewiesen.

ABBILDUNG 7: KLASSISCHES SCHEMA UND ARBEITSMARKTSTATUS DER FRAUEN, SAKE 1991–1999



10

11

12

- Vollzeiterwerbstätig
- Teilzeiterwerbstätig
- Erwerbslos
- Nichterwerbspersonen

6

Übersicht über die teilnehmenden Unternehmen

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich

www.ethz.ch

Ansprechpartner/in: Stelle für Chancengleichheit,
www.equal.ethz.ch

Speziell für Kinderbetreuung: www.kihz.ethz.ch

Die ETH Zürich ist eine international renommierte technisch-naturwissenschaftliche Hochschule, die sich durch Spitzenleistungen in Technik- und Naturwissenschaften und durch Topqualität in Lehre und Dienstleistung international einen hervorragenden Ruf erworben hat. 20 000 Menschen aus 80 Nationen studieren, forschen und arbeiten hier (8500 Mitarbeitende und 12 000 Studierende). Die Teilzeitquote ist bei den weiblichen und den männlichen Beschäftigten, bedingt durch die 60%-Anstellung der Doktorierenden, überdurchschnittlich hoch, sie beträgt bei den Frauen 74% und bei den Männern 56%.

Seit Juni 1991 gibt es an der ETH eine Stelle für Chancengleichheit von Frau und Mann: EQUAL!, die Stelle für Chancengleichheit von Frau und Mann an der ETH Zürich.

Seit 2002 die Stiftung für Kinderbetreuung im Hochschulraum (Stiftung kihz).

Genossenschaft Migros Zürich

www.migros.ch

Ansprechpartner: Herr Urs Stolz, Personalleiter,
urs.stolz@gmz.migros.ch

Die Genossenschaft Migros Zürich ist die zweitgrösste der zehn Migros-Genossenschaften. In 88 Filialen, 12 Spezialläden/Fachmärkten, 42 Restaurants, den Klubschulen, Fitness- und Freizeitparks sind 9670 Personen tätig.

Bei der vorliegenden Studie wurden die 5790 Mitarbeitenden des Verkaufs berücksichtigt.

Der Frauenanteil beträgt 68%.

Nestlé Schweiz

www.nestle.ch

Ansprechpartner: Herr Philippe Oertlé,
philippe.oertle@ch.nestle.com

1867 gründete Henri Nestlé in Vevey ein Unternehmen zur Herstellung von Kindernahrung. Mittlerweile ist Nestlé Schweiz ein Grossunternehmen mit einem Umsatz von 1242 Mio. Franken im Jahr 2003 und beschäftigt 2639 Mitarbeitende in 2 Verwaltungszentren, 7 Produktionszentren und 2 Verteilzentren in der Schweiz, darunter 976 Mitarbeiterinnen. Deren Teilzeitquote liegt bei 32%.

Novartis

www.novartis.ch

Ansprechpartnerin: Dr. Katharina Amacker,
katharina.amacker@novartis.com

Der Novartis Konzern entstand 1996 aus der Fusion von Sandoz und Ciba-Geigy und ist die fünftgrösste Pharma-Gruppe der Welt. Der Hauptsitz des Novartis Konzerns ist in Basel. Neben dem Hauptgeschäftsfeld im Pharmabereich ist Novartis auch in den Bereichen Consumer Health und Gesundheits- und Heilnahrung aktiv. Von den weltweit rund 82 000 Angestellten im Konzern arbeiten etwa 11 000 in der Schweiz. Für diese Studie werden die Novartis Gesellschaften an den Standorten Basel und Stein mit zusammen 8502 Beschäftigten betrachtet. Der Frauenanteil beträgt 39%.

Die Schweizerische Post

www.post.ch

Ansprechperson: Monika Bigler-Wälti, Delegierte für
Chancengleichheit, chancengleichheit@post.ch

Die Schweizerische Post – ein Unternehmen der Zukunft und ein Stück Schweiz. Briefe zustellen, Pakete befördern, Zahlungen ausführen, Personen transportieren: Das sind die klassischen, flächendeckenden Angebote der Post. Sie spielt damit eine bedeutende Rolle für Gesellschaft, Staat und Umwelt. Und sie prägt mit ihren Dienstleistungen die Qualität des Standorts Schweiz.

In den letzten Jahren ist das Unternehmen in allen Bereichen zielstrebig über seine angestammten Geschäftsfelder hinausgewachsen und hat neue, innovative Dienstleistungen entwickelt und umgesetzt. Als sozialverantwortliche und fortschrittliche Arbeitgeberin legt die Schweizerische Post schon seit langem Wert auf Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch die dynamische und teamorientierte Unternehmenskultur sowie die breiten Entwicklungsmöglichkeiten tragen zur Attraktivität der zweitgrössten Arbeitgeberin der Schweiz bei.

Die vorliegende Studie untersucht den Bereich «Poststellen und Verkauf» mit insgesamt 14 392 Vollzeitstellen und einem Frauenanteil von 69,5%, wobei 73% dieser Frauen in Teilzeit arbeiten.

Raiffeisen-Gruppe

www.raiffeisen.ch

Ansprechpartner: Franz Würth, Leiter Öffentlichkeitsarbeit,
franz.wuerth@raiffeisen.ch

Einst als Landbank belächelt, entwickelte sich Raiffeisen in den letzten Jahren zur drittgrössten Bankengruppe der Schweiz. Heute zählen mehr als 2,5 Millionen Schweizerinnen und Schweizer zu den Raiffeisen-Kunden. Davon sind 1,3 Millionen Genossenschafter und somit Mitbesitzer ihrer Raiffeisenbank. Sie schätzen die entscheidenden Vorzüge von Raiffeisen: Kundennähe, Sympathie, Vertrauenswürdigkeit und die exklusiven Vorteile für Genossenschafter. Die Kundennähe ist denn auch einer der wichtigsten Gründe für den Erfolg von Raiffeisen. Vertreten in rund 1230 Orten in der Schweiz, weist die Bankengruppe das dichteste Bankstellennetz aus. Genau diese lokale Verankerung ist es, die Raiffeisen besonders auszeichnet. Eine wichtige Aufgabe erfüllt Raiffeisen auch als attraktive Arbeitgeberin. Als dynamisches Unternehmen, das mitarbeiterbezogen denkt und unternehmerisch offen Spielräume lässt, erachtet Raiffeisen eine sinnstiftende Tätigkeit, Verantwortung und Initiative sowie ein Gefühl der Sicherheit als die tragenden Elemente einer sozialverantwortlichen Unternehmenspolitik. Im Gegensatz zum allgemeinen Trend schafft Raiffeisen stets neue Arbeitsplätze.

In die Studie werden alle 965 Mitarbeitenden am Standort St. Gallen des Schweizer Verbandes der Raiffeisenbanken miteinbezogen. Unter diesen liegt der Frauenanteil bei 31%. Mit 62% weisen die weiblichen Beschäftigten eine hohe Teilzeitquote auf, die im Durchschnitt aller Beschäftigten 24% beträgt.

Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)

www.seco-admin.ch

Ansprechpartnerin: Anne Küng Gugler,
Verantwortliche Dossier Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
anne.kueng@seco.admin.ch

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) ist im Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement integriert als Kompetenzzentrum des Bundes für alle Kernfragen der Wirtschaftspolitik. Das Ziel des seco ist es, ordnungs- und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich die Wirtschaft zum Wohle aller entwickelt: Das seco wirkt innenpolitisch als Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Sozialpartnern und Wirtschaftspolitik; aussenpolitisch arbeitet das seco aktiv an der Gestaltung effizienter, fairer und transparenter Regeln für die Weltwirtschaft mit. In der Studie wird das gesamte Staatssekretariat für Wirtschaft betrachtet, das heisst also sowohl der Standort Bern wie auch die Aussenstellen in Zürich, Lausanne und Genf. Insgesamt sind dort 575 Mitarbeitende beschäftigt (davon 40% Mitarbeiterinnen).

SRG SSR idée suisse

www.srgssrideesuisse.ch

Ansprechpartnerin: Priska Buri, Human Resources,
priska.buri@srgssrideesuisse.ch

Die SRG SSR idée suisse ist das grösste elektronische Medienunternehmen der Schweiz. Das Angebot umfasst 7 Fernseh- und 16 Radioprogramme in den vier Landessprachen, ergänzende Websites und Teletext in Deutsch, Französisch und Italienisch. Die SRG SSR erbringt mit ihren Programmen Leistungen im Auftrag der Öffentlichkeit: den sogenannten Service public. Sie ist ein Non-Profit-Unternehmen und finanziert sich zu rund zwei Dritteln aus Gebühreneinnahmen, zu einem Drittel aus kommerziellen Erträgen. In die Analyse wurden die 5210 Beschäftigten der SRG SSR einbezogen. Der Frauenanteil beträgt 42%.

Victorinox

www.victorinox.ch

Ansprechpartner: Herr Robert Heinzer, r215@victorinox.ch

Die 1884 gegründete Firma Victorinox mit Hauptsitz in Ibach SZ ist mit 1000 Mitarbeitenden die grösste Messerfabrik in Europa. Täglich werden hier unter anderem rund 34 000 «Swiss Army Knives» hergestellt. In der Studie wird der Hauptsitz in Ibach mit 882 Mitarbeitenden untersucht, der Frauenanteil liegt bei 46% der Beschäftigten.

44% der Frauen und 7% der Männer sind teilzeitbeschäftigt (Teilzeitquote gesamt: 24%).



Checkliste familienfreundliche Massnahmen

Anhand der folgenden Checkliste kann die Relevanz und Machbarkeit einzelner Massnahmen überprüft und festgehalten werden (vgl. Kapitel 2):

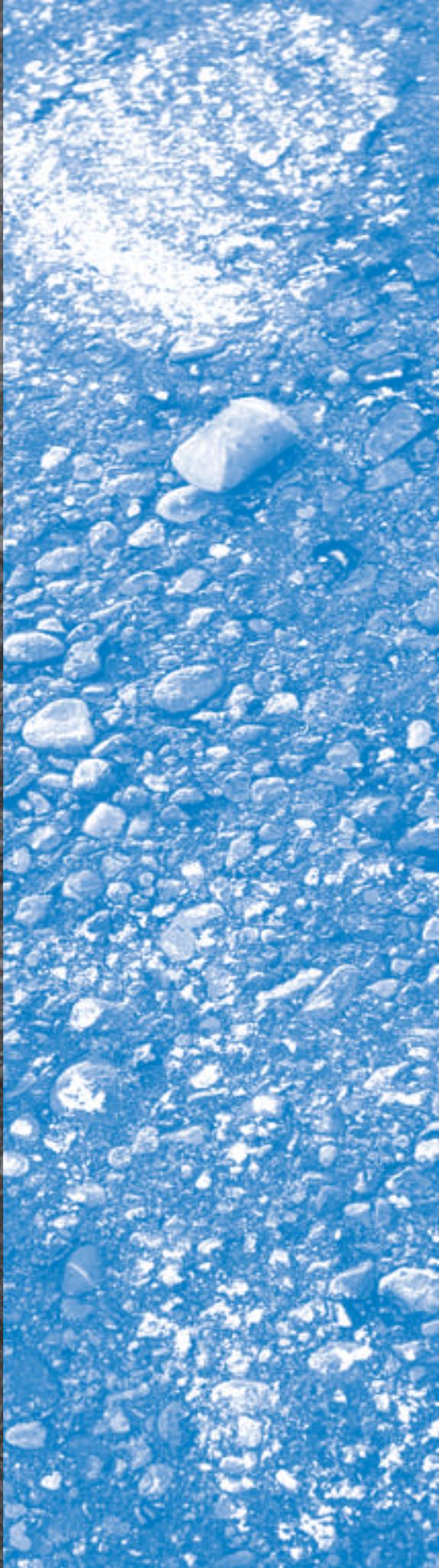
2.1 Familienfreundliche Arbeitszeitregelungen	Bereits vorhanden	MA haben Interesse	Umsetzung geplant
2.1.1 Reduzierung der Arbeitszeit			
Teilzeitarbeit			
a. Teilzeit mit geringen Pensen			
b. Teilzeit mit vollzeitnahe Penum			
Abgestufte familienbedingte Teilzeitarbeit			
Unterstützung von Teilzeitbeschäftigung in höheren beruflichen Positionen			
2.1.2 Familienbezogene Freistellung			
Verlängerung des Mutterschaftsurlaubs			
Familienbedingte Auszeit			
Zusatzurlaub (bezahlt)			
Sonderurlaub (unbezahlt)			
2.1.3 Erhöhung der Zeitsouveränität			
Job-Sharing			
Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe bei der Arbeitseinsatzplanung			
Gleitzeit			
Arbeitszeitkonto			
Jahresarbeitszeit			
Flexible Pausenregelung			
Ferienregelung			
2.2 Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte			
Kommunikationszeiten			
Teamarbeit unter Berücksichtigung der familiären Situation			

	Bereits vorhanden	MA haben Interesse	Umsetzung geplant
2.3 Flexibilität des Arbeitsortes			
Arbeit von zu Hause			
2.4 Finanzielle Zulagen			
Geburtszulage			
Freiwillige Familienzulage			
Erfahrungszuschlag			
2.5 Unterstützung bei der Kinderbetreuung			
Beratung über Angebote			
Vermittlung von Angeboten			
Bereitstellung von Angeboten			
Kostenbeteiligung Kinderbetreuung			
Kinderbetreuung in Ausnahmesituationen			
2.6 Personalentwicklung			
Berücksichtigung familiärer Belange bei Weiterbildung			
Gleichberechtigte Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen			
2.7 Planung von Wiedereinstieg und Arbeitsplatzzuschnitt			
Planungsgespräch			
Kontakthaltmöglichkeiten			
Rückkehrgespräche			
2.8 Unterstützung aktiver Vaterschaft			
Väterspezifische Bedarfsanalyse			
Vaterschaftsurlaub			
Vorbilder in der Führungsetage			
2.9 Betonung der Wertschätzung von Familien			
Familienfeste			
Tochter-/Sohn-Tag			
Familienfreundliche Parkplatzregelung			

8

Literaturliste

- Bauer, Tobias: Die Familienfalle – Kurzfassung, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS), 2000, Bern.
- Baumgartner, Doris: Erwerbsverläufe von Frauen mit Kindern, Nationales Forschungsprogramm Bildung und Beschäftigung, 2003, Bern/Aarau.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse, 2003, Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Familienfreundliche Massnahmen im Handwerk. Potentiale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices, 2004, Berlin.
- Bundesamt für Statistik (BfS): Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht, Nationalität und Altersgruppen, im 2. Quartal, 1991–2000, 2004, Bern.
- Bundesamt für Statistik (BfS): Erwerbstätigen- und Beschäftigungsstatistik, 4. Quartal 2004, 2005, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (BfS): Fortschritte und Stagnation in der Gleichstellung der Geschlechter 1970–2000, 2005, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (BfS): Frauen ohne Kinder in der Schweiz im Jahr 2000 nach Arbeitsstunden pro Woche, Altersklassen und Stellung im Haushalt, 2005a, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (BfS): Wohnbevölkerung in der Schweiz im Jahr 2000 nach Geschlecht, Stellung im Haushalt, Arbeitsstunden, Haushaltstyp und Alter des jüngsten Kindes im Haushalt, 2000, 2005b, Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (BfS): Schéma classique et statut sur le marché du travail des femmes, Enquête suisse sur la population active (ESPA) 1991–1999, 2000, Neuchâtel.
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann: Fairplay-at-Work in Unternehmen, 2003, Bern.
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann: Fairplay-at-Work für Väter, 2003, Bern.
- Eidgenössisches Departement des Inneren (EDI): Familienbericht 2004. Strukturelle Anforderungen an eine bedürfnisgerechte Familienpolitik, Bern, 2004.
- Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement: Der Wachstumsbericht. Determinanten des Schweizer Wirtschaftswachstums und Ansatzpunkte für eine wachstumsorientierte Wirtschaftspolitik, 2002, Bern.
- Eidgenössische Koordinationskommission für Familienfragen (EKFF): Warum Familienpolitik? Argumente und Thesen zu ihrer Begründung, 2003, Bern.
- Eidgenössische Koordinationskommission für Familienfragen (EKFF): Zeit für Familien. Beiträge zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsalltag aus familienpolitischer Sicht, 2004, Bern.
- Höpflinger, François: Beruf und Familie – zwei Lebensbereiche, ein Leben, 2001.
- Schweizerischer Arbeitgeberverband: Familienpolitische Plattform des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, 2001, Zürich.
- Sozialdepartement der Stadt Zürich: Kindertagesstätten zahlen sich aus, Edition Sozialpolitik Nr. 5a, 2001, Zürich.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) / Bundesamt für Sozialversicherung (BSV): Kinder und Karriere – Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Kurzfassung des OECD-Ländervergleichs zu Neuseeland, Portugal und der Schweiz mit besonderer Berücksichtigung der Teile zur Schweiz, 2004, Bern.
- Strub, Silvia: Teilzeitarbeit in der Schweiz: Eine Untersuchung mit Fokus auf der Geschlechterverteilung und der familiären Situation der Erwerbstätigen, Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, 2003, Bern.
- Strub, Silvia / Bauer, Tobias: Wie ist die Arbeit zwischen den Geschlechtern verteilt?, Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, 2002, Bern.



Trägerschaft
der Studie:

MIGROS

DIE POST 

 **NOVARTIS**

RAIFFEISEN 

 **EVD DFE**