

Familienfreundlichkeit und ihre betriebswirtschaftlichen Wirkungen

Zukunftsweisende Investition

In einer aktuellen Studie der IGS Organisationsberatung GmbH im Auftrag der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände, der Arbeitgeberverbände Hessen Metall und HessenChemie sowie der hessenstiftung – familie hat zukunft wurden 114 Führungskräfte aus 60 Unternehmen persönlich zu gelebter Familienfreundlichkeit in Unternehmen befragt. Die Studie belegt die große Wichtigkeit dieses Themas in der Zukunft. Nahezu 80 Prozent der Unternehmen rechnen mit einer steigenden, weitere 16 Prozent mit einer gleichbleibenden Bedeutung innerhalb der nächsten fünf bis sieben Jahre.

Die Analyse der Interviewergebnisse belegt, warum Familienfreundlichkeit ein Zukunftsthema ist: Es sind vor allem die betriebswirtschaftlichen Vorteile, die dadurch entstehen, dass Unternehmen auf die familiären Belange ihrer Beschäftigten eingehen.

Diese wollen wir im Folgenden näher beleuchten und auch anhand der Ergebnisse der Studie reflektieren.



Autoren |

Marcus Schmitz, Geschäftsführer IGS Organisationsberatung GmbH, Köln

marcus.schmitz@igs-beratung.de

Judith Kohn, Referentin für Personalentwicklung und Familienfreundliches Personalmanagement, IGS Organisationsberatung GmbH, Köln

judith.kohn@igs-beratung.de

Klare Positive Effekte

Gemeinhin wird Familienfreundlichkeit vor allem mit einem Vorteil bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Unternehmen verbunden. Wir haben die Führungskräfte gefragt, ob darüber hinaus eine Wirkung auf die bestehenden Arbeitsverhältnisse erwartet wird. Genannt wurden positive Effekte auf die Motivation (97 Prozent!), die Krankheitskosten (90 Prozent) und die Produktivität (84 Prozent). Familienfreundlichkeit erzielt also auch im laufenden Produktionsprozess positive Effekte.

Dies wird noch deutlicher, wenn wir das Augenmerk darauf richten, dass die Folgen der Arbeitsverdichtung zu einer Überforderung – auch bei den befragten Führungskräften – führen. 43 Prozent der Interviewpartner geben an, dass sie mit den anliegenden Themenstellungen und Aufgaben derzeit überfordert oder teilweise überfordert sind. Damit liegt die Vermutung nahe, dass dies ebenfalls bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fall ist.

Familienfreundlichkeit wirkt positiv auf die Motivation, vermeidet Überforderung und hilft, Konfliktsituationen zwischen beruflichen und privaten Anforderungen zu vermindern. Sie trägt somit auch dazu bei, die Überforderungskosten zu senken.

Stellt sich die Frage, ob Überforderung, Überlastung oder auch Belastung so viel Geld kosten, dass es eine Motivation für Unternehmen geben könnte, sich mit einem Ausgleich über familienfreundliche Möglichkeiten für die Beschäftigten auseinanderzusetzen.

Familienfreundlichkeit spart Geld

Versuchen wir, die Kosten von (vermeidbarer) Überforderung zu errechnen. Unterstellen wir ein Unternehmen mit 500 Beschäftigten, von denen sich in unserem Beispiel lediglich 10 Prozent überfordert fühlen (Führungskräfte zu 43 Prozent!). Weiterhin nehmen wir an, dass bei diesen 10 Prozent die Produktivität um 15 Prozent abnimmt.

Was kosten die 50 Mitarbeiter das Unternehmen?

Lohnsumme (50 x 25.000 €)	1.250.000 €
Arbeitgeberanteil	
Lohnnebenkosten (ca. 39 Prozent/2)	243.750 €
Arbeitsplatzkosten (50 x 7.500 €)	375.000 €
Verwaltungskosten (50 x 1.200 €)	60.000 €
Gesamtkosten der 50 Mitarbeiter	1.928.750 €

Ein Produktivitätsverlust von 15 Prozent bedeutet nun Kosten in Höhe von 289.312,50 €. Hinzugerechnet werden muss, dass die fehlende Kapazität bei unterstellter Vollausslastung zugekauft werden muss. Nehmen wir an, dass 7,5 Zeitarbeitskräfte benötigt werden (50 Mitarbeiter x 15 Prozent Produktivitätsverlust) und diese jeweils 30.000 €/Jahr kosten, müssen weitere 225.000 € aufgewendet werden. Damit betragen die Kosten der Überforderung in unserem

Beispiel 514.312,50 €. Wir vernachlässigen in dieser Rechnung, dass durch innere Konflikte und Belastungssituationen kreative Ideen verloren gehen, der Fortschritt im Unternehmen zurückgeht, suboptimale Entscheidungen getroffen werden und so weiter. Kurz: Wir berechnen in diesem Beispielfall noch nicht einmal die geminderte Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens!

Ähnliche Berechnungen kann man auch auf konkrete Einzelfälle aus dem Alltag einer Führungskraft beziehen. Unterstellen wir folgenden Fall: Eine Mitarbeiterin wird Mutter. Sie möchte, da der Partner an einem anderen Ort wohnt, entweder die gesamte Elternzeit von 36 Monaten in Anspruch nehmen oder aber eine Telearbeitslösung. Diese wäre organisatorisch machbar, auch das Kind wäre in dieser Zeit betreut. Das monatliche Gehalt liegt bei 2.500 Euro brutto zuzüglich Lohnnebenkosten (kalkuliert mit 19,5 Prozent Arbeitgeberanteil). Die zugrundeliegende Überlegung: Die Mutter kann durch eine familienfreundliche Personalpolitik dem Unternehmen auch während der Elternzeit durch Telearbeit erhalten bleiben.

Wie stellt sich eine mögliche Beschäftigung durch eine Telearbeitslösung rechnerisch dar? Wir runden und berechnen die Kosten auf Monatsbasis bei unterstellten 36 Monaten Elternzeit.

Besetzungskosten für die Vertretung (Ersatzrekrutierung) (20.000 € für Anzeige, Personalaufwand etc. / 36 Monate)	556,- €
Einarbeitung einer neuen Kraft (Gehalt ebenfalls 2.500 €, zuzügl. Nebenkosten 19,5 Prozent – gesamt 2.988 €) Vier Monate eine Produktivität von 30 Prozent (2.988 x 4 x 70 Prozent / 36 Monate)	232,- €
Vier Monate eine Produktivität von 70 Prozent (2.988 x 4 x 30 Prozent / 36 Monate)	100,- €
Risiko einer Fehleinstellung (Kalkulation mit 2.988 € / 36 Monate)	83,- €
Wiederkehr: Produktivität der Wiedereinsteigerin Zwei Monate eine Produktivität von 50 Prozent (2.988 € / 36 Monate)	83,- €
Einarbeitungsaufwand der Führungskraft (Gehalt 5.000 v zuzügl. 19,5 Prozent Lohnnebenkosten, gesamt 5.975 €) 30 Stunden á Stundensatz von 5.975 € / 160 Monatsstunden entspricht 1.120 v / 36 Monate	31,- €
Gesamte Ersparnis pro Monat der Elternzeit	1.085,- €

Rechnet man die monatlichen Kosten einer Telearbeitslösung (50 € Aufwandsentschädigung, 50 € Zusatzkosten für die Rechnerbetreuung und 40 € für die Telefongebühren) in Höhe von ca. 140,- v ab, dann entsteht eine Nettoersparnis von 945,- € monatlich, oder bezogen auf die gesamte Elternzeit von 34.020,- € in diesem einen Fall.

Nach Ansicht der in unserer Studie befragten Führungskräfte bringt gelebte Familienfreundlichkeit nicht nur Vorteile auf der Kostenseite mit sich. Vielmehr lassen sich nach ihrer Ansicht auch Erträge des Unternehmens steigern. 86 Prozent konstatieren positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, die vor allem einer erhöhten Bindung und Motivation der Beschäftigten zugeschrieben werden. Trotz der Tatsache, dass die Mehrheit der befragten Führungskräfte aus Unternehmen stammt, deren Kunden wiederum Unternehmen und nicht Endverbraucher sind, rechnen ein Viertel mit positiven Einflüssen auf den Verkauf der Produkte, wenn das Unternehmen Familienfreundlichkeit lebt.

Kein selbstverständliches Thema

Trotz aller positiven Effekte, die sich wie gezeigt sogar zahlenmäßig darstellen lassen, ist eine gelebte Familienfreundlichkeit als Bestandteil der Unternehmenskultur bei weitem nicht an der Tagesordnung. Obwohl 94 Prozent der Führungskräfte angeben, dass es in den jeweiligen Unternehmen Instrumente zur Familienfreundlichkeit – wie zum Beispiel flexible Arbeitszeiten oder Möglichkeiten zur Telearbeit – gibt, und fast 90 Prozent der Führungskräfte auch einen Bedarf an diesen Regelungen sehen, ist die Nutzungsmöglichkeit noch sehr eingeschränkt. Frauen stoßen in den meisten Unternehmen auf Verständnis, wenn sie familienfreundliche Instrumente in Anspruch nehmen möchten. Allerdings ist damit – so ist es jedenfalls zu vermuten – ein Verlust von beruflichen Handlungsoptionen verbunden. Männer müssen überwiegend Unverständnis, negative Sanktionen und ein schlechtes Image hinnehmen. Gründe hierfür liegen vor allem darin, dass das Thema „Familienfreundlichkeit“ im Unternehmen nicht auf die Tagesordnung kommt oder keine Diskussion stattfindet. Fast die Hälfte der Führungskräfte nimmt überhaupt keine Diskussion über Familienfreundlichkeit wahr, nahezu zwei Drittel der Befragten finden, dass die Problematik zu wenig thematisiert wird.

In diesem Kontext ist noch besonders erwähnenswert, dass lediglich in gut der Hälfte der Unternehmen, die Familienfreundlichkeit überhaupt diskutieren, dann auch die Pfl-

Literatur |

European association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area. Helsinki, May 2005
Felder, S./Heusser, R.: Externe Qualitätssicherung in der Schweiz. In: Benz/Kohler/Landfried (Hrsg.) Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Berlin 2007, Kap F1-CH
Harvey, L.: War of the worlds: who wins in the battle for quality supremacy? In: Quality in Higher Education, Vol 10; 1, April 2004
Heusser, R.: Mutual Recognition of Accreditation Decisions in Europe. In: Quality in Higher Education, Vol 12, No. 3, November 2006, S. 253-256

ge von Angehörigen auf der Agenda steht. Lediglich in einem Viertel der Unternehmen, die über Familienfreundlichkeit diskutieren, wird auch die Partnerschaft (ohne Kinder und zu pflegende Angehörige) als ein Teil des Spektrums betrachtet.

Bleibt die Fragestellung, wie Unternehmen, wenn sie die Notwendigkeit und den Nutzen erkannt haben, eine familienfreundliche Unternehmenskultur etablieren können. Die Studie im Auftrag der hessischen Arbeitgeberverbände und der hessenstiftung zeigt, dass es nicht an Instrumenten liegt. Vielmehr können drei gravierende Aspekte aus den Ergebnissen abgeleitet werden:

Strategie der Personalbereiche muss Familienfreundlichkeit beinhalten. Zum einen werden die Personalbereiche, denen 80 Prozent der Führungskräfte sehr gute oder gute Unterstützungsleistungen bescheinigen, als Verwaltungseinheiten wahrgenommen. Die Unterstützung erfolgt bei der Lohnabrechnung, bei Personalangelegenheiten wie Gehaltserhöhung, Beförderung oder Abmahnung. Als strategischer Einflussfaktor bei Unternehmensentscheidungen indes wird die Personalabteilung nicht wahrgenommen. Dabei sehen die Führungskräfte die Rolle als Treiber, Initiator und Umsetzer einer familienfreundlichen Personalpolitik sehr wohl hier angesiedelt. Personalbereichen kann also nur empfohlen werden, eine strategische Aufgabe in der Etablierung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur zu sehen und diese wahrzunehmen.

Unternehmensleitung muss Promotor sein. Ein zweiter Aspekt liegt in der Vorbildfunktion der Unternehmensleitung, die die Normen und Werte in einer Organisation in entscheidender Weise prägt. Wenn hier kein Wille zu einer familienfreundlichen Arbeitswelt besteht, ist die Umsetzung vom Wertesystem der Führungskraft abhängig. Wenn diese davon überzeugt ist, dass es sinnvoll ist, Mitarbeiterinteressen zu berücksichtigen, dann handelt sie danach – häufig trotz äußerer Widerstände. Allerdings ist diese Gruppe in einer absoluten Minderheit. Ob Familienfreundlichkeit als Bestandteil der Unternehmenskultur integriert werden kann, liegt also auch und wesentlich an der Unternehmensleitung. Nur wenn diese Familienfreundlichkeit als strategisches Zukunftsthema begreift und sowohl unter betriebswirtschaftlichen Aspekten als auch vor dem Hintergrund demografischer Herausforderungen innerhalb der Organisation treibt, kann Familienfreundlichkeit in Unternehmen gelebt werden.

Führungskräfte müssen geschult und unterstützt werden. Ein dritter Ansatz ist die fehlende Kenntnis der Führungskräfte über Bedeutung, Wichtigkeit und Auswirkungen familienfreundlichen Verhaltens am Arbeitsplatz. Die Interviews belegen: Sobald Familienfreundlichkeit im eigenen Bereich umgesetzt werden soll, werden die Führungskräfte unsicher. Leistungsorientierung, Umsetzungsdruck, vielfältige Themen, Überlastung und Kostenvermeidung schaffen keine Stimmung, sich um die privaten Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kümmern. Stattdessen wird in bewährter Manier weiter durchgehalten und die Überforderung teilweise auch bei den Beschäftigten provoziert. Schulungen, Hilfestellungen, Coachings und das behutsame Hineintragen dieser Ansätze in die Unternehmung sind wichtige Aspekte, um auf Basis der Kultur allen Beteiligten mehr Handlungsoptionen einzuräumen und die Führungskräfte praktisch zu unterstützen.

Zukunftssicherung für das Unternehmen

Benötigt wird also ein strukturierter, durchgängiger und ernst gemeinter Kulturveränderungsprozess. Wir haben sowohl für die Unternehmensleitung, als auch für die Verantwortlichen in den Personalbereichen, die Führungskräfte und den einzelnen Beschäftigten den Nutzen von Familienfreundlichkeit, eine mögliche Strategiebildung und jeweils einen Beispielprozess entwickelt und zum Abschluss der Studie in dem Buch „Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit“ als praktische Umsetzungsunterstützung beschrieben.

Die Studie belegt, dass viele Anstrengungen nötig sind, um in einem schwierigen Wettbewerbsumfeld zu bestehen. Familienfreundlichkeit ist dabei eine Möglichkeit, sich sowohl beschaffungs-, als auch produktions- und absatzseitig für die Herausforderungen zu rüsten. Diese Herausforderungen bestehen vor allem in der Bewältigung des Fach- und Führungskräftemangels. Sie gehen aber noch weit darüber hinaus, da gerade auch die Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen ein Erfolgsfaktor ist und zukünftig noch entscheidender werden wird. Wenn durch familienfreundliche Maßnahmen Fachkräfte nicht oder nur für kurze Zeit in Elternzeit gehen, wenn Väter und Mütter statt Elterngeld und damit verbundener Abwesenheit durch familienfreundliche Möglichkeiten auch in dieser Zeit sowohl dem Kind als auch dem Betrieb zur Verfügung stehen können, wenn gut ausgebildete Frauen realistische Chancen sehen, Kind und Beruf zu vereinbaren, dann entstehen den Unternehmen Vorteile – sowohl betriebswirtschaftlich als auch strukturell.

gisch im Hinblick auf die eigene Zukunftssicherung. Hier sind die Führungskräfte – zumindest theoretisch – weiter als so mancher Personalbereich und viele Unternehmensleitungen.

Übersatz