



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

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