

FAMILIE, GENERATIONEN UND GESELLSCHAFT

Kosten-Nutzen-Analyse einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik

Philippe Gnaegi, Pro Familia Schweiz

Für eine familienfreundliche Unternehmenspolitik müssen die Firmen von den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Vorteilen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie überzeugt werden. Dann würden mehr Arbeitgeber in diesen Bereich investieren.

In der Schweiz sind nur wenige Studien im Bereich der familienfreundlichen Unternehmenspolitik verfügbar. Nützliche Informationen liefern indes mehrere internationale Kosten-Nutzen-Analysen, auch wenn sie sich nicht eins zu eins auf die Schweiz übertragen lassen. Diese Analysen zeigen, dass sich Investitionen in eine familienfreundliche Politik wirtschaftlich lohnen, und geben Aufschluss über die zentralen Elemente einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik.

Einleitend einige Angaben zur Erwerbstätigkeit der Frauen:

- Immer mehr Frauen absolvieren ein Studium und wollen eine Erwerbstätigkeit ausüben. Aktuell liegt die Erwerbsquote der Frauen bei knapp 80 Prozent. Die Schweiz weist allerdings einen sehr hohen Anteil an Frauen auf, die Teilzeit arbeiten: Bis die Kinder zwölf Jahre alt sind, haben die meisten Frauen einen Beschäftigungsgrad von höchstens 50 Prozent.
- Fast jede siebte Erwerbstätige verlässt den Arbeitsmarkt nach der Geburt des ersten Kindes. 2017 nahmen 23,3 Prozent der Frauen erst wieder eine Erwerbstätigkeit auf, als das Kind drei Jahre alt war. Ein zweites Kind verstärkt diesen Trend noch: 38,6 Prozent der Mütter sind nach der Geburt des zweiten Kindes nicht mehr erwerbstätig.
- Die meisten Frauen scheiden nur vorübergehend aus dem Arbeitsmarkt aus und steigen danach schrittweise wieder ein. 85,1 Prozent der Mütter mit Kindern zwischen 13 und 17 Jahren üben eine Erwerbstätigkeit aus. Damit liegt der Wert sieben Prozentpunkte unter jenem der kinderlosen Frauen (92,2 Prozent).
- Die Kinderbetreuung ist nicht der einzige Grund, weshalb Frauen Teilzeit arbeiten. Rund 42 Prozent der kinderlosen in Partnerschaft lebenden Frauen arbeiten Teilzeit, verglichen mit 11,7 Prozent der Männer in derselben Situation. Demnach sind Kinder nicht der einzige Grund für einen

tiefere Beschäftigungsgrad. Ein möglicher Einflussfaktor für den Beschäftigungsgrad ist die wirtschaftliche Situation des Haushalts. Verfügt ein Haushalt über ausreichende finanzielle Mittel für den Lebensunterhalt, passt er den Beschäftigungsgrad an das Einkommen an (Hofmann 2016). Für diese These spricht die Beschäftigungsquote von alleinerziehenden Frauen. So lag die Beschäftigungsquote von alleinerziehenden Frauen mit Kindern unter drei Jahren im Jahr 2017 bei durchschnittlich 85,9 Prozent, während jener der Frauen mit gleichaltrigen Kindern in einer Partnerschaft 75,5 Prozent betrug, also gut zehn Prozentpunkte weniger.

- In der Schweiz ist die Zahl der Frauen, die ein Studium absolvieren, hoch. Durch ihre Qualifikationen gehören sie zu den gefragten Arbeitnehmenden.
- Die Arbeitgeberverbände beklagen den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in einem von Alterung und Grenzschiessung geprägten Umfeld. Am 9. Februar 2014 hat das Stimmvolk die Volksinitiative «Gegen Masseneinwanderung» angenommen und dadurch die bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der Europäischen Union infrage gestellt. In der Folge wurden Ausländerquoten abhängig vom Wirtschaftsbedarf eingeführt. Dadurch wird sich der Mangel an qualifizierten Fachkräften noch verstärken.
- Frauen und vor allem junge Mütter wollen, dass sich die Männer stärker in die Familie und die familiären Pflichten einbringen.
- Immer mehr Haushalte benötigen zwei Einkommen, um ihre Bedürfnisse decken zu können.
- Die Scheidungsrate ist stark angestiegen (2016: 41,5 Prozent) und veranlasst mehr Frauen dazu, wieder in den Arbeitsmarkt einzusteigen oder ihren Beschäftigungsgrad zu erhöhen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird von den einen als finanzieller und administrativer Mehraufwand wahrgenommen, von den anderen hingegen als mögliche Lösung für den Fachkräftemangel. Das wichtigste Kriterium jedoch, das die Arbeitgeber zu einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik veranlassen dürfte, ist der Return on Investment. Die nachfolgenden Studien untermauern die These, dass sich finanzielle Investitionen in eine familienfreundliche Politik wirtschaftlich lohnen.

EINE LOHNENDE INVESTITION 2005 haben sich vier in der ganzen Schweiz tätige Unternehmen – Migros, Novartis, die Schweizerische Post und die Raiffeisen-Gruppe – auf Initiative des Migros-Kulturprozeents gemeinsam mit dem Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement zu einer Trägerschaft zusammengefunden. Sie haben die Prognos AG in Basel beauftragt, eine Studie zur betrieblichen Wirtschaftlichkeit familienfreundlicher Unternehmenspolitik durchzuführen. Auch Nestlé, die ETH Zürich, Victorinox und die SRG haben sich am Projekt beteiligt (Prognos 2005, S. 5).

Alt Bundesrat und emeritierter Professor der Universität Freiburg Joseph Deiss schrieb in der ersten Schweizer Studie über Kinderkosten: «Auf der Kostenseite: Das verbreitete Vorurteil, solche Massnahmen verursachten hohe Zusatzkosten, muss ausgeräumt werden. Einige Massnahmen – zum Beispiel im Bereich der Arbeitsorganisation oder der verschiedenen Arbeitsformen (Tearbeit, Job-Sharing) – verursachen relativ geringe Kosten. Auf der Nutzenseite: Gemäss Studie ist die Rentabilität familienfreundlicher Massnahmen schon jetzt gegeben. Und für die Zukunft dürfen infolge der demographischen Entwicklung noch bessere Resultate erwartet werden. Denn der Arbeitsmarkt wird einige heikle Änderungen durchmachen. So wird die relative Verknappung jüngerer Arbeitskräfte niemals vollständig durch zusätzliche Immigration zu beheben sein. Jene Unternehmen, die schon frühzeitig zu ihren Mitarbeitern Sorge tragen, werden dann in einer vorteilhaften Position sein.»

Prognos ermittelte damals einen Return on Investment von 8 Prozent. Anzumerken ist, dass die Studie auf vorsichtigen Hypothesen beruhte. Die Studie hielt grosszügige Massnahmen fest: familienbezogene Freistellungen, Beratungs- und Dienstleistungen durch das Unternehmen, Vaterschaftsurlaub, Tearbeit, vom Unternehmen unterstützte Kinderbetreuung und mehr Arbeitsflexibilität. Zu erwähnen ist auch, dass bedeutsame, aber nicht quantifizierbare Folgen nicht berücksichtigt wurden. Dazu zählen vor allem positive Auswirkungen auf Motivation, Loyalität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden und die Reduktion der Stressbelastung, deren Bedeutung die befragten HR-Verantwortlichen bestätigten. Auch die grundsätzlich messbare Attraktivität des Unternehmens im Rahmen der Personalrekrutierung wurde in der Analyse ausser Acht gelassen, da sie

stark von der Branche und dem geografischen Standort des Unternehmens abhängt.

Laut Prognos-Studie wirken sich die Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wie folgt aus:

- weniger Personalfuktuation und dadurch Erhalt von Humankapital sowie geringere Kosten für die Wiederbesetzung von Stellen
- höhere Rückkehrquote nach dem Mutterschaftsurlaub und dadurch keine hohen Personalbeschaffungskosten (Kosten durch unbesetzte Stelle, Personalrekrutierung, Auswahlverfahren, Einstellung, Aus- und Weiterbildung, Integration)
- weniger krankheitsbedingte Absenzen
- vor allem für Frauen: Möglichkeit auf verantwortungsvolle Stelle
- besseres Arbeitsklima
- höhere Produktivität
- ergebnisorientierteres Arbeiten dank flexibler Arbeitszeit
- stärkerer Verantwortungssinn der Mitarbeitenden: Stellvertretungen im Unternehmen lassen sich leichter organisieren, vielseitig einsetzbare Mitarbeitende
- effizientere Ressourcenplanung und geringere Kosten für Überstunden und befristete Arbeitsverhältnisse
- Unternehmen können ihre Arbeitsorganisation überdenken
- besseres Image des Unternehmens, was sich positiv auf die Verkaufszahlen sowie auf die Rekrutierung des immer gefragteren und knapper werdenden Personals auswirkt

BESSERE WORK-LIFE-BALANCE Eine Studie der Britischen Regierung aus dem Jahr 2014 (Smeaton et al. 2014) zeichnet ein detaillierteres Bild der Wirtschaftlichkeit einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik. Allerdings erachten es die Studienautoren als schwierig, in diesem Bereich Statistiken zu erstellen. Dennoch zeigt die Studie klar, dass sich eine familienfreundliche Politik positiv auf die Arbeitsabsenzen auswirkt und dass die Dauer des Mutterschafts- oder Elternurlaubs die Rückkehr auf den Arbeitsmarkt beeinflusst. Der Studie zufolge neigen Mütter bei einem zu kurzen Mutterschaftsurlaub eher dazu, ihre Stelle zu kündigen, als wieder eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen, solange die Kinder noch sehr klein sind (Smeaton et al. 2014, S. VIII).

Können Mütter nach der Geburt eine längere Pause einlegen und danach beim gleichen Arbeitgeber weiterarbeiten, ist der Anreiz höher, wieder auf den Arbeitsmarkt zurückzu-

kehren. Die Studie zeigt, dass bestimmte Massnahmen signifikantere Auswirkungen haben als andere (z. B. Arbeitsflexibilität). Zudem wird zwischen Massnahmen für alle Arbeitnehmenden und zielgruppenorientierten Massnahmen unterschieden (z. B. Eltern mit kleinen Kindern).

FAMILIENPOLITIK MIT SCHWERPUNKT FRÜHE KINDHEIT SOLL ELTERN FINANZIELL ENTLASTEN

Einer aktuelleren Studie der Universität St.Gallen und des Forschungs- und Beratungsunternehmens Infrac (Stern/Bütler 2016) zufolge betragen die Kosten für Familienpolitik in der Schweiz im Jahr 2015 insgesamt 2,7 Mrd. Franken, wobei 1,3 Mrd. Franken (48 Prozent der Gesamtkosten) für die Arbeitsbedingungen aufgewendet wurden. Die Kosten für die Mutterschaftsversicherung schlugen mit 730 Mio. Franken zu Buche (56 Prozent der Kosten für Arbeitsbedingungen), die Massnahmen zur Arbeitsflexibilisierung mit 580 Mio. Franken. Die andere grosse Ausgabengruppe – die Betreuungsstrukturen (Krippen, Tagesfamilien, Spielgruppen) – machten 1,4 Mrd. Franken und damit 51 Prozent der Gesamtkosten im Bereich Familienpolitik aus. Die Betreuungskosten werden aktuell hauptsächlich von Haushalten, öffentlicher Hand, Arbeitgebern und von verschiedenen anderen Akteuren (Lotterien, Stiftungen) getragen. Die Kostenaufteilung sieht je nach Kanton sehr unterschiedlich aus: In der Stadt Zürich beispielsweise liegt die Beteiligung der Eltern bei 66 Prozent, während 34 Prozent von der öffentlichen Hand übernommen werden. Im Kanton Waadt beteiligen sich die Eltern mit 38 Prozent, die öffentliche Hand mit 49 Prozent, die Arbeitgeber mit 9 Prozent und die Loterie romande mit 4 Prozent (Gnaegi 2017, S. 192).

Zudem wird 1 Prozent der Gesamtkosten im Bereich Familienpolitik (rund 40 Mio. Franken) an spezifische Bevölkerungsgruppen wie Migrantenfamilien oder sozial schwache Familien ausgerichtet. Die Autorinnen der Studie halten solche Investitionen für sehr rentabel. Ausserdem empfehlen sie, die Finanzierungsmodelle der Politik der frühen Kindheit zu überdenken, damit die Haushalte nicht mit untragbaren Kosten konfrontiert werden (Stern/Bütler, S. 40 ff.).

PRODUKTIVITÄTSSTEIGERUNG UND VORTEIL BEI DER PERSONALREKRUTIERUNG

2016 hat das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) in Zusammenarbeit mit dem Schwei-

zerischen Arbeitgeberverband und dem Schweizerischen Gewerbeverband das KMU-Handbuch «Beruf und Familie» herausgegeben. Darin halten Weber et al. fest: «Unternehmen, die Beschäftigten mit Familienpflichten entgegenkommen, nützen erfahrungsgemäss auch sich selbst. Oft verfügen gerade kleinere Betriebe nicht über all die Kennzahlen, die nötig wären, um die Kosten-Nutzen-Bilanz von Vereinbarkeitsmassnahmen zu beziffern. Die Ergebnisse aus unserer Befragung von 36 Schweizer Klein- und Mittelbetrieben, die familiengerechte Massnahmen umgesetzt haben, zeigen, dass sich die Unternehmen in ihrer Strategie bestärkt sehen. Sie sind der Ansicht, dass sich die Massnahmen für den Betrieb auszahlen und dass sie auf dem eingeschlagenen Weg gut fahren.» Unternehmen, die Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbieten, bescheinigen ihren Mitarbeitenden

- mehr Zufriedenheit und Motivation;
- mehr Leistungsbereitschaft, Flexibilität und Entgegenkommen;
- bessere Ausgeglichenheit und weniger Stress;
- weniger Fehlzeiten;
- höhere Loyalität, mehr Identifikation mit dem Betrieb;
- weniger Kündigungen.

Den Arbeitgebern zufolge erhöht eine familienfreundliche Unternehmenspolitik die Produktivität. Nebst der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt es noch weitere Massnahmen, die die Unternehmensproduktivität steigern. Mehrere Studien zeigen aber, dass für die jüngere Generation eine familienfreundliche Unternehmenspolitik erheblichen Einfluss auf die Arbeitgeberwahl hat. Einige Unternehmen setzen deshalb auf Label, die ihnen Engagement bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie attestieren (z. B. von Pro Familia Schweiz) und nutzen damit den Wettbewerbsvorteil bei der Personalrekrutierung.

FÜR MÜTTER, VÄTER UND PFLEGENDE ANGEHÖRIGE Bisher haben sich Wissenschaft und Wirtschaft auf die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei den Frauen konzentriert. Meist sind es die Frauen, die sich um Haushalt und Kindererziehung kümmern und gleichzeitig erwerbstätig sind. Vor einigen Jahren wurde im deutschen Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aller-

Eine familienfreundliche Unternehmenspolitik beeinflusst die Produktivität der Arbeitnehmenden positiv.

dings das Konzept «Familie und Arbeitswelt – Die NEUE Vereinbarkeit» erarbeitet. Es trägt allen Personen Rechnung, die sich an den familiären Pflichten beteiligen: Müttern, Vätern und pflegenden Angehörigen. Das Engagement von pflegenden Angehörigen wird immer wichtiger: Die Lebenserwartung steigt und Erwerbstätige ab 55 Jahren kümmern sich sowohl um ihre Grosskinder als auch um ihre Eltern und Angehörigen (Familie oder Freunde).

Die mögliche Rendite der neuen Vereinbarkeit wurde in einer Studie analysiert. Demnach gehören für 96,1 Prozent der Beschäftigten mit Kindern sowie 87,8 Prozent der Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen familienfreundliche Angebote zu den wichtigsten Kriterien für einen attraktiven Arbeitgeber (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016, S. 4). Die Ergebnisse lassen sich aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Wirtschaftsverhältnisse nicht auf die Schweiz übertragen. Die Studie der deutschen Regierung geht aber von einer «Vereinbarkeitsrendite» von 25 Prozent aus und verweist auf positive Effekte wie die Reduktion von Fehlzeiten und eine schnellere Rückkehr in den Beruf. Das zentrale Element der Studie ist, dass breitere Bevölkerungsgruppen (Mütter, Väter, pflegende Angehörige) in die Berechnung des Return on Investment einbezogen werden. Dadurch erhöht sich die Rentabilität der Investition auf bis zu 40 Prozent. Wird das Konzept der Vereinbarkeit von Beruf und Familie also in einem weiteren Sinn betrachtet, steigen die positiven Auswirkungen zur Investition an.

2017 hat die Europäische Kommission eine Studie durchgeführt, bei der die Kombination familienpolitischer Massnahmen im Zentrum stand (Europäische Kommission 2017). Demnach hat die Arbeitsflexibilität im weiteren Sinne die grösste Auswirkung auf die Produktivität, gefolgt vom

Elternurlaub und dem Urlaub zur Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen.

DIGITALISIERUNG BERÜCKSICHTIGEN Nicht zuletzt spielt auch die Digitalisierung eine wichtige Rolle, da sie sich mittlerweile auf alle Ebenen der Gesellschaft auswirkt. Dieser Trend muss somit in die Vereinbarkeitsüberlegungen einfließen und dahingehend genutzt werden, dass die Digitalisierung der Vereinbarkeit dient und in der Kosten-Nutzen-Berechnung berücksichtigt wird.

FAZIT Durch ungenutzte Kompetenzen weiblicher Arbeitskräfte entgehen der Schweizer Wirtschaft Milliarden von Franken. An der aktuellen Situation wird sich nichts ändern, solange die Frauen aufgrund ungenügender Rahmenbedingungen keinen Vorteil sehen, sich stärker am Arbeitsmarkt zu beteiligen. Unternehmen, die auf der Suche nach solch qualifizierten Arbeitskräften sind, sollten sich politisch, sozial und wirtschaftlich stärker in die Überlegungen einbringen. Eine familienfreundliche Unternehmenspolitik lohnt sich immer. Umso mehr, wenn der Arbeitsmarkt noch weiter austrocknet und die Unternehmen qualifizierte Fachkräfte gewinnen wollen. Die Überlegungen sollten allerdings nicht nur auf die Frauen ausgerichtet sein, sondern auch auf die Väter und die pflegenden Angehörigen beziehungsweise alle Mitarbeitenden. Dadurch wird die Gesellschaft sozial und wirtschaftlich gestärkt. Sinnvoll wäre auch, in der Schweiz eine vertiefte Analyse nach dem Modell bestehender Studien aus dem In- und Ausland durchzuführen und verschiedene Massnahmen einzeln und in Kombination zu evaluieren. ■

LITERATUR

Gnaegi, Philippe (2017): *Geschichte, Struktur und Finanzierung der Sozialversicherung mit einer Einführung in die Familienpolitik*, Zürich: Schulthess.

Stern, Susanne; Bütler, Monika (2017): «Ein Ausbau der familienpolitischen Massnahmen lohnt sich», in *Die Volkswirtschaft* 5/2017, S. 40–42: www.dievolkswirtschaft.ch

Study on the costs and benefits of possible EU measures to facilitate work-life balance for parents and care givers (2017), [Brüssel: Europäische Kommission]: www.ec.europa.eu

Weber, Michael; Stutz, Heidi; Huber, Daniel; Ilić, Dragan; Jud, Ursina; Schläpfer, Martina; Küng Gugler, Anne (2016): *KMU-Handbuch Beruf und Familie*, [Bern: SECO]

Stern, Susanne; Gschwend, Eva; Iten Rolf (INFRAS) und Bütler, Monika; Ramsden, Alma (2016): *Whitepaper zu den Kosten und Nutzen einer Politik der frühen Kindheit*. Zürich und St.Gallen: Jacobs Foundation: www.jacobsfoundation.org > Unsere Publikationen > Studien & Broschüren > 2016 > Whitepaper.

Hofmann, Silvia (2016): Teilzeitarbeit und Rente: Genau hinschauen lohnt sich», in *Die Volkswirtschaft* 8–9/2016, S. 58–60: www.dievolkswirtschaft.ch.

Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit (2016): [Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend], S. 2: www.bmfsfj.de > Service > Publikationen.

Smeaton, Deborah; Ray, Kath; Knight, Genevieve (2014): *Costs and Benefits to Business of Adopting Work Life Balance Working Practices. A Literature Review*, [London: Department of Business, Innovation & Skills (seit Juli 2016: Department for Business, Energy & Industrial Strategy): www.gov.uk > Government > Organisations > Department for Business, Energy & Industrial Strategy > Our publications > Employment > 26 June 2014.

Prognos (2005): *Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik*. [Zürich: Migros-Kulturprozent], S. 5. www.migros-kulturprozent.ch > Schwerpunkte > Gesellschaft > Work and Care Balance.



Philippe Gnaegi

Direktor Pro Familia Schweiz und Dozent an der Universität Freiburg.
philippe.gnaegi@profamilia.ch