

Kurzfassung

Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk

Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices

Auftraggeber:
Bundesministerium für
Familie, Senioren, Frauen
und Jugend, Berlin

in Kooperation mit dem
Zentralverband des
Deutschen Handwerks

Ansprechpartner:
Dr. Axel Seidel
Tilman Knittel
Marcel Hölterhoff
Klaudia Lehmann

November 2004

Zusammenfassung

Familienfreundliche Maßnahmen sind ein Erfolgsfaktor für das Handwerk. Handwerksbetriebe profitieren mehrfach von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen: Sie helfen dabei, langfristig den Fachkräftebedarf der Handwerksbetriebe zu sichern, sie tragen zur Reduzierung der Personalkosten bei und haben Einfluss auf die Qualität und Effizienz der Leistungserbringung. Auch wenn keine verallgemeinerbaren Kosten-Nutzen-Rechnungen für das Handwerk möglich sind, kann im Rahmen von Beispielen aus typischen Betrieben gezeigt werden, dass die Betriebe mehr von familienfreundlichen Maßnahmen profitieren als sie dafür aufwenden müssen.

Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszeigen sind die Möglichkeiten zur Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen keineswegs geringer: Vielmehr besitzen die typischerweise kleineren Handwerksbetriebe in fast allen Gewerben Vorteile bei der Einführung und Umsetzung. So sind auch Maßnahmen zur familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitszeit – einem wesentlichen Handlungsfeld zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – grundsätzlich in allen Handwerkszweigen möglich, wie im Rahmen der Studie anhand von Praxisbeispielen gezeigt wird.

Die Grundlage der Untersuchung bilden Fallstudien in 18 Handwerksbetrieben aus ganz Deutschland. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, wurde nicht nur auf eine breite regionale Streuung, sondern auch auf die Abdeckung unterschiedlichster Gewerbe geachtet. Insgesamt wurden Betriebe aus 14 Gewerben untersucht.

1. Betrieblicher Nutzen familienfreundlicher Arbeitsbedingungen in Handwerksbetrieben

In der vorliegenden Studie, der Fachgespräche mit 18 Handwerksbetrieben aus 14 unterschiedlichen Gewerken in ganz Deutschland zugrunde liegen, wurde untersucht,

- ob und welche betriebswirtschaftlichen Vorteile Handwerksbetrieben durch die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen entstehen,
- wie familienfreundliche Maßnahmen in Handwerksbetrieben wirken sowie
- welche Möglichkeiten in Handwerksbetrieben für familienfreundliche Maßnahmen bestehen.

Das Ergebnis ist eindeutig: Familienfreundlichkeit ist ein Erfolgsfaktor für das Handwerk. Es zeigt sich deutlich, dass Handwerksbetriebe mehr von familienfreundlichen Maßnahmen profitieren, als sie dafür aufwenden müssen. Der Nutzen für Handwerksbetriebe besteht dabei vor allem in

- der langfristigen Bindung wertvoller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Betrieb,
- der Vermeidung des Ausscheidens qualifizierter Beschäftigter, denen Familie und Beruf nicht vereinbar scheinen, wobei der Aufwand und die Kosten für die Anwerbung, Nachschulung und Einarbeitung neuer Arbeitskräfte eingespart wird,
- der Erhöhung der Motivation und Zufriedenheit und der Reduzierung der Stressbelastung der Beschäftigten, was sich unmittelbar in der Qualität der Arbeit niederschlägt und Reklamationen der Kunden vermeidet,

- der höheren Attraktivität auf dem regionalen Arbeitsmarkt und damit der Chance, leichter qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen,
- der Erhöhung der Bereitschaft bei den Beschäftigten, wenn nötig flexibel für den Betrieb zur Verfügung zu stehen,
- einem positiven Image im lokalen Umfeld, aus dem viele Kunden stammen.

2. Kosten-Nutzen-Relationen

Familienfreundlichkeit im Unternehmen zeigt betriebswirtschaftliche Wirkungen, die sich sowohl auf die gesamte Belegschaft eines Handwerksbetriebes als auch auf den gesamten Leistungsprozess erstrecken. Effekte wie Reduktion der Fluktuationsquoten und der Fehlzeiten, die Steigerung der Mitarbeitermotivation und der Arbeitseffizienz oder Imagegewinne und leichtere Personalgewinnung sorgen für eine nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Zusammen mit den realisierbaren und in Einzelfällen auch messbaren Kosteneinsparpotenzialen kann von einem deutlich positiven Kosten-Nutzen-Effekt einer familienfreundlichen Personalpolitik gesprochen werden.

Betriebswirtschaftlicher Nutzen

Der konkrete und zum Teil messbare betriebswirtschaftliche Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen entsteht in Handwerksbetrieben durch die Reduzierung der Personalbeschaffungskosten, durch die Senkung von Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten, durch die Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand sowie durch die Vermeidung von Gewährleistungs- und Kulanzfällen.

a) Einsparpotenzial Personalbeschaffungskosten

Familienfreundliche Arbeitsbedingungen tragen dazu bei, die familienbedingte Fluktuation – also das dauerhafte Ausscheiden von Beschäftigten nach Geburt eines Kindes – zu senken und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit (zukünftiger) Familie durch gute Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie dauerhaft zu binden. Hierdurch werden Personal(wieder)beschaffungskosten in der Entstehung vermieden. Zusätzlich sinken auch die eigentlichen Personalbeschaffungskosten, da familienfreundliche Betriebe eine hohe Attraktivität in den vorwiegend regionalen Arbeitsmärkten besitzen. Dieser Attraktivitätseffekt wirkt bei der gesamten Personalbeschaffung eines Betriebs.

Die Personalbeschaffungskosten setzen sich aus unterschiedlichen Kostenpositionen zusammen, darunter Aufwendungen für Anwerbung, Auswahl, Aus- und Fortbildung von neuen Arbeitskräften sowie deren Minderleistung in der Einarbeitungsphase.

Gerade bei Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern in Schlüsselfunktionen können die Produktivitätsausfälle, z.B. durch fehlende Kundenbetreuung oder fehlendes Spezialwissen, erheblich sein. Gleiches gilt für die Kosten der Einarbeitungsphase des neuen Mitarbeiters bzw. der neuen Mitarbeiterin. Auch hier können, je nach Stellenprofil, durch die Minderleistung und das fehlende Erfahrungswissen Zusatzkosten in höherem Ausmaß 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 gesamten Wiederbesetzungskosten einer qualifizierten Stelle können in Handwerksbetrieben deutlich über 15.000 € liegen.

b) Einsparpotenzial Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten

Mit der gesetzlichen Elternzeit sind für die Unternehmen zwei betriebliche Herausforderungen verbunden: die Überbrückung der Elternzeitphase und die Einarbeitung der Rückkehrer/-innen aus der Elternzeit.

Die Kosten einer Überbrückung mit befristeten Arbeitskräften hängen wesentlich von dem Zeithorizont ab, für den die Einstellung vorgenommen wird. Je kürzer der Zeithorizont, desto geringer ist die Intensität, mit der die Anwerbung, Auswahl und Qualifizierung der Ersatzarbeitskräfte betrieben werden muss. Dementsprechend liegen die Kosten bei kürzeren Überbrückungszeiträumen deutlich unter den Kosten einer unbefristeten Einstellung. Betriebe profitieren damit von einer möglichst kurzen Verbleibdauer in Elternzeit und einem frühen Wiedereinstieg, der durch familienfreundliche Arbeitsbedingungen ermöglicht werden kann.

c) Einsparpotenzial Fehlzeiten und Krankenstand (Lohnfortzahlung)

Bei der Ermittlung der Kosten für Fehlzeiten sind zwei Ansätze denkbar: zum einen über die direkten Kosten, die durch die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall entstehen, zum anderen durch Berücksichtigung weiterer betriebswirtschaftlicher Effekte eines ungeplanten Ausfalls eines Beschäftigten, bspw. Terminverzug oder Überschreitung eines Projektzeitplans etc.

d) Einsparpotenzial Gewährleistungsaufwand und Kulanz

Erhöhter Stress durch die Doppelbelastung Beruf und Familie kann Auswirkungen auf die Konzentration am Arbeitsplatz und die Qualität der Arbeitsausführung haben. In der Folge entsteht ein erhöhtes Risiko von Kulanz- und Gewährleistungsfällen, das erhebliche finanzielle Konsequenzen für das Unternehmen haben kann. Neben Materialkosten und Arbeitszeit können zusätzliche Kosten entstehen, wenn z.B. der Schadensfall die Kundenbeziehung insgesamt gefährdet.

Kosten familienfreundlicher Maßnahmen

Die Kosten für die Einführung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen sind nur zu einem geringen Teil – z.B. bei einem Kinderbetreuungszuschuss oder einem Heimarbeitsplatz – zuverlässig und sinnvoll erfassbar.

Insbesondere der Aufwand für Planung und Umsetzung einer familiengerechten Arbeitsorganisation und Arbeitszeitflexibilisierung – z.B. in Form des Koordinationsaufwandes für den Arbeitseinsatz von Teilzeitbeschäftigten zweifellos vorhanden – lässt sich kaum quantifizieren. Die Kosten für ein familienfreundliches Arbeitsumfeld insgesamt oder einzelne eingeführte Maßnahmen im Handwerk lassen sich daher nur in den wenigsten Fällen beziffern. Der Aufwand für eine vertragliche Ausgestaltung der Regelungen entfällt in aller Regel, da gerade in kleineren Betrieben Absprachen informell umgesetzt werden. Ebenfalls nicht quantifizierbar sind Maßnahmen im zentralen Bereich der familienfreundlichen Betriebskultur und des Betriebsklimas, da diese überwiegend in gelebter Familienfreundlichkeit, Führungsstil, Kommunikation etc. bestehen. Direkte Kosten können nur für institutionalisierte Mitarbeitergespräche oder Beschäftigtenbefragungen angesetzt werden. In größeren Betrieben können ggf. auch Aufwendungen für die Begleitung eines professionellen Leitbildprozesses einbezogen werden.

Nach den Erfahrungen der untersuchten Handwerksbetriebe überwiegen die betrieblichen Nutzeneffekte familienfreundlicher Maßnahmen den hierfür notwendigen Aufwand bei weitem. Mit Blick auf die in Einzelfällen messbaren betrieblichen Vorteile – Reduktion von Fluktuationsquoten und Fehlzeiten, Steigerung von Mitarbeitermotivation und Arbeitseffizienz, Imagegewinne und leichtere Personalgewinnung –, die in ihrem Zusammenwirken zu einer nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit führen, kann von einem deutlich positiven Kosten-Nutzen-Effekt einer familienfreundlichen Personalpolitik gesprochen werden.

3. Möglichkeiten für familienfreundliche Regelungen im Handwerk

Das typische Merkmal für das Handwerk sind die eher kleinen Betriebsgrößen, auch wenn in einzelnen Gewerken Betriebsgrößen von mehreren hundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine Seltenheit sind. Die kleine Betriebsgröße ist kein Hindernis für familienfreundliche Maßnahmen. Ein kleiner Betrieb kann zwar keine kostenintensiven Angebote wie einen eigenen Betriebskindergarten machen. Aber familienfreundliche Maßnahmen müssen keineswegs kostenintensiv sein. Wichtiger ist vielmehr, die Arbeitsbedingungen den Erfordernissen genau anzupassen, und hier sind Handwerksbetriebe gerade wegen ihrer kleinen Größe deutlich im Vorteil.

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirklich zu verbessern, müssen die familienfreundlichen Maßnahmen passgenau und umfassend auf die Situation der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters zugeschnitten sein. Der persönliche Austausch zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten, wie er in kleineren Betrieben typisch ist, ermöglicht es, die Probleme und den Bedarf an Maßnahmen genau und umfassend zu erkennen. Ebenfalls ist es möglich, Regelungen und Absprachen mit den Beschäftigten schnell, unbürokratisch und informell umzusetzen und auch zu ändern. Dies ist wichtig, da

sich die Anforderungen für die Vereinbarkeit zum Beispiel mit dem Alter der Kinder schnell ändern.

Das Handwerk ist der vielseitigste Wirtschaftsbereich in Deutschland. In den derzeit 41 zulassungspflichtigen Gewerben, 53 zulassungsfreien Handwerken und 57 handwerksähnlichen Gewerben sind die Arbeitsbedingungen und Tätigkeiten höchst unterschiedlich. Allerdings sind familienfreundliche Maßnahmen, die die Arbeitsorganisation und die Arbeitsabläufe betreffen, nicht nur in einigen Gewerken umsetzbar. Der Vorteil liegt hier wiederum in den kleinen Betriebsgrößen: Die Regelungen müssen anders als in größeren Unternehmen nicht allgemeingültig für alle Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen festgelegt werden, sondern können unter Berücksichtigung aller Umstände und Möglichkeiten ausgestaltet werden. Durch diese individuelle Aushandlung können auch für beide Seiten sinnvolle Kompromisse gefunden werden.

Die Langfassung der Studie enthält eine Auswahl der für Handwerksbetriebe geeigneten familienfreundlichen Maßnahmen, die jeweils durch Praxisbeispiele aus den untersuchten Betrieben ergänzt werden. Folgende Maßnahmenbereiche wurden dabei berücksichtigt:

1. Familienfreundliches Betriebsklima
2. Reduzierung der Arbeitszeit
3. Flexibilität im Tagesablauf
4. Regelung flexibler Arbeitszeiten
5. Zeitspielräume durch Teamarbeit
6. Weitergehende Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe
7. Arbeit von Zuhause
8. Gestaltung von Elternzeit und Wiedereinstieg
9. Unterstützung bei der Kinderbetreuung
10. Männer und Frauen – partnerschaftlich in Beruf und Familie

4. Ausblick: Steigende Bedeutung der Familienfreundlichkeit für das Handwerk

Die Gründe, warum Familienfreundlichkeit zu einem relevanten wirtschaftlichen Thema für Handwerksbetriebe geworden ist und weiter an Bedeutung gewinnen wird, liegen in mehreren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen:

- Der absehbare Fachkräftemangel, den Handwerksbetriebe in einigen Regionen trotz der gegenwärtigen konjunkturellen Lage bereits heute spüren, wird das Handwerk besonders stark treffen, da es mit seiner manuellen Produktion und Dienstleistungserbringung ein besonders personalintensiver Wirtschaftszweig ist und bleiben wird. Der technologische Fortschritt wird im Handwerk nicht zu vergleichbaren Rationalisierungen wie etwa in der Industrie führen und dadurch den Personalbedarf senken.
- Die Anforderungen an die Arbeitskräfte im Handwerk werden weiter steigen: Der wirtschaftliche Erfolg eines Betriebes beruht zunehmend auf der Leistungsbereitschaft, dem Engagement, der Kundenorientierung und der Flexibilität der Mitarbeitenden. Dies gilt sowohl im Außenverhältnis, wo Kundennähe und Kundenorientierung an die Beschäftigten hohe Anforderungen stellen, als auch im Innenverhältnis, wo oftmals eine hohe Verantwortung auf den einzelnen Beschäftigten lastet. Mangelnde Arbeitsleistung, Unzufriedenheit oder gar Fluktuation von Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen haben für Klein- und Mittelbetriebe des Handwerks ungleich größere Folgen als für einen Großbetrieb.
- Der Fachkräftebedarf des Handwerks kann zu einem wichtigen Teil durch weibliche Fachkräfte gedeckt werden. Nicht nur in klassischen frauendominierten Gewerken wie dem Friseurhandwerk, sondern auch in ehemaligen Männerdomänen wie bei Optikern oder auch bei Malern und Tischlern tragen Frauen bereits heute wesentlich zur Wertschöpfung bei. Immer mehr Frauen wollen und müssen sich auch aus finanziellen Gründen beruflich engagieren. Die Hauptlast der häuslichen Arbeit, die Betreuung und Erziehung der Kinder, aber auch die Pflege älterer Angehöriger, die in den kommenden Jahren zu einem wichtigen Thema wird, liegt dennoch weiterhin bei den Frauen. Daher müssen sich Betriebe zunehmend mit den Bedürfnissen von Arbeitskräften auseinandersetzen, für die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein existenzielles Thema bildet und für die andere Arbeitsbedingungen als für den früheren männlichen Allein- oder Hauptverdiener notwendig sind.
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird aber immer mehr auch zur Männersache: Wo sich auf der einen Seite Frauen stärker beruflich orientieren, engagieren sich auf der anderen Seite die Männer weitaus stärker in der Familie. Der männliche Alleinverdiener, dem die Haushalts- und Familienarbeit vollständig abgenommen wird und auf den die Arbeitsbedingungen oft noch zugeschnitten sind, wird künftig immer seltener zu finden sein.

Gerade für das Handwerk ist Familienfreundlichkeit zugleich Chance als auch Notwendigkeit: So verschieden die Gewerke im Handwerk auch sind, ist ihnen doch gemeinsam, dass sie sämtlich beschäftigungsintensiv sind und ihr wirtschaftlicher Erfolg in besonderer Weise von der Qualifikation, Leistungsbereitschaft und Motivation ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen abhängt. Mitarbeiterorientierte Personalführung und in diesem Kontext ein familienfreundliches Arbeitsumfeld sind für Handwerksunternehmen daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor in einem schwieriger werdenden Wettbewerbsumfeld.