

# Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung – Eckpfeiler einer familiengerechten betrieblichen Personalpolitik

## Modul 5: Kosten-Nutzen-Analyse

Expertise

Friedrich Haring

Bozen, September 2005

<p><b>Auftraggeber</b></p>  <p>         Europäische Union          Europäischer Sozialfonds          Autonomie Provinz          Bozen - Südtirol          MINISTERO DEL LAVORO          E DELLE POLITICHE SOCIALI          Ufficio Centrale per l'Orientamento e          la Formazione Professionale dei Lavoratori     </p>	<p><b>Durchführende Institute</b></p> <p>Sozialforschung und Demoskopie</p>  <p>Ricerche Sociali e Demoscopia</p> 
<p>Kofinanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds</p>	<p> <b>Dominikanerplatz 35</b>  <b>I-39100 BOZEN</b>   +39-0471-970115   +39-0471-978245  <a href="mailto:info@apollis.it">info@apollis.it</a> </p> <p> <b>Churburggasse 12</b>  <b>I-39020 Schluderns</b>   +39-0473-732428   +39-0473-746970  <a href="mailto:info@kulturforum.com">info@kulturforum.com</a> </p>



Zitat: Haring, H. (2005): Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung – Eckpfeiler einer familiengerechten betrieblichen Personalpolitik. Modul 5: Kosten-Nutzen-Analyse. Expertise, Kulturforum Vinschgau, Schluderns.

Interne Projektnummer: 241

Projektleitung: Brigitte Schnock

Bozen, 2005



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Warum eine Kosten-Nutzen-Analyse? .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Modelle betrieblich unterstützter Kinderbetreuung ....</b>	<b>11</b>
2.1	Betriebskindergarten.....	11
2.2	Gemeinsame Kinderbetreuungseinrichtung für mehrere Betriebe.....	12
2.3	Einkauf von Belegsrechten in bestehende Kinderbetreuungseinrichtungen.....	12
2.4	Betriebliche Unterstützung einer Initiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Gründung einer Kinderbetreuungseinrichtung.....	13
2.5	Kooperation eines oder mehrerer Betriebe mit Organisationen für Kinderbetreuung.....	13
<b>3</b>	<b>Checklisten zu den Kostenfaktoren der betrieblich unterstützen Kinderbetreuung gemäß den genannten Modellen .....</b>	<b>15</b>
3.1	Kosten.....	15
3.2	Einsparungspotentiale.....	16



## 1 Warum eine Kosten-Nutzen-Analyse?

Dass familienfreundliche Maßnahmen ganz allgemein für eine qualitätsvolle Entwicklung unserer Betriebe und ein menschenfreundliches Betriebsklima angebracht und notwendig sind, darüber gibt es in der gesamten westlichen Welt einen Konsens. Inwieweit solche Maßnahmen im Einzelfall jedoch notwendig sind und sich auch betriebswirtschaftlich rechnen, darüber lassen sich kaum gültige Aussagen machen. An einer Studie jüngeren Datums<sup>1</sup> in Deutschland wurde der Versuch unternommen, eine Kosten-Nutzen-Analyse auf der Basis betrieblicher Controllingdaten aus zehn typischen, mittelgroßen deutschen Unternehmen zu erstellen. Dabei zeigte sich, dass eine bessere Balance von Familie und Arbeitswelt gesellschaftliche und wirtschaftliche Vorteile bringt. Erstens werden die Familien entlastet in der Koordination von Privatleben und beruflichen Erfordernissen; es profitiert zweitens der Staat, wenn er durch eine höhere Erwerbsbeteiligung mehr Steuern und Sozialabgaben einnimmt und drittens bringt eine Familienorientierte Personalpolitik für das Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch gesteigerte Motivation der Mitarbeiter/-Innen und durch Kosteneinsparungen vor allem bei höher qualifizierten Arbeitskräften.

Diese Aussagen gelten für den gesamten Bereich familienfreundlicher Maßnahmen. Dazu gehören

- Beratungsangebote für Eltern
- Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in der Elternzeit
- Teilzeitangebote
- Arbeitszeitflexibilität für Eltern
- Telearbeit für Beschäftigte in der Elternzeit
- Verschiedene Formen betrieblich unterstützter Kinderbetreuung
- Betreuung in Not- und Krankheitsfällen

Schwieriger wird eine Kosten-Nutzen-Analyse nur für den Fall betrieblich unterstützter Kinderbetreuung. Es lassen sich jedoch in

---

<sup>1</sup> Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen: Kosten-Nutzen-Analyse, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 11018 Berlin, 2003

diesen Fällen bestimmte Kosten und Einsparungspotentiale definieren, auf Grund dessen jeder Betrieb individuell für sich eine Kosten-Nutzen-Analyse erstellen kann.

Neben finanziell definierbaren Kosten und Einsparpotentialen gibt es auch finanziell nicht klar definierbare Gewinnpotentiale, wie Motivation, Durchhaltevermögen, Betriebstreue, sowie Risiko- und Weiterbildungsbereitschaft.

Zu den finanziell, auch im Einzelfall definierbaren Kosten gehören

### 1. Wiederbeschaffungskosten für Personal

Diese setzen sich zusammen aus

- 1.1 Kosten der unbesetzten Stelle beispielsweise durch Produktivitätsausfälle oder durch fehlende Markt- und Kundenbetreuung
- 1.2 Personalfindungskosten, wie beispielsweise Kosten für Zeitungsinserte oder Radiowerbung und Personalberatung
- 1.3 Auswahlkosten durch finanziellen und zeitlichen Aufwand für Auswahl- und Einstellungsgespräche der Betriebsleitung des Personalbüros und der Personalberatung
- 1.4 Einstellungskosten durch Einrichten des Arbeitsplatzes
- 1.5 Fortbildungs- und Einarbeitungskosten durch interne oder externe Ausbildungen, Betreuung durch Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen, sowie für direkte Einschulung am Arbeitsplatz
- 1.6 Leistungsniveauekosten aufgrund geringeren Produktivität und Fehlerquote in der Einarbeitungszeit, fehlendes Know-how und verloren gegangene Geschäfts- und Kundenkontakte

### 2. Wiedereingliederungskosten

Aufgrund der wachsenden Beschleunigung des Zuwachses an Know-how führt eine längere Abwesenheit zum Absinken des Qualifikationsniveaus der Beschäftigten. Dieses wirkt sich sowohl auf die Rhythmen der beruflichen Tätigkeit als auch auf die Kenntnisse und die Anwendungsroutine von Arbeitsprozessen und Regelwerken aus. Oft verändert sich auch in der Zwischenzeit die technische Ausstattung des Betriebes. Alle diese Komponenten zusammen ergeben häufig die Notwendigkeit einer neuen Einarbeitung, sowie von Weiterbildungsmaßnahmen. Je länger die



Abwesenheit vom Arbeitsplatz andauert, umso höher wird in vielen Fällen der Aufwand für die Einarbeitung. Das heißt im gegensätzlichen Fall: Je kürzer die Abwesenheit der Mitarbeiter/-Innen vom Arbeitsplatz ist, umso geringer können die Wiedereingliederungskosten angesetzt werden.

### 3. Überbrückungskosten

Während einer längeren Abwesenheit eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin hat ein Unternehmen in allgemeinen drei Möglichkeiten, diese Phase zu überbrücken:

- 3.1. Überbrückung durch neue unbefristete Einstellungen. Diese kommt in aller Regel bei größeren Betrieben zur Anwendung, die dem zurückkehrenden Mitarbeiter auf jeden Fall wieder eine Gleichwertige Stelle anbieten können.
- 3.2. Überbrückung durch befristete Einstellungen (Karenzvertretung). Diese Art kommt wohl in den meisten Fällen zur Anwendung.
- 3.3. Andere Verfahren, wie beispielsweise Neuverteilung und Umorganisation von Arbeiten oder befristeter Einsatz von Überstunden der verbliebenen Mitarbeiter.

Die Überbrückungskosten betreffen dabei folgende Faktoren

- Kosten für die nicht besetzte Stelle
- Kosten für Neuaufnahme von Personal
- Auswahl und Einstellungskosten
- Weiterbildungsmaßnahmen
- Einarbeitungskosten und Minderleistung während der Einarbeitung
- Kosten für Arbeitsumverteilung und Überstunden

Eine rasche Rückkehr der Mitarbeiter/-Innen kann in den meisten Fällen die Höhe dieser Kosten merklich senken.

### 4. Kosten für Arbeitsausfälle

Die Doppelbelastung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch den Einsatz am Arbeitsplatz und in der Familie besonders durch Betreuung kleiner Kinder unter 10 Jahren, führen zu einem erhöhten Stress und höherer Krankheitsanfälligkeit. Kinderbetreuungsangebote des Betriebes können das Stressniveau senken und füh-

ren dadurch zu Kosteneinsparungen durch Arbeitsausfälle und Krankenstände.

In einer Betrieblichen Kalkulation unter Einbeziehung aller Kostenfaktoren können für jeden Betrieb die Einsparpotentiale durch Kinderbetreuungsangebote errechnet werden.

## **2 Modelle betrieblich unterstützter Kinderbetreuung**

### **2.1 Betriebskindergarten**

Der klassische Betriebskindergarten wie er früher bei großen Unternehmen festgestellt werden konnte, ist für Südtiroler Unternehmen kaum finanzierbar und mit vielen Rechtsunsicherheiten behaftet.

Trägt ein Unternehmen jedoch alle Kosten für Investitionen und Führung selbst so sind folgende Kostenstellen zu beachten:

- Investitionskosten für die Errichtung. Diese hängen davon ab, ob geeignete Grundstücke, Gebäude oder Räumlichkeiten vorhanden sind oder zugekauft werden müssen. Dabei sind die Entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen über Lage, Raumbedarf usw. zu beachten. Überdies sind die Planungskosten nicht gering.
- Investitionskosten für die Einrichtung

Dazu gehören kindergerechte Möbel, Kästen, Teppiche, Garderoben, Spielplatzeinrichtung, Spielsachen, Einrichtung für Personalräume des Betreuungspersonals, Arbeitsraum, Besprechungsraum; Fallweise Kücheneinrichtung, Schlafräume für Kleinkinder, Planungskosten für die gesamte Einrichtung.

- Betriebskosten

Strom, Wasser, Abwasser, Heizung, Instandhaltungskosten, Organisations- und Verwaltungskosten, Reinigungskosten, Personalverwaltungskosten, Verpflegungskosten für die Kinder, Kosten für Versicherungen.

- Personalkosten

Eine Kinderbetreuungsstätte, die von 07:00 Uhr bis 19:00 Uhr geöffnet ist und auf ca. 15 Betreuungsplätze ausgelegt ist, bedarf eines nicht unbeträchtlichen Personalaufwandes.

Wenn wir den Betreuungstag in drei Abschnitten zu jeweils ca. 4 Stunden teilen und von jeweils zwei Personen ausgehen, die für die Kinderbetreuung zur Verfügung stehen, so entstehen pro Tag 24 Arbeitsstunden aufgeteilt auf vier bis sechs Personen, je nach Möglichkeiten. Dazu kommen fallweise Urlaubs- und Krankheitsvertretungen.

Das Personal muss einen nicht unbeträchtlichen Ausbildungsstand aufweisen und regelmäßig Weiterbildungen besuchen. Es muss auf jedem Fall eine hohe Bereitschaft zur flexiblen Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung mitbringen. Je kleiner die betreuten Kinder sind, umso mehr Personaleinsatz muss berechnet werden. Falls die Kinder nicht aus der Betriebsmensa verpflegt werden können, wird auch eine Köchin oder Koch benötigt, die für die Ernährung von Kindern entsprechend fachspezifisch ausgebildet sein sollte. Für größere Betriebskindergärten (über 50 Kinder) wird auch eine eigene Verwaltungskraft zumindest in Teilzeit notwendig sein. Überdies muss in Hinblick auf die Auslastung des Betriebskindergartens eine bestimmte Anlaufzeit berechnet werden.

## **2.2 Gemeinsame Kinderbetreuungseinrichtung für mehrere Betriebe**

Diese Form der Organisation einer Kinderbetreuungseinrichtung erfordert eine gewisse Vorbereitung, da erst mehrere Betriebe sich zusammenfinden müssen, die eine Trägerstruktur gründen und die Entscheidungskompetenzen und die Kosten entsprechend aufteilen müssen. Der Vorteil dieser Lösung liegt in den geringeren Kosten für den einzelnen Betrieb und die besseren Möglichkeiten der Auslastung. Die Kosten für Investitionen und Betrieb können am besten nach Plätzen und Belegsrechten aufgeteilt werden. Die Zahl der für diesen Zweck kooperierenden Betriebe ist völlig offen. Interessant kann diese Variante auch für die Zusammenarbeit vieler kleiner und mittelständischer Unternehmen sein, da diese den Service einer Kinderbetreuungseinrichtung niemals jeder für sich ihren Mitarbeitern anbieten könnten.

Der Verwaltungs- und Managementaufwand für die Koordination der Beteiligten Firmen ist jedoch höher anzusetzen als beim einzelbetrieblichen Betreuungskindergarten. Allerdings kommt dieses Angebot den familienfreundlichen Image der einzelnen Betriebe sehr zugute.

## **2.3 Einkauf von Belegsrechten in bestehende Kinderbetreuungseinrichtungen**

Diese Form bringt für den Betrieb weniger finanzielle Belastungen und geringeres finanzielles Risiko. Bei bestehenden Kinderbetreuungseinrichtungen kann der Betrieb einen Vertrag abschließen und erhält dafür das Recht, Kinder seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort unterzubringen. Unter Umständen kann der Betrieb auch längere Öffnungszeiten der Kinderbetreuungsstelle fi-

nanzieren. Es können auch Verträge mit mehreren Kinderbetreuungseinrichtungen abgeschlossen werden.

Die Initiative für diese Variante könnte auch von den bestehenden Vereinen und Genossenschaften für Kinderbetreuung selbst ausgehen, die sich dadurch mehr Kontinuität in Finanzierung und Auslastung sichern könnten.

#### **2.4 Betriebliche Unterstützung einer Initiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Gründung einer Kinderbetreuungseinrichtung.**

Dabei geht die Initiative von der Gründung eines Trägervereins von den Eltern aus. Das Unternehmen unterstützt die Initiative durch Bereitstellung von Räumlichkeiten, handwerklichen Tätigkeiten, niedere Mietpreise, zur Verfügung stellen von betrieblichen Infrastruktureinrichtungen (Büro, Telefon, Verwaltungskapazität), Kantinenbenutzung, Rechtsberatung usw.. Der Trägerverein hat dabei die Hauptverantwortung und oberste Entscheidungskompetenz.

Dieses Modell bringt in allgemeinen einen eher geringeren organisatorischen und finanziellen Aufwand für den Betrieb. Die finanziellen Risiken lassen sich leichter abschätzen und sind zwischen Mitarbeiterinitiative und Betrieb zu vereinbaren. Über die Vergabe der Plätze entscheidet die Elterninitiative in Abstimmung mit dem Betrieb. Die Eltern und beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen eine sehr hohe Motivation mitbringen. Möglichkeiten der Unterstützung der Elterninitiative durch die öffentliche Hand sind gegeben. Personalkosten sind durch Einsatz auch ehrenamtlicher Kräfte gemildert.

#### **2.5 Kooperation eines oder mehrerer Betriebe mit Organisationen für Kinderbetreuung**

In Südtirol gibt es mehrere Organisationen, die professionelle Kinderbetreuung anbieten, wie beispielsweise die Tagesmuttergenossenschaft, Casa Bimbo – Tagesmutter, Cocinella, Kinderfreunde u.a.m. Betriebe können die Unterbringung eines Kindes bei einer solchen Organisation durch Zuschüsse an die Eltern fördern oder die Tagemutterkosten ganz übernehmen.

Dieses Modell ist ebenfalls für alle Betriebe, die gewillt sind, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Möglichkeit zur gestützten Kinderbetreuung anzubieten, mit geringem Mitteleinsatz umsetzbar. Dieser Mitteleinsatz sollte für den Betrieb auch steuerlich geltend gemacht werden können.

Der Vorteil für den Betrieb ist die Möglichkeit der unmittelbaren Umsetzung, keine Anlaufphasen, flexible Handhabung dieses Dienstes, keine Investitionskosten, keine Weiterbildungskosten, keine Organisationskosten.

Es ist verwunderlich, dass diese Möglichkeit auch in Südtirol nicht längst von Seiten der Organisationen für Kinderbetreuung den Betrieben angeboten werden, da diese bisher sehr viele Tagesmütter ausgebildet haben und sie ihre Dienste mit einer gewissen Auslastungsgarantie absichern könnten.

Nun, da die Autonome Provinz selbst Tagesmütter ausbildet, könnte ein solches Angebot im Sinne von Arbeitsplatzbeschaffung für die Absolventinnen auch von der Landesverwaltung unterstützt werden. Direkte Kooperationen mit einzelnen Tagesmüttern sind ebenfalls möglich. Es muss dabei allerdings beachtet werden dass bei Ausfall der Tagsmütter die Beschäftigten wiederum vor dem Problem stehen, Ersatz zu suchen oder die Betreuung selbst zu übernehmen.

### **3 Checklisten**

Checklisten zu den Kostenfaktoren der betrieblich unterstützen Kinderbetreuung gemäß den genannten Modellen

#### **3.1 Kosten**

##### **3.1.1 Investitionskosten**

Baumaßnahmen

Erschließungskosten

Planungskosten

##### **3.1.2 Einrichtungskosten**

Möbel

Spielgeräte

Kücheneinrichtung

Personalräume

Planungskosten

##### **3.1.3 Betriebskosten**

Strom

Wasser/Abwasser

Heizung

Reinigung

Verpflegungskosten

Instandhaltung

Verwaltung

Versicherungen

Mieten

##### **3.1.4 Personalkosten**

Lohnkosten

Ausbildungskosten

Weiterbildungskosten

Verpflegungskosten

Versicherungen

## **3.2 Einsparungspotentiale**

### **3.2.1 Wiederbeschaffungskosten**

Kosten der nichtbesetzten Stelle durch  
Produktionsausfälle, fehlende Marktdeder  
Kundenbetreuung  
Kosten für Personalsuche  
Kosten für Personalauswahl  
Einstellungsgespräche  
Personalbüro  
Personalberatung  
Einstellungskosten  
Einrichten eines Arbeitsplatzes  
Aus- und Weiterbildungskosten  
Einarbeitungskosten  
Leistungsverringung in der Einarbeitungszeit

### **3.2.2 Wiedereingliederungskosten**

Weiterbildung nach längerer Abwesenheit  
vom Arbeitsplatz  
Entwöhnung vom Arbeitsalltag

### **3.2.3 Überbrückungskosten**

durch Neueinstellung  
durch Karenzvertretung  
durch Arbeitsneuverteilung  
durch Überstundenleistungen



## Fallbeispiele für Kosten/Nutzenanalyse

### 1. Kindertagesstätte

<b>Investitionskosten</b>		<b>100.000 €</b>
Anschaffung von Möbel und Spielsachen	20.000 €	
Ausbau von Räumlichkeiten	80.000 €	
<b>Betriebskosten</b>		
<b>Personalkosten</b>		
Pro BetreuerIn (8 Stunden, Fünftagewoche: jährlich; brutto) Kosten für 2,5 Betreuer/innen		<b>62.500 €</b>
<b>Verflegungskosten für 12 Kinder</b>		<b>5.000 €</b>
<b>Versicherungen ( Unfall, Haftpflicht)</b>		<b>1.500 €</b>
<b>Ausstattung</b>		<b>1.000 €</b>
Laufende Erneuerung und Ergänzung von Spielen und Einrichtung		
<b>Verwaltung (Büro/Telefon)</b>		<b>2.000 €</b>
<b>Allgemeine Spesen (Wasser, Strom, Heizung)</b>		<b>3.000 €</b>
<b>Pädagogische Beratung und Weiterbildung</b>		<b>2.000 €</b>
<b>Gesamtkosten</b>		<b>177.000 €</b>

### 2. Gemeinsame Kinderbetreuungseinrichtung für mehrere Betriebe

<b>Investitionskosten</b>		<b>100.000 €</b>
Einrichtung für Räume der Kinderbetreuung		
Kücheneinrichtung		
<b>Betriebskosten</b>		
<b>Personalkosten</b>		
Pro BetreuerIn (8 Stunden, Fünftagewoche: monatlich; brutto) 2,5 Betreuer/innen		<b>62.500 €</b>
<b>Verpflegung für 12 Kinder</b>		<b>5.000 €</b>
<b>Versicherungen ( Unfall, Haftpflicht)</b>		<b>1.500 €</b>
<b>Ausstattung</b>		<b>1.000 €</b>
Laufende Erneuerung und Ergänzung von Spielen und Einrichtung		
<b>Verwaltung (Büro/Telefon)</b>		<b>2.000 €</b>
<b>Allgemeine Spesen (Wasser, Strom, Heizung)</b>		<b>3.000 €</b>
<b>Pädagogische Beratung und Weiterbildung</b>		<b>2.000 €</b>
<b>Gesamtkosten</b>		<b>177.000 €</b>
<b>Kosten pro Kind( Vollzeit ohne Investitionen)</b>		<b>6.416 €</b>

### 3. Einkauf von Belegsrechten in bestehende Kinderbetreuungseinrichtungen

**Kosten pro Stunde (ohne Förderungen) 6 €**

Voraussetzung: Existierende Kinderbetreuungseinrichtung in Betriebs- bzw. Wohnortnähe

### 4. Betriebliche Unterstützung einer Initiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Gründung einer Kinderbetreuungseinrichtung

<b>Investitionskosten</b>		<b>80.000 €</b>
Anschaffung von Möbel und Spielsachen	20.000 €	
Ausbau von Räumlichkeiten	80.000 €	
<b>Betriebskosten</b>		
<b>Personalkosten</b>		
Pro BetreuerIn (8 Stunden, Fünftageweche: monatlich; brutto)evt ehrenamtlich		<b>50.000 €</b>
<b>Versicherungen ( Unfall, Haftpflicht)</b>		<b>1.500 €</b>
<b>Ausstattung</b>		<b>1.000 €</b>
Laufende Erneuerung und Ergänzung von Spielen und Einrichtung		
<b>Verwaltung (Büro/Telefon)</b>		<b>2.000 €</b>
<b>Allgemeine Spesen (Wasser, Strom, Heizung)</b>		<b>1.500 €</b>
<b>Pädagogische Beratung und Weiterbildung</b>		<b>2.000 €</b>
<b>Gesamtkosten</b>		<b>138.000 €</b>

### 5. Kooperation eines oder mehrerer Betriebe mit Organisationen für Kinderbetreuung

Erstellen eines gemeinsamen Konzeptes zur Zuteilung der Belegplätze, Vereinbarung eines Stundensatzes ca. 6€ pro Kind und Betreuungsstunde) Ohne Berücksichtigung von Förderungen

**6 €**