

# **Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergreifen**

Schlussbericht

Im Auftrag  
Bundesamts für Gesundheit (BAG)  
Björn Uhlmann, Projektleiter Betreuende Angehörige

Livia Bannwart, Dominic Höglinger, Simon Iseli, Caroline Heusser, Heidi Stutz  
Bern, Dezember 2023

**Impressum**

Leitung des Projekts beim BAG

Björn Uhlmann, Projektleiter Betreuende Angehörige, Abteilung  
Gesundheitsstrategien

Begleitgruppe

Thomas Vollmer, Leiter Bereich Alter, Generationen, Gesell-  
schaft, Bundesamt für Sozialversicherungen BSV

Christelle Bourgeois, Bereich Leistungen AHV/EO/EL, Bundes-  
amt für Sozialversicherungen BSV

Dragan Ilic, Ressort Arbeitsmarktanalysen und Sozialpolitik,  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Kontakt

Bundesamt für Gesundheit BAG  
Schwarzenburgstrasse 157, 3003 Bern

Zitervorschlag

Bannwart, L., Höglinger, D., Iseli S., Heusser C. & Stutz, H.  
(2023). *Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unter-  
nehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstä-  
tigkeit und Angehörigenbetreuung ergreifen*. Im Auftrag des  
Bundesamts für Gesundheit BAG. Bern: Büro BASS.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>III</b>
<b>1 Ausgangslage und Auftrag</b>	<b>1</b>
<b>2 Bestehende Analysen zu Kosten und Nutzen von unterstützenden Massnahmen der Betriebe</b>	<b>2</b>
<b>3 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen</b>	<b>7</b>
3.1 Konzeption des Kosten-Nutzen-Vergleichs	7
3.1.1 Grundgesamtheit	7
3.1.2 Definition von Angehörigenbetreuung	8
3.1.3 Gewählte Perspektive für die Kosten-Nutzen-Analyse	8
3.1.4 Zeitlicher Analyserahmen	8
3.1.5 Typen von Massnahmen	8
3.1.6 Wirkungsdimensionen der Massnahmen aus betrieblicher Sicht	9
3.1.7 Kosten der Massnahmen für Mitarbeitende, die Angehörige betreuen	12
3.2 Empirisches Vorgehen bei der Erhebung der Fallbeispiele	13
3.3 Auswahlkriterien der Fallbeispiele	13
<b>4 Die Fallbeispiele</b>	<b>16</b>
4.1 Beschreibung der Fallbeispiele	16
4.2 Beurteilung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Massnahmen durch die Betriebe	32
4.3 Wichtige Einflussfaktoren für Erfolg und Misserfolg von Massnahmen aus Sicht der Betriebe	33
4.4 Umfang und Wirkung der Massnahmen in den verschiedenen Fallbeispielen	34
<b>5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen</b>	<b>39</b>
5.1 Ergebnisse der einzelnen Fallbeispiele im Detail	41
5.2 Fazit	53
<b>6 Variation kritischer Einflussfaktoren und die Grenzen der Tragbarkeit</b>	<b>56</b>
6.1 Nettonutzen des häufigen Massnahmenbündels	61
6.2 Nettonutzen bei längeren bezahlten Beurlaubungen und bei Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder	63
6.3 Fazit	67
<b>7 Bezifferung der Größenordnung der Anzahl betroffener Mitarbeitender und Betriebe</b>	<b>70</b>
7.1 Erwerbstätige, die gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen, und ihre Möglichkeiten, flexibel zu arbeiten	70
7.2 Betriebe mit Mitarbeitenden, die Angehörige betreuen	76
7.3 Eingesetzte Massnahmen	78
7.4 Fazit	80

<b>8</b>	<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>82</b>
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>	<b>87</b>
	<b>Anhang</b>	<b>90</b>
<b>A-1</b>	<b>Unternehmen, die im Rahmen der Studie Auskunft erteilt haben</b>	<b>91</b>
<b>A-2</b>	<b>Teilnehmende des Validierungsworkshops</b>	<b>91</b>
<b>A-3</b>	<b>Ergänzende Auswertungen zu Kapitel 6 «Variation kritischer Einflussfaktoren und die Grenzen der Tragbarkeit»</b>	<b>92</b>
<b>A-4</b>	<b>Gesprächsleitfaden für die Erhebung der Fallbeispiele</b>	<b>99</b>

## Zusammenfassung

Die vorliegende Studie erfüllt das Anliegen des im Juni 2021 vom Ständerat überwiesenen Postulats 21.3232, welches eine **Kosten-Nutzen-Analyse** der Massnahmen verlangt, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergreifen. Der Begriff der Angehörigenbetreuung umfasst gemäss diesem Vorstoss und dem Sprachgebrauch des Bundesamts für Gesundheit (BAG) Betreuung und Pflege gegenüber gesundheitlich beeinträchtigten Personen aus dem nächsten persönlichen Umfeld, unabhängig davon, ob es sich um Erwachsene oder Kinder und um Verwandte oder Nichtverwandte handelt. Dagegen fällt die allgemeine Kinderbetreuung nicht unter diesen Begriff.

Die Untersuchung soll Unternehmen dazu dienen, besser abschätzen zu können, welches Entgegenkommen gegenüber Mitarbeitenden, die gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen, sich aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive lohnt, wann aber auch die Grenze der Tragbarkeit aus einer finanziellen Sicht erreicht ist.

### Forschungsdesign und methodisches

#### Vorgehen

Die Kosten-Nutzen-Analyse steht vor der Herausforderung, dass in der betrieblichen Realität eine **große Heterogenität** besteht sowohl bezüglich der **Rahmenbedingungen** in den Betrieben (Grösse, Branche, Präsenzfordernisse, fixe Öffnungs- und Servicezeiten, auszulastende Maschinen oder Infrastrukturen, Notwendigkeit von Wochenend-, Nacht- und Schichtarbeit, hoher Zeitdruck, schwankender Arbeitsanfall etc.) als auch bezüglich der **Situationen der Mitarbeitenden**, die häusliche Pflege und Betreuung übernehmen (Ersetzbarkeit, Planbarkeit von Ausfällen, Ausmass der Betreuungsübernahme, Unterstützungsbedarf, psychische Belastung etc.).

Die Studie arbeitet daher mit **9 exemplarischen Fallbeispielen** zu einzelnen betroffenen Mitarbeitenden in unterschiedlichen Betrieben. Es handelt sich dabei um konkrete reale Situationen und um existierende Betriebe, die pragmatische Lösungen gesucht und entsprechende Massnahmen getroffen haben. Denn nur wo Massnahmen ergriffen wurden, können deren Kosten und Nutzen thematisiert werden. Die Auswahl ist damit nicht uneingeschränkt repräsentativ für sämtliche Betriebe und Mitarbeitenden. Vielmehr ermöglicht sie das **Potenzial konkret und praxisrelevant abzuschätzen**, welches betriebliche Mass-

nahmen in bestimmten Situationen bieten. Wie sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis unter Variation von kritischen Einflussfaktoren verändert, wird in einem zweiten Untersuchungsschritt mittels Simulationsberechnungen aufgezeigt.

In den ausgewählten Fallbeispielen geht es immer um Mitarbeitende, die in einem **für die Vereinbarkeit mit dem Beruf relevanten Mass** und **über eine längere Zeit** gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen. Einmalige Kurzabwesenheiten oder die üblichen Kinderkrankheiten sind damit explizit nicht berücksichtigt. Die Studie fokussiert zudem auf die anfallenden **Kosten und den Nutzen für die betroffenen Betriebe**. Die in einer Gesamtbetrachtung durchaus ebenfalls relevante Perspektive der betreuenden Mitarbeitenden, der gesundheitlich beeinträchtigten Angehörigen wie auch der weiteren Gesellschaft werden bewusst ausgebündet.

Folgende vier Wirkungsdimensionen (in Abbildung 1 rosa eingefärbt) wurden für die Kosten-Nutzen-Analyse berücksichtigt:

Erhöhte **Fehlzeiten** der Person (Absentismus) sind entweder direkt auf Vereinbarkeitsprobleme zurückzuführen oder auf vermehrte Krankheitsausfälle aufgrund der durch die Situation

Abbildung 1: Wirkungsdimensionen

#### Nutzen-Kosten- oder Wirkungsdimensionen

Auswirkungen auf das Ausmass von Fehlzeiten (Absentismus)

Auswirkungen auf Überlastung & beschränkte Leistungsfähigkeit (Präsentismus)

Auswirkungen auf Fluktuation und Wissenserhalt im Betrieb (Fluktuationskosten)

Auswirkungen auf den Erwerbsumfang (Überbrückungskosten)

Auswirkungen auf Zufriedenheit MA, Motivation, Loyalität, Flexibilität

Auswirkungen auf Team und Betriebsklima

Mehraufwand oder Effizienzgewinne bei Planung & Arbeitsorganisation

Position des Betriebs im Wettbewerb um Fachkräfte

Image bei der Kundschaft

Darstellung BASS

übermäßig belasteten Mitarbeitenden. Ein möglicher Nutzen betrieblicher Massnahmen ist es, diese Fehlzeiten zu reduzieren.

Kosten entstehen auch durch sogenannten **Präsentismus**: Die Person ist zwar anwesend im Betrieb, ihre Leistungsfähigkeit ist jedoch eingeschränkt. Wirken die betrieblichen Massnahmen Überlastung entgegen, besteht ihr Nutzen darin, einer durch die Betreuungssituation verursachten Leistungsminderung entgegenzuwirken.

Überlastung durch die Situation führt häufiger zu Kündigungen von Seiten des Unternehmens oder durch die Arbeitnehmenden, und dadurch zu erhöhten **Fluktuations-** bzw. **Wiederbesetzungskosten**, die je nach Grad der Ersetzbarkeit, verlorenem Wissen, Fachkräftemangel und Einarbeitungszeit der Neuen erheblich sein können. Betriebliche Massnahmen können helfen, Kündigungen und die damit verbundenen Kosten zu vermeiden und tragen so zum Wissenserhalt im Betrieb bei.

Es kann erforderlich sein, stark belastete Mitarbeitende bezahlt oder unbezahlt ganz oder teilweise freizustellen und temporär durch andere Personen zu ersetzen. Neben der allfälligen Lohnfortzahlung fallen dann **Überbrückungskosten** für die einspringenden internen oder neuen Mitarbeitenden an.

Die weiteren in der Abbildung dargestellten Wirkungsdimensionen können in der Kosten-Nutzen-Analyse zwar nicht quantifiziert werden, sie erhöhen den Nutzen von Massnahmen jedoch oft ebenfalls und sind in einer Gesamtbetrachtung mit zu berücksichtigen.

Mit den ergriffenen Massnahmen sind in aller Regel auch **Kosten** verbunden. Art und Ausmass der Kosten sind zum einen massnahmenspezifisch, zum anderen können sie je nach Ausgestaltung sowie Management- und Arbeitsorganisation im Betrieb sehr unterschiedlich ausfallen. Unterschieden werden **einmalige Investitionskosten** zu Beginn der erstmaligen Umsetzung, die über die Lösung des Einzelfalls hinausgehen und später potenziell auch anderen Mitarbeitenden zugutekommen, **direkte fallbezogene Kosten** sowie **indirekte fallbezogene Kosten**, die sich in der Folge ergeben (Mehraufwand für das Team als sekundäre Folge einer Massnahme usw.).

**Für die Kosten-Nutzen-Bilanz** der vorliegenden Untersuchung sind primär die **fallbezogenen Kosten relevant**. Es gilt jedoch ebenfalls zu berücksichtigen, vor welchem Hintergrund bezüglich Unternehmenskultur sowie Flexibilität von Arbeitsort und Arbeitszeiten diese fallbezogenen Kosten entstehen, weil diese Faktoren mitentscheidend sind.

## Die Fallbeispiele

Insgesamt wurden für die Untersuchung 9 Fallbeispiele erhoben. Sie unterscheiden sich bezüglich zentraler interessierender Charakteristika wie **Region** (Sprachregion, Stadt-Land, Grösse der Region, in der die Unternehmen tätig sind), **Betriebsgrösse** (Kleinstbetrieb bis Betrieb mit über 100 Mitarbeitenden), **Betriebstyp** (Privatwirtschaft, NPOs, öffentlich-rechtliche Institutionen), **Rahmenbedingungen** (Präsenzfordernisse, fixe Öffnungs- und Servicezeiten, zwingende Wochenend-, Nacht- und Schichtarbeit etc.; viele der Mitarbeitenden in den Fallbeispielen arbeiten allerdings im Büro); **Merkmale der Betroffenen** (Geschlecht, Alter, Dienstalter, Kaderposition); **Betreuungssituation** (wenig planbare Akutereignisse oder regelmässige Betreuung; eigener Haushalt oder ausserhalb) und bezüglich der **eingesetzten Massnahmen** und ihrer **Dauer** (3 Monaten - 5 Jahre).

Die befragten Betriebe selber beurteilen ihre Massnahmen grossmehrheitlich als wirksam und wirtschaftlich. Gewisse Vorbehalte bestehen einzig bezüglich der Wirtschaftlichkeit von Beurlaubungen. Die Unternehmen gaben alle an, dass die Wahl der Massnahmen stark vom individuellen Fall abhängt. Als zentrale Voraussetzung für den Erfolg sehen viele Betriebe eine unterstützende Unternehmenskultur und ein offenes Betriebsklima, damit das Gespräch gesucht, Probleme angesprochen und gemeinsam Lösungen gefunden werden. Als wichtig wird auch erachtet, dass Vorgesetzte für das Thema sensibilisiert sind und sich im Einzelfall um ein Entgegenkommen bemühen. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass Unternehmen grosszügiger sind mit Massnahmen, wenn die betroffene Person selber ein hohes Commitment zeigt, und dass Massnahmen vorsichtiger eingesetzt werden, wenn Missbrauchsmöglichkeiten im Raum stehen. Auch eine gute Einbettung ins Team, eine ausreichende Vertrauensbasis und eine gute Kommunikation werden als positive Einflussfaktoren erwähnt.

Es fiel den meisten Unternehmen schwer einzuschätzen, was für Kosten die Entwicklung einer Strategie oder eines Massnahmenpaketes verursacht hat. Hingegen konnte relativ genau beziffert werden, in welchem Umfang Beratungsleistungen sowie bezahlte Urlaubstage bezogen wurden. Beim laufenden Koordinationsaufwand mussten häufig Schätzungen vorgenommen werden. Fast alle Betriebe, in denen als Massnahme vermehrt Homeoffice genutzt wurde, gaben an, dass dadurch keine zusätzlichen Kosten entstanden, weil dies als Standard für alle Mitarbeitenden gilt.

Nur in wenigen Fallbeispielen kam es vor dem Einsatz von Massnahmen zu gehäuften Abwesenheiten. Meist wurden die Massnahmen proaktiv ergriffen. Auffällig ist, dass die Schätzungen, was eine Neubesetzung der Stelle kosten würde, sehr weit auseinander gehen (4'500 - 200'000 CHF).

### **Kosten-Nutzen-Verhältnis in den einzelnen Fallbeispielen**

In fast allen Fallbeispielen, die für erfolgreich gemeisterte Situationen stehen, besteht betriebsweit grundsätzlich die **Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten** und die Möglichkeit der teilweisen Arbeit im **Homeoffice**. Wie entscheidend diese beiden Elemente für eine **kostengünstige Bewältigung der Vereinbarkeitsprobleme** sind, zeigt sich im einzigen Fallbeispiel, bei welchem diese Massnahmen aufgrund der Präsenz erfordernis und fixer Öffnungszeiten nicht anwendbar waren, sondern nur mit einer längeren bezahlten Beurlaubung die gravierende Notfallsituation der schweren Krebserkrankung eines Kindes zu bewältigen war. Die fallbezogenen Kosten pro Monat lagen hier mit rund 6'000 CHF während der Dauer der Massnahme weit über jenen der anderen Fallbeispiele, wo sie jeweils maximal 300 CHF ausmachten. Hätte hier nicht der Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder die Lohnkosten während 14 Wochen abgedeckt, wären die Kosten für das Unternehmen noch höher ausgefallen. Diese sozialstaatliche Leistung beeinflusst die betriebliche Kosten-Nutzen-Bilanz erheblich.

Fast alle Betriebe gaben einen gewissen Betrag für **Beratung und Betreuung** der betroffenen Mitarbeitenden aus. Wo dies intern wahrgenommen werden konnte, waren die fallbezogenen Kosten hierfür gering. Bei den meisten Betrieben fiel auch ein gewisser Mehraufwand bei der **Planung und Koordination** an, der sich jedoch überall ebenfalls in engen Grenzen hielt. Neben dem erwähnten Fallbeispiel kam eine **bezahlte Beurlaubung** auch in vier anderen Fällen vor (teilweise Krankschreibungen), war jedoch von der Dauer her nur kurz und damit überschaubar. Über die gesamte Laufzeit der Massnahmen betrachtet sprengten die bezahlten Kurzbeurlaubungen hier den Kostenrahmen von 300 CHF pro Monat nicht.

Mit den ergriffenen Massnahmen ist es mehrheitlich gelungen, das **Erwerbspensum** der Mitarbeitenden **aufrechtzuerhalten**. Nur in einem Fall wurde das Pensum dauerhaft um 10% reduziert. In drei weiteren Fällen war es möglich, das Pensum vorübergehend der Betreuungssituation anzupassen, sei dies durch das Zulassen von

Minusstunden auch über längere Zeit oder die Möglichkeit zum «Kauf» zusätzlicher Ferien. Auch hier half also Flexibilität. Die meisten Mitarbeitenden in den Fallbeispielen sind nach wie vor mit hohen Pensum beschäftigt und erlitten keine Einkommenseinbussen.

Der erzielte **Nutzen** der ergriffenen Massnahmen hängt primär davon ab, in welchem Ausmass Fehlzeiten und eine verringerte Leistungsfähigkeit aufgrund von Überlastung vermieden werden können. Beide erzeugen sehr schnell beträchtliche Kosten in Form von Produktivitätsausfällen für einen Betrieb. Diese negativen Auswirkungen zu verhindern oder zumindest zu reduzieren, erzeugt deshalb einen beträchtlichen finanziellen Nutzen.

Wo die Kosten der Massnahmen tief sind, wie in der Mehrheit der Fälle, ist die **Kosten-Nutzen-Bilanz** auch ohne Einbezug der Wiederbesetzungskosten im Falle einer Kündigung positiv. Nur in zwei Fallbeispielen ist dies nicht der Fall. In einem davon ist der Negativbetrag jedoch marginal und liegt weit unter den Kosten, die der Betrieb für eine Wiederbesetzung im Falle einer Kündigung schätzt. Selbst im Fall der längeren bezahlten Beurlaubung wäre eine Kündigung mit höheren Kosten verbunden gewesen. Die Wiederbesetzungskosten im Kündigungsfall sind gerade in Bereichen mit Fachkräftemangel erheblich. Werden sie als Nutzenkomponente mitberücksichtigt, gibt es selten Argumente, nicht auch in kostspieligere Massnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung zu investieren.

Gleichzeitig hat die Erhebung der Fallbeispiele klar gezeigt, dass die Betriebe nicht aus einer reinen Kosten-Nutzen-Sicht heraus handeln, sondern grundsätzlich intensiv bemüht sind, zusammen mit den Mitarbeitenden die Situation zu lösen und die Vereinbarkeit sicherzustellen. Dies ist in den untersuchten Fallbeispielen gelungen und hat sich gleichzeitig als finanziell vorteilhaft erwiesen.

### **Variation kritischer Einflussfaktoren und die Grenzen der Tragbarkeit**

Die Variation kritischer Einflussfaktoren über Simulationsberechnungen hat zum Ziel, über die einzelnen Fallbeispiele hinaus zu allgemeineren Aussagen zu den Kosten-Nutzen-Relationen von Massnahmen unter veränderten Umständen zu kommen. Dadurch ist es möglich, die finanziellen Wirkungen für eine grösere Anzahl Situationen zu analysieren.

Auf der Basis der Erkenntnisse aus den Einzelanalysen der Fallbeispiele wurde entschieden, die

Simulationen auf zwei mögliche Interventionen der Betriebe zu beziehen: ein **häufig ergriffenes variables Massnahmenbündel**, welches sich jedoch in allen Fällen als relativ kostengünstig herausstellte, sowie eine **längere bezahlte Beurlaubung**. Von Anfang an war klar, dass es sich bei Letzterem um eine teure Massnahme handelt, die längst nicht immer nötig ist und nur in gravierenden Fällen angewandt wird. Das Ziel war abzutasten, unter welchen Umständen sich auch diese Massnahme aus betrieblicher Sicht auszahlt bzw. wann die Grenzen der Tragbarkeit für den einzelnen Betrieb erreicht sind.

Variiert wurden in den Simulationsrechnungen die Dauer der Betreuungssituation (womit auch die Frage aufgegriffen wird, wie lange ein Betrieb die Unterstützung aufrechterhalten kann), die Wirksamkeit der Massnahmen, die sich je nach Betreuungskonstellation und Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeitenden unterscheidet, die Lohnhöhe, die gleichzeitig als Annäherung für unterschiedliche Qualifikations- und Kaderstufen steht, sowie die Höhe der Wiederbesetzungskosten (die zugleich auch die Höhe von allfälligen Überbrückungskosten beeinflussen).

Die **Simulationsberechnungen zum häufig ergriffenen Massnahmenbündel** zeigen, dass aus einer finanziellen Perspektive wenig Gründe bestehen, solche vergleichsweise kostengünstigen Massnahmen nicht zu ergreifen; der «business case» ist eindeutig positiv. Wie schnell sich eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz einstellt, hängt von der Höhe der einmaligen Kosten zu Beginn der Massnahmen ab. Sind diese amortisiert, bleibt der Nettonutzen auch langfristig positiv, weil der Nutzen stets die Kosten übertrifft. Wichtig ist zudem die Wirksamkeit der Massnahmen. Erlauben diese nicht in genügendem Mass, Fehlzeiten zu vermindern und die Leistungsfähigkeit zu verbessern, kann der Nettonutzen (ohne Berücksichtigung der Wiederbesetzungskosten im Falle einer Kündigung) in den negativen Bereich kippen und auch längerfristig dort verharren, auch wenn es dabei nie um grössere Beträge geht. Werden die Wiederbesetzungskosten mitberücksichtigt, die im Fall einer Kündigung anfallen würden, geht die Rechnung für die Betriebe jedoch auch in diesen Fällen auf.

Die **Simulationsberechnungen zu einer längeren bezahlten Beurlaubung** machen deutlich, dass diese relativ teure Massnahme sich dann auszahlen kann, wenn die Mitarbeitenden aufgrund einer akuten Betreuungssituation ganz ausfallen und die Vereinbarkeit nicht mit mehr Flexibilität aufgefangen werden kann. Es geht hier also um eine Lösung, wenn alle anderen Optionen ausgeschöpft sind. Das Spektrum der

möglichen Massnahmen hängt jedoch auch damit zusammen, wieweit berufliche Tätigkeiten zeit- und ortsunabhängig erbracht werden können.

Dem zusätzlich zu zahlenden Lohn für eine Ersatzperson steht dann der Nutzen gegenüber, dass die Arbeit wieder geleistet wird, was weitgehend einem Nullsummenspiel entspricht, solange die einspringende Person nicht extern rekrutiert und eingearbeitet werden muss. Bei intern einspringenden Mitarbeitenden ist allerdings darauf zu achten, dass auch diese nicht überlastet werden und selber aufgrund einer für sie unbefriedigenden Situation kündigen. Bei externen Lösungen sind aus einer Kosten-Nutzen-Perspektive die Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten zentral. Die Überbrückungskosten sind so lange aus einer rein finanziellen Betriebssicht günstiger und vorzuziehen, als sie nicht den vollen Betrag der im Falle einer Kündigung anfallenden Wiederbesetzungskosten erreichen.

Die Simulationsrechnungen zeigen zudem auf, wieweit die Sozialstaatsleistung eines **Betreuungsurlaubs** eine wirksame finanzielle Entlastung für die Betriebe schaffen kann. Eine solche Entlastung ist insbesondere für kleinere Betriebe relevant, welche schneller Mühe haben, die Zusatzkosten einer längeren bezahlten Beurlaubung aufzubringen. Am Beispiel des 14-wöchigen Betreuungsurlaubs für Eltern schwerkranker Kinder lässt sich zeigen, dass diese Massnahme **über die eigentliche Laufzeit hinaus die Kosten-Nutzen-Bilanz aus betrieblicher Sicht erheblich zu verbessern vermag**.

### Grössenordnung der Anzahl betroffener Mitarbeitender und Betriebe

Auf der Basis bestehender Statistiken lässt sich der Anteil der Erwerbstätigen, die aktuell regelmässig Betreuungsaufgaben für gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige übernehmen, auf rund 8 Prozent beziffern, was 360'000 Personen entspricht. Betroffen sind Männer wie Frauen. Der Anteil steigt mit zunehmendem Alter kontinuierlich an und beträgt bei den 55- bis 64-jährigen Erwerbstätigen 14.6 Prozent, dies ist fast eine von sechs Personen in dieser Altersgruppe. Mit der älter werdenden Erwerbsbevölkerung wird der Anteil der Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben für gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige künftig weiter zunehmen.

Werden frühere Erfahrungen und künftige Erwartungen mit einbezogen, zeigen Mitarbeitendenbefragungen, dass gut ein Viertel der Beschäftigten bereits Erfahrungen mit Angehörigenpflege gemacht hat und weitere gut 10 Prozent damit

rechnen, dass in naher Zukunft eine nahestehende Person pflegebedürftig wird. Das Thema betrifft insgesamt also einen wesentlichen Teil aller Erwerbstätigen.

In einer 2019 durchgeföhrten Unternehmensbefragung gaben auch 23% aller befragten Betriebe an, aktuell oder in der Vergangenheit Erfahrungen damit gemacht zu haben, dass Mitarbeitende Angehörige betreuen. Je grösser der Betrieb, umso häufiger war dies der Fall.

Nicht immer ist der zeitliche Umfang der Betreuungsaufgaben so gross, dass gravierendere Vereinbarkeitsprobleme entstehen. Aber 44% der Erwerbstätigen, die Angehörige unterstützen, betreuen diese mit einer hohen bis sehr hohen Intensität, sodass Vereinbarkeitsprobleme sehr wahrscheinlich sind. 12% der befragten Personen mit aktueller oder früherer Angehörigenbetreuung haben ihre Erwerbstätigkeit aufgrund dieser Betreuungspflichten um mindestens einen Monat unterbrochen und 15% ihre Arbeitszeit reduziert.

Die Fallbeispiele haben gezeigt, dass das **Entgegenkommen über Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort** ein wichtiges Instrument ist, um die Belastungssituationen relativ kostengünstig zu entschärfen. Gut zwei Drittel aller Erwerbstätigen mit regelmässiger Betreuungsaufgabe können die Tagesarbeitszeit bei Bedarf in der Regel eine Stunde nach vorn oder hinten verschieben. Gut die Hälfte kann die Arbeitszeit in der Regel auch so verschieben, dass es möglich ist, ganze Tage frei zu nehmen, ohne dafür Ferientage beziehen zu müssen. Zwischen einem Fünftel (ganze Tage verschieben) und einem Siebtel (Stunden am Tag verschieben) der betroffenen Mitarbeitenden sind jedoch gänzlich unflexibel. Die Zahlen zeigen dennoch, dass sich bei der grossen Mehrheit der Erwerbstätigen Vereinbarkeitsprobleme durch auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene flexible Arbeitszeiten entschärfen lassen.

Für wie viele Erwerbstätige eine Flexibilität beim Arbeitsort möglich ist, wurde während der Covid-Pandemie mit dem Homeoffice-Index untersucht. Insgesamt besteht diese Option für etwas weniger als die Hälfte der Beschäftigten. Es zeigen sich jedoch grosse Unterschiede zwischen den Wirtschaftsbranchen. Das Potenzial von Homeoffice-Lösungen ist insbesondere im Sozial- und Gesundheitswesen, im Detailhandel, im Gastgewerbe und im Baugewerbe, aber auch in vielen Handwerks- und Industriebetrieben begrenzt. Dieselben Branchenunterschiede spiegeln sich auch in aktuellen Befragungen zur effektiven Nutzung von Homeoffice.

## **Schlussfolgerungen**

Mit der zunehmenden demographischen Alterung, dem höheren Rentenalter und dem sich verschärfenden Fachkräftemangel steigt generell die **Relevanz älterer Erwerbstätiger**. Die Vereinbarkeit der beruflichen Tätigkeit mit Angehörigenbetreuung zu fördern, ist daher für alle Unternehmen zentral, welche auf diese Fachkräfte angewiesen sind.

Die Fallbeispiele zeigen, dass oft relativ kostengünstige Massnahmenbündel (bis 300 CHF pro Monat) weiterhelfen. Hinzu kommen überschaubare einmalige Kosten beim Aufgleisen der Massnahmen. Typischerweise besteht das häufig ergriffene Massnahmenbündel aus einem internen Gespräch zur Lösungsfindung und je nach Situation weiterer Begleitung und Beratung, dem Entgegenkommen über flexible Arbeitszeiten und Homeoffice-Lösungen, Absprachen im Team, vorübergehenden Pensenreduktionen oder kürzeren Beurlaubungen, die oft über Minusstunden aufgefangen werden und daher nicht zu einem bleibenden Einkommensverlust führen, sowie klaren Abmachungen, wie mit kurzfristig notwendig werdenden Absenzen umzugehen ist.

Voraussetzung für dieses kostengünstige Vorgehen war allerdings in den Fallbeispielen, dass für alle Beschäftigten auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene **flexible Arbeitszeiten und Arbeit im Homeoffice** möglich sind. Diese Flexibilität fing die Vereinbarkeitsprobleme zu einem wesentlichen Teil auf, in fast allen Fällen sogar ohne zusätzliche fallspezifische Kosten, da diese Möglichkeiten bereits betriebsweit umgesetzt waren.

Bei diesem **häufigen variablen Massnahmenbündel** fällt der Nettonutzen in einer Vielzahl an unterschiedlichen Situationen überwiegend positiv aus. Dieses Resultat legt nahe, dass es für einen betroffenen Betrieb sinnvoll ist, als Erstes alle Möglichkeiten der Flexibilität auszuschöpfen, um Mitarbeitenden, die sich um nahestehende Personen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen kümmern, entgegenzukommen. Dies hat auch für die Mitarbeitenden selber den Vorteil, dass sie nicht sofort das Pensum reduzieren oder kündigen müssen, sondern ihr Einkommen weiter halten können.

Selbst bei beruflichen Tätigkeiten ohne zeitliche und örtliche Flexibilität können Massnahmen wie die Möglichkeit von Abtausch im Team, das Zulassen von Minusstunden oder die Berücksichtigung der Betreuungssituation bei der Arbeitsteilung flexible Lösungen für die betroffenen Mitarbeitenden erleichtern. Es ist aber deutlich anspruchsvoller, Lösungen zu finden, wenn kaum Möglichkeiten der Flexibilität bestehen. Sicherlich

ist schneller der Punkt erreicht, an dem nur noch eine ganze oder teilweise Beurlaubung oder eine Pensenreduktion weiterhilft.

Die durchgeführte **Kosten-Nutzen-Berechnung einer längeren bezahlten Beurlaubung** vergleicht den Nutzen gegenüber einer Situation, in der die Person so oder so ausfällt (oder bei einer teilweisen Beurlaubung die Arbeit nicht mehr in vollem Umfang leisten kann). Dem Lohn für eine Ersatzperson steht dann der Nutzen gegenüber, dass die Arbeit wieder geleistet wird. Die Kosten-Nutzen-Bilanz ist hier stark abhängig davon, wie hoch die Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten für eine Ersatzperson sind. Hat eine bereits eingearbeitete Person aus dem Betrieb die Möglichkeit, das Pensum vorübergehend entsprechend zu erhöhen, halten sich Kosten und Nutzen die Waage. Muss dagegen eine externe Person gesucht und eingearbeitet werden, fallen die Kosten entsprechend höher aus. Die Kosten-Nutzen-Bilanz ist in diesem Fall nur noch insofern und so lange positiv, als der Aufwand tiefer ist als die Wiederbesetzungskosten bei einer Kündigung. Die Kosten-Nutzen-Analyse zeigt aber klar, dass je nach Situation auch eine längere bezahlte Beurlaubung sich finanziell rechnen kann, wenn keine günstigeren Optionen bestehen.

Die Fallbeispiele und die darauf basierenden Simulationsrechnungen zeigen Situationen, in denen Mitarbeitende, die bereits angestellt und eingearbeitet sind, mit Aufgaben der Angehörigenbetreuung konfrontiert werden. Die Ausgangslage für Personen, die Angehörige betreuen und eine damit vereinbare neue Stelle suchen, ist nochmals schwieriger. Sie stehen regelmässig in Konkurrenz mit anderen Bewerberinnen und Bewerbern ohne Vereinbarkeitsprobleme. Die vorliegende Studie zeigt für diesen Kontext auf, dass es oft möglich ist, die Arbeitsbedingungen so zu definieren, dass die Vereinbarkeit erleichtert wird, ohne dass hohe Kosten entstehen. Und die Betriebe in den Fallbeispielen weisen explizit darauf hin, dass Mitarbeitende das Entgegenkommen des Betriebs mit besonders hoher Loyalität und Engagement im Beruf entgelten und oftmals langfristig dem Unternehmen treu bleiben. So kann letztlich die Rechnung für den Betrieb bei einer Neuambilanz auch mit einer Person aufgehen, die Angehörige zu betreuen hat.

Zu beachten ist schliesslich, dass in der vorgenommenen Kosten-Nutzen-Analyse **nicht alle Nutzendimensionen** für den Betrieb quantifiziert und dadurch in die Berechnung einbezogen werden konnten, während die Kosten sich einfacher beziffern lassen. Die Bilanz fällt in aller Regel insgesamt noch positiver aus, wenn die zweifellos substantiellen, aber schwer quantifizierbaren

Auswirkungen aufs Team und das Betriebsklima, den Wissenserhalt im Betrieb, die Attraktivität des Unternehmens im Wettbewerb um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt sowie den Imagegewinn bei der Kundschaft miteinbezogen werden.

Zudem ist die Analyse hier ganz bewusst auf die betriebliche Sicht beschränkt, den «business case» für eine bessere Vereinbarkeit. Real besteht allerdings auch ein grosser materieller wie immaterieller Nutzen für die betroffenen Mitarbeitenden, die betreuten Angehörigen wie auch die weitere Gesellschaft, wenn es Unternehmen gelingt, ihren Mitarbeitenden die Vereinbarkeit ihrer beruflichen Tätigkeit mit der Betreuung von gesundheitlich beeinträchtigten Angehörigen zu ermöglichen. Nicht zuletzt bleibt auch die Arbeitsmarktfähigkeit dieser Mitarbeitenden erhalten.

### **Empfehlungen**

Aus fachlicher Sicht lassen sich aus den Ergebnissen der Studie fünf Empfehlungen bezüglich Massnahmen von Unternehmen zur besseren Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Angehörigenpflege für ihre Angestellten ableiten:

- 1. Entgegenkommen über Flexibilität bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort ist für Unternehmen kostengünstig und lohnt sich,
- 2. das Team einbeziehen, um Überlastung von Kolleginnen und Kollegen zu vermeiden und die Akzeptanz der Massnahmen sicherzustellen,
- 3. Überlastungssituationen aufgrund mangelnder Vereinbarkeit frühzeitig erkennen und abfendern, bevor teure Produktivitätsausfälle entstehen,
- 4. auch jenen Mitarbeitenden entgegenkommen, die persönlich präsent sein müssen und fixe Öffnungs- oder Servicezeiten abzudecken haben,
- 5. überbetriebliche Lösungen zu finden zur Entlastung kleinerer Unternehmen mit begrenztem finanziellem Spielraum.

## **1 Ausgangslage und Auftrag**

Die Studie soll das Anliegen des im Ständerat überwiesenen Postulats 21.3232 erfüllen, welches am 17. Juni 2021 überwiesen wurde und eine Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen verlangt, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergreifen. Der Begriff der Angehörigenbetreuung umfasst gemäss diesem Vorstoss und dem Sprachgebrauch des Bundesamts für Gesundheit (BAG) Betreuung und Pflege gegenüber gesundheitlich beeinträchtigten Personen aus dem nächsten persönlichen Umfeld, unabhängig davon, ob es sich um Erwachsene oder Kinder und um Verwandte oder Nichtverwandte handelt. Dagegen fällt die allgemeine Kinderbetreuung nicht unter diesen Begriff.

Die 2019 durchgeführte Befragung von Unternehmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung (Rudin/Stutz et al.) hat bereits gezeigt, dass fast alle Unternehmen, die Mitarbeitenden haben, von denen sie wissen, dass sie Angehörige betreuen, Massnahmen ergreifen, um ihnen die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit zu erleichtern. Zudem belegen die damaligen Befragungsresultate, dass die Teamverantwortlichen das Kosten-Nutzen-Verhältnis der ergriffenen Massnahmen grossmehrheitlich positiv beurteilen. In der öffentlichen Diskussion zeigt sich jedoch immer wieder, dass allgemein davon ausgegangen wird, dass die Massnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung für die Unternehmen mit Kosten verbunden sind, die höher ausfallen als der Nutzen, den sie daraus ziehen. Die vorliegende Studie kann eine faktenbasierte Grundlage liefern, um die Diskussion hierüber zu versachlichen.

Der Bericht stellt in Kapitel 2 zunächst bestehende Analysen zu Kosten und Nutzen von unterstützenden Massnahmen der Betriebe vor. Auf der Basis dieser Literaturanalyse wird in Kapitel 3 anschliessend das Forschungsdesign entwickelt. Im Zentrum steht in Kapitel 4 die Beschreibung der detailliert erhobenen Fallbeispiele. In einem nächsten Schritt werden in Kapitel 5 die Kosten-Nutzen-Relationen für jedes dieser Beispiele einzeln berechnet. Kapitel 6 erweitert das Spektrum der untersuchten Situationen, indem in Simulationsberechnungen wichtige Einflussfaktoren variiert werden. Kapitel 7 präsentiert die vorhandenen statistischen Daten zu Erwerbstätigen, die gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen, und Betrieben, die mit deren Vereinbarkeitsproblemen konfrontiert sind. Dies erlaubt, die Grössenordnung des Phänomens besser einzuordnen. In Kapitel 8 schliesslich werden die Schlussfolgerungen präsentiert.

## 2 Bestehende Analysen zu Kosten und Nutzen von unterstützenden Massnahmen der Betriebe

Für die Schweiz wie auch international bestehen nicht allzu viele Analysen, die spezifisch die betriebswirtschaftlichen Folgen von Situationen von Angehörigenbetreuung und -pflege durch Mitarbeitende sowie Kosten und Nutzen von Massnahmen der Unternehmen zu ihrer Unterstützung untersuchen. Diese Einschätzung findet sich auch in der einschlägigen Literatur selbst. Häufiger sind Studien, welche die Verfügbarkeit solcher Massnahmen in den Betrieben untersuchen und vermutete Wirkungen thematisieren (z.B. Ireson et al. 2018), wie dies auch in der Unternehmensbefragung von Rudin/Stutz et al. (2019) der Fall war. Desweitern gibt es zahlreiche Studien, die sich generell mit den Kosten und Nutzen von Massnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschäftigen. Diese breitere Literatur wird in der Folge einbezogen, soweit Angehörigenbetreuung und -pflege darin mit thematisiert wird oder sie aus methodischen Gründen von Interesse ist. Dies betrifft insbesondere, welche Kosten- und Nutzenkategorien einbezogen und wie sie gemessen werden, sowie wie die zu vergleichenden Szenarien mit und ohne Massnahmen definiert sind. Die relevanten neueren Studien werden hier in groben Zügen vorgestellt. Auf Details der methodischen Überlegungen wird in den Folgekapiteln dort eingegangen, wo sie für unsere Studie relevant sind.

Eine frühe Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Kosten in Situationen, wo Mitarbeitende Angehörige betreuen, nehmen Wagner et al. (2006) für die USA vor. Sie stellen den Verlust an Produktivität ins Zentrum ihrer Messung. Diese Studie wird auch in späteren Kosten-Nutzen-Analysen herangezogen, um die betriebswirtschaftlichen Kosten zu schätzen (z.B. Schneider 2011). Einen Überblick über die in bisherigen Studien analysierten Kosten- und Nutzendimensionen und die Einschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses gibt die Literaturübersicht von Smeaton et al. (2014) «Costs and Benefits to Business of Adopting Work Life Balance Working Practices».<sup>1</sup> Untersucht werden einerseits flexible Arbeitsmöglichkeiten (flexible Arbeitszeit, flexibler Arbeitsort, verkürzte Arbeitszeit, Job-Sharing und das sogenannte «term-time working», das oft von Eltern genutzt wird, um während der Schulferien keinem Erwerb nachgehen zu müssen), die meist allen Mitarbeitenden offenstehen, und andererseits spezifische Massnahmen für Eltern, seien es Beurlaubungen oder Unterstützungen bei der Kinderbetreuung. Smeaton et al. kommen zum Schluss, dass in den vier berücksichtigten Wirkungsdimensionen Fehlzeiten, Produktivität, Personalrekrutierung sowie Mitarbeitendenbindung meist «business benefits» (vii) bestehen. Dagegen sei dies schwieriger nachzuweisen für elternspezifische Massnahmen, namentlich Beurlaubungen und Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Die Produktivität werde dadurch nicht nachweislich verändert, und die Absenzen vom Betrieb würden durch formelle Beurlaubungsmöglichkeiten nicht unbedingt kürzer, allerdings aber für die Betriebe planbarer (viii). Smeaton et al. verweisen allerdings auch darauf, dass sich solche Massnahmen nachweislich positiv auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden auswirken. Dies wiederum wirkt sich gemäss der Managementliteratur auf diverse betriebswirtschaftliche Indikatoren positiv aus (viii). Bezuglich der Kosten der Massnahmen fiel dem Autorenteam auf, dass das Management die Kosten für flexible Arbeitsmöglichkeiten allgemein als sehr gering einschätzt (ix).

Eigentliche Forschungsschwerpunkte zum Thema Vereinbarkeit von Angehörigenbetreuung bestanden in den letzten Jahren namentlich in Kanada und Deutschland. **Kanada** setzt bei der Versorgung der älteren Bevölkerung sehr stark auf häusliche Betreuung, nicht zuletzt, um Kosten bei stationären Angeboten einzusparen. Im Kontext der demografischen Alterung wird die wachsende Zahl und die Situation der

<sup>1</sup> Eine Publikation der EU-Kommission (2017), «Study on the costs and benefits of possible EU measures to facilitate work-life balance for parents and care givers», untersucht Kosten und Nutzen von staatlichen Massnahmen wie Mutterschaftsurlaub, Vaterschaftsurlaub Elternzeit, Pflegezeit, Recht auf einen Betreuungsplatz sowie Recht auf Flexibilität bei Arbeitszeiten und Arbeitsort. Die Analyse erfolgt auf der Ebene dieser Massnahmen. Auch werden die Erfolge der Länder untereinander verglichen.

unbezahlten «carer» im familiären Rahmen zunehmend problematisiert und Unterstützung für diese Gruppe gefordert. Wie Ding et al. (2022) schreiben: «From a labour market perspective, carers have the potential to create adverse disruptions to employers and firms if unsupported.» (3). Sie verweisen darauf, dass es sich meist um Mitarbeitende im Alter zwischen 45 und 65 Jahren handelt, mit viel Erfahrung und viel branchen- und betriebsspezifischem Wissen. Teuer seien für die Betriebe vor allem erhöhte Fehlzeiten sowie höhere Wahrscheinlichkeit von Kündigungen, die zu entsprechenden Fluktuationenkosten führen. In Kanada wurde ein «Carer-Inclusive and Accommodating Organizations Standard» oder kurz «carer standard» entwickelt, in dessen Kontext mehrere Forschungsprojekte durchgeführt wurden.

Zwei davon (Mofidi et al. 2019, Ding et al. 2022) untersuchen mit derselben Methodik die Wirkungen der Einführung eines Massnahmenpaketes zur Unterstützung von Mitarbeitenden, die Angehörige betreuen, innert eines Zeitrahmens von sechs Monaten. Sie tun dies mittels Fallstudien in einzelnen Unternehmen bzw. Institutionen – Mofidi et al. in einer öffentlichen Forschungsinstitution und Ding et al. in einem grossen multinationalen Engineering-Unternehmen. Die Erhebung erfolgte jeweils mit zwei Befragungen, eine vor Einführung des Massnahmenpaketes, die andere 6 Monate danach. Dieser relativ kurze Zeitrahmen erlaubte nicht, die künftigen Kosteneinsparungen miteinzubeziehen. Zudem halten sie selbstkritisch fest, dass ein Wandel der Arbeitskultur in der Regel mehrere Jahre benötige und unmittelbare Einsparungen wenig wahrscheinlich seien. Untersucht wurde, ob das Massnahmenpaket Kosten reduzierte und falls ja, ob die vermiedenen Kosten höher waren als jene der Massnahmen. Die Kosten beschränkten sich in diesem Beispiel auf die Einmalkosten der Einführung des Massnahmenpaketes. Untersucht wurden die Wirkungsdimensionen der Fehlzeiten, der Produktivität, des Kündigungsverhaltens sowie der Auswirkungen auf die Arbeitskolleg/innen. Die Effekte wurden auf gesamtbetrieblicher Ebene untersucht, teilweise auch spezifisch für alle Mitarbeitenden mit Angehörigenbetreuung im Unternehmen. Während in der Studie von Mofidi et al. gewisse positive Effekte festgestellt wurden, war dies bei Ding et al. nicht der Fall. Diese zweite Studie war auch deshalb gemäss den Autoren beschränkt aussagekräftig, weil sie in die Zeit der Covid-Pandemie fiel.

Für **Deutschland** liegen mehrere Studien vor, die im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) versuchen, Kosten und Nutzen betrieblicher Massnahmen zugunsten der Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Aufgaben zu beziffern. Eine frühe Studie ist jene von Prognos, «Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen» von Seidel et al. (2003). Die Analyse wurde 2005 analog auch für die Wirtschaftsregion Basel durchgeführt (Seidel et al. 2005). Die Details dieses nicht auf Angehörigenbetreuung fokussierenden, aber dennoch methodisch aufschlussreichen Projektes werden daher unten im Abschnitt zu den auf die Schweiz bezogenen Studien ausgeführt.

Eine erste spezifische Quantifizierung nimmt die Expertise «Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege» von Schneider et al. (2011) vor. Sie stützt sich auf eine standardisierte Expertenbefragung, die allerdings einen tiefen Rücklauf aufwies, sodass schliesslich nur 51 Antworten zur Verfügung standen (13). Die Schätzungen stützen sich teilweise auch auf andere Studien ab, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten in verschiedenen Ländern durchgeführt wurden. Gemäss der Studie resultieren in Deutschland betriebliche Folgekosten aufgrund mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bei Beschäftigten mit pflegebedürftigen (hilfebedürftigen) Angehörigen in der Höhe von 8.06 bis 10.88 Milliarden Euro (mit einer Variation von plus/minus 10%). Durchschnittlich pro beschäftigte Person mit Pflege- respektive Hilfeaufgaben macht dies 14'154.20 Euro jährlich aus. Zentraler Faktor ist dabei mit 47.3 Prozent des Gesamteffekts Präsentismus.

Schneider war involviert in spätere Berechnungen, welche unter dem Titel «Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit» publiziert wurden (Berger 2016). Diese Studie führt den Begriff einer «Vereinbarkeitsrente» ein: «Während die Beschäftigten von mehr Zeit und Flexibilität für die Familie profitieren, reduzieren

Unternehmen ihre Kosten.» (5). Diese Vereinbarkeitsrendite liege bei den üblichen familienfreundlichen Massnahmen bei 25%, bei den Massnahmen der NEUEN Vereinbarkeit dagegen, welche alle Lebenssituationen umfasst, gar bei 40% (5). Der Begriff der NEUEN Vereinbarkeit meint «die weitere Modernisierung der Arbeitskultur hin zu einer familienbewussten Arbeitszeitgestaltung für Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen, die Beschäftigten mehr Optionen bei der Arbeits- und Lebensgestaltung gibt und die Wünsche der Beschäftigten mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang bringt.» (5). Im September 2015 haben sich Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften auf Leitsätze einer solchen NEUEN Vereinbarkeit verständigt. Politik, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften seien sich einig, dass eine gute Vereinbarkeit und eine familienbewusste Arbeitswelt sowohl gesellschaftlich gewünscht als auch ökonomisch sinnvoll sind (6). Klassische Vereinbarkeit umfasste vor allem Angebote für Mütter. Die NEUE Vereinbarkeit zielt dagegen lebensphasenorientiert auf breitere Beschäftigtengruppen ab, namentlich auch auf Väter und pflegende Angehörige (7).

Die internen Kosten, die bei Berger (2016) in die Analyse aufgenommen werden, sind der administrative Aufwand der Personalabteilung für familienbewusste Teilzeitmodelle, Betreuungsangebote, Beratungsangebote, Investitionen für die Bereitstellung von Homeoffice (IT-Kosten), Kontakthaltemassnahmen während einer Beurlaubung, haushaltnahe Dienstleistungen, Pflegeunterstützung sowie Investitionen in eine angepasste Arbeitsorganisation (10). Hinzu kommen indirekte Kosten in der Form von Überbrückungskosten durch befristete Neuanstellungen oder interne Verschiebungen, Wiedereingliederungskosten (inkl. Fluktuationskosten) sowie Fehlzeiten (inkl. Bruttowertschöpfungsausfall (11f.)).

Bei der klassischen Vereinbarkeit sind die wichtigsten Nutzenpositionen die Reduktion von Fehltagen sowie Einsparungen der Überbrückungskosten von Beschäftigten in Elternzeit durch eine schnellere Rückkehr nach familienbedingter Pause (16). Bei der NEUEN Vereinbarkeit wird die Unternehmenskultur als wichtiger Treiber gesehen und über einen sogenannten Kulturscore gemessen (19f.). Die Bewertung in der Studie erfolgt über die Bildung von drei Szenarien: Das Szenario mit klassischen Vereinbarkeitsmassnahmen (wird aus Befragungen abgeleitet), das Szenario familienunfreundliches Unternehmen (stützt sich auf statistische Durchschnittswerte), sowie das Szenario NEUE Vereinbarkeit. Letzteres ist ein perspektivisches Szenario, deren zugrundeliegenden Annahmen aus der Literatur abgeleitet werden. Die Berechnung des Nettonutzens erfolgt jeweils auf der Ebene der Gesamtwirtschaft. Weitere positive Effekte auf qualitative, schwer messbare Parameter, die in der Renditeberechnung nicht enthalten sind, sind Standort- und Wettbewerbsvorteile sowie positive Effekte auf Mitarbeitermotivation, Arbeitgeberattraktivität und Bewerberqualität, Fluktuation und Kundenimage (22f.).

Für die **Schweiz** enthält die Regulierungsfolgeabschätzung zu pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten (Frey et al. 2018) Informationen zu den Kosten, welche in Situationen, in denen Mitarbeitende Angehörige aus gesundheitlichen Gründen unterstützen, bei einer längeren Beurlaubung für die Unternehmen entstehen. Die Unternehmen wurden gefragt, welche Möglichkeiten in ihrem Betrieb grundsätzlich denkbar wären oder auch konkret getroffen wurden für Mitarbeitende, die eine längerfristige Betreuung / Pflege für Angehörige leisten (50f.). Genannt wurden weit überwiegend Teilzeitlösungen oder die Möglichkeit unbezahlter Beurlaubungen, welche für die Unternehmen mit keinen direkten Kosten verbunden sind.

Auch das «Whitepaper zu den Kosten und Nutzen einer Politik der frühen Kindheit» von Stern/Bütler et al (2016) setzt sich mit den Kosten und Nutzen familienfreundlicher Arbeitsbedingungen auseinander, ist allerdings auf die Kleinkindphase fokussiert. Für den höheren administrativen Aufwand flexiblerer Arbeitsbedingungen (inkl. Teilzeit) wird auf die Prognos-Studie (Seidel et al. 2005) für die Wirtschaftsregion Basel verwiesen. Dagegen erfolgt eine Berechnung für die Einsparung bei den

Personalwiederbeschaffungskosten beim Ausbau der flexiblen Teilzeitmodelle, die je nach Szenario zu einer positiven Kosten-Nutzen-Bilanz führt (35f.).

Kosten und Nutzen betrieblicher sozialer Arbeit untersucht die Studie von Baumgartner (2020). Schnittpunkt zur hiesigen Thematik ist, dass die internen Sozialdienste bei der Beratung und Begleitung von Mitarbeitenden, die Angehörige betreuen, oft als Anlaufstelle fungieren. Ähnlich wie die erwähnten kanadischen Studien werden über eine Befragung der Berateten zu zwei Zeitpunkten die Veränderungen bezüglich Fehlzeiten, Produktivität sowie Fluktuationswahrscheinlichkeit in einem einzelnen international tätigen Industrieunternehmen erhoben. Auch weil es in der Beratung um alle möglichen Themen ging, bestehen wenig Schnittpunkte zu unserem Untersuchungsdesign.

Am meisten Schnittpunkte weist das vorliegende Projekt zur Prognos-Studie von Seidel et al. (2005) in der Wirtschaftsregion Basel auf. Zwar stand nicht die Angehörigenbetreuung im Blick, sondern es wurden die klassischen familienfreundlichen Massnahmen untersucht. Auch beschränkte sich die Untersuchung auf wenige Grossunternehmen, die über entsprechende Personaldaten verfügen. Gleichwohl ist das methodische Vorgehen mit seiner Definition der untersuchten Wirkungsdimensionen sowie dem Vorgehen bei der Erhebung, Messung und Monetarisierung von Interesse. Hier wie da stehen die betriebswirtschaftlichen Wirkungen im Fokus. Auf Basis der Literatur werden folgende Wirkungen aufgezählt (wobei nicht alle angemessen quantifiziert werden können):

- Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten,
- Effizienzsteigerungen,
- Reduktion der Stressbelastung,
- Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand,
- Verringerung der Fluktuation mit den Effekten des Humankapitalerhalts und der Reduzierung des Aufwands zur Wiederbesetzung,
- Erhöhung der Rückkehrquote aus dem Mutterschaftsurlaub,
- effizientere Nutzung des Humankapitals respektive des betrieblichen Know-hows durch Ermöglichung von Teilzeitkarrieren und höhere Pensen,
- Verbesserung des beruflichen Aufstiegs,
- Verbessertes Personalmarketing,
- Verbessertes Unternehmensimage,
- Marketingeffekte für den Produktabsatz und
- allgemein die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (37)

Die Prognos-Studie vergleicht 3 Szenarien: Das **Basisszenario** ohne Massnahmen, das **Realszenario** mit einem durchschnittlichen Wirkungsgrad der Massnahmen (gestützt auf die eigene Unternehmensbefragung sowie Praxiserfahrungen) sowie ein **Optimalszenario**, wenn mit den gleichen Massnahmen eine optimale Wirkung erzeugt werden könnte (48). Die empirische Basis liefert einerseits eine Befragung der untersuchten Unternehmen und andererseits die Analyse von deren Personalcontrollingdaten (54). Die Berechnungen erfolgen für ein Gesamtpaket an Massnahmen, die in einer eigens konstruierten fiktiven Familien-AG getroffen werden (52). In diesem Modelfall wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen seine Mitarbeitenden dauerhaft an sich binden will, dass der Arbeitsmarkt eher angespannt ist und es sich um überdurchschnittlich qualifizierte Arbeitskräfte handelt (48). All diese Annahmen führen tendenziell zu einer positiveren Kosten-Nutzen-Bilanz von entsprechenden Massnahmen. Als grösste Herausforderung für die Kosten-Nutzen-Analyse nennt die Prognos-Studie die Verfügbarkeit detaillierter Daten (so gelang es in diesem Projekt bspw. nicht, die Fehlzeiten in die Analyse zu integrieren), die Isolierbarkeit der Effekte der getroffenen Massnahmen sowie die Schwierigkeit einer zuverlässigen monetären Bewertung der Messgrössen (37).

Die Prognos-Studie unterscheidet beim **Nutzen** das «Kosteneinsparpotenzial» und einen «Attraktivitätseffekt». Die Kosteneinsparpotenziale, die untersucht werden, lassen sich nicht eins zu eins für die vorliegende Studie übernehmen, verdeutlichen aber die Stossrichtung: Untersucht werden der Rückkehreffekt (nach dem Mutterschaftsurlaub kehren mehr Mütter in den Betrieb zurück), der Teilzeiteffekt (es werden höhere Teilzeitpensen übernommen) und der Karriereeffekt (durch die höheren Teilzeitpensen kommen mehr Personen für interne Beförderungen potentiell in Frage, was die Rekrutierungskosten senkt). Es werden jeweils einfache Annahmen getroffen, wie das modellierte Massnahmenpaket diese Indikatoren verändert, und dann die entsprechenden Effekte im Sinne von «wenn, dann»-Überlegungen berechnet. Der Attraktivitätseffekt geht davon aus, dass sich die gesamten Personalbeschaffungskosten im Realzenario im Vergleich zum Basisszenario um 5% in der unteren Einkommensklasse, um 3% in der mittleren Einkommensklasse und um 1.5% in der oberen Einkommensklasse reduzieren lassen (56). Da die Fehlzeiten nicht gemessen und deshalb nicht berücksichtigt werden können, entsteht gemäss der Studie der grösste Nutzen durch die Vermeidung von Fluktuationskosten. Die Erhebung und Messung dieser Nutzendimension ist auch für unser Projekt relevant.

### Fazit

Gemeinsam ist den konsultierten Studien der Ausgangspunkt, dass in einer Situation, in der Mitarbeitende in erheblichem Masse in die Betreuung gesundheitlich beeinträchtigter Angehöriger involviert sind, auch ohne Massnahmen substantielle betriebswirtschaftliche Kosten entstehen, die mit geeigneten getroffenen Massnahmen der Unternehmen potenziell vermieden oder vermindert werden können.

Untersuchungseinheit sind in der Regel Unternehmen oder Institutionen, in denen Massnahmen umgesetzt werden, nie aber einzelne Mitarbeitende in konkreten Betreuungssituationen, wie sie in unseren Fallbeispielen im Fokus stehen. Dabei gibt es sowohl Studien, die bestimmte Interventionen in diesen Firmen vertiefen und zu quantifizieren versuchen, ob sich diese aus betriebswirtschaftlicher Sicht rechnen, als auch Studien, die auf der Basis der analysierten Firmen, die Massnahmen kennen, unter Zuhilfenahme von Durchschnittswerten eine Hochrechnung auf das finanzielle Potenzial solcher Massnahmen für die Gesamtwirtschaft vornehmen.

Bei der Bestimmung des Nutzens (und weniger der Kosten) stehen alle referierten Studien vor der Herausforderung, dass bestimmte Dimensionen nicht präzise messbar bzw. schwierig monetarisierbar, d.h. in Geldeinheiten umzusetzen, sind. Dies geht einerseits darauf zurück, dass es sich teils um «soft factors» wie das Betriebsklima, die Motivation der Mitarbeitenden oder das Image einer Firma handelt. Andererseits haben die Massnahmen teilweise Investitionscharakter und sollen Mitarbeitende über eine Krise hinweg längerfristig ans Unternehmen binden. Die zeitlichen Abgrenzungen der Beobachtungsphase aber erschweren eine Integration dieser langfristigen Effekte in die jeweilige Kosten-Nutzen-Bilanz.

### 3 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Die vorliegende Studie soll Unternehmen dazu dienen, abschätzen zu können, welches Entgegenkommen gegenüber Mitarbeitenden, die gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen, sich aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive lohnt, wann aber auch die Grenzen der Tragbarkeit aus einer finanziellen Sicht erreicht sind. Dieses Ziel lässt sich nicht erreichen, wenn ein einziges «Preisschild» oder ein attraktives Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Gesamtwirtschaft als Hauptergebnis der Studie resultiert. Desgleichen reicht es nicht, an einem oder an mehreren Grossbetrieben durchzurechnen, wie sich die Verhältnisse dort präsentieren.

Vielmehr besteht eine **grosse Heterogenität** sowohl bezüglich der **Rahmenbedingungen in den Betrieben** (Grösse, Branche, Präsenzefordernisse, fixe Öffnungs- und Servicezeiten, auszulastende Maschinen oder Infrastrukturen, Notwendigkeit von Wochenend-, Nacht- und Schichtarbeit, hoher Zeitdruck, schwankender Arbeitsanfall etc.) als auch bezüglich der **Situationen der Mitarbeitenden**, die häusliche Pflege und Betreuung übernehmen (Ersetzbarkeit, Planbarkeit von Ausfällen, Ausmass der Betreuungsübernahme, Unterstützungsbedarf, psychische Belastung etc.).

Die Studie arbeitet daher mit **9 exemplarischen Fallbeispielen** zu einzelnen betroffenen Mitarbeitenden in 9 unterschiedlichen Betrieben. Es geht um konkrete reale Situationen und um existierende Betriebe, die Massnahmen trafen. Exemplarisch bedeutet, dass es keine ausserordentlichen Fälle sind, sondern dass es um typische Herausforderungen geht, die sich mit einer gewissen Häufigkeit für Mitarbeitende stellen. Es bedeutet auch, dass ein Betrieb versucht hat, konkrete und pragmatische Lösungen zu finden. Denn nur wo Massnahmen ergriffen wurden, können deren Kosten und Nutzen thematisiert werden. Die Auswahl ist damit nicht uneingeschränkt repräsentativ für sämtliche Betriebe. Vielmehr ermöglicht sie das **Potenzial konkret und praxisrelevant abzuschätzen**, welches bestimmte betriebliche Massnahmen in bestimmten Situationen jeweils bieten. Sie blendet dabei auch Schwierigkeiten nicht aus.

Wie sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis unter Variation von kritischen Einflussfaktoren verändert (Sensitivität auf die Variation von Kontextbedingungen), wird in einem weiteren Untersuchungsschritt mittels Simulationen getestet (vgl. dazu Kapitel 6).

#### 3.1 Konzeption des Kosten-Nutzen-Vergleichs

Das konkrete Vorgehen bei der Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) wird im Folgenden dargelegt:

##### 3.1.1 Grundgesamtheit

Im Hinblick auf die Modellierung der KNA gilt es zunächst die Grundgesamtheit der Analyse zu definieren. Sie umfasst die Situation aller Arbeitgebenden des privaten und öffentlichen Sektors, welche **Mitarbeitende beschäftigen, die in einem für die Vereinbarkeit mit dem Beruf relevanten Mass und über eine längere Zeit**, d.h. mehr als einen Monat, **gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige in einem Privathaushalt betreuen**. Dies unabhängig davon, ob dies Erwachsene sind oder Kinder, und ob sie mit diesen zusammenleben oder nicht. Einmalige Kurzabwesenheiten oder die üblichen Kinderkrankheiten sind damit explizit nicht erfasst. Für diese kurzfristigen Situationen bestehen verbreitete Praktiken in den Betrieben und auch gesetzliche Regelungen, die mit dem neuen Bundesgesetz über die Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung erweitert wurden, welches 2021 in Kraft trat. Die grossen Herausforderungen, die für Mitarbeitende wie Betriebe bestehen, betreffen länger andauernde Betreuungs- und Pflegesituationen. Erst hier sind spezifische Massnahmen sinnvoll, deren Kosten-Nutzen-Verhältnis in dieser Studie untersucht werden soll. Grundsätzlich mitberücksichtigt sind Mitarbeitende, welche schwer erkrankte Kinder betreuen, auch wenn für diese Situationen ein bis 14-wöchiger

bezahlter Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder eingeführt wurde. In diesen Situationen interessieren zusätzliche Massnahmen der Betriebe und deren Kosten-Nutzen-Relation.

### **3.1.2 Definition von Angehörigenbetreuung**

Der Begriff der Betreuung wird im Kontext der Angehörigenbetreuung im Detail unterschiedlich definiert und ist nicht klar abgegrenzt gegenüber den Begriffen der Hilfe und der Pflege, die in der Realität der Betreuung zuhause häufig auch eine Rolle spielen. Für das vorliegende Projekt wird der Begriff weit gefasst, sodass er alle Hilfestellungen gegenüber nahestehenden Personen umfasst, die gesundheitlich beeinträchtigt oder altersgebrechlich sind. Denn aus der Perspektive der Unternehmen ist nicht die genaue Tätigkeit ihrer Mitarbeitenden im Kontext der Angehörigenbetreuung entscheidend, sondern deren Notwendigkeit bzw. Unvermeidbarkeit und das Ausmass der zeitlichen und psychischen Belastung. Wie erwähnt gehen wir davon aus, dass die Vereinbarkeit immer tangiert ist, wenn ein Betrieb bereit ist, den Mitarbeitenden in einer solchen Situation mit Massnahmen entgegenzukommen.

### **3.1.3 Gewählte Perspektive für die Kosten-Nutzen-Analyse**

Die vorliegende Studie fokussiert auf die **anfallenden Kosten und den Nutzen für die betroffenen Betriebe**. Weitere Auswirkungen auf die anderen Akteursgruppen<sup>2</sup> werden nur summarisch und qualitativ an geeigneter Stelle diskutiert. Diese Fokussierung erfolgt nicht zuletzt, weil für das Anliegen des Postulats die Perspektive der Unternehmen entscheidend ist. Dennoch soll jeweils qualitativ aufgezeigt werden, welche Massnahmen z.B. für die Mitarbeitenden mit Einkommenseinbussen oder Überlastungsgefahren verbunden sind und welche nicht.

### **3.1.4 Zeitlicher Analyserahmen**

Die Analyse umfasst nicht einen fixen Zeitraum, sondern die **Zeit, in der die Massnahmen im konkreten Fallbeispiel in Kraft sind**. Nicht direkt eingerechnet ist der Ausblick auf die Zeit danach, also die Überlegung, wie lange die Person im Betrieb bleiben muss, damit sich die Investition rechnet. Letzteres kann im Einzelfall wichtig sein. So können die Massnahmen aus Sicht der Betriebe für den längerfristigen Erhalt von Fachkräften und ihrem betriebsspezifischen Knowhow finanziell relevant sein.

### **3.1.5 Typen von Massnahmen**

Zentraler Gegenstand der Untersuchung sind die Massnahmen der Betriebe zur Unterstützung von Mitarbeitenden, die Angehörige betreuen. Teilweise handelt es sich dabei auch um Massnahmen, die allgemein der Vereinbarkeit dienen und die grundsätzlich allen Mitarbeitenden offenstehen.<sup>3</sup> **Tabelle 1** führt die in der Studie verwendete Kategorisierung der relevanten möglichen Massnahmen auf, wie sie in der

---

<sup>2</sup> Konkret wären dies etwa die Auswirkungen für die Mitarbeitenden, welche Angehörigenbetreuung leisten, und deren Umfeld (inkl. die betreuungsbedürftigen Personen); den Staat, der je nach Situation Steuern einzieht oder Sozialleistungen bezahlt; sowie Volkswirtschaft und Gesellschaft im weiteren Sinn.

<sup>3</sup> Wie bereits in der BASS-Unternehmensbefragung im Auftrag des BAG (Rudin/Stutz et al. 2019) festgestellt und durch die «work & care»-Projekte des Careum-Forschungsteams (Bischofberger et al. 2021; Abegg 2019; Careum Forschung 2012 uam.) bestätigt, unterscheiden sich die betrieblichen Massnahmen zugunsten von Mitarbeitenden, die Angehörige betreuen und pflegen nicht grundsätzlich von allgemeinen sogenannt «familienfreundlichen Massnahmen» in Unternehmen, auch wenn es einige Spezifika zu beachten gilt. Es ist daher sinnvoll, sich auch an jenen Kosten- und Nutzendimensionen zu orientieren, die von Studien im Kontext der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereits untersucht werden. Die folgende Zusammenstellung nimmt Erkenntnisse auf, die in den oben genannten Untersuchungen sowie im vom BASS mit erarbeiteten «KMU-Handbuch Beruf und Familie 2016» des Seco, in der älteren Prognos-Studie «Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik» (Seidel 2005) und in der Basisstudie zu betriebswirtschaftlichen Effekten einer familienbewussten Personalpolitik im Auftrag des zuständigen deutschen Bundesministeriums (Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik 2013) erarbeitet wurden.

internationalen Literatur zu «caregiver-friendly workplace policies» (CFWP) unterschieden werden (z.B. Ireson et al. 2018, Lorenz et al. 2021) und auch für den Schweizer Kontext sinnvoll sind.

Tabelle 1: Mögliche Massnahmen der Betriebe

<b>Unternehmenskultur, die Vereinbarkeit fördert</b> (Akzeptanz bei Führungspersonen, offen kommunizierte Angebote für alle, kein Karriereknick)
<b>Anpassung der Arbeitsorganisation</b> (Einsatzplanung, Informationsflüsse, Stellvertretung, Jobsharing, flexible Absprachen im Team)
<b>Beratung &amp; Begleitung der Mitarbeitenden</b> (intern oder durch externe Organisation)
<b>Entgegenkommen über flexible Arbeitszeiten</b>
<b>Entgegenkommen über flexiblen Arbeitsort / Homeoffice</b>
<b>Teilzeitarbeit / vorübergehende Pensenreduktion</b>
<b>Punktuelle Kostenbeteiligung an Betreuung, wenn Mitarbeitende gebraucht werden</b>
<b>Unbezahlte oder bezahlte Beurlaubung</b> (über Kurzabsenzen hinaus)

Darstellung BASS

Beratungsstellen und Organisationen betreuender Angehöriger machen im Validierungsworkshop zur vorliegenden Studie deutlich, dass der **Unternehmenskultur** auch deshalb eine zentrale Rolle zukommt, weil in ihrer Beratungsrealität Betroffene oft nicht wagen, gegenüber dem Betrieb persönliche Schwierigkeiten mit der Vereinbarkeit von Beruf und Betreuungsaufgaben gegenüber gesundheitlich beeinträchtigten Angehörigen zu äussern. Sie führen dies auf eine mangelnde Sensibilisierung der mittleren Kader durch entsprechende Schulungen zurück. Doch zuzuwarten bis die Überlastung zur völligen Erschöpfung führt, zahle sich für keine Seite aus. Nicht für die Betroffenen, nicht für den Betrieb und auch nicht für die durch die Situation einspringenden Kolleginnen und Kollegen. Einfachere Massnahmen griffen dann oft nicht mehr, und es komme zu längeren Arbeitsausfällen. Eine Expertin äussert diesbezüglich die Überzeugung, dass alle gewinnen, auch die Betriebe, wenn das Menschliche im Arbeitsalltag Platz hat und die Mitarbeitenden sich auch als solidarische Gemeinschaft erleben.

### 3.1.6 Wirkungsdimensionen der Massnahmen aus betrieblicher Sicht

Die Betreuung von gesundheitlich beeinträchtigten Angehörigen und die sich daraus ergebenden Vereinbarkeitsprobleme sind nicht nur belastend für die betroffenen Mitarbeitenden, es fallen in solchen Situationen oft auch Kosten für die Unternehmen an, etwa in Form von Fehlzeiten oder verminderter Leistungsfähigkeit der Person. Das Ergreifen von geeigneten unternehmensexternen Massnahmen für Mitarbeitende, die Angehörige betreuen, erlaubt es, diese anfallenden Kosten für die Unternehmen zu reduzieren. Der Nutzen für die Unternehmen entspricht somit weitgehend diesen vermiedenen Kosten. In der Fachliteratur wird von einem «business case» (Ding et al. 2022) für das Ergreifen entsprechender Massnahmen gesprochen, neben dem durchaus ebenfalls vorhandenen Motiv der sozialen Verantwortung – wobei sich auch dieses über den damit verbundenen Gewinn an Reputation, Loyalität usw. betriebswirtschaftlich positiv auswirken kann.

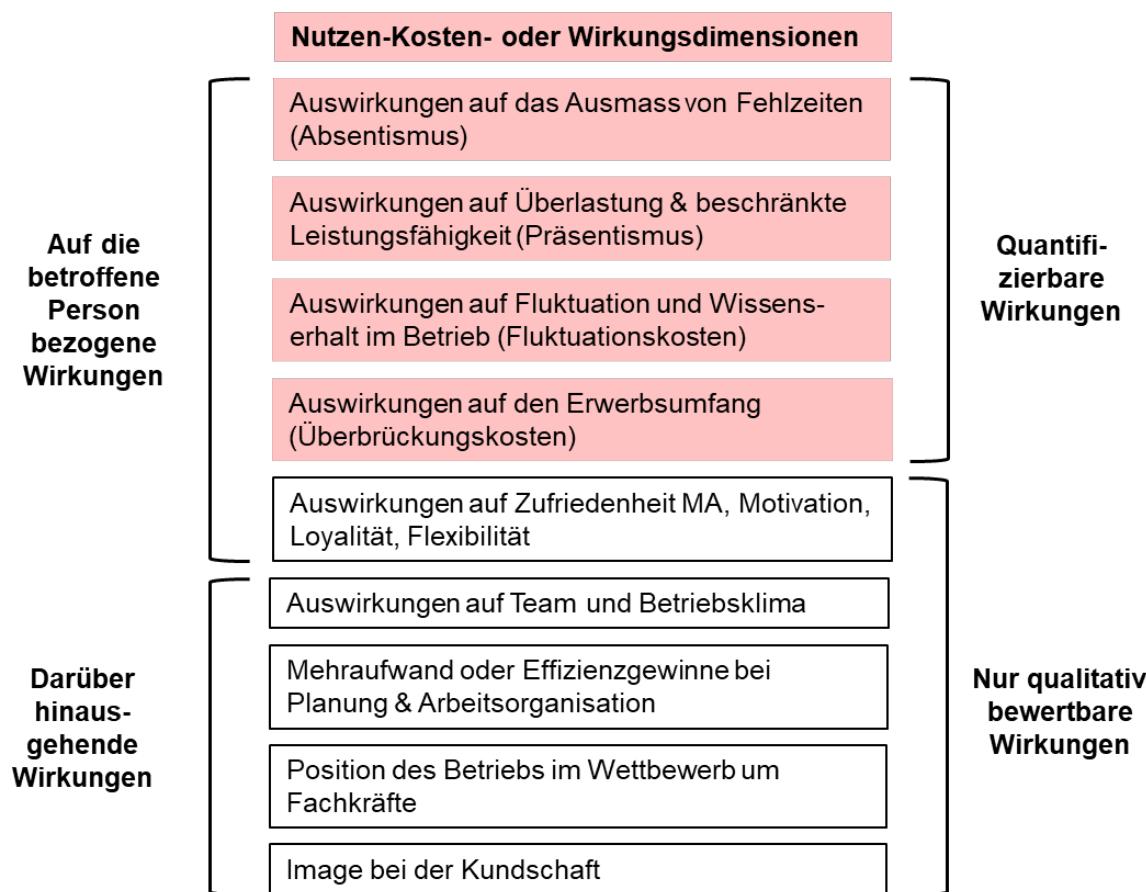
Die scheinbar naheliegende Option für ein Unternehmen, welches auf Massnahmen verzichtet, nämlich der nicht mehr voll leistungsfähigen und häufiger ausfallenden Person mit Betreuungsaufgaben zu kündigen und diese durch eine leistungsfähigere Person zu ersetzen, ist nur auf den ersten Blick kostengünstig. Genau wie bei einer Kündigung durch die betroffenen Mitarbeitenden selber fallen beträchtliche

Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten an, betriebliches Knowhow geht verloren und es ist davon auszugehen, dass die gekündigten Mitarbeitenden während der Kündigungsfrist erst recht nicht mehr die volle Leistung erbringen. Zudem dürften Betriebsklima und Image bei dieser Art der Problemlösung langfristig leiden.

**Abbildung 2** enthält eine systematische Übersicht über die relevanten **Wirkungsdimensionen** von unternehmensseitigen Massnahmen. Folgende vier potenziell messbaren Wirkungsdimensionen (in Abbildung 1 rosa eingefärbt) sind für die vorliegende Untersuchung zentral und werden quantifiziert und monetarisiert:

- Erhöhte **Fehlzeiten** der Person sind entweder direkt auf Vereinbarkeitsprobleme zurückzuführen oder auf vermehrte Krankheitsausfälle aufgrund der durch die Situation übermäßig belasteten Mitarbeitenden. In der Literatur werden diese theoretisch vermeidbaren Fehlzeiten unter dem Begriff «**Absentismus**» diskutiert. Ein Nutzen betrieblicher Massnahmen kann sein, die Fehlzeiten zu reduzieren. In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, dass bereits in den Vertiefungsgesprächen zur Unternehmensbefragung Rudin/Stutz et al. (2019) wiederholt darauf verwiesen wurde, dass Krankschreibungen und die Krankentaggeldversicherung in solchen Situationen ebenfalls eine Rolle spielen.
- Kosten entstehen auch durch sogenannten **Präsentismus**: Die Person ist zwar anwesend im Betrieb, vermag dabei aber **nicht ihre normale Leistung zu erbringen** und als Folge sinkt die Arbeitsproduktivität. Wirken die betrieblichen Massnahmen Überlastung entgegen, kann ihr Nutzen in einer Reduktion des Präsentismus und einer Stabilisierung der Leistungsfähigkeit bestehen.

Abbildung 2: Darstellung der Wirkungsdimensionen von unternehmensseitigen Massnahmen zur Unterstützung von Mitarbeitenden, die Angehörige betreuen



Darstellung BASS

■ Die Belastung oder Überlastung der Person durch die Situation führt überdies häufiger zu Kündigungen, sei dies von Seiten des Unternehmens oder durch die Arbeitnehmenden, und dadurch zu erhöhten **Fluktuations- bzw. Wiederbesetzungskosten**, die je nach Grad der Ersetzbarkeit, verlorenem Wissen, Fachkräftemangel und Einarbeitungszeit der Neuen erheblich sein können. Betriebliche Massnahmen können helfen, solche Fluktuationskosten zu vermeiden und zum Wissenserhalt im Betrieb beizutragen. Teilweise Wiederbesetzungskosten können auch entstehen, wenn Mitarbeitende das Pensum längerfristig reduzieren. Betriebliche Massnahmen können hier bewirken, dass sich eine Lösung mit einer möglichst geringen Reduktion des Erwerbsumfangs finden lässt.

■ Es kann nötig werden, stark belastete Mitarbeitende bezahlt oder unbezahlt ganz oder teilweise freizustellen und temporär durch andere Personen zu ersetzen. Neben der allfälligen Lohnfortzahlung fallen dann auch **Überbrückungskosten** für die einspringenden internen oder neuen Mitarbeitenden an.

Neben diesen vier messbaren Wirkungsdimensionen **bestehen weitere relevante Wirkungsdimensionen**, in denen im Rahmen dieser Studie nicht bezifferbare, sogenannte **intangible Kosten und Nutzen** anfallen. Diese gilt es trotzdem nicht aus dem Auge zu verlieren (in Abbildung 1 entsprechen sie den Feldern ohne Farbe):

■ Die Situation der Mitarbeitenden und die unterstützenden Massnahmen haben Auswirkungen auf ihre **Arbeitszufriedenheit, ihre Loyalität und Motivation**.

■ Beides, die Betreuungssituation als auch unterstützende Massnahmen, wirken sich auch auf das **Team und das Betriebsklima** aus. Erbringen Mitarbeitende, die Angehörige betreuen, ihre Leistung ohne Massnahmen nicht mehr, belastet dies auch das Team. Die Massnahmen wirken sich für die mitbetroffenen Kolleginnen und Kollegen daher in aller Regel entlastend aus. Wenn sie jedoch von anderen Mitarbeitenden als ungerechte Bevorzugung oder Privilegierung Einzelner verstanden werden, ist die Bilanz durchmischter. Die Gefahr einer solch ablehnenden Haltung besteht eher, wenn in einem Betrieb Unterstützungsmaßnahmen nicht selbstverständlich allen zugänglich sind oder wenn zu wenig darauf geachtet wird, nicht andere Mitarbeitende aufgrund der Ausfälle zu überlasten oder den Einspringenden die nötige Wertschätzung entgegenzubringen. Eine solche Überlastung anderer Mitarbeitender kann ihrerseits die Fluktuationen durch Kündigungen erhöhen, insbesondere wenn keine Massnahmen ergriffen werden, im Extremfall aber auch, wenn die Massnahmen Gerechtigkeitsgefühle Anderer verletzen.

Die Vertreterin des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes mahnt, mögliche negative Auswirkungen der Betreuungssituation und manchmal auch der Massnahmen aufs Team nicht zu unterschätzen. In die Kosten-Nutzen-Überlegungen des Unternehmens sollte auch einfließen, dass mitbetroffene Mitarbeitende ebenfalls kündigen könnten und in diesem Fall genauso Wiederbesetzungskosten anfallen würden.

■ Die notwendig werdenden **Anpassungen der Arbeitsorganisation und Planung** verursachen einen Mehraufwand, können aber auch anderen Mitarbeitenden zugutekommen und die Effizienz im gesamten Betrieb erhöhen.

■ Weiter versprechen sich Unternehmen konkrete **Vorteile im «war for talent» auf dem Arbeitsmarkt**, sowohl indem kompetente und erfahrene Mitarbeitende gehalten werden können, als auch bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender (Attraktivität als Unternehmen auf dem umkämpften Arbeitsmarkt und vor dem Hintergrund eines sich verschärfenden Fachkräftemangels). So weist etwa die Prognos-Studie (Seidel et al. 2005) einen «Attraktivitätseffekt» von z.B. 3% bei der Rekrutierung von Personen der mittleren Einkommensklassen aus.

■ Auch die **soziale Verantwortung** eines Unternehmens spielt eine Rolle. Dies kann sowohl altruistisch als auch instrumentell motiviert sein, z.B. verbessert sich dadurch die Reputation bei Kundschaft und Akti onariat im Rahmen von «corporate social responsibility».

### 3.1.7 Kosten der Massnahmen für Mitarbeitende, die Angehörige betreuen

Werden von den Betrieben Massnahmen ergriffen, so sind damit in der Regel auch Kosten verbunden. Die Art und das Ausmass der Kosten sind zum einen massnahmenspezifisch, zum anderen können sie je nach der genauen Ausgestaltung sowie je nach der Management- und Arbeitsorganisation im Betrieb sehr unterschiedlich ausfallen. Unterschieden werden können grundsätzlich folgende Kostenkategorien:

- **Einmalige Investitionskosten** zu Beginn der Umsetzung (Implementierung einer Anlaufstelle, Definition einer Strategie, grundlegende Anpassungen in der Arbeitsorganisation o.ä.), die über die Lösung des Einzelfalls hinausgehen und später potenziell auch anderen Mitarbeitenden zugutekommen. Dieser Kostenkategorie sind die Massnahmentypen der Unternehmenskultur sowie Entgegenkommen über Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort (Homeoffice) zuzurechnen, weil sich diese in der Regel an die gesamte Belegschaft richten.
- **Direkte fallbezogene Kosten der getroffenen Massnahmen:** z.B. Lohnfortzahlung, temporärer personeller Ersatz, aufgewandte zusätzliche Arbeitszeit, Einkauf externer Leistungen), aber auch Mehrkosten aufgrund der individuellen Nutzung von flexiblen Arbeitszeiten oder Homeoffice.
- **Indirekte fallbezogene Kosten**, die sich in der Folge ergeben (Mehraufwand für das Team als sekundäre Folge einer Massnahme usw.)

Für die Kosten-Nutzen-Bilanz der in der vorliegenden Untersuchung analysierten Fallbeispiele sind **primär die fallbezogenen Kosten relevant**. Es gilt jedoch auch zu berücksichtigen, vor dem Hintergrund welcher Unternehmenskultur sowie welcher bestehender Möglichkeiten zur Flexibilität von Arbeitsort und Arbeitszeiten diese Kosten entstehen, weil diese Faktoren entscheidend sein können für die fallbezogenen Kosten im Einzelfall. Zudem sind auch einmaligen Investitionskosten durchaus von Interesse und werden aus diesem Grund in den Interviews erhoben, auch wenn sie nicht direkt in den Kosten-Nutzen-Vergleich eingerechnet werden.

Konkret können Massnahmen folgende auf die Angehörige betreuende Person bezogene Kosten verursachen:

- **Planungs- und Koordinationsaufwand:** Bei Anpassungen an der Arbeitsorganisation wie auch bei flexibleren Arbeitszeiten oder der Möglichkeit, von extern zu arbeiten, kann ein erhöhter Planungs- und Koordinationsaufwand entstehen. Seidel et al. (2005) gehen in der Prognos-Studie beispielsweise davon aus, dass für die Abstimmung und Einführung eines individuellen Teilzeitmodells durchschnittlich zwei Tage Arbeitsaufwand innerhalb der Personalabteilung und bei der direkt vorgesetzten Person anfallen (24). Bei der Erhöhung der individuellen Zeitsouveränität (z.B. Gleitzeit, flexible Pausenregelungen) geht die Prognos-Studie davon aus, dass zwar in der Einführungsphase ein gewisser Planungs- und Koordinationsaufwand anfällt, sobald das Arrangement eingespielt ist, jedoch keine zusätzlichen Koordinations- und Verwaltungskosten entstehen, weil vieles durch Selbstorganisation der Beschäftigten geregelt wird (23). Absprachen, zum Beispiel im Rahmen von Besprechungsterminen oder innerhalb der Arbeitsteams, bedeuten für das Unternehmen gemäß der Prognos-Studie keine zusätzlichen Aufwendungen (25).
- **IT- und Infrastrukturkosten** bei der Einrichtung etwa von Homeoffice-Lösungen, falls diese nicht bereits bestehen.
- **Kosten für externe oder interne Beratung und Begleitung:** Die Hauptkosten für Beratung und Begleitung fallen für internes oder allenfalls externes Personal an und sind abhängig von der Beratungs- oder Begleitungsintensität (vgl. Seidel et al. 2005:23).
- **Kosten für die Beteiligung an Betreuungslösungen**, wenn Mitarbeitende gebraucht werden.
- Die als Wirkungsdimension bereits erwähnten **Überbrückungskosten** bei einer Reduktion des Erwerbsumfangs können auch als Folge einer ergriffenen Massnahme anfallen.

## 3.2 Empirisches Vorgehen bei der Erhebung der Fallbeispiele

Für die Erhebung der Fallbeispiele wurden zwei sich ergänzende Instrumente eingesetzt. Zum einen wurde mit einem Gesprächsleitfaden (vgl. Anhang) gearbeitet, mit dem in einem Face-to-face-Interview mit den Zuständigen im Betrieb einerseits alle relevanten Informationen zu den Fallspezifika und ein Überblick zu den im Betrieb bestehenden sowie im konkreten Fall eingesetzten Massnahmen abgeholt wurden. Andererseits diente das Interview dazu, qualitative Einschätzungen zu den schwierig quantifizierbaren Wirkungen sowie eine subjektive Beurteilung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Massnahmen und der zentralen Einflussfaktoren zu erhalten.

Für die vier zentralen Wirkungsdimensionen (erhöhte Fehlzeiten der Person, deren verminderte Leistungsfähigkeit, Fluktuations-/Ersatzkosten und Überbrückungskosten) sowie die Kosten der Massnahmen wurden quantifizierbare Informationen erfragt, um so eine Basis für die Monetarisierung von Kosten und Nutzen zu schaffen. Dazu wurde ein detaillierter Excel-Erhebungsbogen erarbeitet, welche mit Hilfe der Interviewpartner/innen so exakt und detailliert wie möglich ausgefüllt wurde.

Es gilt festzuhalten, dass nur Fälle beobachtet werden konnten, in denen Massnahmen ergriffen wurden. In der Realität gibt es natürlich auch Situationen, in denen dies nicht der Fall ist und ein Unternehmen nicht aktiv wird. Bei den erhobenen Fallbeispielen liegt auch eine Übergewichtung von erfolgreich gelösten Situationen vor, da alle befragten Unternehmen von Fallbeispielen berichtet haben, die (mindestens bis zum Zeitpunkt des Interviews) aus ihrer Sicht positiv verliefen, obwohl bei der Anfrage auch explizit nach Fällen mit negativen Erfahrungen gefragt wurde. Die Fallbeispiele sind demnach nicht uneingeschränkt repräsentativ für den Umgang von sämtlichen Unternehmen mit der Thematik und für sämtliche Outcomes. Sie eignen sich in diesem Sinne nicht für direkte quantitative Hochrechnungen, zeigen jedoch das Potenzial auf, das in Massnahmen zugunsten von Mitarbeitenden liegt, die Angehörige betreuen.

## 3.3 Auswahlkriterien der Fallbeispiele

Insgesamt wurden für die Untersuchung 9 Fallbeispiele erhoben. Es wurde bei der Auswahl eine möglichst grosse Heterogenität der Fallbeispiele angestrebt bezüglich zentraler interessierender Charakteristika wie etwa Region der Betriebe, deren Struktur und Rahmenbedingungen, die Merkmale der unterstützten Mitarbeitenden sowie der Betreuungssituation, in der sie sich befinden. Damit orientiert sich die Untersuchung bei der Fallauswahl am «theoretical sampling» nach Glaser/Strauss (1967) und strebt eine theoretische Sättigung über kontrastierende Beispiele an.

Mit den untersuchten Fallbeispielen können folgende Kriterien abgedeckt werden:

■ **Region:** Zwei der neun Fallbeispiele sind aus der Romandie, sieben aus der Deutschschweiz. Ein Betrieb befindet sich im ländlichen Raum, bei allen übrigen handelt es sich um Standorte in einer Stadt oder Agglomeration. Bei vier erhobenen Betrieben handelt es sich um einen Standort von Unternehmen, welche schweizweit tätig sind, bei drei weiteren handelt es sich um Unternehmen, welche über mehrere Standorte in einer Gemeinde, respektive in einem oder zwei Kantonen verfügt. Bei zwei Betrieben handelt es sich um lokale Unternehmen mit einem einzigen Standort.

■ **Betriebsgrösse<sup>4</sup>:** Bei einem Betrieb handelt es sich um einen Kleinstbetrieb mit unter 5 Mitarbeitenden, bei zwei weiteren um einen Kleinbetrieb mit 10-19 Mitarbeitenden und bei einem um einen mittelgrossen Betrieb mit 50-99 Mitarbeitenden. Die übrigen fünf Betriebe sind grosse Unternehmen mit über 100 Mitarbeitenden.

<sup>4</sup> Falls es sich um ein Unternehmen mit mehreren Standorten handelt, bezieht sich diese Angabe auf den Standort, in dem das Fallbeispiel erhoben wurde.

■ **Rechtsform:** Bei vier Unternehmen handelt es sich um privatwirtschaftliche Betriebe, bei zwei um NPOs und bei drei um öffentlich-rechtliche Institutionen.

■ **Rahmenbedingungen:** Bei den erhobenen Betrieben handelt sich um Unternehmen, welche u.a. mit folgenden Herausforderungen konfrontiert sind<sup>5</sup>: Präsenzfordernisse (8), fixe Öffnungs- und Servicezeiten (7), die Notwendigkeit, teure Maschinen oder Infrastrukturen auszulasten (3), zwingende Wochenend-, Nacht- und Schichtarbeit (5), hoher Zeitdruck (3), ein stark schwankender Arbeitsanfall (3), Notwendigkeit, kurzfristig umdisponieren zu können (2), Schwierigkeiten bei der Stellvertretung einzelner Personen (4) und ein hohes Mass notwendiger Koordination zwischen den Mitarbeitenden (3).

■ **Charakteristika Betroffene:** Bei den Mitarbeitenden, für die Massnahmen ergriffen wurden, weil sie Angehörige betreuen/betreut, handelt es sich in sechs Fällen um Frauen, in drei Fällen um Männer. Drei der Fallbeispielen betreffen Führungspositionen, bei vier handelt es sich um langjährige Mitarbeitende (>10 Jahre) und zwei wurden als sehr schwer ersetzbare Fachpersonen eingeschätzt. Alter: Bei fünf der Fälle handelt es sich um Mitarbeitende in ihren 40igern, bei zwei Fallbeispielen um Mitarbeitende in ihren 30ern und bei zwei Fällen um Personen im Alter von über 50.

■ **Betreuungssituation:** Bei rund der Hälfte der Betreuungssituationen kam es wiederholt zu unvermittelten Akturereignissen, die zu kurzfristigen Abwesenheiten führten, bei der anderen Hälfte handelt es sich um Situationen, in denen über längere Zeit regelmässig Betreuung oder Pflege geleistet wurde, wobei in einigen Fallbeispielen abwechslungsweise beide Situationen auftraten. In zwei Fallbeispielen ging es um die Betreuung eines krebskranken Kindes im eigenen Haushalt, in einem um die Betreuung einer psychisch erkrankten Person zuhause. Bei den übrigen Fällen fand die Betreuung in einem anderen Haushalt statt – in einem Fall im Ausland – wobei es sich bei all diesen Fällen um die Betreuung von Eltern handelte, die schwer erkrankten (u.a. Lebensendsituation nach schwerer Krebserkrankung, Schlaganfall) oder hoch betagt waren (Fragilität, Demenz, längerfristige Pflegebedürftigkeit).

■ **Eingesetzte Massnahmen:** In fast allen Fällen kam es zu einer Kombination verschiedener Massnahmen, um die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Betreuungssituation zu verbessern. In insgesamt acht Fallbeispielen wurden auf die Situation zugeschnittene flexible Arbeitszeiten, in sieben Fällen Homeoffice-Möglichkeiten genutzt. In acht Fällen wurde die Arbeitsorganisation angepasst und in fünf Fallbeispielen wurde eine interne Beratung und Begleitung durchgeführt. In drei Fällen wurde als Massnahme das Pensum vorübergehend oder längerfristig reduziert, in einem Fall wurde unbezahlter und in sechs Fällen bezahlter Urlaub<sup>6</sup> bezogen. In einem Fall leistet das Unternehmen einen Beitrag an die Betreuungskosten.

Die Rekrutierung der Fallbeispiele erwies sich als schwierig und zeitaufwändig. Zum einen gestaltete sich das Auffinden von Betrieben schwierig, welche überhaupt Kenntnis von solchen Situationen bei sich hatten. Zum anderen war die Bereitschaft, über eine konkrete Betreuungssituation Auskunft zu geben, aus nachvollziehbaren Gründen häufig Fällen nicht vorhanden. Ein einschränkendes Kriterium war zusätzlich, dass die Fallbeispiele nicht länger als rund zwei Jahre zurückliegen sollten, damit die Beteiligten sich noch

<sup>5</sup> Die ausgewiesene Zahl gibt wieder, wie viele der untersuchten Betriebe von der jeweiligen Herausforderung gemäss eigener Angabe grundsätzlich betroffen sind. In den Gesprächen hat sich jedoch relativ häufig herausgestellt, dass das gewählte Fallbeispiel nicht oder nur am Rande von diesen einschränkenden Rahmenbedingungen betroffen ist. Wie sich bei der Beschreibung der Fallbeispiele zeigt (vgl. Abschnitt 4.1), sind auffällig viele der betroffenen Mitarbeitenden im Büro und dort häufig im HR tätig. Dies kann einerseits ein Hinweis darauf sein, dass es für Angestellte mit einem Bürojob einfacher ist, Massnahmen für eine besserer Vereinbarkeit umzusetzen. Andererseits sind Fälle von Angehörigenbetreuung, welche keine massiven Abwesenheiten verursachen, für Unternehmen auch nicht immer einfach erkennbar und daher vielleicht eher bekannt, wenn sie nahe oder direkt im HR selber vorkommen.

<sup>6</sup> In einem Fall handelt es sich dabei um einen Betreuungsurlaub für Eltern eines gesundheitlich schwer beeinträchtigten Kindes.

ausreichend detailliert erinnern. Die Massnahmen sollte zugleich auch nicht gerade eben erst ergriffen worden sein, weil sich ihre Wirkungen sonst nicht feststellen lässt.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Einerseits wurden systematisch Unternehmen kontaktiert, welche sich generell für Vereinbarkeit einsetzen und beispielweise über das Label Friendly Workspace verfügen, Mitglied sind bei ProFamilia oder Sozialpreise gewonnen haben (z.B. Solothurner Sozialstern, Basler Sozialpreis). Andererseits wurden verschiedene Fachstellen, welche auf Dienstleistungen zur Förderung der Vereinbarkeit spezialisiert sind (u.a. Fachstelle UND, profawo), für die Vermittlung von Fallbeispielen angefragt. Auf der Suche nach spezifischen Fallkonstellationen wurden zudem einschlägige Interessensorganisationen (z.B. Krebsligen, Pro Infirmis, Insieme, VASK), Branchenverbände (z.B. Kibesuisse, KMU Verband, Holzbau Schweiz), Spitalsozialdienste etc. direkt angefragt, ob Fälle bekannt sind oder Hinweise auf engagierte Unternehmen gegeben werden können. Zusätzlich wurden bestehende Kontakte aus früheren Projekten des BASS in diesem Themenfeld reaktiviert. Insgesamt wurden über 150 Unternehmen oder Stellen persönlich angeschrieben oder telefonisch kontaktiert.

Die meisten Unternehmen haben eine Teilnahme ohne Nennung eines spezifischen Grundes abgelehnt, verfügen über kein Fallbeispiel (oder eventuell auch über keine entsprechenden Massnahmen) oder haben nach mehrmaligem Nachfragen nicht reagiert. Bei vielen Unternehmen, die über entsprechende Massnahmen verfügen und grundsätzlich für eine Teilnahme bereit gewesen wären, konnte nach Abklärungen kein (aktuelles) Fallbeispiel gefunden werden. Einige Betriebe hätten aktuelle Fallbeispiele gehabt, sahen sich aus Kapazitätsgründen jedoch nicht in der Lage, an der Erhebung teilzunehmen, erhielten das Einverständnis der betroffenen Person nicht oder erachteten die Situation als emotional zu belastend, um in diesem Zusammenhang über Kosten und Nutzen zu sprechen (bspw. im Zusammenhang mit kranken oder kürzlich verstorbenen Kindern).

## 4 Die Fallbeispiele

In diesem Kapitel werden die teilnehmenden Betriebe und die Situation der untersuchten Fallbeispiele ausgeführt (Abschnitt 4.1). Wie die befragten Betriebe die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Massnahmen generell einschätzen und was für sie die zentralen Einflussfaktoren für den Erfolg oder Misserfolg der Massnahmen sind, wird in den nachfolgenden Abschnitten 4.2 und 4.3 zusammengefasst. Abschliessend folgt eine Übersicht in Tabellenform, welche Massnahmen in welchem Fall ergriffen wurden, welche Kosten damit einhergingen und welche Auswirkungen diese hatten (Abschnitt 4.4).

### 4.1 Beschreibung der Fallbeispiele

Im Folgenden werden die Situationen in den neun Fallbeispielen im Detail dargestellt. Die Informationen und Aussagen stammen aus den Interviews, die in allen Betrieben geführt wurden.<sup>8</sup>

#### **Fallbeispiel 1: Personalfachperson mit Betreuung eines pflegebedürftigen Elternteils (Georg Fischer AG)**

■ **Art des Betriebs:** Die Georg Fischer AG ist ein international tätiges Industrieunternehmen mit Hauptsitz in Schaffhausen. Das Unternehmen bietet in seinen drei Divisionen Produkte und Lösungen für den sicheren Transport von Flüssigkeiten und Gasen, leichte Gusskomponenten sowie Hochpräzisions- Fertigungstechnologien an. Weltweit werden über 15'000 Personen beschäftigt, in der Schweiz sind es knapp 3'500, wovon rund 1'100 am Hauptsitz in Schaffhausen tätig sind.

■ **Aktivitäten im Bereich Vereinbarkeit / Massnahmen für Mitarbeitende mit Angehörigenbetreuung:** Die Georg Fischer AG verfügt gemäss der befragten Interviewperson über keine explizite Strategie für die Vereinbarkeit von Beruf und familiären Aufgaben, es ist aber seit jeher die Unternehmensphilosophie, dass das Wohlergehen der Mitarbeitenden ein zentrales Anliegen ist. Es wird als Unternehmenskultur gelebt, dass Probleme angesprochen und gemeinsam eine Lösung gefunden werden kann.<sup>9</sup> Das Unternehmen hat bereits seit bald 100 Jahren eine Mitarbeiterberatung. Mitarbeitende können sich direkt an ihre Vorgesetzten wenden oder sich auch anonym mit der Beratungsstelle in Verbindung setzen. In der Beratung wird eine psycho-soziale Analyse nach einem systemischen Ansatz durchgeführt und dann individuell entschieden, welche Massnahmen in einem konkreten Fall umgesetzt werden.

Bei der Beratungsstelle machen Situationen, bei denen Angehörigenbetreuung eine Rolle spielt, nur einen Bruchteil aller Fälle aus – in den letzten zwei Jahren waren dies schätzungsweise 5-10 Fälle.<sup>10</sup> Wie aus **Tabelle 2** ersichtlich wird, stehen für Mitarbeitende mit Angehörigenbetreuung grundsätzlich viele verschiedene Massnahmen zur Verfügung. Für die Wirkung nach aussen wird das Gesamtpaket als relevant erachtet. GF hat gemäss der befragten Interviewperson in der Branche einen sehr guten Ruf bezüglich moderner Arbeitsbedingungen und ist als sozialer Arbeitgeber bekannt. Das Unternehmen geht klar davon aus, dass Mitarbeitende, die sich unterstützt und von ihrem Arbeitgeber auch in Krisensituationen getragen fühlen, selber ein hohes Commitment für ihre Arbeit aufbringen, was sich für das Unternehmen wiederum positiv auszahlt. In einer konkreten Situation mit Angehörigenbetreuung geht es bei GF vorrangig um die Entlastung der Person. Das zentrale Ziel ist es, übermässigen Druck von der Person zu nehmen und

<sup>8</sup> In den drei Kleinbetrieben wurde das Gespräch mit den Geschäftsleiter/innen geführt, welche zugleich die direkten Vorgesetzten respektive in einem Fall die betroffene Person selbst waren. In zwei Betrieben war neben der direkt vorgesetzten Person, welche im HR tätig ist, respektive das Ressort Personal unter sich hat, die betroffene Person selber ebenfalls am Gespräch anwesend. Ein Gespräch wurde mit der im HR für die Themen Vereinbarkeit, Inklusion und Diversität verantwortlichen Person geführt, die zugleich die von der Betreuungssituation betroffene Person war. In zwei Gesprächen war neben der direkt vorgesetzten Person, die zugleich im HR tätig ist, die involvierte Person aus der Sozialberatung anwesend. Ein weiteres Gespräch wurde mit der direkt vorgesetzten Person, einer im HR und einer in der Sozialberatung involvierten Person geführt.

<sup>9</sup> Dieser Ansatz wird auch direkt in die Weiterbildung und Entwicklung von Vorgesetzten eingebracht.

<sup>10</sup> Die Beratungsstelle geht jedoch nicht davon aus, dass sie von allen Fällen erfahren und miteinbezogen werden.

Zeit für diese zu schaffen, was meist einen direkten positiven Einfluss auf die Motivation, die Moral und auch die Verbundenheit gegenüber dem Arbeitgeber hat. Welche Massnahme dazu am geeignetsten ist, unterscheidet sich je nach Situation. Entgegenkommen durch flexible Arbeitszeiten und -orte sind – zumindest bei einer Bürostelle – sehr einfach umsetzbare Massnahmen, die aber auch nur bis zu einem gewissen Grad Entlastung verschaffen. In gewissen Situationen braucht es gemäss den gemachten Erfahrungen einen kompletten Unterbruch in Form einer zeitlich befristeten Beurlaubung. In der Produktion sind beispielsweise viele Mitarbeitende mit Migrationshintergrund tätig, bei denen es deshalb relativ häufig vorkommt, dass Verwandte im Ausland akut Hilfe brauchen oder im Sterben liegen. In solchen Situationen wird dafür gesorgt, dass diese Personen schnell und unkompliziert Ferien oder unbezahlten Urlaub beziehen können, um ins Ausland zu reisen. Solange der unbezahlte Urlaub weniger als 31 Tage dauert, kann dieser relativ spontan und grosszügig gewährt werden. Zurückhaltender wird mit Beurlaubungen von über 31 Tagen umgegangen, weil dann die Sozialversicherungen anderes abgerechnet werden müssen, was den Fall verkompliziert. Als besonders nachhaltige Massnahme wird die Pensenreduktion erachtet. Die Nachhaltigkeit einer Lösung ist ein wichtiges Kriterium. Bei GF gab es bspw. auch schon Fälle von Angehörigenbetreuung, die nur noch in der Nacht arbeiten wollten, damit sie tagsüber Betreuungspflichten wahrnehmen konnten. Dies konnte nicht nur aufgrund der Vorgaben des Arbeitsgesetzes nicht gewährt werden, sondern wurde auch zum Schutz der betroffenen Person vor einem nicht nachhaltigen Arrangement verweigert und es wurden andere Lösungen gesucht.

Tabelle 2: Bestehende Massnahmen bei Georg Fischer AG

Bestehende Massnahmen	Spezifische Ausgestaltung	Im Fall- bsp. einge- setzt	Einschät- zung Wirk- samkeit	Einschät- zung Wirt- schaftlich- keit
Flexible Arbeitszeiten	Gleitzeiten, Jahresarbeitszeit für ca. 80% der MA im Büro generell verfügbar (80% der Belegschaft jedoch in Produktion, dort nicht möglich)	x	mittel	hoch
Flexibler Arbeitsort	Homeoffice durchschnittlich 2-3 Tage generell akzeptiert (wieder nur MA im Büro)	x	mittel	hoch
Anpassung der Arbeitsorganisation:	Grundsätzlich möglich, unterschiedlich je nach Stelle, haben teils 4-Schicht-System; kann zum Beispiel auf 3 oder 2 Schichten reduziert werden, Anpassungen bei Aufgabenverteilung etc.	x	mittel	mittel
Beratung und Be- gleitung	interne MA-Beratung, die unter Schweigepflicht steht und auch anonym aufgesucht werden kann; bei Angehörigenbetreuung geht es häufig darum, beim Organisieren von Hilfen zu helfen	x	hoch	mittel
Vorübergehende Pensenreduktion:	grundsätzlich möglich, häufig nachhaltiger als Beurlaubung		hoch	mittel
Längerfristige Pensenreduktion/ Teilzeitarbeit	grundsätzlich möglich, ob vorübergehend oder langfristig hängt von Situation ab	x	hoch	mittel
Unbezahlte Beurlaubung	grundsätzlich möglich; <31 Tage relativ flexibel und einfach erhältlich, >31 Tagen gibt es Änderungen bei Sozialversicherungen; ist dann aufwändigerer Prozess		mittel	tief
Bezahlte Beurlaubung:	grundsätzlich möglich, sehr situationsabhängig		mittel	tief

Quelle: Fallbeispiele 2023, Darstellung BASS

■ **Individueller Fall:** Beim erhobenen Fallbeispiel handelt es sich um eine Person, welche in der Administration arbeitet und viel Betreuungsarbeit bei einem pflegebedürftigen Elternteil übernimmt. Die Person arbeitete in einem hohen Teilzeitpensum und hatte die Möglichkeiten bezüglich flexibler Arbeitszeit und -ort über längere Zeit rege genutzt, als die vorgesetzte Person feststellte, dass die Person unter konstantem Stress stand, sehr angespannt und teilweise unkonzentriert war und an ihre Belastungsgrenze kam. Als erste Massnahme nach einem Gespräch mit der vorgesetzten Person wurde eine interne Mitarbeiterberatung initiiert. Diese wurde von allen Beteiligten als sehr wirkungsvoll beurteilt, weil der Person von aussen

geholfen wurde, «aus dem Hamsterrad» auszusteigen und die Situation zu analysieren und zu reflektieren. Zudem liess sich die betroffene Person bei der Organisation von externer Hilfe bei der Betreuung der Angehörigenperson unterstützen. Da sich aber zeigte, dass die Person mehr Zeit für die Angehörigenbetreuung benötigte und der Druck bei der Arbeit zu hoch wurde, wurde relativ zügig eine Pensenreduktion um 10 Stellenprozente als weitere Massnahme umgesetzt. Damit verbunden wurden auch Aufgaben abgegeben, was zu einer Reorganisation im Team und einer allgemeinen Aufstockung der Stellenprozente im Team um gesamthaft 40 Stellenprozente führte. Durch die Neuorganisation wurden gewisse Prozesse auch stärker automatisiert, was nach einer Investitionsphase zu zeitlichen Einsparungen führte. Diese Massnahmen haben sehr gut funktioniert. Einerseits konnten dadurch Spannungen im Team, welche direkt auf die Überlastungssituation der Person zurückzuführen waren, gelöst und generell die hohe Belastung des Teams reduziert werden. Andererseits hatte die Pensenreduktion einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit und die Angespanntheit der betroffenen Person, welche (im reduzierten Pensem) ihre volle frühere Leistungsfähigkeit wiedererlangte. Die vorgesetzte Person sieht es als ihre Aufgabe, sich regelmäßig mit der betroffenen Person auszutauschen und darauf zu achten, dass das vereinbarte Teilzeitpensem auch effektiv eingehalten wird und die Person der Versuchung widersteht, mehr als das vertragliche Mass zu arbeiten und damit wieder in eine Überlastungssituation hineinzugeraten. Es wird davon ausgegangen, dass die Pensenreduktion solange beibehalten wird, wie die Betreuungssituation weiterbesteht.

■ **Wichtige Einflussfaktoren für Erfolg oder Misserfolg von Massnahmen:** Das Grundproblem in Situationen mit Angehörigenbetreuung wird von der befragten Interviewperson bei GF darin gesehen, dass sich die Mitarbeitenden als Folge übernehmen. Wenn aber Erholungsphasen fehlen, kommt es gemäss ihrer Erfahrung früher oder später zu einem Zusammenbruch. Als zentraler Einflussfaktor für den Erfolg von Massnahmen wird daher erachtet, dass die Person bereit ist, sich beraten zu lassen und Hilfe anzunehmen. Wie weit das Unternehmen einer Person entgegenkommt, hängt zentral von der Einstellung der Mitarbeitenden ab. Wo man der Einschätzung ist, dass die Person möchte, aber nicht kann, versucht man stärker zu unterstützen und zu ermöglichen, dass die Person wieder «kann», als in Fällen, wo man davon ausgeht, dass die Person mit den Massnahmen die Situation eigentlich bewältigen könnte, aber nicht richtig will. In solchen Fällen kommt es dann auch eher zu einer Trennung. Bei langjährigen Mitarbeitenden ist man tendenziell grosszügiger, als bei relativ neuen Mitarbeitenden, wenn sich relativ schnell zeigt, dass der Job aufgrund bestehender familiärer Verpflichtungen eigentlich gar nicht zu bewältigen ist. Die Grenzen der Tragbarkeit von betrieblichen Massnahmen werden als erreicht erachtet, wenn trotz verschiedener ergriffener Massnahmen keine Leistung mehr da ist und die Arbeit nicht mehr gemacht werden kann. In solchen Fällen kommt man irgendwann an einen Punkt, an dem es für das Team und das Unternehmen einfach nicht mehr geht.

### **Fallbeispiel 2: Mitarbeiterin Geschäftsstelle mit Begleitung eines erkrankten Elternteils in der Lebensendphase (Profawo)**

■ **Art des Betriebs:** Das Unternehmen Profawo «Pro Family Work» gehört zur Branche der Vermittlungs- und Beratungsdienstleistungen und ist eine NPO mit zwei Geschäftsstellen in Zürich und Basel, in denen insgesamt 14 Personen arbeiten. Profawo ist auf die Beratung von Unternehmen im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf spezialisiert und bieten Dienstleistungen im Bereich der familienergänzenden Kinder- und Angehörigenbetreuung an. Neben der Geschäftsstelle arbeiten rund 130 Mitarbeitende in den Kitas, die von Profawo geführt werden.

■ **Aktivitäten im Bereich Vereinbarkeit / Massnahmen für Mitarbeitende mit Angehörigenbetreuung:** Vereinbarkeit ist das Kernprodukt von profawo: Seit 27 Jahren bietet die Organisation Unterstützung in der Kinderbetreuung, seit 11 Jahren im Bereich care&co an. Was das Unternehmen für seine Kunden anbietet, steht auch den eigenen Mitarbeitenden zur Verfügung. In den Geschäftsstellen kam es

in den letzten zwei Jahren insgesamt zu zwei Fällen mit Mitarbeitenden, welche stark in die Betreuung von Angehörigen involviert waren. Einen weiteren Fall gab es in einer durch profawo geführten Kita. Welche Massnahmen im Falle von Angehörigenbetreuung zur Verfügung stehen, kann **Tabelle 3** entnommen werden. Profawo ist es wichtig, beim Thema Vereinbarkeit eine Vorbildrolle einzunehmen und in der Beratung von Kunden auch auf eigene Beispiele zurückgreifen zu können. Die Organisation ist davon überzeugt, dass Vereinbarkeit der Schlüssel zum Erfolg ist und dass man als Unternehmen, das in seine Mitarbeitenden investiert, auch viel zurückbekommt. Gegen aussen, zum Beispiel bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden, werden gemäss Einschätzung von profawo insbesondere die Fortschrittlichkeit bei der Vereinbarkeit von Kindern und Arbeit wahrgenommen, Massnahmen für betreuende Angehörige sind hingegen nicht bekannt. Die Wahl der geeigneten Massnahmen ist immer sehr an den individuellen Fall gebunden. Als erstes wird immer das Gespräch gesucht, weil dies die Basis für eine tragfähige gemeinsame Lösung ist. Als grundsätzlich hilfreich wird auch erachtet, wenn in einem konkreten Fall die auszuführende Arbeit selber flexibel durch die betroffene Person eingeteilt werden kann – was aber nicht in allen Positionen gleich gut möglich ist und nicht allen Mitarbeitenden und ihren Fähigkeiten gleich entgegenkommt. So lange wie möglich vermieden werden längere Urlaube, weil in solchen Fällen häufig extern nach Ersatz gesucht werden muss, was sehr aufwändig ist.

Tabelle 3: Bestehende Massnahmen bei profawo

Bestehende Massnahmen	Spezifische Ausgestaltung	Im Fall- bsp. einge- setzt	Einschät- zung Wirk- samkeit	Einschät- zung Wirt- schaftlich- keit
Flexible Arbeitszeiten	In Geschäftsstellen für alle und immer möglich; sehr offen gehandhabt, Zusammenarbeit mit den anderen müsse einfach funktionieren	x	hoch	hoch
Flexibler Arbeitsort	In Geschäftsstellen für alle und immer möglich, normalerweise wird 1 Tag Anwesenheit gefordert	x	hoch	hoch
Anpassung der Arbeitsorganisation:	Grundsätzlich möglich, unterschiedlich je nach Stelle, für MA Kita bspw. Anpassung der Tage / der Zeiten, Kürzung der Arbeitstage o.ä.	x	k.A.	k.A.
Beratung und Be- gleitung	Beratungsangebot, das für Kunden besteht, steht den MA gratis zur Verfügung	x	hoch	hoch
Vorübergehende Pensenreduktion:	Grundsätzlich möglich		k.A.	k.A.
Längerfristige Pensenreduktion/Teilzeitarbeit	Grundsätzlich möglich, bisher bei Angehörigenbetreuung nie eingesetzt; viele MA reduzieren aufgrund von Kindern		k.A.	k.A.
Übernahme von Betreuungskosten	Vermittlung von Entlastungsdiensten (Angebot für Kunden) steht MA zu vergünstigten Tarifen zur Verfügung (-10 CHF pro h)		k.A.	k.A.
Unbezahlte Beurlaubung	grundsätzlich ja, individuell nach Bedarf zu regeln		hoch	tief
Bezahlte Beurlaubung:	Grundsätzlich möglich, innerhalb gesetzlicher Rahmenbedingungen	x	k.A.	k.A.

Quelle: Erhebung Fallbeispiele, Darstellung BASS

■ **Individueller Fall:** Beim untersuchten Fallbeispiel handelt es sich um eine Person, welche in einem Teilzeitpensum an der Geschäftsstelle arbeitete, auch teils im Homeoffice, als die Betreuungssituation akut wurde. Die Position ist mit keinen Führungsaufgaben verbunden, erfordert jedoch ausgedehntes und anspruchsvolles selbständiges Arbeiten, was den Ersatz dieser Person erschwert. Ein Elternteil dieser Person war schon seit mehreren Jahren an Krebs erkrankt, die Situation war jedoch lange Zeit stabil. Innert relativ kurzer Zeit kam es zweimal zu einer markanten Verschlechterung des Gesundheitszustands. Nach der zweiten Verschlechterung wurde von einer Lebensendsituation ausgegangen und die betroffene Person wollte in der verbleibenden Zeit für den Elternteil sorgen. In der Folge wurde mit der vorgesetzten Person

und dem Team abgesprochen, dass die Person die flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice noch stärker und auch kurzfristig nutzen konnte, was bis zur nächsten Verschlechterung des Gesundheitszustands gut funktionierte – es kam zu keinen nicht kompensierten Abwesenheiten oder liegengebliebenen Arbeiten. Es wurde ebenfalls abgesprochen, wer aus dem Team welche Aufgabe übernehmen würde, falls es zu einem Ausfall der betroffenen Person kommen würde. Darauf folgte eine intensive Phase von rund 6 Wochen bis zum Tod der angehörigen Person. In dieser Zeit reduzierte die betroffene Person ihre Arbeitstätigkeit deutlich, arbeitete nur unregelmässig und wenn sie emotional dazu in der Lage war, sowie nur noch aus der Distanz vom Wohnort des Elternteils aus. Da die intensive Phase am Ende relativ kurz war und die Person in dieser Zeit sowieso Ferien geplant hatte und nur einige Tage Betreuungsurlaub beanspruchte, musste niemand vom Team in grösserem Ausmass einspringen und es entstanden keine grossen Fehlzeiten. Das Team war während dieser intensiven Zeit emotional für die betroffene Person da und hatte auch immer wieder angeboten, wie abgesprochen Aufgaben abzunehmen, was im Endeffekt aber nicht beansprucht werden musste. Die Massnahmen hätten auch daher so gut funktioniert, weil die Person in der beschränkten Zeit, in der sie arbeiten konnte, dies sehr strukturiert und – unter diesen widrigen Umständen – erstaunlich gut und effizient tat und etwa auch Kundenbeziehungen aufrecht erhielt. Für die betroffene Person war es auch wichtig, in der Arbeit zwischendurch auch Ablenkung vom Betreuungs- und Pflegealltag zu finden. Durch den beschränkten Zeitraum und die ausserordentliche Arbeitsweise der betroffenen Person kam es zu praktisch keiner Zusatzbelastung für das Team. Der ganze Fall hatte letztlich einen positiven Effekt auf das Betriebsklima, weil es das Team stärker zusammengeschweisst hat und die offene und ehrliche Kommunikation von allen sehr geschätzt wurde. Die betroffene Person hat sich auch immer wieder für die entgegengebrachte Flexibilität, die angebotenen Möglichkeiten und das Verständnis für ihre Situation bei Vorgesetzten und beim Team bedankt.

■ **Wichtige Einflussfaktoren für Erfolg oder Misserfolg von Massnahmen:** Massnahmen müssen aus Sicht von profawo zur Entlastung der Mitarbeitenden führen, was vor allem über Zeit und Flexibilität erreicht werden können, was wiederum Raum gibt für eine bessere emotionale Bewältigung der schwierigen Situation. Was wie gut funktioniert, hängt gemäss der Erfahrung von profawo einerseits von den Anforderungen der Stelle, andererseits aber auch von der Arbeitsweise und der Persönlichkeit der betroffenen Person ab. Bei profawo besteht die Grundhaltung, dass man es in jedem Fall mit Massnahmen versucht, und es wurde die Erfahrung gemacht, dass kurzfristig fast immer geeignete Überbrückungslösungen gefunden werden können. Wenn eine Situation länger andauert, ist stärker darauf zu achten, was aus betrieblicher Sicht tragbar ist und was nicht. Massnahmen werden von profawo dann als Erfolg gewertet, wenn nicht nur die betroffene Person entlastet wird, sondern die Situation auch für das Team tragbar bleibt. Massnahmen dürfen nicht dazu führen, dass die Belastung zu stark auf das Team zurückfällt. Als weiteres Erfolgskriterium für ergriffene Massnahmen werden gesehen, dass die Kunden keine spürbaren Folgen zu tragen haben. Die Grenze sei dort erreicht, wo die Gesamtsituation für das Team nicht mehr funktioniert oder der Kundenkontakt zu sehr leide.

### **Fallbeispiel 3: Kadermitarbeitende Vollzeit mit akutem Betreuungsbedarf Eltern (Zürcher Kantonalbank ZKB)**

■ **Art des Betriebs:** Die Zürcher Kantonalbank ZKB ist ein Finanzdienstleister mit knapp 60 Geschäftsstellen im Kanton Zürich und insgesamt fast 6'000 Mitarbeitenden.

■ **Aktivitäten im Bereich Vereinbarkeit / Massnahmen für Mitarbeitende mit Angehörigenbetreuung:** Die ZKB verfügt über eine schriftlich festgehaltene Vereinbarkeitsstrategie, welche die Rahmenbedingungen für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf festlegt und zu einer guten Unternehmenskultur und zu einer hohen Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden führen soll. Mittels einer Umfrage zur Mitarbeitendenzufriedenheit überprüft die ZKB regelmässig, ob die Strategie funktioniert und ob

vorhandene Angebote greifen. Welche Massnahmen im Rahmen der Strategie im Falle von Angehörigenbetreuung zur Verfügung stehen, kann **Tabelle 4** entnommen werden. Diese Massnahmen stehen zur Betreuung von nahestehenden Personen zur Verfügung, wobei es sich dabei nicht nur um Familienmitglieder, sondern auch um andere nahestehende Personen handeln kann. Welche Massnahmen ergriffen werden, wird dabei situativ und individuell für jeden Fall entschieden. Als wirksamste Massnahme erachtet die ZKB die allgemeine Unternehmenskultur, die überhaupt dazu führt, dass schwierige Situationen angeprochen werden und so gemeinsam nach Lösungen gesucht werden können. Als besonders wirksam wird zudem die Lohnfortzahlung aufgrund von Angehörigenbetreuung bei kurzen Arbeitsabwesenheiten von 3-10 Tagen eingeschätzt, sowie die Möglichkeit flexibel zu arbeiten und sich beraten zu lassen. Als wirtschaftlich sinnvoll wird alles betrachtet, was dazu führt, dass eine Person nicht ersetzt werden muss. Die ZKB ist überzeugt, dass sie unter anderem durch die Vereinbarkeitsstrategie eine Reputation als gute Arbeitgeberin und als verantwortungsvolles Unternehmen aufbauen konnte, was ihnen bei der Rekrutierung von Fachkräften zu Gute kommt. Die ZKB erhält auch Anfragen von anderen Unternehmen oder von Medien, weil ihre Strategie als best practice erachtet wird, wobei sie ihre Erfahrungen gerne weitergibt. Zur Häufigkeit von Fällen von Mitarbeitenden mit Angehörigenbetreuung liegen der ZKB keine Zahlen vor. Ihre Messungen zeigen aber, dass sie vergleichsweise tiefe Absenzenquoten haben, mangelnde Vereinbarkeit als expliziter Austrittsgrund nicht genannt werde und auch dem HR keine Fälle bekannt sind, bei denen eine Person aufgrund von Vereinbarkeitsproblemen oder unzureichender entsprechender Massnahmen das Unternehmen verlassen hat.

Tabelle 4: Bestehende Massnahmen bei der ZKB

Bestehende Massnahmen	Spezifische Ausgestaltung	Im Fall- bsp. einge- setzt	Einschät- zung Wirk- samkeit	Einschät- zung Wirt- schaftlich- keit
Flexible Arbeitszeiten	Jahresarbeitszeit, Flexibilität tagsüber abhängig von Position, ist immer mit x vorgesetzter Person abzusprechen, grundsätzlich keine Arbeit zwischen 23 und 6 Uhr und Sa/So nur mit Zustimmung der vorgesetzten Person		hoch	hoch
Flexibler Arbeitsort	Je nach Position, falls Homeoffice möglich, grundsätzlich max. 40% des Pensums; in Betreuungssituationen bei Bedarf auch mehr, Kundendaten dürfen nicht zuhause bearbeitet werden	x	hoch	hoch
Anpassung der Arbeitsorganisation:	Grundsätzlich möglich	x	k.A.	hoch
Beratung und Begleitung	Externe psych. Beratung/Sozialberatung (pro Ereignis stehen 5h zur Verfügung), bei Bedarf können intern ausgebildete HR-Berater/innen für Fälle mit Angehörigenbetreuung beigezogen werden, alle Vorgesetzten erhalten Schulung zum Thema	x	hoch	hoch
Vorübergehende Pensenreduktion:	Grundsätzlich möglich		k.A.	hoch
Längerfristige Pensenreduktion/Teilzeitarbeit	Grundsätzlich möglich		k.A.	hoch
Unbezahlte Beurlaubung	Grundsätzlich möglich, Minusstunden bis jährlich 4 Wochen als einfache/generelle Möglichkeit (weniger Lohn, aber PK z.B. unverändert)	x	k.A.	hoch
Bezahlte Beurlaubung:	3 Tage am Stück (gesetzliche Vorgabe), in individuellen Fällen bis zu 10 Tage am Stück gemäß der Vereinbarung über Anstellungsbedingungen bei Bankangestellten VAB	x	hoch	hoch

Quelle: Erhebung Fallbeispiele, Darstellung BASS

■ **Individueller Fall:** Beim erhobenen Fallbeispiel handelt es sich um eine Person, die Vollzeit arbeitet und dem unteren Kader angehört. Zur Betreuungssituation kam es, als ein Elternteil einen Schlaganfall erlitt und unvermittelt auf intensive Unterstützung angewiesen war (Organisation, Betreuung, Begleitung zu Arztterminen / Reha etc.). Mit der vorgesetzten Person wurde vereinbart, dass die Person flexibel

arbeiten kann und nötige Abwesenheiten von einzelnen Stunden oder Halbtagen mehrheitlich über flexible Arbeitszeit kompensiert. Ebenfalls konnte in der intensiven Zeit zu Beginn der Betreuungssituation ein Betreuungsurlaub von 3 Tagen bezogen werden. Einzelne Aufgaben wurden im Team anders verteilt. Die Person wurde intern begleitet und hat insbesondere geschätzt, dass die vorgesetzte Person und das Team viel Verständnis für die Situation zeigte und so auch Druck von ihr wegnahmen. Im Gegenzug wollte die betroffene Person für die erfahrene Unterstützung auch etwas zurückgeben und leistete auch während der belastenden Betreuungssituation grossen Einsatz. Nachdem ein Umzug der Eltern in eine Alterssiedlung organisiert war, verringerte sich der Betreuungsaufwand. Vor einem weiteren notwendigen Umzug in ein Pflegeheim kam es erneut zu einer intensiveren Betreuungsphase, in der nochmals 3 Tage Betreuungsurlaub bezogen wurde. In der Zwischenzeit sind beide Elternteile verstorben. In knapp vier Jahren mit Betreuungsverpflichtungen haben sich insgesamt ungefähr 40 Minusstunden<sup>11</sup> aufsummiert, wobei der grösste Teil in der intensiven Anfangsphase anfiel, in der sich die neue Situation stabilisieren und eingependeln musste. Hilfreich war, dass es sich bei den Aufgaben der Person mehrheitlich um Arbeiten handelte, die sie mehrheitlich selber terminlich steuern konnte.

■ **Wichtige Einflussfaktoren für Erfolg oder Misserfolg von Massnahmen:** Bei der ZKB werden die Massnahmen grundsätzlich relativ grosszügig eingesetzt, sofern eine gewisse Vertrauensbasis vorhanden ist. Wenn die Befürchtung besteht, dass die Grosszügigkeit ausgenutzt wird, sei man restriktiver. Schwierig wird es gemäss den gemachten Erfahrungen, wenn es Widerstände vonseiten der vorgesetzten Person gibt und das Verhältnis zwischen Mitarbeiter/in und vorgesetzter Person schon vor dem Auftreten eines Betreuungsfalls belastet ist. Die Grenze der Tragbarkeit wird aus Sicht der ZKB erreicht, wenn auch mit den umgesetzten Massnahmen das Minimum an vereinbarter Arbeit nicht mehr geleistet werden kann.

#### **Fallbeispiel 4: Mitarbeiterin Kleinstbetrieb mit krebskrankem Kind (Zoé4life)**

■ **Art des Betriebs:** Zoé4life ist eine kleine NGO, welche sich für an Krebs erkrankte Kinder und deren Familien einsetzt sowie die Kinderkrebsforschung unterstützt. Die NGO beschäftigt zwei Mitarbeitende.

■ **Aktivitäten im Bereich Vereinbarkeit / Massnahmen für Mitarbeitende mit Angehörigenbetreuung:** Zoé4life will seinen Angestellten grundsätzlich gute Anstellungsbedingungen bieten (z.B. 6 Wochen Ferien für alle). Ansonsten gibt es bei der NGO weder eine Strategie noch festgeschriebene Massnahmen für den Fall von Mitarbeitenden mit Angehörigenbetreuung. Die einzige Stelle, welche neben der Direktorin bei Zoé4life besteht, wurde aber explizit auf die spezifischen Bedürfnisse einer Angestellten ausgerichtet, welche selber ein krebskrankes Kind hat. Da es sich um eine NGO handelt, die sich genau für solche Situationen einsetzt, erhöht dies natürlich auch die Glaubwürdigkeit gegen aussen und es wird auch von externen Partnern Verständnis entgegengebracht, wenn beispielsweise ein Termin aufgrund dieser Konstellation einmal nicht eingehalten werden kann.

■ **Individueller Fall:** Ein Kind der betroffenen Mitarbeiterin war in den Jahren 2017 bis 2018 akut an Krebs erkrankt. Zu diesem Zeitpunkt arbeitete die Person in einem Stundenvertrag für ein Krankenhaus. Aufgrund der Erkrankung und Hospitalisierung des Kindes konnte sie keine Dienste mehr übernehmen, was zu einem kompletten Einkommensausfall führte. Massnahmen wurden ihr keine angeboten und ihr Vertrag wurde in der Folge nicht verlängert. Die Anstellung in einem 50 Prozentpensum (inzwischen 60%) bei Zoé4life erfolgte Ende 2019, als die akute Behandlungsphase vorbei war. Die Betreuung des inzwischen 12-jährigen Kindes nimmt jedoch immer noch sehr viel Zeit in Anspruch, weil es z.B. Unterstützung

<sup>11</sup> Ein Teil davon wird ggf. künftig noch ausgeglichen oder mit Ferientagen abgegolten.

Tabelle 5: Bestehende Massnahmen bei Zoé4life

Bestehende Massnahmen	Spezifische Ausgestaltung	Im Fall-bsp. eingesetzt	Einschätzung Wirk-samkeit	Einschätzung Wirt-schaftlich-keit
Flexible Arbeitszeiten	Ganz frei	x	hoch	hoch
Flexibler Arbeitsort	Vor allem Homeoffice	x	hoch	hoch
Anpassung der Arbeitsorganisation:	Kurzfristige Absprachen mit vorgesetzter Person	x	mittel	mittel
Übernahme von Betreuungskosten	Übernahme von Kosten für Betreuungsperson während einer Veranstaltung o.ä.	x	hoch	mittel
Bezahlte Beurlaubung:	Grundsätzlich möglich, innerhalb gesetzlicher Rahmenbedingungen		hoch	tief

Quelle: Erhebung Fallbeispiele, Darstellung BASS

beim Essen und Anziehen braucht und die Schule nur halbtags besuchen kann. Hinzu kommen regelmässige Abwesenheiten, weil das Kind zu Arztterminen, Physiotherapie, Ergotherapie, Logopädie und ins Krankenhaus begleitet werden muss. Aufgrund dieser zahlreichen und unregelmässigen Verpflichtungen wurden die Arbeitszeiten und der Arbeitsort bei der neu geschaffenen Stelle bei Zoé4life von Anfang an sehr flexibel gestaltet – die Mitarbeiterin kann ihre Arbeit zeitlich gänzlich selber einteilen, obwohl sie viel Kontakt mit Externen hat, und spricht sich bei notfallmässigen Abwesenheiten mit der Vorgesetzten ab. Für die Vorgesetzte bedeutet dies, dass dadurch auch ihr Arbeitstag häufiger durcheinandergebracht wird und sie selber flexibel sein muss. Auf die Einführung von festen Öffnungs-/Telefonzeiten wurde zudem verzichtet, weil sich die Mitarbeiterin nicht daran halten könnte. Gelegentlich übernimmt das Unternehmen auch die Kosten für eine Betreuungsperson («Babysitter»), falls es Vereinbarkeitsprobleme bei einer Veranstaltung mit verpflichtender Anwesenheit gibt. Die Mitarbeiterin schätzt die ihr entgegengebrachte Flexibilität ausserordentlich und arbeitet im Gegenzug äusserst engagiert für das Unternehmen. Sie wurde zwischenzeitlich zur stellvertretenden Direktorin befördert. Solange die Betreuungssituation besteht, werden die Massnahmen aufrechterhalten. Für die befragte Direktorin ist zudem klar, dass sie auch bei einer Verschlechterung des Gesundheitszustands des Kindes mit erneuten Spitalaufenthalten alles daransetzen würden, die Mitarbeitende im Betrieb behalten zu können.

■ **Wichtige Einflussfaktoren für Erfolg oder Misserfolg von Massnahmen:** Aus Sicht von Zoé4life müssen insbesondere die Aufgaben einer Stelle mit der hohen gewährten Flexibilität kompatibel sein. Solange das Engagement einer Person hoch ist, ist gemäss der gemachten Erfahrung bezüglich Flexibilität jedoch auch sehr vieles möglich.

### **Fallbeispiel 5: Personalfachperson mit längerfristiger Betreuung eines Elternteils (Schweizerische Unfallversicherung Suva)**

■ **Art des Betriebs:** Die Suva ist der grösste Unfallversicherer in der Schweiz und beschäftigt rund 4'500 Mitarbeitende in 18 schweizweit verteilten Agenturen. Zudem besitzt die Suva zwei Reha-Kliniken.

■ **Aktivitäten im Bereich Vereinbarkeit / Massnahmen für Mitarbeitende mit Angehörigenbetreuung:** Die Suva verfügt zwar über keine ausformulierte Strategie bezüglich Vereinbarkeit, da es sich beim Thema Beruf und Familie, respektive Privatleben jedoch um ein wichtiges Feld handelt, bestehen insbesondere für festangestellte Mitarbeitende diverse Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit. Welche Massnahmen im Falle von Angehörigenbetreuung zur Verfügung stehen, ist in **Tabelle 6** aufgeführt. Die Suva kennt ein Betreuungszeit-Kontingent von 10 Tagen pro Jahr, das alle Mitarbeitende für Angehörigenbetreuung in Anspruch nehmen können und das in der Zeiterfassung entsprechend implementiert

ist. 2022 haben 375 Personen von den schweizweit rund 4'500 Mitarbeitenden davon Gebrauch gemacht. Die Suva lebt eine Unternehmenskultur, in der Angehörige, welche Vereinbarkeitsprobleme haben, diese aktiv kommunizieren können und damit beim Team und den Vorgesetzten auf Verständnis stossen und Unterstützung erhalten. Diese Unternehmenskultur wird gemäss der Einschätzung seitens Suva auf dem Arbeitsmarkt positiv wahrgenommen — hier zählt jedoch das Gesamtpaket der Anstellungsbedingungen und weniger eine einzelne Massnahme. Welche Massnahmen im Falle von Angehörigenbetreuung ergriffen werden, hängt immer stark vom Einzelfall ab. Massnahmen wie flexible Arbeitszeiten und -orte oder die Anpassung der Arbeitsorganisation lassen sich häufig am schnellsten realisieren und werden daher oft als erstes eingesetzt, danach folgt häufig der Einsatz der Zeitkontingente. Bei Pensenreduktionen oder längeren Abwesenheiten muss mitorganisiert werden, wer die anfallende Arbeit übernehmen kann, weshalb solche Massnahmen aufwändiger sind.

Tabelle 6: Bestehende Massnahmen bei SUVA

Bestehende Massnahmen	Spezifische Ausgestaltung	Im Fall- bsp. einge- setzt	Einschät- zung Wirk- samkeit	Einschät- zung Wirt- schaftlich- keit
Flexible Arbeitszeiten	Gleitzeit, grundsätzlich +/-100h pro Jahr zugelassen, danach zu beziehen/auszugleichen	x	hoch	hoch
Flexibler Arbeitsort	Ja, Empfehlung 50% vor Ort, kann bei Bedarf angepasst werden	x	hoch	hoch
Anpassung der Arbeitsorganisation:	Grundsätzlich möglich		k.A.	hoch
Beratung und Be- gleitung	ja, externe Beratungsstelle für verschiedenste Anliegen. Wichtige zusätzliche Ressource, welche aber indirekt wirkt.		mittel.	k.A.
Vorübergehende Pensenreduktion:	Grundsätzlich möglich	x	k.A.	mittel
Längerfristige Pensenreduktion/Teilzeitarbeit	Grundsätzlich möglich, auch Kleinstpensen (z.B. 40%) in qualifizierten Stellen möglich		k.A.	mittel
Übernahme von Betreuungskosten	Eigentlich nicht, ggf. als letzte Option via Hilfsfonds für Notsituationen		k.A.	k.A.
Unbezahlte Beurlaubung	Grundsätzlich möglich		k.A.	k.A.
Bezahlte Beurlaubung:	spezifisches Betreuungskontingent von 10 Tage pro Jahr im internen Zeit- erfassungstool hinterlegt, flexibel zu beziehen (grosszügig gehandhabt)	x	hoch	mittel

Quelle: Erhebung Fallbeispiele, Darstellung BASS

■ **Individueller Fall:** Beim Fallbeispiel handelt es sich um eine Person, welche in einem Teilzeitpensum in einem Bürojob arbeitet und seit Jahren einen kranken und behinderten Elternteil betreut. Die Betreuungssituation bestand schon beim Eintritt ins Unternehmen, hat sich jedoch über die Zeit intensiviert. Da die Funktion eine flexible Einteilung der Aufgaben ermöglicht, verfügt die Person über einen grossen Handlungsspielraum beim Einsatz der flexiblen Arbeitszeiten und -orte, was so von Anfang an mit der vorgesetzten Person und dem Team abgesprochen wurde. Je nach Bedarf wird (auch kurzfristig) auf das Kontingent für Betreuungszeit zurückgegriffen. In einer besonders akuten Phase wurde das Pensum vorübergehend weiter reduziert, inzwischen aber wieder aufgestockt. Solange die Betreuungssituation besteht, werden die bestehenden Massnahmen weiter genutzt. Die hohe Flexibilität wird von der betroffenen Person sehr geschätzt und es ist ihr ein Anliegen, für die Unterstützung und das Verständnis dem Team und dem Unternehmen etwas zurückzugeben. Dies äussert sich in einem hohen Commitment für das Unternehmen und in einer ausgeprägten Hilfsbereitschaft im Team.

■ **Wichtige Einflussfaktoren für Erfolg oder Misserfolg von Massnahmen:** Massnahmen müssen aus Sicht der Suva strategisch und strukturell in ein Unternehmen eingebettet sein, damit der Einsatz nicht vom einzelnen Goodwill der vorgesetzten Person abhängt. Vorgesetzte müssen zudem für Situationen mit Angehörigenbetreuung sensibilisiert werden, damit sie für diese Verständnis aufbringen. Für Mitarbeitende in einer Betreuungssituation kann der Zugang zu der unabhängigen Beratungsstelle eine wichtige Ressource darstellen. Als wichtige Erfolgsfaktoren werden zudem genannt, dass eine Arbeitsstelle über einen entsprechenden Handlungsspielraum verfügen muss, damit über Flexibilität wirksam Entlastung geschaffen werden kann. Auch ist es wichtig, dass eine Person in der Lage ist, bei eingeschränkter Arbeitszeit sich auf das Wichtigste zu fokussieren und Aufgaben zu priorisieren. Für das Unternehmen ist es natürlich auch ein Erfolg, wenn durch eine Massnahme die Absenzen minimiert werden können. Grundsätzlich ist die Suva relativ grosszügig im Einsatz von Massnahmen und leistet so einen Vertrauensvorschuss. Ziel der Massnahmen muss es immer sein, der betroffenen Person wieder die Möglichkeit zu geben, die gesetzten Ziele zu erreichen und die Verpflichtungen gegenüber den Kunden einzuhalten. Grenzen werden aus Sicht der Suva erreicht, wenn Massnahmen zulasten der Kunden oder des Teams gehen.

### **Fallbeispiel 6: Mitarbeitende Verkauf mit krebskrankem Kind (Coop Région Suisse romande)**

■ **Art des Betriebs:** Bei Coop handelt es sich um einen grossen Detailhändler, der schweizweit über 45'000 Personen beschäftigt, in der Région Suisse romande rund 6'700. Das Fallbeispiel wurde in einer Filiale erfasst, in der insgesamt rund 70 Personen angestellt sind.

■ **Aktivitäten im Bereich Vereinbarkeit / Massnahmen für Mitarbeitende mit Angehörigenbetreuung:** Coop sieht sich grundsätzlich als Unternehmen, das eine soziale Verantwortung für seine Mitarbeitenden hat. Für das Thema Vereinbarkeit existiert keine schriftliche Strategie, aber das für die rund 1'000 Angestellte der Region des Fallbeispiels zuständige Personalabteilung verfügt wie alle anderen regionalen Personalabteilungen auch über eine Liste an Massnahmen, welche im Falle von Mitarbeitenden mit Angehörigenbetreuung eingesetzt werden können (vgl. **Tabelle 7**). Die Filialen in der entsprechenden Region werden proaktiv und regelmässig über Möglichkeiten für Mitarbeitende in schwierigen Situationen informiert. Gewisse Massnahmen können dabei direkt von der Filiale umgesetzt werden (bspw. Anpassung von Arbeitszeit oder -organisation) und für kürzere Beurlaubungen kann die zuständige Personalabteilung relativ kurzfristig eingeschaltet werden. Wenn eine Filiale einen komplexeren Fall meldet, wird im Austausch zwischen der Filialleitung, dem HR der Region und dem Sozialdienst, welcher für die ganze Région Suisse romande zuständig ist, besprochen, wie man die betroffenen Person am besten unterstützen kann. Dabei ist das HR für die administrative Abwicklung, der Sozialdienst für die Begleitung sowie Organisation von weiteren Hilfen und die Filiale für die Koordination und Organisation von Massnahmen vor Ort (Schichtpläne, Stellvertretungen, Absprachen mit betroffener Person/im Team etc.) zuständig. Insofern besteht durchaus eine wenn auch implizite Strategie, wie in Fällen von Angehörigenbetreuung vorgegangen wird. Als kompliziert und seitens Unternehmen aufwändig zu organisieren wird der Betreuungsurlaub für schwerkranke Kinder beurteilt<sup>12</sup>, die Wirksamkeit für die Betroffenen wird hingegen als hoch erachtet. Dem HR für die Region sind in den zwei letzten Jahren vier Fälle mit Angehörigenbetreuung bekannt, wobei in zwei Fällen der Betreuungsurlaub für schwer kranke Kinder bezogen wurde. Dem Sozialdienst liegen keine Zahlen über alle Situationen mit pflegenden Angehörigen vor, aber das Thema kommt

<sup>12</sup> Dieser ist einerseits neu und wird andererseits nur relativ selten gebraucht, wodurch die Routine auch bei einem professionellen HR fehlt. Das Ausfüllen der Formulare ist anspruchsvoll und aufwändig und die Organisation der nötigen Arztberichte – und -zeugnisse nicht immer einfach. Häufig ist es im Vorherein für die Betroffenen auch schwierig abzuschätzen, ob es für sie mehr Entlastung bringt, wenn sie den Urlaub am Stück beziehen oder gestückelt für verschiedene Phasen der Behandlung, was wiederum anspruchsvoll ist für die Organisation der Vertretung. Herausforderungen stellen sich zudem, wenn der Betreuungsurlaub von 14 Wochen ausgeschöpft ist, die Erkrankung des Kindes aber weiterhin besteht.

in Beratungen relativ häufig vor und in den vergangenen zwei Jahren wurden 4-5 Personen mit Angehörigenpflege eng begleitet. In den letzten Jahren wurde das Angebot an Massnahmen für solche Situationen ausgebaut und der Prozess für die Umsetzung definiert. Dies auch vor dem Hintergrund des anhaltenden Fachkräftemangels, der stärkere Anreize schafft, bestehendes Personal möglichst zu halten. Coop ist fest davon überzeugt, dass Mitarbeitende, für die man sich engagiert, selber auch engagierter mitarbeiten und es damit gelingt Mitarbeitende auf längere Zeit an das Unternehmen zu binden. Coop bemüht sich auch, seine Bemühungen nach aussen aktiv zu kommunizieren und als sozialer Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Tabelle 7: Bestehende Massnahmen bei Coop Région Suisse romande

Bestehende Massnahmen	Spezifische Ausgestaltung	Im Fall- bsp. einge- setzt	Einschät- zung Wirk- samkeit	Einschät- zung Wirt- schaftlich- keit
Flexible Arbeitszeiten	<i>Für die meisten beschränkt auf Ausgestaltung der Schichten innerhalb der Öffnungszeiten</i>	x	hoch	hoch
Flexibler Arbeitsort	<i>Nur für Büroangestellte</i>		mittel	hoch
Anpassung der Arbeitsorganisation:	<i>Grundsätzlich möglich</i>	x	k.A.	k.A.
Beratung und Be- gleitung	<i>Interner Sozialdienst</i>	x	k.A.	k.A.
Vorübergehende Pensenreduktion:	<i>Grundsätzlich möglich</i>		k.A.	k.A.
Längerfristige Pensenreduktion/Teilzeitarbeit	<i>Grundsätzlich möglich</i>		k.A.	k.A.
Übernahme von Betreuungskosten	<i>Über internen Sozialdienst gibt es die Möglichkeit, dass er sich in bestimmten Situationen an den Kosten für Kinderbetreuung beteiligen kann</i>		k.A.	k.A.
Unbezahlte Beurlaubung	<i>Grundsätzlich möglich</i>		k.A.	k.A.
Bezahlte Beurlaubung:	<i>Grundsätzlich möglich, innerhalb gesetzlicher Rahmenbedingungen</i>	x	hoch	mittel

Quelle: Erhebung Fallbeispiele, Darstellung BASS

■ **Individueller Fall:** Beim Fallbeispiel handelt es sich um eine Person, welche Vollzeit in der Fischabteilung einer Filiale arbeitet. Personen mit den geforderten spezialisierten Kompetenzen sind rar und das entsprechende Team in der Filiale klein. Die Person hat kleine Kinder und relativ kurz vor dem Auftreten des Betreuungsfalls kam es zu einer schwierigen Trennung, im Zuge derer sie bereits zwei Wochen krankgeschrieben war. Um die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf für die alleinerziehende Person zu verbessern, wurden die Möglichkeiten bezüglich flexibler Arbeitszeiten zu diesem Zeitpunkt bereits ausgeschöpft. Im letzten Sommer ist eines der Kinder an Krebs erkrankt. Die Filialleitung schaltete den Sozialdienst ein, weil schnell klar war, dass die Situation anspruchsvoll werden wird. Es folgten mehrere Krankschreibungen, weil die Person nicht nur aus Termingründen für die Behandlung des Kindes, sondern auch aufgrund der psychischen Belastung nicht mehr arbeitsfähig war. In Absprache mit der Sozialberatung und der betroffenen Person hat sich das HR im Anschluss an die Krankschreibung um den nahtlosen Übergang in einen Betreuungsurlaubs für schwerkranke Kinder gekümmert. Die Abwesenheit wurde zuerst intern abgedeckt, ab einem gewissen Zeitpunkt musste eine externe Vertretung engagiert werden. Nach dem Betreuungsurlaub arbeitete die Person für wenige Wochen wieder 100 Prozent, war dann aber erneut einen Monat krankgeschrieben, weil sie psychisch noch nicht in der Lage war, die anstrengende Tätigkeit mit dauerndem Kundenkontakt auszuüben. Obwohl das Team und die vorgesetzte Person sehr

viel Unterstützung anbieten und Verständnis zeigten, war die Person besorgt, dass sie aufgrund ihrer Abwesenheiten die Stelle verlieren könnte. Aktuell ist die Person wieder zu 100 Prozent im Unternehmen tätig und ist positiv eingestellt für die Zukunft, sehr dankbar für das Entgegenkommen in dieser schwierigen Zeit und will dem Unternehmen etwas zurückgeben. Wie der Fall weitergehen wird, ist jedoch offen, weil die Krebserkrankung weiterhin besteht. Der Anspruch auf den durch die EO entschädigten Betreuungsurlaub für schwer kranke Kinder von bis zu 14 Wochen pro Krankheitsfall ist ausgeschöpft und die Person kann es sich aus finanziellen Gründen nicht leisten, das Pensum zu reduzieren. Massnahmen, die noch in Frage kommen, sind in diesem Fall die maximal 10 Tage Urlaub pro Jahr für die Betreuung von Angehörigen sowie ein unbezahlter Urlaub.

■ **Wichtige Einflussfaktoren für Erfolg oder Misserfolg von Massnahmen:** Aus Sicht von Coop Région Suisse romande ist insbesondere bei der Involviering von verschiedenen Stellen eine gute Kommunikation nach allen Seiten ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung einer Massnahme. Bei einer längeren Abwesenheit wird auch als zentral erachtet, dass ein regelmässiger Kontakt zur betroffenen Person aufrechterhalten wird. Grundsätzlich verfolgt das Unternehmen den Ansatz, dass alle Angestellten beim Einsatz von Massnahmen gleich behandelt werden. Bei einer Person, die ein hohes Engagement zeigt, wird vielleicht noch einen Schritt weiter gegangen. Ziel der Massnahmen ist es immer, dass eine Person mittel- bis langfristig wieder voll einsatzfähig wird. Auch eine zeitweise kostspielige Massnahme wird als wirtschaftlich und erfolgreich betrachtet, wenn eine Person dadurch mittel- bis langfristig gehalten werden kann.

### **Fallbeispiel 7: Mitinhaber KMU mit Mit-Betreuung eines demenzerkrankten Elternteils (Fitnessstreff Niklaus)**

■ **Art des Betriebs:** Beim Fitnessstreff Niklaus handelt es sich um ein eigenständiges Fitnessstudio mit rund 6 Festangestellten (davon 2 Mitinhaber), 2 Praktikant/innen und ca. 11 Instruktor/innen im Stundenlohn. Das Fitnessstudio hat täglich 11 bis 14.5 Stunden geöffnet und es muss immer jemand anwesend sein, an Randzeiten ist es jeweils nur eine Person.

■ **Aktivitäten im Bereich Vereinbarkeit / Massnahmen für Mitarbeitende mit Angehörigenbetreuung:** Im Betrieb gibt es keine expliziten Massnahmen, welche die Vereinbarkeit begünstigen. Wenn irgendwo Probleme auftauchen, wird ad hoc nach einer Lösung gesucht. Bisher waren keine Angestellten in Angehörigenbetreuung involviert, auch weil vor allem jüngeres Personal beschäftigt wird. Falls ein Fall auftaucht, würde individuell geschaut, um was für eine Situation es sich handelt, welche Bedürfnisse vorliegen, wie man allenfalls die Arbeitsorganisation anpassen oder ob ein Pensum reduziert werden könnte (vgl. **Tabelle 8**). Aufgrund der fixen Öffnungszeiten, der Anwesenheitspflicht im Schichtsystem und der Kundentermine besteht bei Arbeitszeit und -ort jedoch wenig Spielraum.

Tabelle 8: Bestehende Massnahmen beim Fitnessstreff Niklaus

Bestehende Massnahmen	Spezifische Ausgestaltung	Im Fall- bsp. einge- setzt	Einschät- zung Wirk- samkeit	Einschät- zung Wirt- schaftlich- keit
Anpassung der Arbeitsorganisation	Absprachen, kurzfristiges Einspringen	x	k.A.	k.A.
Längerfristige Pensendekrektion/Teilzeitarbeit	Grundsätzlich möglich		k.A.	k.A.

Quelle: Erhebung Fallbeispiele, Darstellung BASS

■ **Individueller Fall:** Beim Fallbeispiel handelt es sich um die beiden Mitinhaber des Fitnessstudios (Brüder), welche in die Betreuung eines an Demenz erkrankten Elternteils involviert waren. Die Inhaber

arbeiteten beide jeweils über 100 Prozent, respektive 55 Stunden pro Woche. Neben der Betreuung von langjährigen Kund/innen sind sie vor allem im Backoffice tätig, fungieren neben ihren fixen Schichten jedoch immer auch als Joker im Betrieb. An zwei Wochentagen übernahmen sie abwechselungsweise die Betreuung des erkrankten Elternteils. Dies ermöglichte etwa, dass der gesundheitlich nicht beeinträchtigte Elternteil an diesen Tagen eigene Termine wahrnehmen konnte. Zusätzlich konnten dann auch jeweils anfallende weitere Betreuungsaufgaben, wie Arbeiten im Haushalt oder Administration, erledigt werden. Unabhängig von diesen fixen Wochentagen haben sie die Eltern auch bei organisatorischen Aufgaben unterstützt oder diese übernommen, wie zum Beispiel im Kontakt mit der Spitek. Zusätzlich haben sie jeweils auch die Einkäufe für die Eltern getätigt. Hinzu kamen mit der Zeit Einsätze für die Begleitung zu Arzttterminen und auch spontane Einsätze wie zum Beispiel bei Stürzen. Um diese Betreuungspflichten wahrnehmen zu können, haben sich die beiden Inhaber fast immer untereinander abgesprochen und nur in wenigen Fällen mussten sie auf jemanden aus dem Team zurückgreifen. Dies hat so aber nur funktioniert, weil sie das Geschäft gemeinsam führen, eine hohe Einsatzbereitschaft zeigen und gemeinsam die Betreuung leisten. Durch die spontanen Abwesenheiten hat sich ihre Anwesenheitszeit im Betrieb reduziert, war aber immer noch höher als ein eigentliches Vollzeitpensum. Sie achteten darauf, dass das Team so wenig wie möglich durch die Betreuungssituation beeinträchtigt wurde.

■ **Wichtige Einflussfaktoren für Erfolg oder Misserfolg von Massnahmen:** Für den Betrieb ist eine gute Kommunikation eine Voraussetzung dafür, dass spontane Absprachen getroffen werden können. Zentraler Erfolgsfaktor im Fallbeispiel war es, dass die Geschäftsleitung schon immer im Jobsharing gemacht wurde und so ohne grosse Einarbeitung fast alle Aufgaben von der einen oder der anderen Person übernommen werden konnte.

#### **Fallbeispiel 8: ICT-Fachkraft mit betreuungsbedürftigen Eltern im Ausland (Swisscom)**

■ **Art des Betriebs:** Die Swisscom beschäftigt als national tätiges Telekommunikations- und IT-Unternehmen schweizweit über 19'000 Personen. Das Fallbeispiel wurde an einem Standort erhoben, an dem rund 300 Personen beschäftigt sind.

■ **Aktivitäten im Bereich Vereinbarkeit / Massnahmen für Mitarbeitende mit Angehörigenbetreuung:** Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familien sind bei der Swisscom Teil des Konzepts für das Betriebliche Gesundheitsmanagements BGM. Mit dem Programm «work&care» sind speziell Massnahmen für Situationen mit Angehörigenpflege vorgesehen, wie vorübergehende Reduktion des Arbeitspensums, zusätzlicher Ferienkauf und zusätzliche Minusstunden. Hinzu kommen die betriebliche Sozialberatung sowie weitere Massnahmen zu Vereinbarkeit, die für alle Mitarbeitenden verfügbar sind. Die Massnahmen sind in **Tabelle 9** aufgeführt. In Fällen von Angehörigenbetreuung wird häufig die betriebliche Sozialberatung (Care Gate) herbeigezogen.<sup>13</sup> In solchen Situationen wird eine bio-psychosoziale Situationsanalyse vorgenommen und der mögliche Einsatz von Massnahmen im Rahmen des Programms «work&care» besprochen. Als einfach umzusetzende Massnahme werden die Flexibilisierung bei Arbeitszeiten und -ort gesehen, wobei es dabei gemäss den Erfahrungen der Swisscom darauf zu achten gilt, dass die Belastung nicht einfach zeitlich verschoben, sondern tatsächlich verringert wird. Welche Massnahmen sich eignen, ist von Fall zu Fall zu bestimmen. Sobald eine Massnahme dazu führt, dass zusätzlich eine temporäre Person eingestellt werden muss, ist die Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen tiefer, weil die Organisation dann aufwändiger ist und zusätzliche Lohnkosten entstehen. Um auch Angestellten, die sich beispielsweise eine vorübergehende Pensenreduktion nicht leisten können, alle Massnahmen zugänglich zu machen, steht bei der Swisscom zusätzlich ein Sozialfonds zur Verfügung, aus dem Zuschüsse für soziale Notlagen finanziert werden können. Die ganzen BGM-Massnahmen werden für grosse

<sup>13</sup> Die Abwesenheiten von allen Mitarbeitenden werden systematisch auf auffällige Muster geprüft, beim Auftreten deren die Mitarbeiterberatung aktiv wird.

Unternehmen auf dem heutigen Arbeitsmarkt als «must-haves» gesehen, ohne welche man gegenüber der Konkurrenz im Wettbewerb um gesuchte Fachkräfte abfallen würde. Genau Zahlen liegen nicht vor, aber die Rückmeldungen von Personen, welche von «work&care»-Massnahmen profitieren konnten, sind sehr positiv und es zeigt sich ein Rückgang von Abwesenheiten in solchen Fällen. Die betriebliche Sozialberatung geht davon aus, dass sie pro Jahr schweizweit in ungefähr 12 Fälle involviert ist, in denen es um Vereinbarkeit mit Angehörigenbetreuung geht und entsprechend «work&care»-Massnahmen umgesetzt werden.

Tabelle 9: Bestehende Massnahmen bei Swisscom

Bestehende Massnahmen	Spezifische Ausgestaltung	Im Fall-bsp. eingesetzt	Einschätzung Wirk-samkeit	Einschätzung Wirt-schaftlich-keit
Flexible Arbeitszeiten	<i>Wo möglich wird mit Gleitzeiten gearbeitet, normalerweise bis -50h pro Jahr zulässig, bei Betreuungsaufgaben bis -100h zulässig, Aufarbeitungsdruck wird ins nächste Jahr geschoben</i>	x	mittel	hoch
Flexibler Arbeitsort	<i>Je nach Funktion, grundsätzlich gilt eine Anwesenheitspflicht von mind. 2 Tagen, nach Absprache aber Ausnahmen möglich</i>	(x)	mittel	hoch
Anpassung der Arbeitsorganisation:	<i>Grundsätzlich möglich, v.a. Absprachen im Team</i>	x	k.A,	k.A,
Beratung und Be- gleitung	<i>Betriebliche Sozialberatung Care Gate, CM, BGM</i>	x	k.A,	k.A,
Vorübergehende Pensenreduktion:	<i>Ja, mit Garantie, danach wieder aufstocken zu können. mind. Reduktionszeit 3 Monate, max. 12 Monate (u.U. Verlängerung möglich), Mindestpensum 50%</i>	x	k.A,	k.A,
Längerfristige Pensenreduktion/Teilzeitarbeit	<i>Grundsätzlich möglich</i>		k.A,	k.A,
Unbezahlte Beurlaubung	<i>Grundsätzlich können alle MA zum normalen Ferienkontingent 10 Ferientage dazukaufen, bei Betreuungsaufgaben nochmals 10 Tage; Besserstellung ggü. unbezahlten Urlauben, dass versicherter Lohn und Sozialversicherungen bei 100% bleiben</i>	x	mittel	mittel
Bezahlte Beurlaubung:	<i>Grundsätzlich möglich, innerhalb gesetzlicher Rahmenbedingungen</i>		k.A,	k.A,

Quelle: Erhebung Fallbeispiele, Darstellung BASS

■ **Individueller Fall:** Beim Fallbeispiel geht es sich um eine Person, welche mit einem 80 Prozentpensum in der Software-Entwicklung als Fachspezialist (ohne Führungsfunktion) arbeitet. Es handelt sich um eine Funktion, die stark von Fachkräftemangel betroffen ist, bei der ein hohes Mass an autonome Arbeit, aber auch Selbstorganisation im Team vorausgesetzt wird und zudem eine Hotline mit zu betreuen ist. Die Person war einerseits durch eine schwierige Trennung belastet und musste sich andererseits um die kranken älteren Eltern kümmern, die im Ausland wohnen. Auch ging es um Fragen der Kinderbetreuung. Das Zusammenfallen der beiden Belastungssituationen Trennung (mit Kindern) und Unterstützungsbedarf der Eltern führte zuerst zu vereinzelten und dann gehäuften Fehltagen. Schliesslich kam es zu einer längeren Krankschreibung. Nach dieser Krankschreibung hat sich die Mitarbeiterberatung eingeschaltet. Aufgrund der Beratungsgespräche wurde vereinbart, dass sich die Person für das Folgejahr im ersten Halbjahr durch zusätzlichen «Ferienkauf» pro Woche einen zusätzlichen freien Tag schaffen konnte (umfasst die 20 für Ferienkauf maximal möglichen Tage). Im zweiten Halbjahr wurde eine vorübergehende Pensenreduktion um 20 Prozent auf 60 Prozent vereinbart. Dadurch wurde wiederum ein zusätzlicher Freitag pro Woche ermöglicht. Durch diese Massnahmen und die damit vorhandene klare Struktur und Entlastung hat sich die Situation deutlich stabilisiert. Innerhalb des Teams wurden zudem Aufgaben neu verteilt und die Person wurde von der Verantwortung für die Hotline entbunden. Für das Team bedeutet das zwar eine Mehrbelastung und es gingen Kapazitäten und Flexibilität bezüglich der Abdeckung der Hotline verloren,

die Gesamtsituation wurde so aber für alle besser planbar und die Entlastung hat zu einer Stabilisierung der Leistungsfähigkeit der betroffenen Person geführt. Die Unterstützung durch die betriebliche Sozialberatung wurde von der betroffenen Person als grosse Erleichterung wahrgenommen. Die aktuellen Massnahmen laufen bis Ende 2023 weiter, wie es danach weitergeht ist noch offen.

■ **Wichtige Einflussfaktoren für Erfolg oder Misserfolg von Massnahmen:** Durch das standardmässige Monitoring der Abwesenheiten werden das HR und die Mitarbeiterberatung der Swisscom auf Problemfälle aufmerksam und können bei Fällen mit gehäuften Abwesenheiten frühzeitig eingreifen. Die Mitarbeiterberatung ist oft involviert in die Aushandlung von individuellen Lösungen, da es für Mitarbeitende wichtig sein kann, neben der direkt vorgesetzten Person eine zusätzliche Person dabei zu haben. Für viele Mitarbeitende ist auch die Garantie wichtig, nach einer temporären Pensenreduktion wieder auf das ursprüngliche Arbeitspensum erhöhen zu können. Früher hiess es von Vorgesetzten öfters, dass es mit der Reduktion besser laufe und deshalb die Rückkehr zum höheren Pensum nicht mehr möglich sei. Gemäss Erfahrung der Swisscom sind Massnahmen insgesamt erfolgreicher, wenn das Team vor einer solchen Situation gut funktioniert. Falls es schon vorher Spannungen gab, ist eine erfolgreiche Umsetzung von Massnahmen schwieriger. Es gibt auch Fälle, in denen nicht die Angehörigenbetreuung das eigentliche Problem ist, sondern eine grundsätzliche Überforderung der Person mit der Tätigkeit. Das gilt es auch zu erkennen, denn in solchen Fällen ist ein Wechsel der Stelle – allenfalls auch intern – sinnvoller, als das Festhalten an einer unpassenden Tätigkeit. Das Ziel der «work&care»-Massnahmen ist insgesamt, dass eine Person nach der Betreuungsperiode wieder voll einsatzfähig auf der jeweiligen Stelle arbeiten kann.

#### **Fallbeispiel 9: Teamleiter mit Betreuung psychisch erkrankter Person im Familienhaushalt in Krisensituationen (Universitätsbibliothek Bern)**

■ **Art des Betriebs:** Die Universitätsbibliothek Bern UB ist bei der Verwaltungsdirektion der Universität Bern angegliedert und versorgt Forschende, Lehrende und Studierende der Universität mit Informationen und Medien. Sie steht zudem als öffentliche wissenschaftliche Kantonsbibliothek allen offen. Die UB betreibt 29 Teilbibliotheken in Bern und beschäftigt rund 300 Mitarbeitende.

■ **Aktivitäten im Bereich Vereinbarkeit / Massnahmen für Mitarbeitende mit Angehörigenbetreuung:** Die UB verfügt als Teil der Universität Bern neben dem allgemeinen Leitbild und dem Personalreglement über ein Personalleitbild, im Rahmen dessen man versucht, Mitarbeitenden in schwierigen Situationen so weit wie möglich entgegenzukommen und verständnisvoll mit solchen Situationen umzugehen. Welche Möglichkeiten bestehen, um betroffenen Personen entgegenzukommen, ist in **Tabelle 10** festgehalten. Der UB ist es grundsätzlich ein Anliegen, anzuerkennen, dass belastende Situationen im Leben vorkommen, und ihre Mitarbeitenden in solchen Situationen zu unterstützen. Zudem wird auch eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung betont, Personen wenn immer möglich im Erwerbsleben zu behalten. Weiter wird es als vorteilhaft erachtet, wenn man durch die gewährte Unterstützung und Flexibilität als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt auftreten kann. Darüber, wie viele Mitarbeitende von Angehörigenbetreuung betroffen sind, liegen der UB keine Angaben vor. Grundsätzlich wird versucht, so viele Vereinbarkeitsprobleme wie möglich über Flexibilität bei Arbeitszeiten und -ort zu lösen sowie über Absprachen im Team. Diese Massnahmen sind einfach umzusetzen und können direkt mit dem Vorgesetzten aufgegelistet werden. Wenn das nicht ausreicht, werden in individueller Absprache auch weitere Massnahmen ausgearbeitet. Diese Massnahmen sind dann falls notwendig auch teurer, vor allem dann, wenn es zu längeren Ausfällen kommt, die ersetzt werden müssen.

Tabelle 10: Bestehende Massnahmen bei der Universitätsbibliothek Bern

Bestehende Massnahmen	Spezifische Ausgestaltung	Im Fall- bsp. einge- setzt	Einschät- zung Wirk- samkeit	Einschät- zung Wirt- schaftlich- keit
Flexible Arbeitszeiten	Jahresarbeitszeit für alle MA	x	hoch	hoch
Flexibler Arbeitsort	Falls es Funktion zulässt grundsätzlich bis 50% Homeoffice möglich	x	hoch	hoch
Anpassung der Arbeitsorganisation:	Grundsätzlich möglich	x	hoch	hoch
Beratung und Be- gleitung	Beratungsstelle der Universität		k.A,	k.A,
Vorübergehende Pensenreduktion:	Grundsätzlich möglich		k.A,	k.A,
Längerfristige Pensenreduktion/Teilzeitarbeit	Grundsätzlich möglich		k.A,	k.A,
Unbezahlte Beurlaubung	Grundsätzlich möglich, bis zu 1 Monat werden AG-Beiträge bezahlt, nachher muss MA Beiträge an UVI/PK selber übernehmen		k.A,	k.A,
Bezahlte Beurlaubung:	Grundsätzlich möglich, innerhalb gesetzlicher Rahmenbedingungen		k.A,	k.A,

Quelle: Erhebung Fallbeispiele, Darstellung BASS

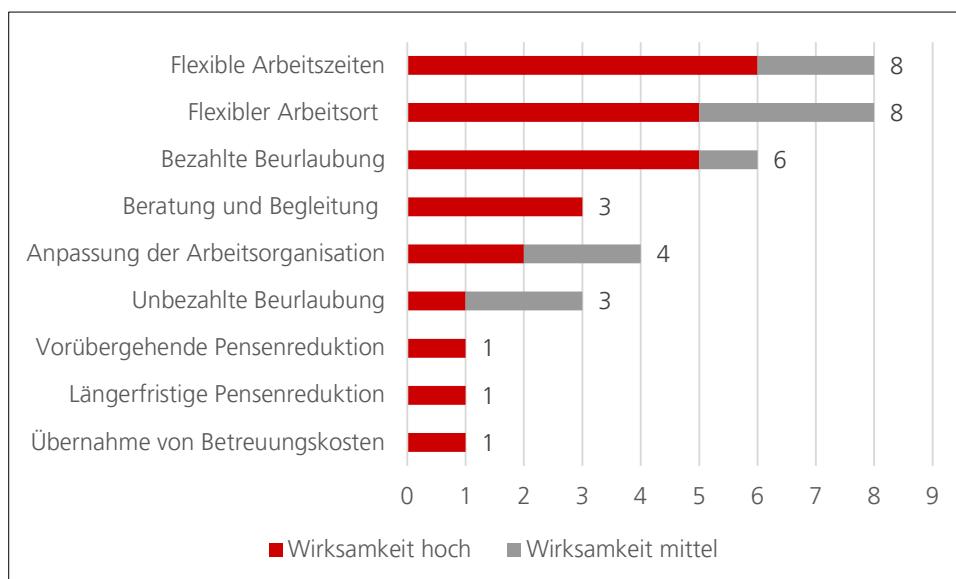
■ **Individueller Fall:** Beim Fallbeispiel handelt es sich um eine Teamleitung (Führungsfunction), welche in einem hohen Teilzeitpensum arbeitet. Die Person ist erst seit kurzer Zeit bei der UB angestellt, betreut aber seit mehreren Jahren eine psychisch erkrankte Person (mit Herausforderungen im Alltag und phasenweise Krisensituationen) und ist dadurch auch hauptsächlich für die Betreuung der gemeinsamen kleinen Kinder und den Haushalt zuständig. Die Person hat ihre Stelle in einer Phase aufgenommen, in der der normale Alltag so organisiert werden konnte, dass durch die Betreuungssituation der Angehörigen Person kein grosser Einfluss auf die Arbeit bestand. Gegen Ende der Probezeit kam es jedoch zu einer Destabilisierung der Situation und zu einem Klinikaufenthalt der erkrankten Angehörigenperson von mehreren Wochen. In dieser Ausnahmephase musste sich die Person neben der Begleitung der erkrankten Person und des Klinikaufenthaltes alleine um die Betreuung und Organisation der Kinder und des Haushalts kümmern. Sobald klar war, dass es zu diesem Klinikaufenthalt kommt, suchte die betroffene Person das Gespräch mit der vorgesetzten Person. Hilfreich war dabei, dass die betroffene Person aus vorherigen Episoden bereits ungefähr wusste, was auf sie zukommen wird und welche Schritte nötig sind. Es wurde vereinbart, dass die Arbeitszeiten sehr flexibel gehalten und auch kurzfristige Verschiebungen vorgenommen werden können. Zudem hat die Person öfters von zuhause gearbeitet. Da sich die Person noch in der Einarbeitungsphase befand, war die Verschiebung von Aufgaben im Team noch kein Thema, eher wurde einfach mit der Übergabe von neuen Aufgaben etwas abgewartet. Durch die erhaltene Flexibilität wurde ermöglicht, die Arbeitszeiten besser auf die Betreuung der Kinder abzustimmen und auch auf kurzfristige Bedürfnisse der Kinder zu reagieren (z.B. bei Krankheit). Aktuell hat sich die Situation wieder stabilisiert, weshalb zur normalen Alltags- und Arbeitsroutine zurückgekehrt werden konnte. Die gewährte Flexibilität und das Entgegenkommen des Teams ermöglichte es der Person, zwar zu veränderten Zeiten, aber insgesamt nicht weniger als im normalen Pensum zu arbeiten und damit auch die Arbeit inhaltlich unverändert weiterzuführen. Das entgegengesetzte Verständnis und Bereitschaft, eine gemeinsame Lösung zu finden, führte zu einer wichtigen Entlastung in dieser akuten Situation und hat zu einer starken Bindung an den neuen Betrieb geführt. Aktuell müssen keine spezifischen Massnahmen beansprucht werden, es ist jedoch absehbar, dass es wieder zu Krisensituationen, die Massnahmen erfordern, kommen wird.

■ **Wichtige Einflussfaktoren für Erfolg oder Misserfolg von Massnahmen:** Damit es zu keinen Spannungen im Team kommt, wird die offene Kommunikation über die Situation von der UB als zentral erachtet. Die UB hat die Erfahrung gemacht, dass wenn offen kommuniziert wird, Vorgesetzte und Mitarbeitenden in aller Regel Verständnis zeigen und so auch vermieden wird, dass der Eindruck entsteht, jemand nehme sich ungerechtfertigt Privilegien heraus. Wenn deutlich wird, dass eine betroffene Person motiviert und engagiert ist, aber durch äussere Umstände in ihrer Tätigkeit behindert wird, ist die UB als Arbeitgeberin grosszügiger mit Massnahmen, als wenn jemand auch sonst nur Dienst nach Vorschrift macht. Grundsätzlich funktionieren Massnahmen gemäss Erfahrung der UB nur dann, wenn das Problem wirklich auf Probleme bei der Vereinbarkeit zurückzuführen ist und nicht darauf, dass die Person mit den Aufgaben, die zur Stelle gehören, grundsätzlich überfordert ist.

## 4.2 Beurteilung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Massnahmen durch die Betriebe

Eine Massnahme für Mitarbeitende mit Angehörigenbetreuung kann sowohl unter dem Gesichtspunkt der Wirksamkeit, also der Eignung, die Betreuungssituation zu entschärfen und die Vereinbarkeit zu erhöhen, als auch der Wirtschaftlichkeit, also dem Verhältnis von Kosten und Nutzen für den Betrieb, beurteilt werden. Wie aus den einzelnen Fallbeispiele hervorgeht, beurteilen viele Betriebe insbesondere das Entgegenkommen über flexible Arbeitszeiten sowie die Möglichkeit zu Homeoffice als einfache, kostengünstige und mehrheitlich wirksame Massnahmen (vgl. Abbildung 3 und Abbildung 4). Bei fast allen befragten Betrieben bestanden diese Massnahmen bereits vorher und stehen grundsätzlich allen Mitarbeitenden zur Verfügung. Es wird jedoch einschränkend festgehalten, dass dieses Entgegenkommen über flexible Arbeitszeiten sowie Möglichkeiten zu Homeoffice nicht in allen Fällen möglich ist, beispielsweise wenn Präsenz erforderlich ist oder fixe Öffnungszeiten oder Schichten abgedeckt werden müssen. Grundsätzlich ist bei Massnahmen zu prüfen, ob diese tatsächlich Entlastung verschaffen und die Belastung nicht einfach auf später verschoben wird. Unternehmen, welche über Beratungsangebote für Mitarbeitende verfügen, beurteilen deren Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit als sehr hoch.

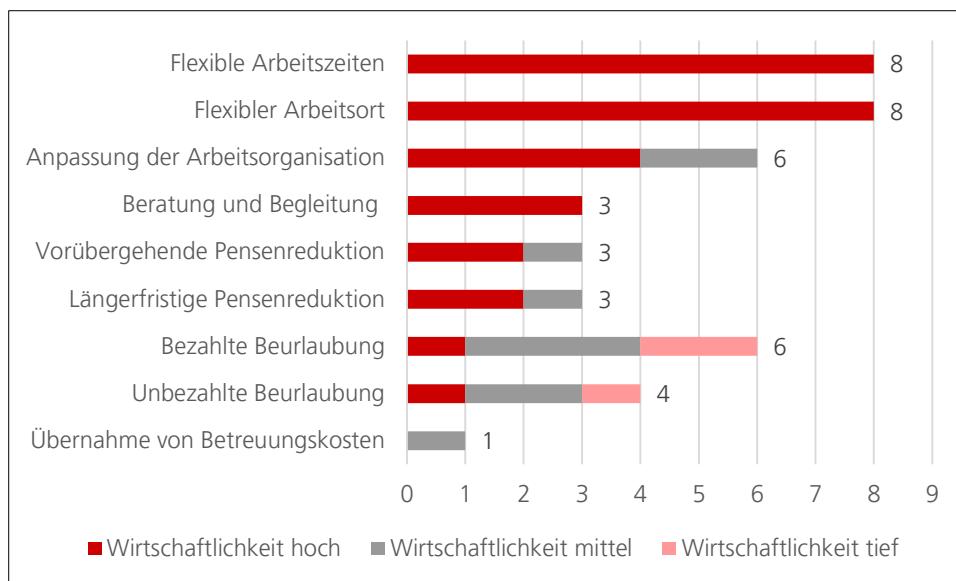
Abbildung 3: Übersicht Beurteilung der Wirksamkeit der Massnahmen durch die Betriebe



Anmerkung: Wenn ein Betrieb die Wirksamkeit einer Massnahme nicht beurteilen konnte oder eine Massnahme im Betrieb nicht existiert, ist er in der Abbildung nicht enthalten.

Quelle: Erhebung Fallbeispiele, Darstellung BASS

Abbildung 4: Übersicht Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Massnahmen durch die Betriebe



Anmerkung: Wenn ein Betrieb die Wirksamkeit einer Massnahme nicht beurteilen konnte oder eine Massnahme im Betrieb nicht existiert, ist er in der Abbildung nicht enthalten.

Quelle: Erhebung Fallbeispiele, Darstellung BASS

Als sehr wirksam wird von den meisten Unternehmen die bezahlte Beurlaubung eingeschätzt, wobei diese Massnahme für die Betrieb kostenintensiver ist (Lohnfortzahlung und allenfalls Ersatzkosten) und daher als weniger wirtschaftlich erachtet wird. Grundsätzlich werden Massnahmen, welche zu einer Reduktion der Arbeitszeit für die betroffene Person führen, als hoch wirksam eingestuft, die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit fällt hingegen tiefer aus, weil dies häufig durch andere Personen kompensiert werden muss. Auch wenn keines der befragten Unternehmen eine Krankschreibung als Massnahme bei Angehörigenbetreuung nennt, so zeigt sich in mehreren Fallbeispielen, dass aufgrund der Überlastung betreuende Mitarbeitende krankgeschrieben wurden. Auch eine Krankschreibung wird in diesen Fällen als wirksam, aber für das Unternehmen kostenintensiv beurteilt.

Auf die Grenzen der Tragbarkeit angesprochen, schätzen insbesondere grosse Unternehmen, welche die Kosten besser abfedern können, Massnahmen als wirtschaftlich ein, wenn sie mittel- bis längerfristig dazu führen, dass eine Person nicht ersetzt werden muss. Die Grenzen der Tragbarkeit ist aus Sicht der Betriebe dann erreicht, wenn trotz ergriffener Massnahmen die Leistung weiterhin nicht stimmt und die Arbeit nicht gemacht werden kann und darunter das Team oder die Kundschaft leiden.

### 4.3 Wichtige Einflussfaktoren für Erfolg und Misserfolg von Massnahmen aus Sicht der Betriebe

Alle befragten Unternehmen betonten, dass die Wahl der konkret eingesetzten Massnahmen stark vom individuellen Fall abhängt. Als zentrale Voraussetzung dafür, dass im Falle von Angehörigenbetreuung Massnahmen erfolgreich umgesetzt werden können, sehen viele Betriebe die allgemeine Unternehmenskultur und ein Betriebsklima, in welchem rechtzeitig das Gespräch gesucht wird, Probleme angesprochen und gemeinsam Lösungen erarbeitet werden. Insbesondere von grösseren Unternehmen wurde zudem betont, wie wichtig die strategische und strukturelle Einbettung von Massnahmen zur Vereinbarkeit ist, damit diese breit bekannt sind und genutzt werden. Als wichtig wird in diesem Zusammenhang auch erachtet, dass Vorgesetzte für das Thema sensibilisiert werden und im Einzelfall um Entgegenkommen bemüht sind. Von mehreren Unternehmen werden als Erfolgsfaktoren für einen positiven Verlauf von

Massnahmen auch individuelle Eigenschaften der betroffenen Person, wie eine motivierte Einstellung und insbesondere ein hohes Engagement sowie auch die generelle Arbeitsweise (z.B. Fähigkeit, strukturiert zu arbeiten und Prioritäten zu setzen) genannt.

Auch eine gute Einbettung ins Team sowie eine stabile Vertrauensbasis zwischen angestellter Person und Unternehmen, respektive vorgesetzter Person werden als positive Einflussfaktoren auf den Verlauf erwähnt. Ein Betrieb erachtet zudem die Bereitschaft, sich beraten zu lassen und Hilfe anzunehmen, als wichtige Voraussetzung für einen positiven Verlauf. Mehrere Betriebe sehen eine gute Kommunikation zwischen betroffener Person und dem Unternehmen, aber auch innerhalb des Teams als relevant für den Erfolg von Massnahmen. Ein Betrieb hat in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, bei längeren Abwesenheiten den Kontakt zur betroffenen Person aufrechtzuerhalten. Mehrere Betriebe haben zudem hervorgehoben, dass Massnahmen nur dann erfolgreich sein können, wenn die Vereinbarkeit aufgrund der Angehörigenbetreuung tatsächlich das Problem ist, und nicht etwa eine Überforderung mit der Arbeit grundsätzlich.

#### 4.4 Umfang und Wirkung der Massnahmen in den verschiedenen Fallbeispielen

Einen systematischen Überblick, in welchem Fallbeispiel welche Massnahmen in welchem Umfang eingesetzt wurden und mit welchen Kosten diese verbunden waren, gibt **Tabelle 11**. Welche Effekte die Massnahmen gemäss den befragten Interviewpersonen auf Absenzen und die Leistungsfähigkeit hatten, inwiefern Überbrückungskosten anfielen und mit welchen Neubesetzungskosten die Unternehmen bei einer Kündigung der Person rechnen, zeigt **Tabelle 12**.

Wie in Tabelle 11 ersichtlich ist, fiel es den meisten Unternehmen schwer einzuschätzen, welche Kosten die Entwicklung einer Strategie oder eines Massnahmenpaketes verursachte. Hingegen konnte meist recht genau beziffert werden, in welchem Umfang Beratungsleistungen sowie bezahlte Urlaubstage bezogen wurden. Bezuglich des laufenden Koordinationsaufwands mussten teilweise relativ grobe Schätzungen vorgenommen werden. Auffallend ist, dass fast alle Betriebe, die über ein Fallbeispiel berichteten, in dem Homeoffice genutzt wurde, angeben, dass dadurch keine zusätzlichen Kosten entstanden, weil diese Ausrüstung als Standard für alle Mitarbeitenden gilt.

Nur in wenigen Fallbeispielen kam es vor dem Einsatz von Massnahmen zu gehäuften Abwesenheiten (Tabelle 12). In den meisten Fallbeispielen wurden die Massnahmen frühzeitig und proaktiv eingeführt, respektive bestehende Möglichkeiten bezüglich Flexibilität genutzt. In allen Fällen, in denen gemäss Einschätzung der Unternehmen aufgrund der Betreuungssituation die Leistungsfähigkeit verringert war, konnte diese aufgrund der ergriffenen Massnahmen wieder gesteigert werden. In den meisten Fällen schätzen die Unternehmen, dass die Kündigungswahrscheinlichkeit bei der betroffenen Person eher unterdurchschnittlich war. Auffällig ist, dass die Schätzungen, was eine Neubesetzung der betreffenden Stelle kosten würde, sehr weit auseinander gehen und mit Beträgen zwischen 4'500 CHF und 200'000 CHF eine grosse Spannweite aufweisen.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Für die Schätzung der Wiederbesetzungskosten wurden die Interviewpartner/innen gebeten, systematisch alle folgenden Kostenfaktoren zu berücksichtigen: Kosten der unbesetzten Stelle (bspw. Produktivitätsausfälle durch fehlende Kundenbetreuung), Anwerbungskosten (Kosten für Annoncen, Anwerbeprämien, Personalberater, Personalwerbeveranstaltungen etc.), Auswahlkosten (Kosten der Auswahl- und Einstellungsgespräche, Assessment-Center, Einstellungsuntersuchung etc.), Einstellungskosten (Stammdatenerhebung, Umzugskosten, Einrichtung des Arbeitsplatzes), Aus- und Fortbildungskosten (Kosten für interne oder externe Ausbildungen/Fortbildungen), Einarbeitungskosten (Höhere Informations-/Kontrollkosten für Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen; Kosten für Training «on the job») und Minderleistungen während der Einarbeitung (Kosten wegen geringerer Produktivität, erhöhter Unfallgefahr, Kosten für fehlendes Know-how, verlorene Geschäftskontakte).

Tabelle 11: Übersicht zu den eingesetzten Massnahmen, deren Umfang und Kosten je Fallbeispiel

Fall- bei- spiel	Betreuungs- situation	Art Arbeitsstelle	Kosten Entwicklung Stra- tegie/Massnahmenpaket	Kosten/Umfang interne Ber- tung /Beglei- tung <sup>1)</sup>	Planungs- und Koordinationsauf- wand			Kosten für fle- xiblen Arbeits- ort/Home- office	Kostenbe- teiligung an Betreu- ungskosten	Unbezahlte Beurlau- bung	Bezahlte Beurlau- bung	Weitere Kosten der Massnah- men
					für Einfüh- rung	laufender Aufwand Vorge- setzte/HR	laufen- der Auf- wand Team					
FB 1	Regelmässige Betreuung El- ternteil über längere Zeit	Arbeit im Team ohne Anwesenheitspflicht, relativ hohe Autonomie	Keine Schätzung möglich, Beratungsstelle seit 100 Jahren, Massnahmen laufend entstanden	900 CHF (5h innert kurzer Zeit)	4h	laufend 1h/Monat	-	Keine Kosten, - da Ausstattung=Standard	-	-	-	-
FB 2	Lebensend-situation	Stelle mit hoher Autonomie und Selbständigkeit, keine Anwesenheitspflicht, schwierig ersetzbar	Überarbeitung der Anstellungsbedingungen, Schätzung Arbeitsaufwand 3 Tage; jedoch Kernthema, deshalb viel Knowhow vorhanden	3h innert kurzer Zeit	2h	während intensiver Phase (6 Wochen)	-	Keine Kosten, - da Ausstattung=Standard	-	6 Tage	-	-
FB 3	Akute Betreuung Elternteil nach Schlaganfall, danach längerfristig	Teamführung, ohne Anwesenheitspflicht, relativ hohe Autonomie	sehr hoch, Erarbeitung Vereinbarkeitsstrategie	16h über 2 Jahre verteilt	- (Überschneidung mit Beratung/Begleitung))	-	-	Keine Kosten, - da Ausstattung=Standard	40h (Minutenstunden, werden ev. noch kompensiert)	6 Tage in 2 - Jahren	-	-
FB 4	Krebskrankes Kind nach Akutphase, aufwändige Betreuung	Stelle mit hoher Autonomie und Selbständigkeit, keine Anwesenheitspflicht	ca. 6h Sitzungen um Anstellungsmöglichkeiten zu besprechen	- (Überschneidung mit Kosten Strategie)	laufend 45min/Woche	-	-	neben Standardausstattung jährlich 1'100 CHF für Drucker, Internet, Abo Mobiltelefon	200 CHF/Jahr für gelegentlicher Einsatz von Betreuungsdienst	-	-	-
FB 5	Regelmässige Betreuung Elternteil über längere Zeit	Arbeit im Team ohne Anwesenheitspflicht, relativ hohe Autonomie	Nicht bekannt	-	-	-	-	Keine Kosten, - da Ausstattung=Standard	-	4-5 Halbtage/ Jahr	-	-
FB 6	Akute Krebs-erkrankung bei Kind (alleinerziehend)	Anwesenheits-pflicht, Schichtarbeit, schwierig er-setzbar	Nicht bekannt, da Strategie/Massnahmen auf nationaler Ebene erarbeitet	6.5h innert kurzer Zeit	4h	1.5h für Wiedereinstieg	-	-	-	27 Wochen (14 Wochen)	-	-

													Betreuungs- ungsu., 13 Wochen Krank- schrei- bung)
FB 7	Regelmässige Betreuung El- ternteil über längere Zeit	Anwesenheits- pflicht, nur dank Jobsharing ersetz- bar	0 CHF (gibt es nicht)	-	-	laufend 1- 1.5h/Wo- che für Ab- sprachen zwischen Inhabern auch für die Betreu- ungssitu- ation be- nutzt	-	-	-	-	-	pro Woche - ca. 2h Ab- wesenheit, Lohn nicht reduziert, Pensum über 100%	
FB 8	Betreuung El- tern in Aus- land in Kom- bination mit Schei- dung/Kinder	Stelle mit hoher Autonomie und Selbständigkeit, keine Anwesen- heitspflicht, schwierig ersetzbar	Nicht bekannt	20h seit 2021	-	-	16h seit 2021	Keine Kosten, da Ausstat- tung=Stan- dard	-	-	-	-	- nicht be- zifferbar; durch Ab- wesen- heit/Pen- senreduk- tion Ent- wicklung langsamer
FB9	Psychisch er- krankte Per- son in Haus- halt mit ge- meinsamen kleinen Kin- dern	Arbeit im Team ohne Anwesen- heitspflicht, relativ hohe Autonomie	Nicht bekannt	-	tief	tief	tief	Keine Kosten, da Ausstat- tung=Stan- dard	-	-	-	-	-

Anmerkung: <sup>1)</sup> in keinem Fallbeispiel externe Beratung beansprucht.

Quelle: Erhebung Fallbeispiele, Darstellung BASS

Tabelle 12: Übersicht zu den Auswirkungen der Massnahmen auf Fehlzeiten und Leistungsfähigkeit sowie Angaben zu Überbrückungskosten, Kündigungswahrscheinlichkeit und geschätzte Kosten einer Neubesetzung

Fall-beispiel	Fehlzeiten <sup>1)</sup>		Leistungsfähigkeit		Überbrückungskosten	Kündigung	Schätzung Kosten Neubesetzung
	Umfang vor Massnahmen	Umfang nach Massnahmen	vor Massnahmen	nach Massnahmen			
FB 1	Nur wenige Tage (2 in 4 Monaten) aufgrund Betreuung gefehlt; meiste Absenzen über flexible Arbeitszeiten kompensiert	Keine Fehltage mehr wegen Betreuung, die nicht kompensiert werden können	70-80%	100%	Keine Überbrückungskosten, da niemand Arbeit übernehmen musste	Mit Massnahmen verhindert	30'000-40'000 (Schätzung aufgrund Erfahrungswerte)
FB 2	Massnahmen proaktiv installiert, keine Fehlzeiten	während intensiver Phase total 7 Tage Betreuungsurlaub, restliche Fehlzeiten über Ferien, flexible Arbeitszeiten	Massnahmen proaktiv installiert, keine vermind. Leistungsfähigkeit, während verbleibender Arbeitszeit voll leistungsfähig	Keine Überbrückungskosten, da niemand Arbeit übernehmen musste	Mit Massnahmen verhindert	12'000 (grobe Schätzung, keine Vergleichs-/Erfahrungswerte bekannt)	
FB 3	Direkt nach 3 Tagen Betreuungsurlaub weitere Massnahmen abgesprochen, keine weiteren Fehlzeiten	Neben 3 weiteren Tagen Betreuungsurlaub über 2 Jahre 40 Minutestunden zusammengekommen, Rest über flexible Arbeitszeiten kompensiert	Massnahmen direkt nach Vorfall eingesetzt, Leistungsfähigkeit während ersten 3 Monaten ca. 90%-95%, danach wieder 100%	Keine Überbrückungskosten, da niemand Arbeit übernehmen musste	Mit Massnahmen verhindert	100'000-120'000 (Durchschnittswert pro Neubesetzung)	
FB 4	Massnahmen mit Einstellung gestartet	Pro Jahr 2-3 Tage aufgrund von Erschöpfung krank gemeldet	Dank Flexibilität kann gearbeitet werden, wenn 100% Leistungsfähig	Keine Überbrückungskosten, da niemand Arbeit übernehmen musste	Mit Massnahmen verhindert, respektive Dank Massnahmen Einstellung überhaupt möglich	4'500 (grobe Schätzung, keine Vergleichs-/Erfahrungswerte bekannt)	
FB 5	Massnahmen proaktiv installiert, keine Fehlzeiten	Fehlzeiten neben Betreuungskontingent über flexible Arbeitszeiten kompensiert	Massnahmen proaktiv installiert, keine verminderte Leistungsfähigkeit	Keine Überbrückungskosten, da niemand Arbeit übernehmen musste	Mit Massnahmen verhindert	ca. 100'000 (Schätzung Vollkostenrechnung)	
FB 6	62 Tage krankgeschrieben, bevor Betreuungsurlaub umgesetzt wurde	Nach Betreuungsurlaub, innerhalb von 10 Tagen 10h gefehlt, dann wieder krankgeschrieben für 1 Monat	Vor Betreuungsurlaub krankgeschrieben (0% Leistungsfähigkeit)	wenn anwesend 100% leistungsfähig, musste nach Betreuungsurlaub nochmals krankgeschrieben werden	20'000 für Ersatzperson während Abwesenheiten (grösster Teil der Krankschreibung und während Betreuungsurlaub, Lohnkosten betroffene da aber über EO gedeckt)	Mit Massnahmen verhindert; betroffene Person befürchtete Kündigung	keine Schätzung durch die Interviewperson möglich, da Zahlen nur für durchschnittliche Rekrutierungskosten vorliegen und es bei vorliegender Funktion aufgrund Fachkräftemangel deutlich überdurchschnittlich wäre

FB 7	Fehlzeiten über Mehrarbeit / Absprachen mit Mitinhaber gedeckt	keine verminderte Leistungsfähigkeit	Keine Überbrückungskosten, da Mitinhaber kein zusätzlicher Lohn für übernommene Arbeit bezahlt wurde	Mit Massnahmen verhindert	7'000-10'000 CHF für Ersatz Angestellte, Ersatz Mitinhaber wäre deutlich höher	
FB 8	2021: 30 Fehltage (einzelne Tage) + 2 Wochen unbezahlter Urlaub, 2022: 35 Fehltage (2 Monate am Stück krankgeschrieben + einzelne Tage)	Keine Fehltage mehr	substantiell verringert	deutlich verbessert, noch nicht auf 100% leistungsfähig	Bezifferung Kosten für Mehrarbeit im Team schwierig, die Person kurz davor zu meiste Arbeit blieb liegen, respektive Entwicklung geht deutlich langsamer voran, mit Massnahme Mehrarbeit für Team reduziert, Entwicklung immer noch langsamer	Vor Massnahmen stand ca. 200'000 CHF
FB9	Massnahmen direkt nach Destabilisierung der Situation abgesprochen, keine Fehlzeiten, die nicht über flexible Arbeitszeiten kompensiert werden konnten	keine verminderte Leistungsfähigkeit	Keine Überbrückungskosten, da niemand Arbeit übernehmen musste	Mit Massnahmen verhindert	keine Schätzung durch die Interviewperson möglich, nur: «ein paar Monatslöhne»	

Anmerkung: <sup>1)</sup> je nach Fallbeispiel inkl. Krankschreibungen. Quelle: Erhebung Fallbeispiele. Darstellung BASS

## 5 **Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen**

In diesem Kapitel erfolgt die Bestimmung der angefallenen Kosten und Nutzen der Massnahmen in den beschriebenen Fallbeispiele sowie des resultierenden Nettonutzens aus der Sicht der Betriebe. Die Fälle stehen für **Beispiele, in denen es den Betrieben und den Mitarbeitenden gelungen ist, beidseits tragbare Lösungen zu finden**. Wo die **Grenzen der Tragbarkeit** aus Unternehmenssicht liegen, wird im **Kapitel 6** anhand der Variation kritischer Einflussfaktoren thematisiert. Angesichts der grossen Heterogenität der vorgefundenen Situationen wird die Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) individuell für jedes einzelne Fallbeispiel vorgenommen, und es werden dabei die zahlreichen Detailinformationen aus den geführten Interviews genutzt. Anders als bei einer herkömmlichen Kosten-Nutzen-Analyse ermöglicht uns diese einzelfallorientierte Vorgehensweise auch besser, nicht quantifizierbare Elemente und qualitative Aspekte einzubeziehen.

Für jedes Fallbeispiel wird tabellarisch das Ergebnis der Kosten-Nutzen-Analyse dargestellt, mit Erklärungen und einer Bewertung (Monetarisierung) der angefallenen Kosten und Nutzen der Massnahmen. Der Nettonutzen ergibt sich aus den fallbezogenen Kosten der ergriffenen Massnahme(n), die dem Nutzen der Massnahmen gegenübergestellt werden.

Der messbare Nutzen fällt dabei in vier Wirkungsdimensionen an: Verhinderung/Reduktion von

- (1) **Fehlzeiten der Person**,
- (2) **verminderter Leistungsfähigkeit der Person**,
- (3) **Überbrückungskosten** wegen temporären Pensenreduktionen oder Ausfällen sowie
- (4) **Wiederbesetzungsosten** im Kündigungsfall an.

Kosten, Nutzen und der resultierende Nettonutzen werden für die ersten drei Wirkungsdimensionen über die gesamte (bisherige) Laufzeit des Fallbeispiels als Total sowie pro Monat ausgewiesen. Die Wiederbesetzungsosten stehen unabhängig von der Dauer der Massnahmen im Raum und wurden daher nicht direkt in die Berechnung integriert. Sie widerspiegeln die Relevanz des Personalerhalts aus der Sicht der Betriebe im konkreten Fall. Die (vermiedenen) Wiederbesetzungsosten im Kündigungsfall (Aufwand für Rekrutierung, Selektion und Einarbeitung) sind aus Sicht der Firmen betragsmäßig besonders relevant. Sie werden in den Tabellen zuunterst separat ausgewiesen, da sie nur im Fall einer Kündigung anfallen und das Risiko einer Kündigung im Einzelfall nicht zuverlässig bestimmbar war. Die Vermeidung dieser potentiellen Kosten ist gleichwohl ein sehr relevanter weiterer Nutzen der Massnahmen.<sup>15</sup>

Über die hier im Fokus stehenden messbaren Wirkungsdimensionen hinaus bestehen weitere, nicht quantifizierbare Dimensionen, die sich häufig nicht unmittelbar dem Einzelfall zuordnen lassen, sondern die Motivation und Identifikation des gesamten Personals gegenüber dem Unternehmen, dessen Arbeitsmarktpositionierung (Attraktivität als Arbeitgeber) oder dessen Ruf bei der Kundschaft betreffen. Wenn es z.B. gelingt, die Fehlzeiten respektive die Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit zu reduzieren, kann auch die Mehrbelastung im Team abgemildert werden.

### **Hinweise zu den Berechnungen**

Die Kosten-Nutzen-Analysen (KNA) der einzelnen Fallbeispiele basieren primär auf den im Rahmen der Interviews erhobenen detaillierten Informationen zur realen Situation. Wenn eine Quantifizierung ausgehend von den Angaben der Interviewpersonen nicht möglich war, werden die geäusserten qualitativen Einschätzungen ausgewiesen. Bei Bedarf werden für die Berechnungen weitere Angaben, u.a. statistische Informationen des Bundesamts für Statistik (BFS), herangezogen oder Annahmen

<sup>15</sup> Der Nutzen aus der Vermeidung der Wiederbesetzungsosten wird von Unternehmen häufig unterschätzt, da gewisse Nutzeneffekte wie z.B. die Vermeidung des Verlusts schwer ersetzbaren betrieblichen Knowhows nicht berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 5).

getroffen. Dies wird im Einzelfall jeweils ausgewiesen. Folgende Punkte sind bei der Berechnung zu berücksichtigen:

- Die Monetarisierung der anfallenden Kosten der Massnahmen wurde, sofern **Arbeitsstunden weiterer Personen** eingesetzt wurden, auf der Basis der statistisch ermittelten durchschnittlichen Arbeitskosten pro Stunde von rund 64 CHF vorgenommen.<sup>16</sup>
- Es wurden **nur fallspezifische Kosten** der Massnahmen bewertet. Kosten von Massnahmen, die in einem Betrieb bereits umgesetzt waren und im jeweiligen Fallbeispiel ohne zusätzliche Kosten genutzt werden können, wurden hingegen nicht monetarisiert. Wie die Fallbeispiele zeigen, trifft dies insbesondere auf die Möglichkeit eines Entgegenkommens über zeitliche und örtliche Flexibilität (Homeoffice) zu. Solche zugunsten der betroffenen Mitarbeitenden nutzbaren flexiblen Arbeitsbedingungen sind höchst relevant für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung und werden aus diesem Grund jeweils erwähnt. Sie verursachen jedoch - wo sie existieren - keine fallspezifischen (Zusatz-)Kosten.
- Die **Kosten bezahlter Beurlaubungen** zulasten der Betriebe wurden auf der Basis der Angaben in den Interviews in die KNA eingerechnet.<sup>17</sup> Auch Krankschreibungen werden als Kosten betrachtet, ungeachtet davon, ob sie direkt oder über eine vom Unternehmen finanzierte Krankentaggeldversicherung abgedeckt sind, da auch die Versicherungsprämien vom Betrieb bezahlt werden müssen.
- Für die **Monetarisierung des Nutzens** der Massnahmen **in Form von verhinderten Produktivitätsverlusten** (Reduktion von Fehlzeiten der Person, Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit) verwenden wir als Annäherung an die Wertschöpfung die effektiven Lohnkosten der betroffenen Person (vgl. für ein analoges Vorgehen Ding et al. 2022; Mofidi et al. 2019). Der effektive Lohn wurde in den Interviews erfragt. Die Lohnkosten sind eine pragmatische Annäherung an die tatsächliche Wertschöpfung, die in aller Regel höher liegt, da über die Arbeit der Beschäftigten auch Beiträge an Mieten, Betriebsinfrastruktur, sonstige laufende Kosten und den Unternehmensgewinn erwirtschaftet werden. Es handelt sich also um eine konservative Schätzung. Auch hier wird nicht berücksichtigt, ob der Betrieb die Kosten der Ausfälle direkt oder über eine vom Unternehmen finanzierte Krankentaggeldversicherung zahlt.
- Wenn die Interviewpersonen die **Reduktion der Fehlzeiten und/oder der beeinträchtigten Leistungsfähigkeit nicht beziffern, aber qualitativ einschätzen** konnten, haben wir diese Einschätzungen entsprechend den in Kapitel 6 definierten Szenarien tiefe, mittlere, und hohe Wirksamkeit quantifiziert. Diese Annahmen zur Wirksamkeit orientieren sich an den Größenordnungen anderer Studien zur Kostenschätzung im Bereich der Angehörigenbetreuung. Bei einer angenommenen mittleren Wirksamkeit gehen wir von einer Vermeidung von Fehlzeiten um einen halben Tag pro Monat und von einer Verbesserung der reduzierten Leistungsfähigkeit um 5 Prozent (ausgehend von der vollen Leistungsfähigkeit) aus (vgl. die entsprechenden Ausführungen in Kapitel 6). Falls auch keine qualitativen Einschätzungen vorhanden waren, wurde für die Kosten-Nutzen-Analyse keine Bewertung des entsprechenden Nutzens vorgenommen.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/loehne-erwerbseinkommen-arbeitskosten/arbeitskosten.html>

<sup>17</sup> Arbeitnehmende haben einen rechtlichen Anspruch auf einen Kurzurlaub von 3 Tagen bis maximal 10 Tagen pro Ereignis, wenn sie ein gesundheitlich beeinträchtigtes Familienmitglied (Großeltern, Eltern, Kinder) betreuen. Nebst den bezahlten Kurzurlauben gibt es auch einen Anspruch auf längere bezahlte Beurlaubung vom maximal 14 Wochen für gesundheitlich schwer beeinträchtigte Kinder (Betreuungsurwahl). Bei solchen Beurlaubungen werden 80% der Kosten durch Erwerbsersatz (EO) gedeckt, 20% können von den Firmen bezahlt werden.

<sup>18</sup> In der Tabelle jeweils mit einem Fragezeichen (?) gekennzeichnet.

## 5.1 Ergebnisse der einzelnen Fallbeispiele im Detail

### Fallbeispiel 1: Personalfachperson mit Betreuung eines pflegebedürftigen Elternteils

Bei Fallbeispiel 1 handelt es sich um eine Person, welche im Büro arbeitet und über einen längeren Zeitraum regelmässig Betreuungsarbeit bei einem pflegebedürftigen Elternteil übernimmt. Die Betreuungssituation dauert zum Zeitpunkt des Interviews bereits über 12 Monate und besteht weiterhin. Bis zu diesem Zeitpunkt ergaben sich gesamthaft Kosten für Beratung und Begleitung sowie Planungs- und Koordinationsaufwand von 1'918 CHF. Auf den Monat umgerechnet entspricht dies 160 CHF.

Tabelle 13: Geschätzte Kosten und Nutzen der Massnahmen im Fallbeispiel 1

		Kosten/Nutzen gesamthaft (über bisherige Laufzeit)	Kosten/Nutzen pro Monat
<b>Dauer Betreuungssituation: 12 Monate, andauernd</b>			
<b>Arbeitspensum: 80% respektive 70%</b>			
<b>Kosten der Massnahmen</b>			
Beratung und Begleitung	Einmalig 5h Beratung	900 CHF -	75 CHF -
Planungs- und Koordinationsaufwand	Einmalig 4h Vorgesetzte/HR, wiederkehrend 1h pro Monat	1'018 CHF -	85 CHF -
Flexible Arbeitszeit	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Flexibler Arbeitsort	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Beteiligung an Betreuungskosten	---	-	-
Bezahlte Beurlaubung	---	-	-
Unbezahlte Beurlaubung oder Pensenreduktion	Pensenreduktion um 10 Stellenprozente. Wurde im Zuge einer Reorganisation und Neuverteilung der Aufgaben innerhalb des Teams vorgenommen, weshalb es allein deshalb zu keiner Neuanstellung kam (und keine (Teil-)Wiederbesetzungskosten anfielen)	0 CHF	0 CHF
<b>Total Kosten</b>		<b>1'918 CHF -</b>	<b>160 CHF -</b>
<b>Nutzen der Massnahmen</b>			
Reduktion Fehlzeiten	Die vor Massnahmenbeginn angefallenen betreuungsbedingten Fehlzeiten im Umfang von durchschnittlich 0.5 Arbeitstage pro Monat konnten vollständig verhindert werden.	3'120 CHF	260 CHF
Reduktion verminderte Leistungsfähigkeit	Die vor Massnahmenbeginn um 25% reduzierte Leistungsfähigkeit konnte vollständig wiederhergestellt werden. (Längfristig wurde von den Interviewpersonen ohne Massnahmen gar eine grössere Reduktion der Leistungsfähigkeit um 50% erwartet, die für die Schätzung hier jedoch nicht verwendet wird).	29'250 CHF	2'438 CHF
Reduktion von Überbrückungskosten	---	-	-
<b>Total Nutzen</b>		<b>32'370 CHF</b>	<b>2'698 CHF</b>
<b>Nettonutzen (ohne Wiederbesetzungskosten)</b>			
Wiederbesetzungskosten im Kündigungsfall*	Kostenschätzung der Interviewperson aufgrund von Erfahrungswerten, aber keine Informationen zur Kündigungswahrscheinlichkeit ohne Massnahmen.	35'000 CHF	-

\*Bemerkung: Da die Wiederbesetzungskosten nur im hypothetischen Fall einer Kündigung anfallen und das Risiko einer Kündigung im Einzelfall nicht zuverlässig bestimmbar ist, werden diese Kosten am Schluss der Tabelle separat ausgewiesen und nicht in die Berechnung des ausgewiesenen Nettonutzens einbezogen. Die Vermeidung dieser potentiellen Kosten ist aber ebenfalls ein Nutzen der Massnahmen.

Quelle: Berechnungen BASS, basierend auf den Angaben aus den Interviews und ergänzenden Annahmen und Informationen.

## **5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen**

Mit einer konsequenten Umsetzung der im Betrieb bereits bestehenden Möglichkeit der arbeitszeitlichen und arbeitsörtlichen Flexibilität für die Mitarbeitenden sowie einer längerfristigen kleineren Reduktion des Arbeitspensums, die im Rahmen einer parallel stattgefunden Reorganisation des Teams vorgenommen wurde, konnten Fehlzeiten der betroffenen Person im Umfang von durchschnittlich 0.5 Arbeitstagen pro Monat verhindert werden. Auch die Leistungsfähigkeit, die zu Beginn der Betreuungssituation vor Umsetzung der Massnahmen im Schnitt auf 75 Prozent sank, konnte mit den Massnahmen wieder auf 100 Prozent angehoben werden. Der Nutzen, der mit den Massnahmen erzielt werden konnte, beträgt über die 12 Monate insgesamt 32'370 CHF, was monatlich 2'698 CHF entspricht. Der Nettonutzen der Massnahmen beträgt über den betrachteten Zeitraum von 12 Monaten 30'452 CHF, pro Monat ergeben sich 2'538 CHF.

Zusätzlich zu berücksichtigen ist, dass die Wiederbesetzungskosten im Kündigungsfall von den Interviewpersonen auf 30'000 bis 40'000 CHF geschätzt werden. Das Risiko einer Kündigung und die dann angefallenen hohen Kosten konnten aufgrund der Massnahmen verhindert werden. Von den Interviewpersonen explizit erwähnt wurde als zusätzlicher positiver Nutzen der Massnahmen, der nicht quantifiziert werden konnte, auch eine Reduktion der übermässigen Belastung des gesamten Teams.

### **Fallbeispiel 2: Mitarbeiterin Geschäftsstelle mit Begleitung eines erkrankten Elternteils in der Lebensendphase**

Die betroffene Person in Fallbeispiel 2 arbeitet auf der Geschäftsstelle einer NPO. Bei einem Elternteil trat im Zuge einer länger andauernden Krebserkrankung eine wesentliche Verschlechterung des Gesundheitszustands ein (Lebensendsituation). Die anschliessende intensive Betreuungssituation dauerte 6 Monate. In diesem Zeitraum ergaben sich Kosten für die ergriffenen Massnahmen von 1'792 CHF. Auf den Monat umgerechnet entspricht dies 299 CHF.

Primär mit einer noch konsequenteren Umsetzung der im Betrieb bereits bestehenden Möglichkeit der arbeitszeitlichen und arbeitsörtlichen Flexibilität für die Mitarbeitenden sowie wenigen bezahlten Beurlaubungen konnten die Fehlzeiten schätzungsweise um rund 0.5 Tage pro Monat reduziert werden. Auch ein Abfall der Leistungsfähigkeit um geschätzte 5 Prozent konnte verhindert werden (Annahmen BASS). Der sich daraus ergebende Nutzen entspricht über den Zeitraum von 6 Monaten 1'570 CHF, was pro Monat 262 CHF entspricht. Der Nettonutzen der Massnahmen ist leicht negativ und beträgt über den betrachteten Zeitraum von 6 Monaten 222 CHF, was monatlich 37 CHF entspricht. Zusätzlich zu berücksichtigen ist, dass die Wiederbesetzungskosten im Kündigungsfall von der Interviewperson auf rund 12'000 CHF geschätzt werden. Das Risiko des Eintritts dieses Szenario und die dann angefallenen Kosten konnten aufgrund der Massnahmen verhindert werden.

Weiter hatte der Fall gemäss der Interviewperson einen positiven Effekt auf das Betriebsklima, und die offene und ehrliche Kommunikation wurde allerseits sehr geschätzt.

## 5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen

Tabelle 14: Geschätzte Kosten und Nutzen der Massnahmen im Fallbeispiel 2

		Kosten/Nutzen gesamthaft (über bisherige Laufzeit)	Kosten/Nutzen pro Monat
<b>Dauer Betreuungssituation: 6 Monate</b>			
<b>Arbeitspensum: 50%</b>			
<b>Kosten der Massnahmen</b>			
Beratung und Begleitung	Einmalig 3h Beratung	191 CHF -	32 CHF -
Planungs- und Koordinationsaufwand	Einmalig 8h Vorgesetzte/HR	509 CHF -	-85 CHF
Flexible Arbeitszeit	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Flexibler Arbeitsort	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Beteiligung an Betreuungskosten	---	-	-
Bezahlte Beurlaubung	Es wurden 6 Tage bezahlte Beurlaubung gewährt (entspricht bei 50%-Pensum 6 Halbtage).	546 CHF -	182 CHF -
Unbezahlte Beurlaubung oder Pensenreduktion	---	-	-
<b>Total Kosten</b>		<b>1'792 CHF -</b>	<b>299 CHF -</b>
<b>Nutzen der Massnahmen</b>			
Reduktion Fehlzeiten	Fehlzeiten wären gemäss Interviewperson ohne Massnahmen stark angestiegen. (Annahme BASS: Fehlzeiten im Ausmass von 0.5 Tage pro Monat bei 50%-Pensum verhindert)	1'092 CHF	91 CHF
Reduktion verminderte Leistungsfähigkeit	Leistungsfähigkeit hätte sich gemäss Interviewperson ohne Massnahmen eher verringert. (Annahme BASS: Reduktion um 5% verhindert)	1'024 CHF	171 CHF
Reduktion von Überbrückungskosten	---	-	-
<b>Total Nutzen</b>		<b>1'570 CHF</b>	<b>262 CHF</b>
<b>Nettonutzen (ohne Wiederbesetzungs- kosten)</b>			
Wiederbesetzungs- kosten im Kündigungsfall*	Grobe Kostenschätzung der Interviewperson. Keine Informationen zur Kündigungswahrscheinlichkeit ohne Massnahmen.	12'000 CHF	-

\*Bemerkung: Da die Wiederbesetzungs- kosten nur im hypothetischen Fall einer Kündigung anfallen und das Risiko einer Kündigung im Einzelfall nicht zuverlässig bestimmbar ist, werden diese Kosten am Schluss der Tabelle separat ausgewiesen und nicht in die Berechnung des ausgewiesenen Nettonutzens einbezogen. Die Vermeidung dieser potentiellen Kosten ist aber ebenfalls ein Nutzen der Massnahmen.

Quelle: Berechnungen BASS, basierend auf den Angaben aus den Interviews und ergänzenden Annahmen und Informationen.

## Fallbeispiel 3: Kadermitarbeitende Vollzeit mit akutem Betreuungsbedarf Eltern

Die Person in Fallbeispiel 3 arbeitet im Büro und musste als Folge eines Schlaganfalls eines Elternteils unvermittelt Betreuungsaufgaben übernehmen. Die Betreuungssituation dauerte 2 Jahre. In dieser Zeit ergaben sich Kosten für die ergriffenen Massnahmen von 4'218 CHF, primär aufgrund bezahlter Beurlaubungen. Auf den Monat umgerechnet entspricht dies 176 CHF.

Fehlzeiten konnten aufgrund der bezahlten Beurlaubungen (zwei mal drei Tage), angehäuften Minusstunden, die voraussichtlich nachgeholt werden, und der bereits bestehenden Möglichkeit der arbeitszeitlichen und arbeitsörtlichen Flexibilität für die Mitarbeitenden verhindert werden. Das Ausmass der reduzierten Fehlzeiten konnte von den Interviewpersonen jedoch nicht beziffert werden und es gibt keine qualitativen

## 5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen

Hinweise, deshalb wird auf eine Schätzung dieser Nutzenkomponente verzichtet. Die vor Ergreifen der Massnahmen um geschätzt 7.5 Prozent verminderte Leistungsfähigkeit konnte nach wenigen Monaten wieder auf 100 Prozent angehoben werden. Der sich allein daraus ergebende Nutzen entspricht über den Zeitraum von 2 Jahren 18'000 CHF, was pro Monat 750 CHF entspricht.

Der Nettonutzen der Massnahmen beträgt somit über den betrachteten Zeitraum von 2 Jahren 13'782 CHF oder pro Monat 574 CHF. Zusätzlich zu berücksichtigen ist, dass die Wiederbesetzungskosten im Kündigungsfall auf rund 110'000 CHF geschätzt werden, was nicht in die Berechnung einfloss.

Tabelle 15: Geschätzte Kosten und Nutzen der Massnahmen im Fallbeispiel 3

		Kosten/Nutzen gesamthaft (über bisherige Laufzeit)	Kosten/Nutzen pro Monat
<b>Dauer Betreuungssituation: 2 Jahre</b>			
<b>Arbeitspensum: 100%</b>			
<b>Kosten der Massnahmen</b>			
Beratung und Begleitung	Einmalig 16h Beratung	1'018 CHF -	42 CHF -
Planungs- und Koordinationsaufwand	---	-	-
Flexible Arbeitszeit	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Flexibler Arbeitsort	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Beteiligung an Betreuungskosten	---	-	-
Bezahlte Beurlaubung	Es wurden 6 Tage bezahlte Beurlaubung gewährt.	3'200 CHF -	133 CHF -
Unbezahlte Beurlaubung oder Pensenreduktion	In den 2 Jahren haben sich insgesamt 40 Minusstunden kumuliert. Die Minusstunden werden voraussichtlich nachgeholt. Die Massnahme verursacht somit keine Kosten.	0 CHF*	0 CHF
<b>Total Kosten</b>		<b>4'218 CHF -</b>	<b>176 CHF -</b>
<b>Nutzen der Massnahmen</b>			
Reduktion Fehlzeiten	Aufgrund der ergriffenen Massnahmen, insbesondere dem Entgegenkommen durch flexible Arbeitsbedingungen, konnten gemäss Interviewperson weitere Fehlzeiten vermieden werden. Das Ausmass der durch die Massnahmen vermiedenen Fehlzeiten konnte von der Interviewperson nicht beziffert werden, ebenfalls fehlen qualitative Hinweise.	? CHF	? CHF
Reduktion verminderte Leistungsfähigkeit	Die zu Beginn im Schnitt um 7.5% eingeschränkte Leistungsfähigkeit konnte nach Umsetzung der Massnahmen innerst kurzer Zeit wieder auf 100% angehoben werden. (Längerfristig wurde von den Interviewpersonen ohne Massnahme eine Reduktion um 50% antizipiert, die für die Schätzung aber nicht verwendet wird).	18'000 CHF	750 CHF
Reduktion von Überbrückungskosten	---	-	-
<b>Total Nutzen</b>		<b>18'000 CHF</b>	<b>750 CHF</b>
<b>Nettonutzen (ohne Wiederbesetzungskosten)</b>			
		<b>13'782 CHF</b>	<b>574 CHF</b>
Wiederbesetzungskosten im Kündigungsfall*	Kostenschätzung der Interviewperson (Durchschnittswert pro Neubesetzung). Keine Informationen zur Kündigungswahrscheinlichkeit ohne Massnahmen.	110'000 CHF	-

\*Bemerkung: Da die Wiederbesetzungskosten nur im hypothetischen Fall einer Kündigung anfallen und das Risiko einer Kündigung im Einzelfall nicht zuverlässig bestimmbar ist, werden diese Kosten am Schluss der Tabelle separat ausgewiesen und nicht in die Berechnung des ausgewiesenen Nettonutzens einbezogen. Die Vermeidung dieser potentiellen Kosten ist aber ebenfalls ein Nutzen der Massnahmen.

Quelle: Berechnungen BASS, basierend auf den Angaben aus den Interviews und ergänzenden Annahmen und Informationen.

## 5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen

### Fallbeispiel 4: Mitarbeiterin Kleinstbetrieb mit krebskrankem Kind

Bei Fallbeispiel 4 handelt es sich um eine im Büro tätige Person, welche ein krebskrankes Kind betreut. Die sehr intensive und zeitaufwändige Betreuungssituation dauerte zum Zeitpunkt des Interviews bereits rund 3 Jahre und besteht weiterhin. In den 3 Jahren ergaben sich bisher Kosten für die ergriffenen Massnahmen von 10'342 CHF. Pro Monat entspricht dies 287 CHF.

Die Arbeitsbedingungen wurden von Anfang an, respektive seit der Anstellung der Person, für ihre Situation sehr flexibel gehalten. Um die Flexibilität zu erhöhen, wurden zusätzlich Kosten für Büroeinrichtungen zuhause übernommen. Gelegentlich übernimmt die Firma auch Betreuungskosten von einer externen Betreuungsperson («Babysitter»), um die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Betreuung zu gewährleisten.

Tabelle 16: Geschätzte Kosten und Nutzen der Massnahmen im Fallbeispiel 4

		Kosten/Nutzen gesamthaft (über bisherige Laufzeit)	Kosten/Nutzen pro Monat
<b>Dauer Betreuungssituation: 3 Jahre, andauernd</b>			
<b>Arbeitspensum: 60%</b>			
<b>Kosten der Massnahmen</b>			
Beratung und Begleitung	---	-	-
Planungs- und Koordinationsaufwand	Laufender Aufwand für Vorgesetzte/HR: 45 Min pro Woche	6'443 CHF -	179 CHF -
Flexible Arbeitszeit	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Flexibler Arbeitsort	Fallbezogene Kosten für Büroeinrichtung (Drucker, Internet, Telefon), pro Jahr 1'100 CHF	3'300 CHF -	92 CHF -
Beteiligung an Betreuungskosten	Teilweise werden die Kosten für den Babysitter durch den Betrieb übernommen, 200 CHF pro Jahr	600 CHF -	17 CHF -
Bezahlte Beurlaubung	---	-	-
Unbezahlte Beurlaubung oder Pensenreduktion	---	-	-
<b>Total Kosten</b>		<b>10'342 CHF -</b>	<b>287 CHF -</b>
<b>Nutzen der Massnahmen</b>			
Reduktion Fehlzeiten	Ohne Massnahmen wären die Fehlzeiten gemäss Einschätzung der Interviewperson rund 2 Tage pro Monat höher gewesen.	18'333 CHF	509 CHF
Reduktion verminderte Leistungsfähigkeit	Seit Massnahmenbeginn beträgt die Leistungsfähigkeit 100%. Ohne die Massnahmen wird von der Interviewperson von einer um 40% reduzierten Leistungsfähigkeit ausgegangen.	60'000 CHF	1'667 CHF
Reduktion von Überbrückungskosten	---	-	-
<b>Total Nutzen</b>		<b>78'333 CHF</b>	<b>2'176 CHF</b>
<b>Nettonutzen (ohne Wiederbesetzungs- kosten)</b>			
		<b>67'992 CHF</b>	<b>1'889 CHF</b>
Wiederbesetzungs- kosten im Kündigungsfall*	Grobe Kostenschätzung der Interviewperson. Keine Informationen zur Kündigungswahrscheinlichkeit ohne Massnahmen.	4'500 CHF	-

\*Bemerkung: Da die Wiederbesetzungs-  
kosten nur im hypothetischen Fall einer Kündigung anfallen und das Risiko einer Kündigung im Einzelfall nicht zuverlässig bestimmbar ist, werden diese Kosten am Schluss der Tabelle separat ausgewiesen und nicht in die Berechnung des ausgewiesenen Nettonutzens einbezogen. Die Vermeidung dieser potentiellen Kosten ist aber ebenfalls ein Nutzen der Massnahmen.

Quelle: Berechnungen BASS, basierend auf den Angaben aus den Interviews und ergänzenden Annahmen und Informationen.

## **5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen**

Ohne Massnahmen wären die Fehlzeiten gemäss der Einschätzung der Interviewperson rund 2 Tage pro Monat höher gewesen. Die verminderte Leistungsfähigkeit von 40 Prozent konnte aufgrund der Massnahmen nach wenigen Monaten wieder auf 100 Prozent angehoben werden. Der sich ergebende Nutzen entspricht über den Zeitraum von 3 Jahren 78'333 CHF, was pro Monat 2'176 CHF entspricht.

Der Nettonutzen der Massnahmen beträgt somit über den betrachteten Zeitraum von 3 Jahren 67'992 CHF, was pro Monat 1'889 entspricht. Zusätzlich zu berücksichtigen ist, dass die Wiederbesetzungskosten im Kündigungsfall auf rund 4'500 CHF geschätzt werden, wobei es sich hier um eine ausserordentlich tiefe Schätzung handelt.

### **Fallbeispiel 5: Personalfachperson mit längerfristiger Betreuung eines Elternteils**

Beim erhobenen Fallbeispiel handelt es sich um eine im Büro tätige Person, welche regelmässig einen kranken und behinderten Elternteil betreut. Die Betreuungssituation bestand bereits beim Eintritt in das Unternehmen und dauerte zum Zeitpunkt des Interviews bereits 5 Jahre. In den 5 Jahren ergaben sich Kosten für bezahlte Beurlaubung von 18'000 CHF. Pro Monat entspricht dies 300 CHF.

Nebst der bezahlten Beurlaubung bestand im Betrieb von Anfang die Möglichkeit zur arbeitszeitlichen und arbeitsörtlichen Flexibilität für die Mitarbeitenden. Bei Bedarf wurde zudem das Pensum variabel angepasst, um die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Betreuung zu erhöhen. Aufgrund dieser Massnahmen konnten Fehlzeiten vermieden werden, das Ausmass der Auswirkungen auf die Fehlzeiten ist jedoch nicht bekannt respektive konnte von den Interviewpersonen nicht beziffert werden. Die Reduktion der verminderten Leistungsfähigkeit wird, unter Berücksichtigung der Informationen aus dem Interview, auf 5 Prozent geschätzt. Der sich daraus ergebende Nutzen entspricht über den Zeitraum von 5 Jahren 19'500 CHF, was pro Monat 325 CHF entspricht.

Der Nettonutzen der Massnahmen beträgt somit, über den betrachteten Zeitraum von 5 Jahren, 1'500CHF. Auf Monatsbasis ergeben sich 25 CHF. Zu berücksichtigen ist, dass die Wiederbesetzungskosten im Kündigungsfall auf rund 100'000 CHF geschätzt werden. Diese Kosten konnten aufgrund der Massnahmen zusätzlich eingespart werden, sind in der Berechnung aber nicht enthalten.

## 5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen

Tabelle 17: Geschätzte Kosten und Nutzen der Massnahmen im Fallbeispiel 5

		Kosten/Nutzen gesamthaft (über bisherige Laufzeit)	Kosten/Nutzen pro Monat
<b>Dauer Betreuungssituation: 5 Jahre, andauernd</b>			
<b>Arbeitspensum: variabel zwischen 60% und 90%</b>			
<b>Kosten der Massnahmen</b>			
Beratung und Begleitung	---	-	-
Planungs- und Koordinationsaufwand	---	-	-
Flexible Arbeitszeit	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Flexibler Arbeitsort	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Beteiligung an Betreuungskosten	---	-	--
Bezahlte Beurlaubung	Für planbare Termine wird rund 5 Mal pro Jahr ein halber Tag bezahlter Urlaub gewährt. (Betrieb hat fixes Betreuungszeit-Kontingent, welches von allen MAs bei Bedarf bezogen werden kann). Kostenschätzung durch Interviewperson.	18'000 CHF -	300 CHF -
Unbezahlte Beurlaubung oder Pensenreduktion	Es gab immer mal wieder Anpassungen je nach Situation im Pensum. Allein aufgrund dieser Massnahme sind keine Wiederbesetzungs- oder Überbrückungskosten entstanden.	0 CHF'	0 CHF
<b>Total Kosten</b>		<b>18'000 CHF -</b>	<b>300 CHF -</b>
<b>Nutzen der Massnahmen</b>			
Reduktion Fehlzeiten	Das Ausmass der durch die Massnahmen vermiedenen Fehlzeiten konnte von der Interviewperson nicht beziffert werden, ebenfalls fehlen qualitative Hinweise.	? CHF	? CHF
Reduktion verminderte Leistungsfähigkeit	Gemäss Interviewpartner ist die betroffene Person auch aufgrund der Massnahme effizienter, sehr leistungsbereit und übernimmt Zusatzaufgaben (Annahme BASS: Reduktion der Leistungsfähigkeit um 5% verhindert).	19'500 CHF	325 CHF
Reduktion von Überbrückungskosten	---	-	-
<b>Total Nutzen</b>		<b>19'500 CHF</b>	<b>325 CHF</b>
<b>Nettonutzen (ohne Wiederbesetzungs- kosten)</b>			
Wiederbesetzungs- kosten im Kündigungsfall*	Kostenschätzung der Interviewperson. Keine Informationen zur Kündigungswahrscheinlichkeit ohne Massnahmen.	100'000 CHF	-

\*Bemerkung: Da die Wiederbesetzungs- kosten nur im hypothetischen Fall einer Kündigung anfallen und das Risiko einer Kündigung im Einzelfall nicht zuverlässig bestimmbar ist, werden diese Kosten am Schluss der Tabelle separat ausgewiesen und nicht in die Berechnung des ausgewiesenen Nettonutzens einbezogen. Die Vermeidung dieser potentiellen Kosten ist aber ebenfalls ein Nutzen der Massnahmen.

Quelle: Berechnungen BASS, basierend auf den Angaben aus den Interviews und ergänzenden Annahmen und Informationen.

## Fallbeispiel 6: Mitarbeitende Verkauf mit krebskrankem Kind

Die betroffene Person in Fallbeispiel 6 arbeitet in der Fischabteilung bei einem Detailhändler. Sie betreut ihr an Krebs erkranktes Kind. Die Betreuungssituation ist intensiv und dauert zum Zeitpunkt des Interviews 7 Monate und besteht weiterhin. In dieser Zeit ergaben sich Kosten für die ergriffenen Massnahmen von 42'031 CHF. Auf den Monat umgerechnet entspricht dies 6'004 CHF.

## 5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen

Tabelle 18: Geschätzte Kosten und Nutzen der Massnahmen im Fallbeispiel 6

		Kosten/Nutzen gesamthaft (über bisherige Laufzeit)	Kosten/Nutzen pro Monat
<b>Dauer Betreuungssituation: 7 Monate, andauernd</b>			
<b>Arbeitspensum: 100%</b>			
<b>Kosten der Massnahmen</b>			
Beratung und Begleitung	Einmalig 3.5h HR/Vorgesetzte Einmalig 3h betriebseigene Sozialberatung	414 CHF -	59 CHF -
Planungs- und Koordinationsaufwand	Einmalig 4h HR/Vorgesetzte Laufend Vorgesetzter 1.5 pro Monat	923 CHF -	132 CHF -
Flexible Arbeitszeit	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Flexibler Arbeitsort	---	-	-
Beteiligung an Betreuungskosten	---	-	-
Bezahlte Beurlaubung	Bezahlte Beurlaubung: Während 14 Wochen wurde Betreuungsurlaub für schwerkranke Kinder beansprucht, wobei 80% der Lohnkosten durch die EO übernommen werden (und das Unternehmen die restlichen 20% übernahm). Weitere 13 Wochen bezahlter Urlaub, den das Unternehmen selber trug. Überbrückungskosten: Als Folge der Beurlaubung sind zusätzlich auch Überbrückungskosten von 20'000 CHF (Suche und Einarbeitung, einer Ersatzperson) angefallen	40'695 CHF -	5'814 CHF -
Unbezahlte Beurlaubung oder Pensendirektion	---	-	-
<b>Total Kosten</b>		<b>42'031 CHF -</b>	<b>6'004 CHF -</b>
<b>Nutzen der Massnahmen</b>			
Reduktion Fehlzeiten	Die angefallenen Fehlzeiten konnten mit den Massnahmen nicht reduziert werden.	0 CHF	0 CHF
Reduktion verminderte Leistungsfähigkeit	Die Person wäre in ihrer Situation in der Phase der Beurlaubung gar nicht arbeitsfähig gewesen, die Reduktion der Leistungsfähigkeit somit 100%. Mit der Ersatzperson konnte die Leistungserbringen weitgehend im selben Umfang sichergestellt werden.	32'335 CHF	4'619 CHF
Reduktion von Überbrückungskosten	---	-	-
<b>Total Nutzen</b>		<b>32'335 CHF</b>	<b>4'619 CHF</b>
<b>Nettonutzen (ohne Wiederbesetzungsosten)</b>		<b>9'695 CHF -</b>	<b>1'385 CHF -</b>
Wiederbesetzungsosten im Kündigungsfall*	Die Kosten konnten von der Interviewperson nicht beziffert werden, wurden allerdings aufgrund der spezialisierten Aufgaben als überdurchschnittlich eingeschätzt. (Annahme BASS: rund 0.75 Jahreslohn)	16'168 - 48'503 CHF	-

\*Bemerkung: Da die Wiederbesetzungsosten nur im hypothetischen Fall einer Kündigung anfallen und das Risiko einer Kündigung im Einzelfall nicht zuverlässig bestimmbar ist, werden diese Kosten am Schluss der Tabelle separat ausgewiesen und nicht in die Berechnung des ausgewiesenen Nettonutzens einbezogen. Die Vermeidung dieser potentiellen Kosten ist aber ebenfalls ein Nutzen der Massnahmen.

Quelle: Berechnungen BASS, basierend auf den Angaben aus den Interviews und ergänzenden Annahmen und Informationen.

Der Grossteil dieser Kosten betrifft bezahlte Beurlaubungen, die insgesamt für 27 Tage gewährt wurden. 14 Wochen davon war Betreuungsurlaub für schwerkranke Kinder, wobei die EO 80% und das Unternehmen 20% der Lohnkosten übernahm. Für weitere bezahlte Beurlaubungen der betroffenen Person im Umfang von 13 Wochen wurden vom Betrieb die vollen Lohnkosten getragen. Die Massnahme des Betreuungsurlaubes für schwerkranke Kinder reduziert die Kosten für den Betrieb beträchtlich. Als Folge der

## 5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen

Beurlaubungen sind zusätzlich Überbrückungskosten (Suche, Einführung einer Ersatzperson) entstanden, die rund die Hälfte der gesamten Kosten, die im Zusammenhang mit der bezahlten Beurlaubung angefallen sind, ausmachen.

Da die Person gemäss Interview in ihrer Situation in der Phase der Beurlaubung gar nicht arbeitsfähig gewesen wäre, beträgt die Reduktion der Leistungsfähigkeit 100 Prozent. Mit der Ersatzperson konnte die Leistungserbringung weitgehend im selben Umfang sichergestellt werden. Der Nutzen der Massnahmen entspricht über den Zeitraum von 5 Jahren 32'335 CHF, was pro Monat 4'619 CHF entspricht.

Der Nettonutzen der Massnahmen beträgt somit über den betrachteten Zeitraum von 7 Monaten -9'695 CHF. Auf Monatsbasis ergeben sich -1'385. Der Nettonutzen ist somit negativ.

Hätte die Firma der Mitarbeitenden gekündigt, wären jedoch Wiederbesetzungskosten entstanden. Deren Höhe konnte von der Interviewperson nicht konkret beziffert werden. Sie wurden allerdings aufgrund der spezialisierten Aufgaben als überdurchschnittlich eingeschätzt. Unter der Annahme, dass die Bandbreite der Wiederbesetzungskosten 50% bis 150% des jeweiligen Jahreslohnes ausmachen (vgl. Kapitel 5, analog zum Vorgehen in anderen Studien) ergeben sich geschätzte Wiederbesetzungskosten zwischen 16'168 und 48'503 CHF. Das Risiko des Eintritts dieses Szenario und die dann angefallenen Kosten konnten aufgrund der Massnahmen verhindert werden.

### **Fallbeispiel 7: Mitinhaber KMU mit Betreuung eines demenzerkrankten Elternteils**

Bei Fallbeispiel 7 handelt es sich um eine Person, welche zusammen mit einem Geschwister ein Fitnessstudio betreibt und einen Elternteil mit Demenz betreut. Die Betreuungssituation dauert bereits 3 Jahre und besteht weiter. In den 3 Jahren ergaben sich Kosten für Planungs- und Koordinationsaufgaben von 5'625. Pro Monat entspricht dies 156 CHF.<sup>19</sup>

Die Arbeitssituation als Mitinhaber und Co-Geschäftsführer eines Fitnessstudios zusammen mit einem Geschwister ermöglicht gemäss den Aussagen im Interview einen grossen Spielraum bei der Organisation der eigenen Tätigkeiten für den Betrieb (Jobsharing/ gegenseitige Stellvertretung, Delegationsmöglichkeiten, örtliche und zeitliche Flexibilität bei vielen Tätigkeiten außer Direktkontakt mit Kund/innen). Aufgrund der Betreuungspflichten wurde das üblicherweise über 100% liegende Arbeitspensum zwar punktuell reduziert (weniger Überzeit), die Leistungserbringung war aber basierend auf den Informationen aus dem Interview kaum eingeschränkt. Es ist folglich nicht von einer verminderten Leistungsfähigkeit auszugehen. Die zugunsten der Betreuung flexiblen Arbeitsbedingungen und wiederkehrende Koordinationsgespräche haben betreuungsbedingte Fehlzeiten weitgehend verhindert, das Ausmass konnte von der Interviewperson nicht beziffert werden. Unter der Annahme, dass die Fehlzeiten um einen halben Tag pro Monat verhindert werden können, beträgt der Nutzen über die Laufzeit von 3 Jahren 12'000 CHF respektive 333 CHF pro Monat.

Der Nettonutzen der Massnahmen beträgt somit, über den betrachteten Zeitraum von 3 Jahren, 6'375 CHF. Auf Monatsbasis ergeben sich 177 CHF.

---

<sup>19</sup> Zur Monetarisierung der Kosten wurden der angegebene Lohn im Fallbeispiel (anstelle des durchschnittlichen BFS-Lohnes) verwendet.

## 5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen

Tabelle 19: Geschätzte Kosten und Nutzen der Massnahmen im Fallbeispiel 7

		Kosten/Nutzen gesamthaft	Kosten/Nutzen pro Monat (über bisherige Laufzeit)
<b>Dauer Betreuungssituation: 3 Jahre</b>			
<b>Arbeitspensum: über 100%</b>			
<b>Kosten der Massnahmen</b>			
Beratung und Begleitung			
Planungs- und Koordinationsaufwand	Gemäss Interviewpartner gibt es wiederkehrende Koordinationsgespräche zwischen den beiden Mitinhabern und Co-Geschäftsführern, die auch die Betreuungssituation betreffen (Annahme BASS: die Hälfte der aufgewendeten Zeit für die Gespräche, konkret 30 Minuten/pro Woche betreffen die Betreuungssituation.)	5'625 CHF -	156 CHF -
Flexible Arbeitszeit	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Flexibler Arbeitsort	---	-	-
Beteiligung an Betreuungskosten	---	-	-
Bezahlte Beurlaubung	Die hohe Arbeitsautonomie der beiden Geschäftsführer ermöglichte es, die üblicherweise über 100% liegenden Arbeitspensum bei Bedarf punktuell zu reduzieren (weniger Überzeit, gemäss Interview 2h pro Woche), ohne Auswirkungen auf die Leistungserbringung.	0 CHF'	0 CHF
Unbezahlte Beurlaubung oder Pensenreduktion	---	-	-
<b>Total Kosten</b>		<b>5'625 CHF -</b>	<b>156 CHF -</b>
<b>Nutzen der Massnahmen</b>			
Reduktion Fehlzeiten	Flexibilität und Koordination haben betreuungsbedingte Fehlzeiten weitgehend verhindert, das Ausmass davon konnte jedoch von der Interviewperson nicht beziffert werden. (Annahme BASS: 0.5 Tag Fehlzeit pro Monat verhindert.)	12'000 CHF	333 CHF
Reduktion verminderte Leistungsfähigkeit	Keine Hinweise auf eine verminderte Leistungsfähigkeit.	0 CHF	0 CHF
Reduktion von Überbrückungskosten	---	-	-
<b>Total Nutzen</b>		<b>12'000 CHF</b>	<b>333 CHF</b>
<b>Nettonutzen (ohne Wiederbesetzungsosten)</b>			
		<b>6'375 CHF</b>	<b>177 CHF</b>
Wiederbesetzungsosten im Kündigungsfall*	Betroffene Person ist Mitinhaber und Co-Geschäftsführer, Neubesetzung deshalb keine realistische Option.	nicht anwendbar	-

\*Bemerkung: Da die Wiederbesetzungsosten nur im hypothetischen Fall einer Kündigung anfallen und das Risiko einer Kündigung im Einzelfall nicht zuverlässig bestimmbar ist, werden diese Kosten am Schluss der Tabelle separat ausgewiesen und nicht in die Berechnung des ausgewiesenen Nettonutzens einbezogen. Die Vermeidung dieser potentiellen Kosten ist aber ebenfalls ein Nutzen der Massnahmen.

Quelle: Berechnungen BASS basierend auf den Angaben aus den Interviews und ergänzenden Annahmen und Informationen.

## Fallbeispiel 8: ICT-Fachkraft mit betreuungsbedürftigen Eltern im Ausland

Die betroffene Person arbeitet als Softwareentwickler. Sie kümmert sich um die kranken Eltern, die im Ausland wohnen. Hinzu kommt die Betreuung der eigenen Kinder, welche als Folge einer Trennung erschwert ist. Die Betreuungssituation dauert zum Zeitpunkt des Interviews 2 Jahre und besteht weiterhin.

## 5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen

In dieser Zeit ergaben sich Kosten für die ergriffenen Massnahmen von 2'290 CHF. Auf den Monat umgerechnet entspricht dies 95 CHF.

Aufgrund der unbezahlten Beurlaubung («Ferienkauf») sowie einer vorübergehenden Pensenreduktion konnten Fehlzeiten im Umfang von insgesamt 65 Tagen vermieden werden. Gemäss Interviewperson war die Leistungsfähigkeit vor Massnahmenbeginn substantiell verringert, wobei wir annehmen, dass die verminderte Leistungsfähigkeit 5 Prozent beträgt. Der sich daraus ergebende Nutzen entspricht über den Zeitraum von 2 Jahren 37'811 CHF, was pro Monat 1'572 CHF entspricht.

Tabelle 20: Geschätzte Kosten und Nutzen der Massnahmen im Fallbeispiel 8

		Kosten/Nutzen gesamthaft (über bisherige Laufzeit)	Kosten/Nutzen pro Monat
<b>Dauer Betreuungssituation: 2 Jahre, andauernd</b>			
<b>Arbeitspensum: 80%</b>			
<b>Kosten der Massnahmen</b>			
Beratung und Begleitung	Einmalig 12 h Vorgesetzter/HR Einmalig 8h betriebseigener Sozialdienst	1'272 CHF -	53 CHF -
Planungs- und Koordinationsaufwand	Einmalig 16h	1'018 CHF -	42 CHF -
Flexible Arbeitszeit	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Flexibler Arbeitsort	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Beteiligung an Betreuungskosten	---	-	-
Bezahlte Beurlaubung	---	-	-
Unbezahlte Beurlaubung oder Pensenreduktion	2 Wochen unbezahlte Beurlaubung («Ferienkauf») Zusätzlich vorübergehende Pensenreduktion von 80% auf 60%. Aufgrund dieser Massnahme sind keine Wiederbesetzungs- oder Überbrückungskosten entstanden, die Arbeiten konnten zeitlich verschoben werden.	0 CHF'	0 CHF
<b>Total Kosten</b>		<b>2'290 CHF -</b>	<b>95 CHF -</b>
<b>Nutzen der Massnahmen</b>			
Reduktion Fehlzeiten	Fehlzeiten, wie sie vor Massnahmenbeginn im Umfang von insgesamt 65 Tagen anfielen, konnten danach vollständig verhindert werden.	29'611 CHF	1'234 CHF
Reduktion verminderte Leistungsfähigkeit	Gemäss Interviewperson war die Leistungsfähigkeit vor Massnahmenbeginn substantiell verringert (Annahme BASS: 5%)	8'200 CHF	342 CHF
Reduktion von Überbrückungskosten	---	-	-
<b>Total Nutzen</b>		<b>37'811 CHF</b>	<b>1'572 CHF</b>
<b>Nettonutzen (ohne Wiederbesetzungsosten)</b>			
Wiederbesetzungsosten im Kündigungsfall*	Kostenschätzung der Interviewperson. Im Interview wird erwähnt, dass ohne die Massnahmen das Risiko einer Kündigung durch die betroffene Person als nicht unwesentlich eingestuft wurde.	200'000 CHF	-

\*Bemerkung: Da die Wiederbesetzungsosten nur im hypothetischen Fall einer Kündigung anfallen und das Risiko einer Kündigung im Einzelfall nicht zuverlässig bestimmbar ist, werden diese Kosten am Schluss der Tabelle separat ausgewiesen und nicht in die Berechnung des ausgewiesenen Nettonutzens einbezogen. Die Vermeidung dieser potentiellen Kosten ist aber ebenfalls ein Nutzen der Massnahmen.

Quelle: Berechnungen BASS, basierend auf den Angaben aus den Interviews und ergänzenden Annahmen und Informationen.

## 5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen

Der Nettonutzen der Massnahmen beträgt somit, über den betrachteten Zeitraum von 3 Jahren, 35'251 CHF. Auf Monatsbasis ergeben sich 1'480 CHF. Zu berücksichtigen ist, dass die Wiederbesetzungskosten im Kündigungsfall auf rund 200'000 CHF geschätzt werden. Im Interview wird erwähnt, dass das Risiko einer Kündigung ohne Massnahmen potentiell vorhanden war.

### Fallbeispiel 9: Teamleiter mit Betreuung psychisch erkrankter Person im Familienhaushalt in Krisensituationen

Die Person arbeitet in einer universitären Bibliothek und betreut seit längerem eine psychisch kranke Person im gemeinsamen Haushalt mit Kindern. Aufgrund einer akuten Krisensituation (Klinikaufenthalt) musste sich die betroffene Person über einen längeren Zeitraum von 3 Monaten alleine um die Kinder und den Haushalt kümmern.

Tabelle 21: Geschätzte Kosten und Nutzen der Massnahmen im Fallbeispiel 9

		Kosten/Nutzen gesamthaft (über bisherige Laufzeit)	Kosten/Nutzen pro Monat
<b>Dauer Betreuungssituation: 3 Monate</b>			
<b>Arbeitspensum: 80%</b>			
<b>Kosten der Massnahmen</b>			
Beratung und Begleitung			
Planungs- und Koordinationsaufwand	Es wird von der Interviewperson kein zusätzlicher Aufwand geltend gemacht.		
Flexible Arbeitszeit	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Flexibler Arbeitsort	Bereits betriebsweit umgesetzt	keine fallbezogenen Mehrkosten	keine fallbezogenen Mehrkosten
Beteiligung an Betreuungskosten	---	-	-
Bezahlte Beurlaubung	---	-	-
Unbezahlte Beurlaubung oder Pensenreduktion	---	-	-
<b>Total Kosten</b>		<b>0 CHF</b>	<b>0 CHF</b>
<b>Nutzen der Massnahmen</b>			
Reduktion Fehlzeiten	Fehlzeiten konnten mit den Massnahmen verhindert werden, von der Interviewperson jedoch nicht bezifferbar (Annahme BASS 0.5 Tag pro Monat)	604 CHF	201 CHF
Reduktion verminderte Leistungsfähigkeit	Verminderte Leistungsfähigkeit konnten mit den Massnahmen verhindert werden, von der Interviewperson jedoch nicht bezifferbar (Annahme BASS: 5%)	1'132 CHF	377 CHF
Reduktion von Überbrückungskosten			
<b>Total Nutzen</b>		<b>1'736 CHF</b>	<b>579 CHF</b>
<b>Nettonutzen (ohne Wiederbesetzungskosten)</b>			
Wiederbesetzungskosten im Kündigungsfall*	Gemäss Interviewpartner geschätzt einige Monatslöhne (Annahme BASS: 4 Monatslöhne)	30'187 CHF	-

\*Bemerkungen: Da die Wiederbesetzungskosten nur im hypothetischen Fall einer Kündigung anfallen und das Risiko einer Kündigung im Einzelfall nicht zuverlässig bestimmbar ist, werden diese Kosten am Schluss der Tabelle separat ausgewiesen und nicht in die Berechnung des ausgewiesenen Nettonutzens einbezogen. Die Vermeidung dieser potentiellen Kosten ist aber ebenfalls ein Nutzen der Massnahmen.

Quelle: Berechnungen BASS basierend auf den Angaben aus den Interviews und ergänzenden Annahmen und Informationen.

## 5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen

In dieser Zeit konnte sich die Person aufgrund der ihr gewährten flexiblen Arbeitsbedingungen an die Situation anpassen. Wegen der im Betrieb bereits bestehenden Möglichkeit der arbeitszeitlichen und arbeitsörtlichen Flexibilität für alle Mitarbeitenden sind keine zusätzlichen Kosten angefallen. Weitere Massnahmen wurden nicht ergriffen.

Die Fehlzeiten und die verminderte Leistungsfähigkeit konnten von der Interviewperson nicht beziffert werden. Unter der Annahme, dass die Fehlzeiten um 0.5 Tage und die verminderte Leistungsfähigkeit um 5 Prozent reduziert werden konnte, resultiert ein Nutzen über den Zeitraum von 3 Monaten von 1'736 CHF, was pro Monat 377 CHF entspricht. Da keine Kosten quantifiziert werden, entspricht dieser Betrag dem Nettonutzen. Die geschätzten Wiederbesetzungskosten betragen 30'187 CHF.

## 5.2 Fazit

Die Kernziffern des Kosten-Nutzen-Vergleichs in den einzelnen Fallbeispielen sind in **Tabelle 22** nochmals im Überblick festgehalten. Die Spalten zu den ergriffenen Massnahmen zeigen, dass in allen diesen Fallbeispielen, die für erfolgreich gemeisterte Situationen stehen, betriebsweit für alle Mitarbeitenden die **Möglichkeit flexibel zu gestaltender Arbeitszeiten** bestand **und** in fast allen die Möglichkeit der teilweisen Arbeit im **Homeoffice**. Nur ein Betrieb musste die technischen Vorkehrungen für Homeoffice erst einrichten. Wie **entscheidend** diese beiden Elemente **für eine kostengünstige Bewältigung der Ver einbarkeitsprobleme** sind, zeigt sich im einzigen Fallbeispiel, bei welchem diese Massnahmen aufgrund der Präsenzfordernis und fixer Öffnungszeiten nicht weiterhalfen, sondern nur noch mit einer längeren bezahlten Beurlaubung die gravierende Notfallsituation der schweren Krebserkrankung eines Kindes zu bewältigen war. Die fallbezogenen **Kosten** pro Monat liegen hier mit rund 6'000 CHF während der Dauer der Massnahme weit über jenen der anderen Fallbeispiele, wo sie jeweils maximal 300 CHF ausmachten. Hätte hier nicht der Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder die Lohnkosten während 14 Wochen abgedeckt, wären die Kosten noch höher ausgefallen. Diese sozialstaatliche Leistung beeinflusst die betriebliche Kosten-Nutzen-Bilanz in erheblichem Mass positiv.

Fast alle Betriebe gaben einen gewissen Betrag für **Beratung und Betreuung** der betroffenen Mitarbeitenden aus. Wo dies intern wahrgenommen werden konnte, waren die fallbezogenen Kosten hierfür gering. Bei den meisten Betrieben fiel auch ein gewisser Mehraufwand bei der **Planung und Koordination** an, der sich jedoch überall ebenfalls in Grenzen hielt. Neben dem erwähnten Fallbeispiel kam eine **be zahlte Beurlaubung** auch in vier anderen Fällen vor, war jedoch von der Dauer her überschaubar. Teilweise handelte es sich um Krankschreibungen der betroffenen Mitarbeitenden. Über die gesamte Laufzeit der Massnahmen betrachtet, sprengten sie in diesen anderen Fällen den Kostenrahmen von 300 CHF pro Monat nicht. Insgesamt ist es in den Fallbeispielen, die Massnahmen über eine Dauer zwischen 3 Monaten und 5 Jahren abbilden, mehrheitlich gelungen, das **Erwerbspensum** der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten. Nur in einem Fall wurde das Pensum dauerhaft um 10% reduziert. In drei weiteren Fällen war es möglich, das Pensum vorübergehend der Betreuungssituation anzupassen durch das Zulassen von Minusstunden über längere Zeit oder die Möglichkeit zum «Kauf» zusätzlicher Ferien. Auch hier half also das betriebliche Entgegenkommen über Flexibilität. Die meisten Mitarbeitenden in den Fallbeispielen sind nach wie vor mit hohen Pensum beschäftigt. Dies ist eine sehr positive Bilanz, da dauerhafte Pensendekrektionen immer auch mit Einkommenseinbussen der Mitarbeitenden verbunden sind.

## 5 Bezifferung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den untersuchten Fallbeispielen

Tabelle 22: Synthesetabelle Kosten-Nutzen-Analyse der einzelnen Fallbeispiele

Fallbeispiel	Ergriffene Massnahmen								Dauer	Arbeitspensum	Kosten der Massnahmen	Nutzen der Massnahmen	Nettonutzen (ohne Wiederbesetzungskosten)	Wiederbesetzungskosten*	
	Beratung & Betreuung	Planung & Koordination	Flexible Arbeitszeit für MA	Flexibler Arbeitsort für MA	Beteiligung	Betreuungskosten	Bezahlte Beurlaubung	Unbezahl. Beurlaub./Pensensreduktion							
FB1: Personalfachperson mit Betreuung eines pflegebedürftigen Elternteils	●	●	○	○		●	12 Monate, andauernd	80 resp. 70%	160 CHF	1'918 CHF	2'698 CHF	32'370 CHF	<b>2'538 CHF</b>	<b>30'452 CHF</b>	35'000 CHF
FB2: Mitarbeiterin Geschäftsstelle mit Begleitung eines erkrankten Elternteils in der Lebensendphase	●	●	○	○	●		6 Monate	50%	299 CHF	1'792 CHF	262 CHF	1'570 CHF	<b>-37 CHF</b>	<b>-222 CHF</b>	12'000 CHF
FB3: Kadermitarbeitende mit akutem Betreuungsbedarf Eltern	●		○	○	●	●	2 Jahre	100%	176 CHF	4'218 CHF	750 CHF	18'000 CHF	<b>574 CHF</b>	<b>13'782 CHF</b>	110'000 CHF
FB4: Mitarbeiterin Kleinstbetrieb mit krebskrankem Kind	●	●	○	●	●		3 Jahre, andauernd	60%	287 CHF	10'342 CHF	2'176 CHF	78'333 CHF	<b>1'889 CHF</b>	<b>67'992 CHF</b>	4'500 CHF
FB5: Personalfachperson mit längerfristiger Betreuung eines Elternteils		○	○		●	●	5 Jahre	60%	300 CHF	18'000 CHF	325 CHF	19'500 CHF	<b>25 CHF</b>	<b>1'500 CHF</b>	100'000 CHF
FB6: Mitarbeitende Verkauf mit krebskrankem Kind	●	●	○		●●		7 Monate	100%	6'004 CHF	42'031 CHF	4'619 CHF	32'335 CHF	<b>-1'385 CHF</b>	<b>-9'695 CHF</b>	16'168 CHF bis 48'503 CHF
FB 7: Mitinhaber KMU mit Betreuung eines demenzerkrankten Elternteils	●	●	○		●		3 Jahre	über 100%	156 CHF	5'625 CHF	333 CHF	12'000 CHF	<b>177 CHF</b>	<b>6'375 CHF</b>	Nicht anwendbar
FB 8: ICT-Fachkraft mit betreuungsbedürftigen Eltern im Ausland	●	●	○	○		●	2 Jahre	80%	95 CHF	2'290 CHF	1'512 CHF	37'811 CHF	<b>1'480 CHF</b>	<b>35'521 CHF</b>	200'000 CHF
FB 9: Teamleiter mit Betreuung psych. erkrankter Person Familienhaushalt in Krisensituationen	●		○	○			3 Monate	80%	0 CHF	0 CHF	579 CHF	1'736 CHF	<b>579 CHF</b>	<b>1'736 CHF</b>	30'187 CHF

\*Bemerkung: Da die Wiederbesetzungskosten nur im hypothetischen Fall einer Kündigung anfallen und das Risiko einer Kündigung im Einzelfall nicht zuverlässig bestimmbar ist, werden diese Kosten am Schluss der Tabelle separat ausgewiesen und nicht in die Berechnung des ausgewiesenen Nettonutzens einbezogen. Die Vermeidung dieser potentiellen Kosten ist aber ebenfalls ein Nutzen der Massnahmen.

Legende: ● = ergriffenen Massnahme, ○ = bereits betriebsweit umgesetzt, ●● = Betreuungsurlaub

Quelle: Berechnungen BASS, basierend auf den Angaben aus den Interviews und ergänzenden Annahmen und Informationen.

Der resultierende **Nutzen** der ergriffenen Massnahmen hängt stark vom Ausmass der Reduktion von Fehlzeiten der Person und dem Vermeiden einer verringerten Leistungsfähigkeit aufgrund der Belastung durch die Betreuungssituation ab. Betreuungsbedingte Fehlzeiten und eine verringerte Leistungsfähigkeit erzeugen sehr schnell beträchtliche Kosten in Form von Produktivitätsausfällen für einen Betrieb - dies bereits, wenn sie nur in einem relativ geringen Umfang anfallen. Vereinbarkeitsmassnahmen, die diese negativen Auswirkungen zu verhindern oder zumindest zu reduzieren vermögen, erzeugen deshalb einen beträchtlichen finanziellen Nutzen.

Wo die Kosten tief sind, ist die **Kosten-Nutzen-Bilanz** auch ohne Einbezug der Wiederbesetzungskosten im Falle einer Kündigung bereits positiv. Nur in zwei Fallbeispielen ist dies nicht der Fall. In einem davon ist der Negativbetrag jedoch marginal und liegt weit unter den Kosten, die der Betrieb für eine Wiederbesetzung im Falle einer Kündigung schätzt. Dies ist selbst im erwähnten Fall einer längeren bezahlten Beurlaubung nicht anders. Eine Kündigung wäre auch hier mit höheren Kosten verbunden gewesen. Wie die vorliegende Kosten-Nutzen-Analyse zeigt, sind die Wiederbesetzungskosten im Kündigungsfall betragsmäßig besonders relevant, gerade in Zeiten des Fachkräftemangels. Werden die vermiedenen Wiederbesetzungskosten als Nutzenkomponente zusätzlich mitberücksichtigt, gibt es selten Argumente, nicht auch in kostspieligere Massnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung zu investieren.

Zudem bestehen weitere nicht quantifizierten Nutzendimensionen wie die grösere Zufriedenheit betreffenden Mitarbeitenden, ein besseres Betriebsklima durch die erreichte Entlastung und die gezeigte Menschlichkeit, Wettbewerbsvorteile des Unternehmens im Arbeitsmarkt und Imagegewinne bei der Kundschaft (vgl. Abschnitt 3.1.6), die in einer Gesamtbetrachtung zusätzlich hinzugezählt werden müssen.

Gleichzeitig hat die Erhebung der Fallbeispiele klar gezeigt, dass die Betriebe nicht aus einer reinen Kosten-Nutzen-Sicht heraus handeln, sondern intensiv bemüht sind, zusammen mit den Mitarbeitenden die Situation zu lösen und die Vereinbarkeit sicherzustellen. Dies ist in den vorgestellten Beispielen gelungen und hat sich gleichzeitig als finanziell vorteilhaft erwiesen, auch wenn die Fälle nicht nach diesem Kriterium ausgewählt wurden.

## 6 Variation kritischer Einflussfaktoren und die Grenzen der Tragbarkeit

Um die gewonnenen Erkenntnisse aus den einzelnen detaillierten Fallbeispielen auf eine grössere Zahl an Situationen von Angehörigenbetreuung zu übertragen, werden in diesem Kapitel im Rahmen von Simulationen verschiedene relevante Einflussfaktoren systematisch variiert, respektive Bandbreiten aufgezeigt. Variiert werden folgende Faktoren:

- **Typ und Kosten der ergriffenen Massnahmen:** Wie die Fallbeispiele zeigen, sind es in der Regel Massnahmenbündel, die im Einzelfall helfen, die Situation zu verbessern. Daher ist es nicht möglich, den Nutzen einzelnen Massnahmen zuzuordnen. Es lässt sich jedoch ein vergleichsweise kostengünstiges Massnahmenbündel identifizieren, in welchem das Entgegenkommen über Flexibilität von Arbeitszeit und/o-der Arbeitsort fast immer eine Rolle spielt. Je nach Beruf und betrieblichen Rahmenbedingungen ist diese Flexibilität jedoch nicht möglich. Daher wird an einem zweiten, teureren Massnahmenbündel, das immer (temporäre) Beurlaubungen oder Pensenreduktionen umfasst, aufgezeigt, wieweit sich auch ein Entgegenkommen ohne die Option der Flexibilität für die Betriebe finanziell lohnt.
- **Dauer der Betreuungssituation:** Die zentrale Frage ist hier, wie lange ein Betrieb die Unterstützung aufrechterhalten kann, bis aus einer rein finanziellen Sicht die Hilfe nicht mehr rentabel ist.
- **Wirksamkeit:** Es wurde in den Interviews mehrfach angesprochen, dass die gleiche Massnahme je nach Fall unterschiedlich wirksam sein kann, je nach Betreuungskonstellation und auch je nach Motivation und Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeitenden.
- **Lohnhöhe:** Bei höheren Löhnen sind in der Regel Kosten wie Nutzen grösser. Unterschiedliche Löhne stehen gleichzeitig als Annäherung für unterschiedliche Qualifikations- und Kaderstufen.
- Höhe der **Wiederbesetzungsosten:** Die Angaben in den Interviews zeigen eine grosse Variabilität dieser Kosten im Einzelfall auf. Zudem hatten die Betriebe Mühe, diese Kosten zu beziffern. Es wird daher mittels einer Bandbreite von hohen und tiefen Wiederbesetzungsosten untersucht, wie lange der Nutzen die Kosten aus betrieblicher Sicht übertrifft, wenn auch den Wiederbesetzungsosten Rechnung getragen wird.

Auf diese Weise kann eine viel grössere Vielfalt an potentiellen Situationen von Angehörigenbetreuung als alleine bei den untersuchten realen Fallbeispielen analysiert werden. Zudem wird deutlich, wie sich die Kosten-Nutzen-Bilanz für betroffene Unternehmen je nach Situation verändert und unter welchen Umständen ein positiver Nettonutzen resultiert.

Schliesslich sind in der abschliessenden Gesamtbeurteilung auch der **Charakter der Arbeitsstelle** (wie Präsenz erforderlich, Grad der Autonomie einer beruflichen Arbeitstätigkeit, fixe Betriebszeiten) und die **betrieblichen Rahmenbedingungen** (wie die Grösse des Unternehmens) zu berücksichtigen. Diese Faktoren bestimmen im Sinne von förderlichen oder hindernden Bedingungen mit, welche Massnahmen in einer konkreten Situation in Frage kommen.

Die Ergebnisse liefern so betroffenen Unternehmen systematische Leitlinien dazu, wann sich Massnahmen für die bessere Vereinbarkeit von Angehörigenbetreuung auch aus rein finanzieller Sicht für die Unternehmen lohnen – wann also der «business case» für das Ergreifen dieser Massnahmen positiv ausfällt. Für die empirische Unterfütterung der Simulationen werden die Informationen aus den erhobenen Fallbeispielen sowie statistische Kenngrössen verwendet. Diese werden mit weiteren Angaben oder Annahmen ergänzt. Im Folgenden wird das Vorgehen bei den Simulationen näher ausgeführt.

### Typ und Kosten der ergriffenen Massnahmen

Bei den Massnahmen unterscheiden wir für die Simulation zwischen einem bei den untersuchten Fallbeispielen häufig ergriffenen, im Detail variablen Mix an Massnahmen, welche sich jedoch bezüglich der

anfallenden Kosten und des jeweils erzielten Nettonutzens nicht gross unterscheiden, und der teureren Massnahme einer längeren bezahlten Beurlaubung.

■ **Häufig eingesetztes Massnahmenbündel:** Bei der Definition dieses Massnahmenbündels stützen wir uns nicht nur auf die Fallbeispiele ab, sondern auch auf die Erkenntnisse der Unternehmensbefragung im Rahmen des Förderprogramms Angehörigenbetreuung des BAG (Rudin/Stutz et al. 2019; vgl. zur Häufigkeit der verschiedenen Massnahmen auch Abschnitt 7.3 unten). Das häufig eingesetzte Massnahmenbündel umfasst in allen Fallbeispielen **Beratung, Planung und Koordination**. Hinzu kommt häufig ein Entgegenkommen über die **Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort** (Homeoffice), welche in den Fallbeispielen von einer Ausnahme abgesehen immer bereits vorher betriebsweit allen Mitarbeitenden zur Verfügung standen. Alleine aufgrund der Betreuungssituation entstehen bei der Nutzung der vorhandenen Flexibilität deshalb keine fallspezifischen Zusatzkosten (abgesehen vom allfällig anfallenden Koordinations- und Planungsaufwand, der jedoch separat berücksichtigt wird). Es dürfte kein Zufall sein, dass die Situationen in den Fallbeispielen, in denen die Betriebe Lösungen für ihre Mitarbeitenden mit Angehörigenbetreuungsaufgaben gefunden haben, grossteils Arbeitsverhältnisse betreffen, in ein Entgegenkommen über Flexibilität bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort möglich ist. .

Eine weitere Massnahme, die das häufige Massnahmenbündel enthalten kann, ist eine **temporäre Reduktion des Arbeitspensums**, die aus betrieblicher Sicht insofern kostengünstig ist, als die Mitarbeitenden auf den entsprechenden Lohnanteil verzichten. Auch wiederholte bezahlte und unbezahlte **kurze Beurlaubungen** im Umfang von einzelnen halben oder ganzen Tagen gehören mit zu diesem Bündel. Ebenfalls enthalten ist die **punktuelle Übernahme von Betreuungskosten** für die angehörige Person, eine weitere mögliche, aber eher selten ergriffene Massnahme, die nur in einem Fallbeispiel vorkommt.

In den Simulationen schätzen wir für das häufige Massnahmenbündel jeweils die Kosten-Nutzen-Bilanz sowohl **bei hohen als auch tiefen Massnahmenkosten**, wobei wir uns dabei auf die ermittelten realen Bandbreiten der ausgewiesenen (einmalig und regelmässig anfallenden) Kosten bei den erhobenen Fallbeispielen abstützen. Die höchsten in den untersuchten Fallbeispielen für diese Massnahmenbündel (ohne längere bezahlte Beurlaubungen) ausgewiesenen durchschnittliche monatlichen Kosten betrugen rund 300 CHF, die tiefsten bewegten sich zwischen 90 CHF und 180 CHF (vgl. Tabelle 22 oben).<sup>20</sup> Für das Szenario hohe Kosten für das ergriffene Massnahmenbündel gehen wir davon ausgehend von monatlich 300 CHF aus (sowie einmalige Kosten von 1000 CHF zu Beginn). Beim Szenario tiefe Kosten sind es monatlich 150 CHF (sowie einmalig 500 CHF zu Beginn).

■ **Längere bezahlte Beurlaubung:** Als zweites wird der Nettonutzen für längere bezahlte Beurlaubungen berechnet. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass die Flexibilität, die beim obigen Massnahmenbündel zentral ist, nicht in allen Branchen und bei jeglichen Tätigkeiten möglich ist. Eine bezahlte Beurlaubung ist relativ teuer, weil neben der Lohnfortzahlung Überbrückungskosten für einspringende temporäre Mitarbeitende anfallen. Sie wird eher selten ergriffen, auch weil eine längere Beurlaubung längst nicht immer notwendig ist. Bei den untersuchten Fallbeispielen kommt eine längere bezahlte Beurlaubung nur in einem einzigen Fall zur Anwendung, bezeichnenderweise dort, wo aufgrund der Rahmenbedingungen (Präsenzerfordernis und fixe Öffnungszeiten im Detailhandel) kaum Möglichkeiten einer flexiblen zeitlichen und örtlichen Arbeitsgestaltung bestehen. Hier geht es um ein erkranktes Kind, daher lässt sich auch der Einfluss des Betreuungsurlaubs für Eltern schwerkranker Kinder auf die Kosten-Nutzen-Kalkulation eines Betriebs aufzeigen.

<sup>20</sup> Wobei die häufig zu Beginn anfallenden einmaligen Kosten dabei auf die gesamte Laufzeit verteilt wurden und hier entsprechend mitberücksichtigt sind. Bei einem einzigen der untersuchten Fallbeispiel wurden gar keine Kosten für die Massnahmen ausgewiesen, diesen ausserordentlichen Fall berücksichtigen wir für die Festlegung der Bandbreite der Massnahmenkosten für die Simulation nicht.

## Wirksamkeit der Massnahmen

Für die Bemessung des Nutzens beschränken wir uns bei den Simulationen in einem ersten Schritt auf die Reduktion von Fehlzeiten (Absentismus) und die Verbesserung einer verminderten Leistungsfähigkeit.<sup>21</sup> Aus den Fallbeispielen (und auch aus der genannten Unternehmensbefragung) wissen wir, dass dieselben Massnahmen nicht immer gleich wirksam sind, sondern dass sie aufgrund von Faktoren wie der konkreten Belastungssituation und der Selbstorganisationsfähigkeit der betroffenen Mitarbeitenden unterschiedlich wirksam sein können. Daher wird in den Simulationsrechnungen auch untersucht, wie sich die Kosten-Nutzen-Bilanz mit dem Grad der Wirksamkeit verändert.

Zur Quantifizierung der Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmenbündel sind wir auf plausible Annahmen angewiesen, wobei wir uns dabei an den Größenordnungen anderer Studien zur Kostenschätzung im Bereich der Angehörigenbetreuung orientieren (insbesondere Mofidi et al. 2019; MetLife Mature Market Institute/NAC 2006).<sup>22</sup> Konkret gehen wir für die Simulation bei einer mittleren Wirksamkeit des ergriffenen Massnahmenbündels von einer Verminderung der Fehlzeiten um einen halben Tag pro Monat (bezogen auf ein Vollzeitpensum) und einer Vermeidung einer um 5 Prozent reduzierten Leistungsfähigkeit (ausgehend von der vollen Leistungsfähigkeit) aus. Parallel berechnen wir auch den Nutzen bei tiefer und hoher Wirksamkeit, um aufzuzeigen, wie stark sich die Kosten-Nutzen-Bilanz **bei unterschiedlicher Wirksamkeit** verändert. Beim Szenario hohe Wirksamkeit ist diese angenommen doppelt so gross wie bei mittlerer Wirksamkeit (Vermeidung 1 Fehltag pro Monat und Vermeidung einer um 10% reduzierten Leistungsfähigkeit, ausgehend von der vollen Leistungsfähigkeit). Beim Szenario tiefe Wirksamkeit ist der Wirksamkeit gegenüber dem mittleren Szenario halbiert (Vermeidung 0.25 Fehltage pro Monat und Vermeidung einer um 2.5% reduzierten Leistungsfähigkeit, ausgehend von der vollen Leistungsfähigkeit).

## Dauer der Betreuungssituation

Ein weiterer zentraler Einflussfaktor für die Kosten-Nutzen-Bilanz ist die **Dauer der Betreuungssituation**, während der die Massnahmen bestehen. Diese vereinbarkeitsrelevante Dauer ist zu unterscheiden von der Gesamtdauer der Betreuungssituation, die auch weniger betreuungsintensive Phasen umfassen kann, in denen keine Schwierigkeiten mit der Vereinbarkeit auftreten. Idealtypisch lassen sich bezüglich der Dauer zwei Situationen unterscheiden:

■ **Längerfristige kontinuierliche Betreuung** von meist mittlerer oder tiefer Belastungsintensität, beispielsweise für einen betagten Elternteil mit Demenz. Die Dauer der Betreuungssituation liegt in solchen Fällen meist bei einem Jahr oder mehr.

<sup>21</sup> Die weitere mögliche Wirkungsdimension, Reduktion von Überbrückungskosten, wurde in keinem Fallbeispiel als positive Auswirkung einer Massnahme erwähnt. Überbrückungskosten sind hingegen relevant als Kostenfaktor für einzelne Massnahmen, namentlich bei einer bezahlten Beurlaubung. Der Nutzen einer Massnahme bei der Vermeidung einer Kündigung (Vermeidung von Wiederbesetzungsosten) wird im Folgenden noch aufgeführt.

<sup>22</sup> Andere Studien verwenden Annahmen in ähnlicher Größenordnung für ihre Schätzungen zu den Kosten der Angehörigenbetreuung: MetLife Mature Market Institute/NAC (2006) verwenden als Grundlage für ihre Kostenschätzung für die USA durchschnittlich verursachte Fehlzeiten aufgrund von Angehörigenbetreuung von 9 Tagen pro Jahr bei Männern (entspricht 0.75 Tage pro Monat), 25 Tagen bei Frauen (entspricht 2.1 Tagen pro Monat). Bei verringriger Leistungsfähigkeit (Präsentismus) nehmen sie als Grundlage 1 Stunde pro Woche an (entspricht rund 2.5% der Arbeitszeit bei einem Vollzeitpensum), wobei es sich dabei aus ihrer Sicht um eine konservative Schätzung handelt. Der Fokus liegt zudem bei ihnen lediglich auf betreuungsbedingten Unterbrechungen/Störungen (z.B. Telefonanrufe), ohne dass weitere und oftmals weit gravierendere negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit, etwa aufgrund von körperlicher und psychischer Be- und Überlastung, berücksichtigt werden. Schneider (2011: 35) quantifizieren basierend auf einer Expertenbefragung für Deutschland die Fehlzeiten von Vollzeitbeschäftigten, die Pflegebedürftige respektive Hilfebedürftige betreuen, auf im Schnitt 7.11, respektive 4.89 Tage pro Jahr (entspricht 0.6 Tage, respektive 0.4 Tage pro Monat). Die Auswirkungen des Präsentismus bei Vollzeitbeschäftigen, die Pflegebedürftige, respektive Hilfebedürftige betreuen, werden von ihnen mit einer Reduktion auf 77 Prozent, respektive 89 Prozent der vollen Produktivität beziffert.

■ **Unvermittelt eintretende Betreuungssituation**, meist mit hoher Belastungsintensität, beispielsweise bei einer akuten Krebserkrankung eines Kindes, bei Krisen bei psychischer Erkrankung eines Angehörigen oder in Lebensendsituationen. Kennzeichnend für diese Betreuungssituationen ist ein kaum planbares kurzfristig auftretendes Vereinbarkeitsproblem von beträchtlichem Ausmass, dafür aber häufig befristet auf einige Wochen oder Monate. Sind solche Krisensituationen einmalig und dauern nur kurz, sind sie in der Regel weniger vereinbarkeitsrelevant.

Zu beachten ist, dass in der Realität Mischformen zwischen diesen beiden Idealtypen existieren und eine reale Betreuungssituation sich im zeitlichen Verlauf bezüglich ihres Charakters von einem Idealtyp zum andern verändern kann.

In den Simulationen werden jeweils die Ergebnisse für unterschiedliche Betreuungszeiträume von einem Monat bis drei Jahre berechnet. In dieser Bandbreite bewegen sich auch die Zeiträume der Fallbeispiele. Und sie trägt auch den Resultaten der repräsentativen Unternehmensbefragung von Rudin/Stutz et al. (2019) Rechnung, gemäss welcher bei 16 Prozent der befragten Unternehmen die vereinbarkeitsrelevante Betreuungssituation zum Zeitpunkt der Befragung weniger als einen Monat andauerte, bei 23 Prozent zwischen einem Monat und einem halben Jahr, bei 18 Prozent zwischen einem halben Jahr und einem Jahr und bei 40 Prozent über ein Jahr.

### **Lohnhöhe und Qualifikationsstufe**

Ein weiterer Einflussfaktor ist die Lohnhöhe, die beim Vergleich von Vollzeitstellen ein Stück weit auch die **Qualifikationsstufe** der betroffenen Person widerspiegelt. Bei höheren Löhnen sind Fehlzeiten und Produktivitätsausfälle für den Betrieb teurer und gleichzeitig der Nutzen grösser, wenn sie sich vermeiden lassen. Zu einem tendenziell höheren Nettonutzen bei einem höheren Lohn führt jedoch, dass die Kosten vieler häufiger Massnahmen wie Beratung, Planung und Koordination, aber auch Entgegenkommen über Flexibilität bei Arbeitszeiten und Arbeitsort unabhängig von der Lohnhöhe der Mitarbeitenden sind.

Die Lohnhöhe hängt jedoch auch mit dem **Beschäftigungsgrad** zusammen. Teilzeitarbeit ist in der Regel bereits eine privat finanzierte Massnahme zur besseren Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Aufgaben. Insofern lassen sich die Resultate für Vollzeitbeschäftigte nicht linear mit dem Beschäftigungsgrad herunterbrechen. Tendenziell nehmen Teilzeitbeschäftigte in der gleichen Situation weniger betriebliche Massnahmen in Anspruch, weil sie mehr zeitlichen Manövrierraum haben. Gleichzeitig dürften sie eher einen höheren zeitlichen Betreuungsaufwand leisten. Aufgrund der vielen Annahmen, die diesbezüglich zu treffen wären, gehen wir in den Simulationen vereinfachend von zumindest vor dem Eintritt der Betreuungssituation Vollzeitbeschäftigten aus.

Für die Simulationen gehen wir vom auf Vollzeit standardisierten statistischen **Median-Bruttojahreslohn** von rund 80'000 CHF gemäss Lohnstrukturerhebung (LSE) 2020 des Bundesamts für Statistik aus, der in etwa für ein mittleres Qualifikationsniveau steht.<sup>23</sup> Daneben verwenden wir die 25%-Quartilsgrenze (63'000 CHF) aus als Annäherung für Stellen mit geringer Qualifikation und die 75%-Quartilsgrenze (rund 106'000 CHF) als Proxy für Stellen mit vergleichsweise hoher Qualifikation.

### **Berechnung des Nettonutzens**

Für die Monetarisierung des Nutzens der Massnahmen verwenden wir wiederum als Annäherung an die Wertschöpfung die Lohnkosten (vgl. Kapitel 5 «Hinweise für die Berechnungen»). Die Kosten der Massnahmen werden sodann mit ihrem Nutzen bezüglich verminderter Fehlzeiten und Verbesserung der Leistungsfähigkeit verrechnet. Daraus ergibt sich der Nettonutzen - noch **ohne Berücksichtigung der**

<sup>23</sup> Das Unternehmen bezahlt den Nettolohn plus die Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen. Die Arbeitnehmendenbeiträge dagegen werden diesen abgezogen. Daher stimmt der Bruttolohn recht gut mit den Lohnkosten des Unternehmens überein.

**Folgekosten einer möglichen Kündigung**, die zu Wiederbesetzungskosten führen würde. Er wird daher in den Abbildungen als **Nettonutzen\*** bezeichnet.

Probleme bei der Vereinbarkeit aufgrund von Betreuungspflichten können zu einer Kündigung führen – sei dies durch die Mitarbeitenden selber oder durch den Betrieb. Die **Wiederbesetzungskosten**, welche **im Falle einer Kündigung** anfallen, sind daher mit zu berücksichtigen. Direkte Kosten umfassen etwa den Aufwand für Rekrutierung, Selektion und Einarbeitung, Produktivitätsverluste während der Einarbeitungsphase (Lernkurve), weitere indirekte Kosten bestehen im Verlust von betrieblichem Knowhow und etablierten Kundenbeziehungen sowie negativen Auswirkungen auf die Arbeitsmoral der weiteren Mitarbeitenden, allenfalls auch aufgrund der resultierenden Mehrbelastung. Im Einzelfall variieren die Wiederbesetzungskosten beträchtlich, abhängig von den erforderlichen Qualifikationen für eine Stelle, des akkumulierten Knowhows der Mitarbeitenden, der Verfügbarkeit von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt oder der Grösse des Betriebes. Wir weisen deshalb bei der Darstellung der Simulationsergebnisse deshalb jeweils eine Bandbreite von 50% bis 150% des effektiven Jahresgehaltes aus, analog zum Vorgehen in anderen Studien (vgl. Mofidi et al. 2019).<sup>24</sup>

Um den Nutzen einer Massnahme bezüglich der Verhinderung von Wiederbesetzungskosten präzise quantifizieren zu können, müsste zusätzlich zu den im Kündigungsfall anfallenden Wiederbesetzungskosten verlässliche Angaben zur Wirkung der ergriffenen Massnahmen auf das Kündigungsrisiko verfügbar sein. Die Interviewpersonen konnten diesbezüglich jedoch kaum Angaben machen. Kündigungen wurden teils befürchtet oder längerfristig ohne Massnahmen als alternativlos angesehen, gleichzeitig wurde aber überall betont, dass man dies beidseitig mit allen Mitteln vermeiden wollte. Aus diesem Grund wird in den Simulationen auf einen direkten Einbezug der Wiederbesetzungskosten unter Einbezug des Kündigungsrisikos in die Berechnung des Nettonutzens verzichtet. Als Alternative werden aber in den Abbildungen ergänzend zu den Simulationsergebnissen (Nettonutzen\*) die Wiederbesetzungskosten ausgewiesen. Diese würden bei einer Kündigung anfallen und den Nettonutzen der Massnahmen, die mithelfen, eine Kündigung zu vermeiden, entsprechend erhöhen. Erst wenn die Kosten der ergriffenen Massnahmen in einer Betreuungssituation die Wiederbesetzungskosten übersteigen, ist aus rein finanzieller Sicht auf den Einzelfall und ohne Berücksichtigung der nicht quantifizierbaren Nutzeneffekte die Grenze der Tragbarkeit erreicht.

---

<sup>24</sup> Andere Studien verwenden ähnliche Bandbreiten oder weisen vergleichbare Werte aus. Gemäss Seidel et al. (2003: 16) ist eine gängige Faustformel zur Berechnung der Wiederbesetzungskosten 0.75 bis 1.5 des jeweiligen Jahresgehalts der wiederzubesetzenden Stelle, wobei für gering Qualifizierte tendenziell die untere Bandbreite, für hoch Qualifizierte tendenziell die obere Bandbreite anzunehmen ist. Ding et al. (2022) und MetLife Mature Market Institute/NAC (2006) verwenden für ihre Kostenschätzungen als Annahme jeweils die Hälfte des Jahresgehaltes. Die Beratungs- und Befragungsfirma Gallup beziffert die Kosten einer Personalwiederbesetzung auf 0.5 bis 2 Jahresgehälter ([Link](#)). Eine Fallstudie zu den Wiederbesetzungskosten in einem Callcenter beziffert diese, wenn umfassend berücksichtigt, auf näherungsweise ein Jahresgehalt (Hillmer et al. 2004). Für die Wirtschaftsregion Basel beziffert Seidel (2005) basierend auf einer Unternehmensbefragung die Wiederbeschaffungskosten auf 31'600 bei tiefen Einkommensklassen, auf 57'500 bei mittleren Einkommensklassen, und auf 101'200 bei oberen Einkommensklassen. Diese Ergebnisse befinden sich in der in der vorliegenden Studie verwendeten Bandbreite, wenn auch tendenziell im mittleren bis unteren Bereich.

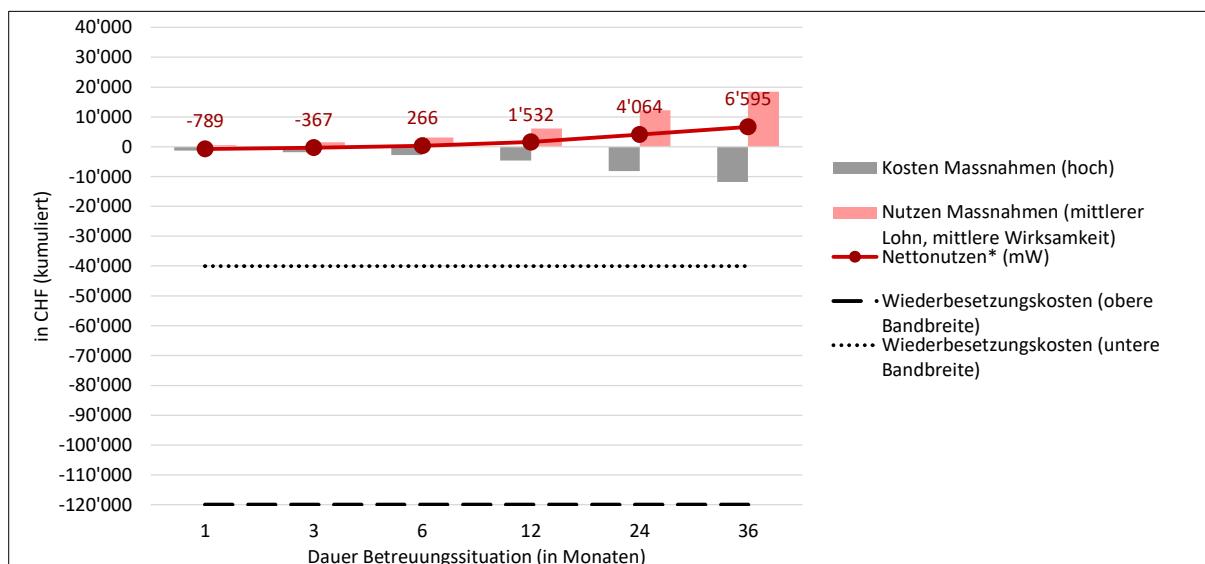
Die von Seidel et al. (2003) bei den Betrieben in Deutschland konkret erfragten Wiederbeschaffungskosten bewegten sich mehrheitlich unter oder am unteren Rand der obigen Bandbreite, allerdings weisen die Studienautoren darauf hin, dass das Vorgehen bei der Ermittlung dieser Kosten in den befragten Betrieben meist nicht sehr entwickelt war. Es ist davon auszugehen, dass die von den Betrieben angegebenen Personalwiederbeschaffungskosten lückenhaft sind und tendenziell unterschätzt werden. Auch bei den Fallbeispielen der vorliegenden Studie wurden die Betriebe gebeten, die Wiederbeschaffungskosten zu beziffern (vgl. Kapitel 4). Dies war für die meisten Betriebe schwierig, und die Ergebnisse fallen sehr heterogen aus. Auch hier ist davon auszugehen, dass die echten Kosten oftmals zu niedrig ausgewiesen wurden.

## 6.1 Nettonutzen des häufigen Massnahmenbündels

Die Entwicklung der Kosten und des Nettonutzens des oben skizzierten häufig eingesetzten Massnahmenbündels wird in **Abbildung 5** in Abhängigkeit der Dauer der Betreuungssituation dargestellt. Angenommen werden dabei hohe Massnahmenkosten basierend auf den untersuchten Fallbeispielen (einmalig 1000 CHF zu Beginn, zusätzlich monatlich 300 CHF, vgl. oben Abschnitt «Typ und Kosten der ergriffenen Massnahmen») und eine Vollzeitstelle mit mittlerem Lohn. In der Simulation in Abbildung 5 wird von einer mittleren Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen ausgegangen (Verminderung der Fehlzeiten um einen halben Tag pro Monat der Leistungsfähigkeit um 5%). Überbrückungskosten konnten in den Fallbeispielen beim häufigen Massnahmenbündel, das ohne längerfristige Beurlaubung auskommt, vermieden werden - dies etwa, indem Arbeit kurzfristig teamintern umverteilt und später aufgeholt oder zeitlich verschoben wurde.

Aus der Verrechnung von Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels ergibt sich der in der Abbildung ausgewiesene Nettonutzen\* für den Betrieb. Er liegt bei einem und drei Monaten Dauer der Betreuungssituation im negativen Bereich, da die angenommen hohen anfänglichen Einmalkosten aufgrund der kurzen Laufzeit stark zu Buche schlagen. Relativierend ist zu erwähnen, dass der Negativbetrag selbst bei hohen Massnahmenkosten relativ klein ist (-789 CHF, bei 3 Monaten noch -367 CHF). Bei einer Dauer von einem halben Jahr resultiert ein positiver Nettonutzen\*, der mit zunehmender Betreuungsdauer weiter ansteigt. Abbildung 5 macht gleichzeitig deutlich, dass die Kosten des häufigen Massnahmenbündels auch längerfristig weit unter dem Niveau der Wiederbesetzungskosten liegen, selbst wenn dafür der Wert der unteren Bandbreite herangezogen wird. Es lohnt sich für einen Betrieb also auf jeden Fall, solche Massnahmen zu ergreifen.

Abbildung 5: Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht (hohe Massnahmenkosten, mittlerer Lohn, mittlere Wirksamkeit)



\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.

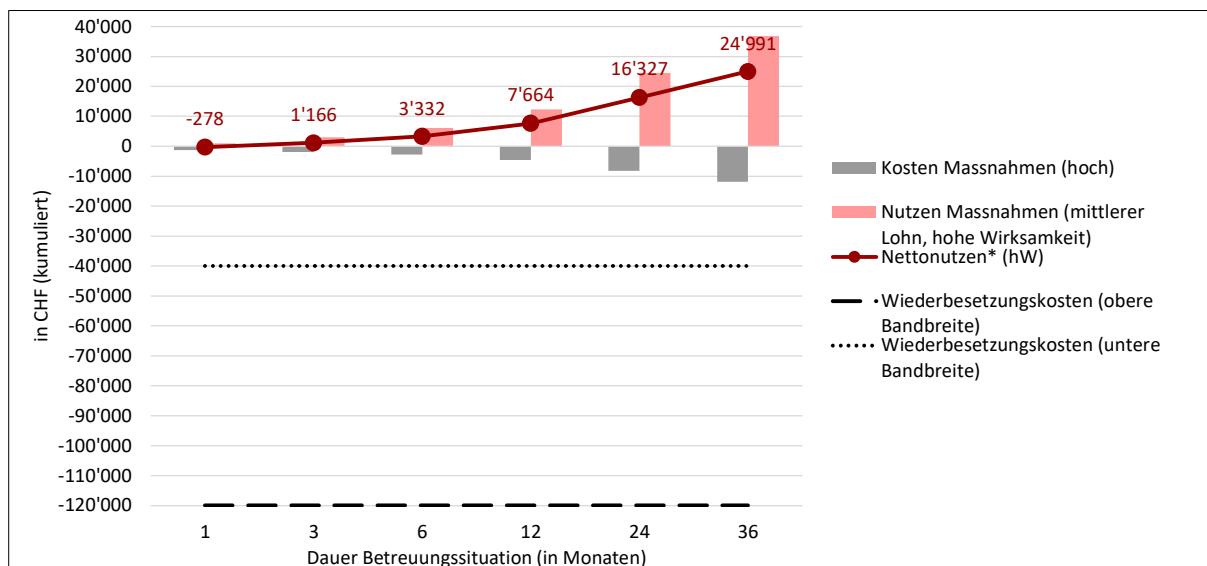
Die Höhe der Kosten für das ergriffene Massnahmenbündel entspricht der oberen Bandbreite der untersuchten Fallbeispiele (ohne längerfristige bezahlte Beurlaubungen).

Der Nutzen bei mittlerer Wirksamkeit entspricht einer Reduktion der Fehlzeiten um 0.5 Arbeitstage pro Monat (bezogen auf ein Vollzeitpensum) und der Vermeidung einer um 5% reduzierten Leistungsfähigkeit. Der Nutzen verdoppelt sich bei hoher Wirksamkeit und halbiert sich bei tiefer Wirksamkeit gegenüber diesem mittleren Szenario.

Berechnungen BASS

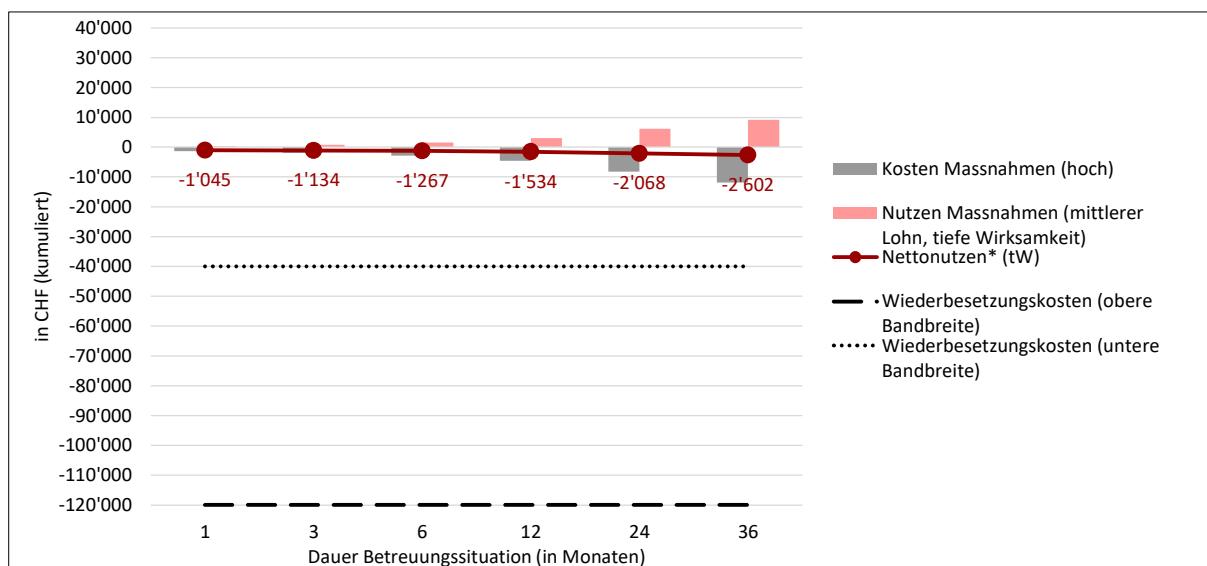
Wie sich der Nettonutzen in Abhängigkeit von der Wirksamkeit der Massnahmen verändert, zeigen ergänzend **Abbildung 6** und **Abbildung 7**. Ist die Wirksamkeit hoch, resultiert sehr schnell ein positiver Nettonutzen\* und er steigt auch stärker an. Bei tiefer Wirksamkeit dagegen verbleibt der Nettonutzen\* auch längerfristig negativ, allerdings in geringem Ausmass. Wenn eine Kündigung mit entsprechenden Wiederbesetzungskosten vermieden werden kann, lohnen sich die angenommenen hohen Massnahmenkosten jedoch auch in diesem Fall längstens. Auch allfällige weitere, schwer mess- und quantifizierbare Nutzendimensionen sind hier noch nicht berücksichtigt.

Abbildung 6: Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht (hohe Massnahmenkosten, mittlerer Lohn, **hohe Wirksamkeit**)



Der Nutzen bei hoher Wirksamkeit entspricht einer Reduktion der Fehlzeiten um 1 Arbeitstag pro Monat (bezogen auf ein Vollzeitpensum) und der Vermeidung einer um 10% reduzierten Leistungsfähigkeit. Berechnungen BASS.

Abbildung 7: Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht (hohe Massnahmenkosten, mittlerer Lohn, **tiefe Wirksamkeit**)



Der Nutzen bei tiefer Wirksamkeit entspricht einer Reduktion der Fehlzeiten um 0.25 Arbeitstag pro Monat (bezogen auf ein Vollzeitpensum) und der Vermeidung einer um 2.5% reduzierten Leistungsfähigkeit. Berechnungen BASS

**Weitere Abbildungen zu Simulationsvarianten finden sich im Anhang.** Werden zum Beispiel anstelle von hohen Massnahmenkosten **tiefe Massnahmenkosten** angenommen (einmalig 500 CHF, zusätzlich monatlich 150 CHF), so verändern sich die Ergebnisse nur geringfügig. Erwartungsgemäss fällt der Nettonutzen einfach leicht höher aus. Aufschlussreich ist, dass er nun auch bei einer tiefen Wirksamkeit für längerfristige Betreuungssituationen ab 12 Monaten vom negativen in den positiven Bereich wechselt und dort verbleibt.

**Simulationen, in denen das Lohnniveau der Stelle variiert wird**, mit einem hohen Lohn (75%-Quartilsgrenze, 106'000 CHF) und einem tiefen Lohn (75%-Quartilsgrenze, 63'000 CH), ergeben einen entsprechend höheren oder tieferen Nettonutzen\*, wobei sich das Bild nicht fundamental verändert. Generell verbessert sich bei einer Stelle mit hohem Lohn die Kosten-Nutzen-Bilanz geringfügig, bei einer Stelle mit tiefem Lohn verschlechtert sie sich leicht.

Noch nicht einbezogen sind in dieser Betrachtung **Wiederbesetzungsosten im Kündigungsfall**. Wie die Abbildungen zeigen, sind die **Massnahmenkosten in allen Variationen der kritische Einflussfaktor** und auch bei einer langen Betreuungsdauer von 3 Jahren noch immer **weit tiefer als die Wiederbesetzungsosten**, selbst gegenüber der tieferen Bandbreitengrenze eines halben Jahreslohns. Eine Kündigung ist also für die Betriebe immer teurer.

Nochmals in Kürze: Der Nettonutzen für das häufige Massnahmenbündel fällt umso grösser aus, je länger eine Betreuungssituation dauert, dies aufgrund der einmaligen Kosten zu Beginn, die über einen längeren Zeitraum amortisiert werden können. Der Nettonutzen ist auch grösser, je höher der Lohn für eine Stelle (aufgrund der grösseren Wertschöpfung, die es aufrecht zu erhalten gilt), je tiefer die Kosten für die Massnahmen und je höher deren Wirksamkeit. Auch bei ungünstigeren Kombinationen, in welchen gemäss den Simulationen der Nettonutzen negativ ausfällt, ist dieser betragsmässig vergleichsweise gering. Werden durch die Massnahmen die Folgekosten einer Kündigung in der Form von Wiederbesetzungsosten vermieden und allfällige weitere, schwer bestimmbare und hier nicht berücksichtige weitere Nutzendimensionen berücksichtigt, so resultiert auch in diesen Fällen ein positiver, wenn auch nicht präzise bestimmbarer Nettonutzen für den betroffenen Betrieb. Es gibt somit aus einer finanziellen Perspektive wenig Gründe, solche vergleichsweise kostengünstigen Massnahmen zugunsten von Mitarbeitenden, die gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen, nicht zu ergreifen, der «business case» ist eindeutig positiv.

## 6.2 Nettonutzen bei längeren bezahlten Beurlaubungen und bei Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder

Bezahlte Beurlaubungen sind aus Unternehmenssicht eine teure Massnahme, wenn neben der Lohnfortzahlung Überbrückungskosten für Ersatzpersonal anfallen. Die Kosten-Nutzen-Bilanz fällt daher deutlich anders aus als beim vergleichsweise kostengünstigen häufigen Massnahmenbündel. Entsprechend wird eine längere bezahlte Beurlaubung nur in Fällen gewählt, in denen Mitarbeitende mehr als einzelne Tage gar nicht mehr fähig sind, die Berufssarbeit aufrechtzuerhalten. Beispiele sind Lebenssituationen von nahen Angehörigen oder die akute Krebserkrankung eines Kindes, die sofortige Interventionen erfordert.

Der Lohnfortzahlung steht dann keine entsprechende produktive Leistung mehr gegenüber. Die Person fällt am Arbeitsplatz aus. Gegenüber dieser Situation kann es auch aus betrieblicher Sicht nicht nur notwendig, sondern auch lohnend sein, die **Überbrückungskosten** für eine Ersatzperson zu übernehmen. Diese bestehen einerseits aus deren Lohn und andererseits aus den Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten. Solche Kosten fallen bei einer befristeten Beschäftigung grundsätzlich tiefer aus (vgl. Seidel et al. 2005), etwa weil Abstriche gegenüber einer permanenten Stellenneubesetzung gemacht werden bei

Auswahl, Rekrutierung und Einarbeitung oder weil der Produktivitätsverlust tiefer ausfällt, da die Lernkurve mit eingeschränkter Leistung kürzer ausfällt respektive mit der Rückkehr der ursprünglichen Arbeitskraft abgebrochen wird. Entscheidend tiefer sind die Überbrückungskosten, wenn das Pensum für die nötige Zeit durch bereits eingearbeitete interne Mitarbeitende übernommen werden kann.

Denkbar ist auch eine teilweise Beurlaubung, also eine vorübergehende Pensenreduktion ohne Lohnkürzung. Dann treten die Effekte der im Folgenden simulierten vollständigen Beurlaubung nur zum entsprechenden Anteil ein. Zudem kann ein Betrieb auch nur zu einer unbezahlten Beurlaubung bereit sein. Die Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten bleiben in diesem Fall bestehen. Dagegen wird der wegfallende Lohn auf die Ersatzperson umgelagert, sodass dort kaum Mehrkosten bestehen (ausser bei teurer Personalbeschaffung über Temporärbüros). Die finanziellen Herausforderungen sind also deutlich geringer. In den Fallbeispielen wurde diese Variante nie gewählt. Grundsätzlich aber dürfte sie den Rahmen des kostengünstigen häufigen Massnahmenbündels kaum sprengen und wird daher im Folgenden nicht separat simuliert.

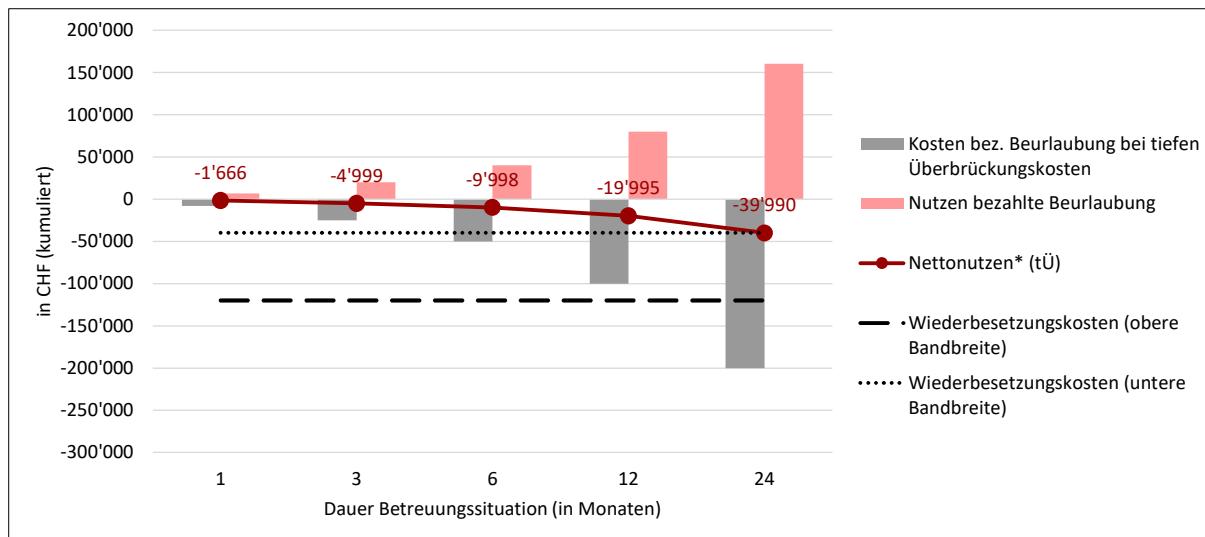
Für die Simulation der längeren bezahlten Beurlaubung wird davon ausgegangen, dass die Ersatzperson denselben Lohn erhält wie die bezahlt beurlaubte Person. Zudem wird vorausgesetzt, dass der beurlaubten Person weiterhin der volle Lohn weiterbezahlt wird. Die Höhe der Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten für den Personaltersatz während der Beurlaubung wird anteilmässig berechnet: Pro Monat fällt 1/24 der Wiederbesetzungskosten für einen permanenten Ersatz an. Ab einer bezahlten Beurlaubung von 24 Monaten fallen demnach die gleichen Wiederbesetzungskosten wie für einen permanenten Ersatz an. Für die Berechnung des Nettonutzens\* werden die Überbrückungskosten dem Nutzen einer vollständigen Reduktion der Fehlzeiten gegenübergestellt: Die Arbeit wird nun im Unterschied zum Totalausfall wieder gemacht.

**Abbildung 8** zeigt die Resultate für eine **Person mit mittlerem Lohn** und bei **tiefen Überbrückungskosten** (ausgehend vom unteren Rand der Bandbreite der Wiederbesetzungskosten von 0.5 Jahreslöhne).<sup>25</sup> Es wird deutlich, dass bei der bezahlten Beurlaubung der Nettonutzen\* schon im ersten Monat negativ ist und sich der kumulierte negative Nettonutzen\* mit zunehmender Dauer weiter vergrössert. Aber der negative Nettonutzen\* erreicht erst mit 24 Monaten oder zwei Jahren das Niveau der Kosten einer Wiederbesetzung der Stelle. **Abbildung 9** bildet dieselbe Situation bei **hohen Überbrückungskosten** (ausgehen vom oberen Rand der Bandbreite der Wiederbesetzungskosten von 1.5 Jahreslöhnen). Es geht hier also um eine Fachperson, die schwieriger zu finden ist und um einen grösseren Aufwand bei der Einarbeitung. Da dies auch schon auf die befristet einspringende Ersatzperson zutrifft, ist der Nettonutzen\* stärker negativ als im obigen Beispiel und summiert sich auf höhere Beträge. Doch verglichen mit den hohen Wiederbesetzungskosten geht die Rechnung für den Betrieb dennoch auch in dieser Situation in den ersten zwei Jahren auf.

**Wenn das Pensum vorübergehend durch Aufstockungen anderer**, bereits eingearbeiteter Mitarbeitender oder die Reaktivierung Pensionierter **übernommen** werden kann, fallen die Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten weg. Die Überbrückung ist in diesem Fall gegenüber dem Totalausfall der Person, die Angehörige betreut, weitgehend ein **Nullsummenspiel**.

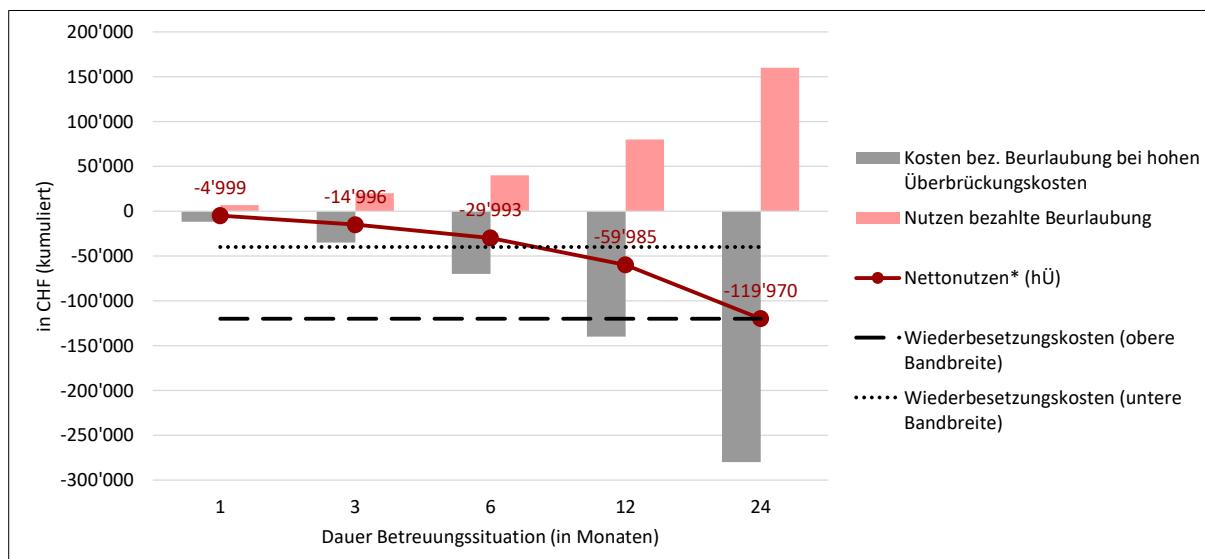
<sup>25</sup> Die Ergebnisse für andere Lohnniveaus bezüglich längere bezahlte Beurlaubung ohne und mit zusätzlichem Betreuungsurlauf für Eltern schwerkranker Kinder finden sich in den ergänzenden Abbildungen im Anhang, wobei sich diese nicht grundsätzlich unterscheiden, da sich als Folge der unterschiedlichen Löhne lediglich die absolute Höhe von Kosten, Nettonutzen und Wiederbesetzungskosten parallel verschiebt: Bei einem tiefen Lohn ist der Nettonutzen jeweils weniger stark negativ oder er verbleibt, mit Betreuungsurlauf für Eltern schwerkranker Kinder, länger im positiven Bereich. Bei einem hohen Lohn hingegen wird der Nettonutzen stärker negativ oder er fällt, mit Betreuungsurlauf für Eltern schwerkranker Kinder, schneller in den negativen Bereich.

Abbildung 8: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (mittlerer Lohn, **tiefe Überbrückungskosten**)



\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Für die Berechnung der Überbrückungskosten werden tiefe Wiederbesetzungskosten angenommen (0.5 Jahreslöhne).  
Berechnungen BASS

Abbildung 9: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (mittlerer Lohn, **hohe Überbrückungskosten**)

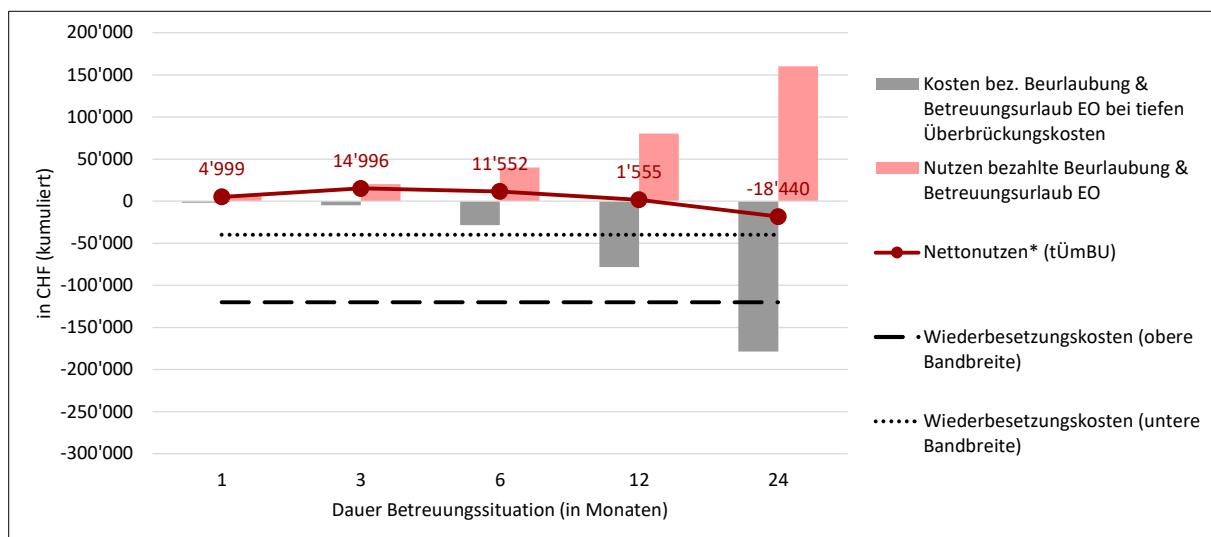


\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Für die Berechnung der Überbrückungskosten werden hohe Wiederbesetzungskosten angenommen (1.5 Jahreslöhne).  
Berechnungen BASS

Per 1. Juli 2021 wurde ein 14-wöchiger **Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder** eingeführt, der wie der Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub über die Erwerbsersatzordnung (EO) finanziert wird. Der Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder kam auch in einem der untersuchten Fallbeispiele zum Tragen. Während den maximal 14 Wochen werden über die Erwerbsersatzordnung (EO) 80 Prozent der Lohnkosten bis zu einer bestimmten Obergrenze übernommen. In der Simulation nicht einberechnet wird die häufige, aber freiwillige Übernahme der Differenz der EO-Zahlungen zum vollen Lohn durch den Betrieb. Inzwischen hat das Bundesparlament die Motion 22.3608 von Damian Müller (FDP) überwiesen, die den Betreuungsurlaub allen Eltern zugänglich macht, deren Kinder mindestens vier Tage im Spital verbleiben müssen. Das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) erarbeitet derzeit die Detailregelungen für diese ausgeweitete Lösung, die künftig deutlich mehr Eltern den Zugang zu einem Betreuungsurlaub öffnet.

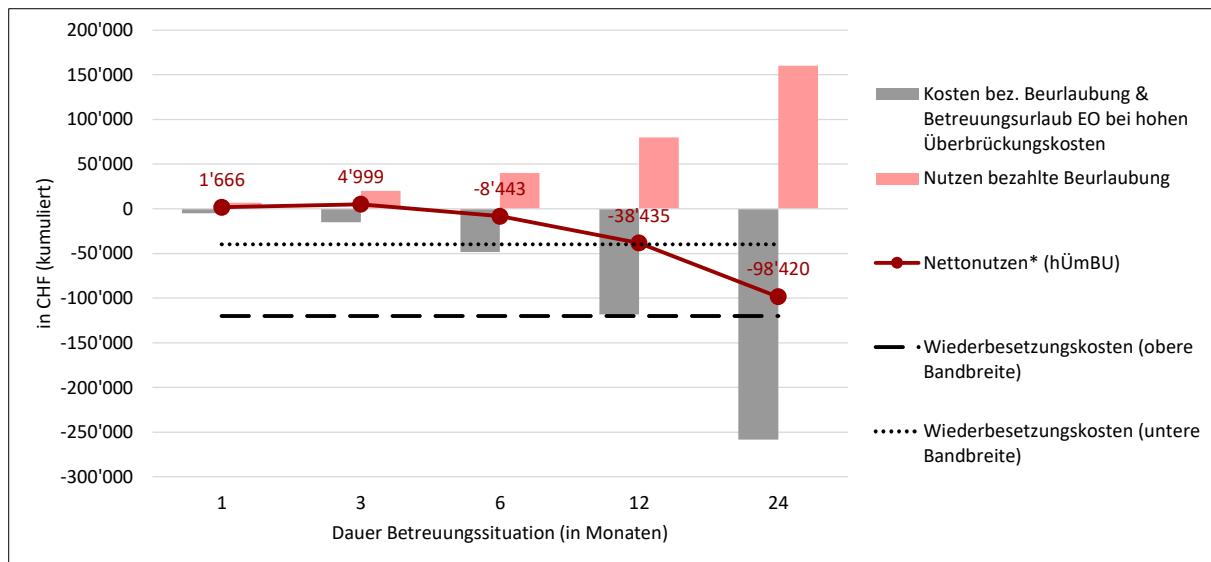
**Abbildung 10** und **Abbildung 11** zeigen, wie sich diese soziale Absicherung auf die Kosten-Nutzen-Bilanz der Betriebe bei tiefen bzw. hohen Überbrückungskosten auswirkt. Dabei wird angenommen, dass der Betreuungsurlaub von Anfang an und am Stück über die gesamte maximal mögliche Laufzeit von 14 Wochen bezogen wird.

Abbildung 10: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (mittlerer Lohn, **tiefe Überbrückungskosten**), mit **Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder**



\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Für die Berechnung der Überbrückungskosten werden tiefe Wiederbesetzungskosten angenommen (0.5 Jahreslöhne).  
Berechnungen BASS

Abbildung 11: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (mittlerer Lohn, hohe Überbrückungskosten), mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder



\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Für die Berechnung der Überbrückungskosten werden hohe Wiederbesetzungskosten angenommen (1.5 Jahreslöhne).  
Berechnungen BASS

Wie die Abbildungen deutlich machen, vermag der Betreuungsurlaub und damit die Übernahme der Lohnfortzahlung durch die EO während der abgesicherten Zeit von etwas über drei Monaten die Kosten für den Betrieb massiv zu reduzieren. Es verbleiben in diesem Zeitraum lediglich die Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten für die Ersatzperson. Auch darüber hinaus sind die kumulierten Kosten deshalb wesentlich tiefer als ohne Betreuungsurlaub. Als Folge der Absicherung durch den Betreuungsurlaub resultiert ein positiver Nettonutzen\*. Im Beispiel mit tieferen Überbrückungskosten gilt dies noch lange über die 14 abgedeckten Wochen hinaus. Bei hohen Überbrückungskosten kippt der Nettonutzen\* nach der finanziell abgesicherten Phase schneller ins Negative. Aber die finanzielle Belastung bleibt über die gesamte Dauer betrachtet tiefer als ohne diese Sozialversicherungslösung. Damit beeinflusst der Betreuungsurlaub EO über seine begrenzte Laufzeit hinaus das betriebliche Kosten-Nutzen-Kalkül positiv und vermag dadurch die Grenzen der Tragbarkeit aus Sicht des Betriebs substantiell hinauszuschieben, je nach Einzelfall möglicherweise gar entscheidend.

### 6.3 Fazit

Die Simulationsrechnungen haben zum Ziel, über die einzelnen Fallbeispiele hinaus zu allgemeineren Aussagen zu den Kosten-Nutzen-Relationen von Massnahmen unter unterschiedlichen, in der Simulation veränderten Umständen zu kommen. Dadurch ist es möglich, die finanziellen Wirkungen für eine viel größere Anzahl Situationen von Mitarbeitenden zu analysieren, die gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen.

Auf der Basis der Erkenntnisse aus den Einzelanalysen der Fallbeispiele wurde entschieden, die Simulationen zur Wirkung wichtiger Einflussfaktoren auf zwei mögliche Interventionen der Betriebe zu beziehen: ein häufig ergriffenes variables Massnahmenbündel, welches sich jedoch in allen Fällen als relativ kostengünstig herausstellte, sowie eine längere bezahlte Beurlaubung. Von Anfang an war klar, dass es sich bei

Letzterem um eine teure Massnahme handelt, die längst nicht immer nötig ist und nur in gravierenden Fällen angewandt wird. Sie kommt eher zum Tragen, wo Präsenzfordernisse und fixe Betriebszeiten die Flexibilität bei Arbeitszeiten und Arbeitsort einschränken, was in gewissen Branchen die Normalität darstellt. Das Ziel war abzutasten, unter welchen Umständen sich auch diese Massnahme aus betrieblicher Sicht auszahlt bzw. wo die Grenzen der Tragbarkeit für den einzelnen Betrieb erreicht sind.

Variiert wurden in den Simulationsrechnungen die Dauer der Betreuungssituation, womit auch die Frage aufgegriffen wird, wie lange ein Betrieb die Unterstützung aufrechterhalten kann, die Wirksamkeit der Massnahmen, die sich je nach Betreuungskonstellation und Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeitenden unterscheiden kann, die Lohnhöhe, die gleichzeitig als Annäherung für unterschiedliche Qualifikations- und Kaderstufen steht, sowie die Höhe der Wiederbesetzungskosten (die zugleich auch die Höhe von allfälligen Überbrückungskosten beeinflussen).

Die **Simulationsberechnungen zum häufig ergriffenen Massnahmenbündel** zeigen, dass aus einer finanziellen Perspektive wenig Gründe bestehen, solche vergleichsweise kostengünstigen Massnahmen zugunsten von Mitarbeitenden, die gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen, nicht zu ergreifen; der «business case» ist eindeutig positiv. Wie schnell sich eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz einstellt, hängt von der Höhe der einmaligen Kosten zu Beginn der Massnahmen ab. Sind diese amortisiert, bleibt der Nettonutzen auch langfristig positiv, weil der Nutzen stets die Kosten übertrifft. Einen gewissen Einfluss auf die Kosten-Nutzen-Bilanz hat auch die Lohnhöhe, da ein Grossteil der Kosten der Massnahmen lohnunabhängig ist, während der Nutzen in Form einer Vermeidung von Produktivitätsausfällen bei höheren Löhnen (und damit tendenziell höher qualifizierten Stellen) grösser ausfällt. Wichtig ist zudem die Wirksamkeit der Massnahmen. Erlauben diese nicht in genügendem Mass, Fehlzeiten zu vermindern und die Leistungsfähigkeit zu verbessern, kann der Nettonutzen (ohne Berücksichtigung der Wiederbesetzungskosten im Falle einer Kündigung) in den negativen Bereich kippen und auch längerfristig dort verharren, auch wenn es dabei nie um grössere Beträge geht. Werden die Wiederbesetzungskosten mitberücksichtigt, die im Fall einer Kündigung anfallen würden, geht die Rechnung für die Betriebe jedoch auch in diesen Fällen auf.

Dieses relativ kostengünstige Massnahmenbündel setzt jedoch voraus, dass die Situation durch eine gewisse zeitliche und örtliche Flexibilität zugunsten der betroffenen Mitarbeitenden verbessert werden kann. Dies ist insbesondere bei Bürotätigkeiten der Fall, lässt sich jedoch für alle Tätigkeiten und Branchen verallgemeinern. Wo Präsenzfordernisse bestehen, ist eine örtliche Flexibilität nicht möglich. Und fixe Öffnungs- oder Servicezeiten schränken den Spielraum bezüglich einer flexiblen Anpassung der Arbeitszeiten ein. Oft bleiben Abtausch und Absprachen im Team, die Berücksichtigung der Betreuungssituation bei der Einsatzplanung oder das Tolerieren von Minusstunden über eine längere Zeit möglich. Ohne die Möglichkeit, den Mitarbeitenden mit zeitlicher und örtlicher Flexibilität entgegenzukommen, ist sicher schneller die Grenze erreicht, wo nur noch eine Beurlaubung weiterhilft, die real nicht selten über eine Krankschreibung erfolgt.

Die **Simulationsberechnungen zu einer längeren bezahlten Beurlaubung** machen deutlich, dass diese relativ teure Massnahme sich dann auszahlt kann, wenn die Mitarbeitenden aufgrund einer akuten Betreuungssituation ganz ausfallen und die Vereinbarkeit nicht mit mehr Flexibilität aufgefangen werden kann. Es geht hier also um eine Lösung, wenn alle anderen Optionen ausgeschöpft sind. Dies ist typischerweise bei einer schweren Erkrankung eines Kindes oder in einer Lebensendsituation einer nahestehenden Person der Fall. Das Spektrum der möglichen Massnahmen hängt jedoch auch damit zusammen, wieweit berufliche Tätigkeiten zeit- und ortsunabhängig erbracht werden können.

Dem zusätzlich zu zahlenden Lohn für eine Ersatzperson steht dann der Nutzen gegenüber, dass die Arbeit wieder geleistet wird, was weitgehend einem Nullsummenspiel entspricht, solange die einspringende

Person nicht extern rekrutiert und eingearbeitet werden muss. Aus einer Kosten-Nutzen-Perspektive sind in dieser Situation die Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten zentral. Die Simulationsrechnungen gehen davon aus, dass diese monatlich einem Teilbetrag der Wiederbesetzungskosten bei einer gänzlichen Kündigung entsprechen. Das bedeutet, dass die Überbrückungskosten so lange aus Betriebssicht günstiger sind, als sie noch nicht den vollen Betrag der Wiederbesetzungskosten erreichen. Annahmegemäß ist dies bei den dargestellten Beispielen in den ersten zwei Jahren der Fall und damit weit über die Dauer der bezahlten Beurlaubungen hinaus, die bei solchen Betreuungssituationen in aller Regel benötigt werden.

Nicht dargestellt ist eine bezahlte **Teilbeurlaubung** (vorübergehende Pensenreduktion bei vollem Lohn), weil temporäre Pensenreduktionen in den Fallbeispielen meist im Rahmen des häufigen Massnahmenbündels für den Betrieb kostengünstig umgesetzt wurden – teilweise durch eine flexible Abrechnung von Minusstunden. Vom Kosten-Nutzen-Prinzip her gilt jedoch die gleiche Überlegung wie bei der vollständigen bezahlten Beurlaubung: Diese Massnahme kann sich auszahlen, wenn die Person ihre Arbeit im entsprechenden Ausmass nicht mehr leisten kann.

Die Simulationsrechnungen zeigen zudem auf, wie weit die Sozialstaatsleistung eines **Betreuungsurlaubs** eine wirksame finanzielle Entlastung für die Betriebe schaffen kann. Eine solche Entlastung ist insbesondere für kleinere Betriebe relevant, welche die Risiken unter ihrer Belegschaft weniger gut verteilen können und dadurch schneller Mühe haben, die Zusatzkosten aufzubringen, auch wenn sie aus einer Kosten-Nutzen-Sicht langfristig sinnvoll wären. Am Beispiel des über die EO finanzierten 14-wöchigen Betreuungsurlaubs für Eltern schwerkranker Kinder lässt sich zeigen, dass diese Massnahme **über die eigentliche Laufzeit hinaus die Kosten-Nutzen-Bilanz aus betrieblicher Sicht zu verbessern vermag**. Die Kombination mit einer durch den Betrieb bezahlten Beurlaubung wird dadurch aus Sicht des Betriebes weniger kostspielig und die finanzielle Tragbarkeit ist über einen längeren Zeitraum gegeben.

## 7 Bezifferung der Grössenordnung der Anzahl betroffener Mitarbeitender und Betriebe

Ziel dieses Kapitels ist aufzuzeigen, wie relevant die Resultate in den Fallbeispielen für die ganze Schweiz sind. Dazu wird anhand von Studien und Statistiken eingeordnet, wie viele Erwerbstätige schweizweit in einem für die Vereinbarkeit mit der Berufstätigkeit relevanten Mass gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen und wie viele Betriebe mit dieser Herausforderung einzelner Mitarbeitender konfrontiert sind. Abschnitt 7.1 geht auf die ungefähre Zahl der Erwerbstätigen ein, die ihren Beruf mit der Betreuung gesundheitlich beeinträchtigter Angehöriger vereinbaren. In zwei Unterabschnitten wird dort auch thematisiert, wie häufig Chancen bestehen, die Vereinbarkeit für die Beschäftigten durch angepasste flexible Arbeitszeiten oder örtliche Flexibilität im Homeoffice zu erleichtern. Abschnitt 7.2 thematisiert die Häufigkeit aus der Perspektive der Betriebe und gibt einen Überblick, wie verbreitet welche Massnahmen zugunsten von Mitarbeitenden mit Angehörigenbetreuung sind. Welche Massnahmen wie häufig in den Betrieben eingesetzt werden, wird in Abschnitt 7.3 dargelegt. 7.2

### 7.1 Erwerbstätige, die gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen, und ihre Möglichkeiten, flexibel zu arbeiten

Die Zahl der Beschäftigten, für die entgegenkommende Massnahmen der Betriebe eine Rolle spielen, ist schwer zu erfassen, wie die Studie «Konzept für eine Berichterstattung zu betreuenden Angehörigen in der Schweiz» (Rudin/Stutz 2020) aufzeigt. In den statistischen Erhebungen bestehen verschiedene Definitionen dazu,

- was unter Betreuung genau verstanden wird oder nicht,
- wer als Angehörige gilt (über die engere Familie hinaus), und
- welchen zeitlichen Umfang des Engagements in welchem abgefragten Zeitraum der Begriff «betreuende Angehörige» voraussetzt. Erschwerend kommt beim letzten Punkt hinzu, dass zusätzlich eine Grenze zu definieren wäre, ab welcher davon ausgegangen werden kann, dass die Vereinbarkeit mit dem Beruf tangiert ist.

Die bestehenden Erhebungen<sup>26</sup> kommen denn auch zu unterschiedlichen Zahlen. Die Grössenordnungen aber widersprechen sich nicht, daher konzentrieren wir uns hier auf die jüngsten verfügbaren Daten zu betreuenden Erwerbstätigen aus dem **Modul «Vereinbarkeit Beruf und Familie» der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE)** des BFS für das Jahr **2018**. Gemäss dieser Befragung liegt der Anteil an Personen im Alter von 18 bis 64 Jahren mit aktuell regelmässigen Betreuungsaufgaben für kranke, behinderte oder ältere erwachsene Familienangehörige oder pflegebedürftige Kinder ab 15 Jahren bei 8.9 Prozent (Männer 8.0%, Frauen 9.8%). Regelmässig ist dabei definiert als durchschnittlich mindestens 2 Stunden pro Woche. Von diesen Personen im Erwerbsalter mit regelmässigen Betreuungsaufgaben ist die grosse Mehrheit von 80 Prozent erwerbstätig, was fast der Erwerbstägenquote der Gesamtbevölkerung entspricht. Dies ist ein Hinweis, dass eine gänzliche Verdrängung aus dem Erwerbsleben aufgrund der Betreuungsaufgaben nicht die Regel ist. Umso wichtiger bleibt für die Betroffenen die Vereinbarkeit von Betreuung und Beruf. Bei den Erwerbstätigen beträgt dieser Anteil mit aktuell regelmässigen Betreuungsaufgaben gemäss SAKE-Vereinbarkeitsmodul rund 7 Prozent. Aufgeschlüsselt nach Geschlecht beträgt der entsprechende Anteil 6.6 Prozent bei den erwerbstätigen Männern, 7.4 Prozent bei den

<sup>26</sup> Zahlen zu betreuenden Angehörigen finden sich auch in der Schweizerischen Gesundheitsbefragung (SGB) und der Erhebung zu Familien und Generationen (EFG). Im Rahmen des BAG-Förderprogramms «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020» wurde zudem eine grosse Bevölkerungsbefragung zum Thema durchgeführt (Otto et al. 2019). Ausführliche Auswertungen auf der Basis der SAKE und der SGB finden sich auch im Bericht von Stutz et al. (2019) zur finanziellen Tragbarkeit von Situationen mit Angehörigenbetreuung.

erwerbstätigen Frauen – Frauen sind somit geringfügig häufiger betroffen, auch wenn der Anteil bei den Männern ebenfalls substantiell ist.

Hinzu kommt bei diesen rund 7 Prozent ein nicht identifizierter Anteil an erwerbstätigen Personen, die längerfristig erkrankte und pflegebedürftige Kinder unter 15 Jahren betreuen, was im entsprechenden SAKE-Vereinbarkeitsmodul nicht erfragt wurde.<sup>27</sup> Gemäss einer Spezialauswertung einer Bevölkerungsbefragung zu betreuenden Angehörigen (Liechti et al. 2020: 13) beträgt unter diesen der Anteil jener, welche ein Kind unterstützen, 10 Prozent. Ergänzt man den obigen Wert entsprechend, so sind es gesamthaft **rund 8 Prozent der Erwerbstätigen, die aktuell regelmässig Betreuungsaufgaben bei gesundheitlich beeinträchtigten Angehörigen** übernehmen – etwa eine von 12 Personen. In absoluten Zahlen entspricht dies für das Jahr 2018, dem Jahr der SAKE-Befragung, rund **360'000 betroffenen Erwerbstätigen**. Dieser Anteil ist höher, als sie teils in früheren Publikationen basierend auf weniger geeigneten Datengrundlagen berechnet wurde (vgl. etwa Bischofberger/Höglinger 2008, die diesen Anteil auf lediglich 4 Prozent schätzen; vgl. auch Bannwart/Dubach 2016).

Die so berechnete Zahl der Betroffenen über- und unterschätzt den Kreis der Erwerbstätigen, die aufgrund Betreuungsaufgaben gegenüber Angehörigen Vereinbarkeitsprobleme haben: Einerseits dürfte das zeitliche Engagement nicht bei allen so hoch sein, dass es bezüglich der Vereinbarkeit kritisch wird, andererseits dürften die Betreuungssituationen im eigenen Haushalt teilweise unterschätzt werden, wenn die Hilfeleistungen als Haushaltshilfe durchgehen. Die Fokussierung auf die Erwerbsbevölkerung schliesst zudem jene aus, die allenfalls wegen der Betreuungsaufgaben nicht (mehr) erwerbstätig sind, obwohl sie das Rentenalter noch nicht erreicht haben. Bessere Möglichkeiten der Vereinbarkeit könnten für sie Erwerbschancen eröffnen. Werden sie eingeschlossen, so resultieren - wie oben ausgewiesen - etwas höhere Anteile von betreuenden Angehörigen an der Bevölkerung im Erwerbsalter.<sup>28</sup>

Wichtig erscheint, dass mit der älter werdenden Erwerbsbevölkerung der Anteil der Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben für gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige zunehmen wird, denn **mit zunehmendem Alter steigt dieser Anteil deutlich**, von 3.6 Prozent bei den 18- bis 24-Jährigen auf 14.6 Prozent bei den 55- bis 64-Jährigen (BFS SAKE 2018, Modul «Vereinbarkeit Beruf und Familie»).<sup>29</sup> Sind es bei Personen im Alter zwischen 25 und 40 Jahren überwiegend die eigenen Kinder, die der Betreuung bedürfen und im Fokus der Vereinbarkeit stehen, so sind es mit zunehmendem Alter mehr und mehr gesundheitlich beeinträchtigte erwachsene Angehörige. Dies deckt sich mit den Befunden anderer Studien (für die Schweiz, vgl. Otto et al. 2019, 69). Es sind also häufiger die erfahrenen Frauen und Männer unter den Mitarbeitenden, die durch diese Aufgaben herausgefordert sind, dies oft nach vielen Dienstjahren. Angesichts der fortschreitenden demografischen Alterung der Gesellschaft wird der Stellenwert älterer Erwerbstätiger im Arbeitsmarkt zukünftig weiter zunehmen. Damit wird es bei der Personalrekrutierung und dem Halten dringend benötigter Fachkräfte umso wichtiger, deren spezifische Bedürfnisse gebührend zu berücksichtigen.

Sind es in der oben ausgeführten Momentaufnahme 8 Prozent der Erwerbstätigen, die Angehörige betreuen, so ist die **Zahl der Beschäftigten mit entsprechenden früheren Erfahrungen oder**

<sup>27</sup> Eine Abgrenzung dieser Fälle von pflegebedürftigen Kindern gegenüber der Betreuung von – mit Ausnahme von kurzzeitigen Krankheitsepisoden – gesunden Kindern unter 15 Jahren ist mit den im SAKE Modul «Vereinbarkeit Beruf und Familie» erhobenen Angaben nicht möglich. Regelmässig eigene Kinder unter 15 Jahren betreuen 22.2 Prozent aller Erwerbstätigen.

<sup>28</sup> Laut der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2017 nehmen 2% der Männer und 3% der Frauen regelmässig Betreuungsaufgaben für gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige im eigenen Haushalt wahr, und 8% der Männer sowie 12% der Frauen übernehmen solche Aufgaben für Angehörige ausserhalb des Haushalts, meist die Eltern.

<sup>29</sup> Die Zahlen beziehen sich hier wieder nur auf erwachsene gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige oder pflegebedürftige Kinder ab 15 Jahren.

**potenzieller Betroffenheit in der Zukunft bedeutend grösser.** Gemäss Mitarbeitendenbefragungen in ausgewählten Schweizer Unternehmen hat gut ein Viertel der Beschäftigten bereits Erfahrungen mit Angehörigenpflege gemacht und weitere gut 10 Prozent der Befragten rechnen damit, dass in naher Zukunft eine nahestehende Person pflegebedürftig wird (Bischofberger et al. 2013).

Die häufigste **Betreuungssituation** ist, dass Erwerbstätige unterstützungsbedürftige Eltern betreuen (51%), die in aller Regel in einem anderen Haushalt leben. Die höchsten Betreuungspensen dagegen leisten meist Erwerbstätige, die einen Partner, eine Partnerin (18%) oder Kinder (10%) mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen haben. Die Belastung ist hier auch deshalb gross, weil sie meist im gleichen Haushalt leben. Die restlichen 21 Prozent verteilen sich auf Grosseltern (5%), andere Verwandte (6%) oder nicht verwandte Personen (10%) (Liechti et al. 2020: 13).

Ein Indikator dafür, wie einfach oder schwierig das Engagement für Angehörige und der Beruf zu vereinbaren sind, ist sicherlich die **Betreuungsintensität**. Sie wurde in der Bevölkerungsbefragung 2018 in Form eines Indexes gemessen, der erfasst, wie viele Betreuungsaufgaben in welcher Häufigkeit übernommen werden (zur Berechnung vgl. Otto et al. 2019: 15-16). Die Betreuungsintensität variiert nach Erwerbsumfang nicht so stark, wie man dies allenfalls erwarten würde. Zwar ist sie bei Erwerbstätigen und insbesondere Vollzeit Erwerbstätigen etwas geringer als bei Nicht-Erwerbstätigen. Dennoch **betreuen 44 Prozent der Erwerbstätigen** (39% der Vollzeit-Erwerbstätigen und 49% der Teilzeiterwerbstätigen), die Angehörige unterstützen, **ihre Nächsten mit einer hohen bis sehr hohen Intensität**. Bei den Nicht-Erwerbstätigen liegt dieser Anteil mit 50 Prozent.

Es ist eine plausible Annahme, dass bei hoher Betreuungsintensität die Vereinbarkeit mit einer beruflichen Tätigkeit gefährdet ist.<sup>30</sup> Ob dies im Einzelfall konkrete Nachteile nach sich zieht und in welchem Ausmass, hängt davon ab, wie flexibel die Berufstätigkeit ausgeübt werden kann und ob Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit im Betrieb (bereits) verfügbar sind. Die Mitarbeitenden mit hoher Betreuungsintensität sind es auch, bei denen mit dem Einsatz von Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit für die Betriebe potenziell ein finanzieller Nutzen generieren lässt (u.a. Reduktion von Fehlzeiten, erhöhte Leistungsfähigkeit, tiefere Fluktuation) - oft bereits mit Massnahmen, die ursprünglich für die Vereinbarkeit von Kinderbetreuung und Beruf implementiert wurden.

Ein anderes Indiz für das Ausmass der Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit liefern die Ergebnisse einer früheren Durchführung des SAKE Moduls «Vereinbarkeit Beruf und Familie» aus dem Jahr 2012. Damals erklärten **16.5 Prozent** aller Personen im Erwerbsalter, die regelmässig erwachsene Angehörige betreuen, dass sie **wegen ihrer Betreuungsaufgaben bei der Ausübung ihrer Berufstätigkeit eingeschränkt seien**, was rund jeder sechsten betreuenden Person entspricht (BFS 2014). Auch gemäss dem neueren Modul «Vereinbarkeit Beruf und Familie» der SAKE von 2018 haben von den befragten Personen mit aktueller oder früherer Angehörigenbetreuung 12 Prozent ihre Erwerbstätigkeit aufgrund dieser Betreuungspflichten um mindestens einen Monat unterbrochen und 15 Prozent ihre **Arbeitszeit reduziert** (BFS SAKE 2018). Beides ist in aller Regel mit Lohneinbussen verbunden.

Möglichkeiten, die Arbeitszeiten flexibel anzupassen Wie die Fallbeispiele aufgezeigt haben, erleichtern flexible Arbeitszeiten in vielen Fällen die Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenbetreuung wesentlich. Möglichkeiten, die Arbeitszeiten flexibel anzupassen, bestehen in vielen Betrieben grundsätzlich für alle. Das Ausmass unterscheidet sich jedoch je nach den betrieblichen Rahmenbedingungen und den konkreten Aufgaben.

<sup>30</sup> Zu beachten ist, dass neben der Intensität einer Betreuungssituation auch die zeitliche Flexibilität der Betreuungsaufgaben für die Vereinbarkeit relevant ist. So kann etwa auch die Begleitung einer Angehörigen zu einem kurzfristigen Arzttermin bei fehlender arbeitszeitlicher Flexibilität eine Herausforderung für die Vereinbarkeit darstellen.

**Ein wesentlicher Teil der Arbeitnehmenden mit regelmässigen Betreuungsaufgaben** (hier inklusive Kinderbetreuung) **verfügt** gemäss eigenen Angaben **über Möglichkeiten zu flexiblen Tagesarbeitszeiten**, wie **Tabelle 23** zeigt. So können rund zwei Drittel Anfang und Ende der Arbeitszeit in der Regel um mindestens eine Stunde verschieben, und rund die Hälfte kann in der Regel die Arbeitszeit so legen, dass es möglich ist, bei Bedarf auch ganze Tage frei zu nehmen, ohne dafür Ferientage beziehen zu müssen. Über keinerlei Flexibilität bei der Tagesarbeitszeit verfügen 14.5 Prozent. 21.6 Prozent haben keine Möglichkeit, ganze Tage frei zu nehmen. Flexibel anpassbare Tagesarbeitszeiten haben Männer häufiger als Frauen, was mit den unterschiedlichen Berufen zusammenhängen dürfte, aber aus familiären Gründen ganze Tage freinehmen können beide Geschlechter in ähnlichem Mass.

Tabelle 23: Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten bei Arbeitnehmenden mit regelmässiger Betreuungsaufgabe, nach Geschlecht und Beschäftigungsgrad

	Anfang/Ende der Tagesarbeitszeit um mindestens eine Stunde verschieben			Ganze Tage frei nehmen, ohne dafür Ferientage zu beziehen		
	ja, in der Regel	ja, selten	nicht möglich	ja, in der Regel	ja, selten	nicht möglich
<b>Total</b>	<b>68.6</b>	<b>15.7</b>	<b>14.5</b>	<b>51.4</b>	<b>24.3</b>	<b>21.6</b>
Männer	73.0	13.5	12.2	48.3	27.5	22.0
Frauen	63.5	18.3	17.1	54.9	20.6	21.0
<b>Beschäftigungsgrad</b>						
unter 50%	62.3	15.8	20.4	61.4	13.5	21.0
50-89%	62.8	19.6	16.0	55.9	23.8	17.9
90-100%	73.1	13.7	12.1	46.2	27.6	23.5

Quelle: BFS SAKE 2018, Modul «Vereinbarkeit Beruf und Familie». Arbeitnehmende zwischen 18 und 64, ohne Lernende.

Bei Bedarf flexibel anpassbare Arbeitszeiten sind in der Schweizer Arbeitswelt also für rund zwei Drittel der Erwerbstätigen zur Selbstverständlichkeit geworden, was die Lage der Tagesarbeitszeit betrifft, und für rund die Hälfte erlaubt die zeitliche Flexibilität auch, bei familiärem Bedarf einen ganzen Tag frei zu nehmen, ohne das Ferienkonto anzutasten. Dies sind bereits sehr wichtige Elemente für die Vereinbarkeit von Betreuungsaufgaben und Beruf. Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass nach wie vor die Teilzeitarbeit in der Schweiz insbesondere für Frauen ein wichtiger Weg ist, um familiäre Verpflichtungen mit der Erwerbstätigkeit zu vereinbaren. So willkommen die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit im Einzelfall sein kann, darf nicht vergessen werden, dass damit im Unterschied zum Entgegenkommen über Flexibilität für die Betroffenen Einkommenseinbussen verbunden sind.

Die Rahmenbedingungen der unterschiedlichen Betriebe erlauben nicht immer (im selben Ausmass), Vereinbarkeitsprobleme durch flexible Arbeitszeiten aufzufangen. Vielmehr bestehen grosse **Unterschiede nach Berufsart und Branche**, wie **Tabelle 24** deutlich macht. So weisen etwa unter den Berufsgruppen Verkaufskräfte sowie Hilfskräfte bei beiden Dimensionen der arbeitszeitlichen Flexibilität die tiefsten Werte auf. Bei den Wirtschaftsabschnitten unterdurchschnittlich arbeitszeitlich flexibel sind Tätigkeiten in Erziehung und Unterricht, in Verkehr und Lagerei sowie im Baugewerbe. Überdurchschnittlich flexibel sind Tätigkeiten etwa in Information und Kommunikation, in freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen sowie in der Finanz- und Versicherungsbranche.

Tabelle 24: Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten bei Arbeitnehmenden mit regelmässiger Betreuungsaufgabe, nach ausgewählten Berufsgruppen und Wirtschaftsabschnitten

	Anfang/Ende der Tagesarbeitszeit um mindestens eine Stunde verschieben	Ganze Tage frei nehmen, ohne da für Ferientage zu beziehen
		ja, in der Regel möglich
<b>Total</b>	<b>68.6</b>	<b>51.4</b>
<b>Berufshauptgruppe</b>		
Führungskräfte	86.6	55.7
Intellektuelle und wissenschaftliche Berufe	70.9	49.7
Techniker/innen und gleichrangige nichttechnische Berufe	71.5	51.5
Bürokräfte und verwandte Berufe	69.5	50.9
Berufe im Bereich personenbezogener Dienstleistungen	63.5	67.4
Verkaufskräfte	56.3	57.6
Handwerks- und verwandte Berufe	66.7	40.7
Hilfsarbeitskräfte	59.2	51.8
<b>Wirtschaftsabschnitt</b>		
A Land- und Forstwirtschaft	62.0	(59.0)
B-E Verarbeitendes Gewerbe/Energieversorgung	76.8	50.7
F Baugewerbe	65.6	(33.6)
G Handel, Reparaturgewerbe	69.5	50.9
H Verkehr und Lagerei	60.9	(43.5)
I Gastgewerbe	(58.5)	(64.2)
J Information und Kommunikation	88.9	56.9
K Kredit- und Versicherungsgewerbe	85.4	53.0
L/N Immobilien, sonst. wirtschaftliche DL	68.6	59.4
M Freiberufliche, wiss. und techn. DL	88.2	52.0
O/U Öff.Verwaltung, exterr. Körperschaften	70.2	53.6
P Erziehung und Unterricht	46.4	37.3
Q Gesundheits- u. Sozialwesen	56.2	58.2
R/S/T Kunst, Unterhalt., priv. HH, sonst. DL	71.2	61.7

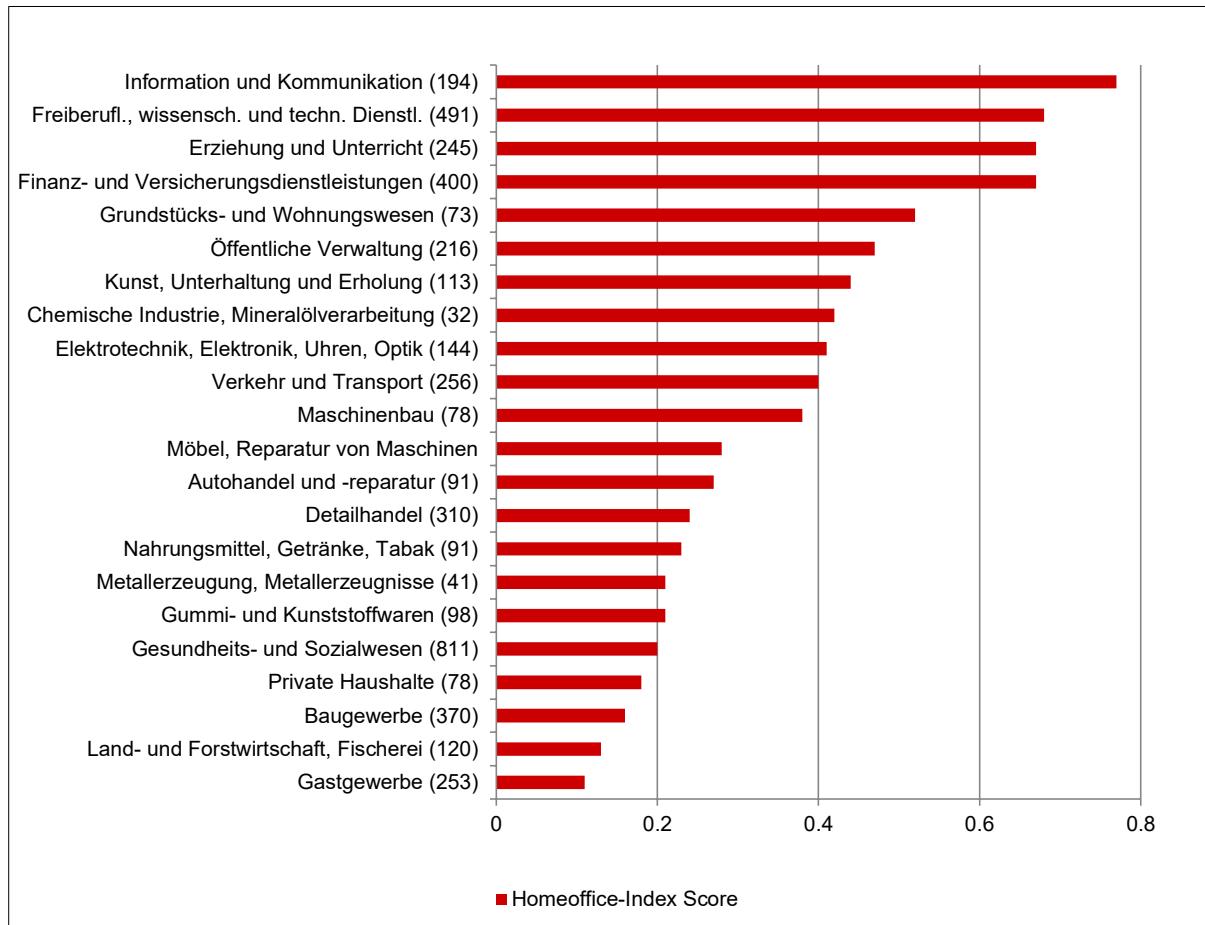
Quelle: BFS SAKE 2018, Modul «Vereinbarkeit Beruf und Familie». Arbeitnehmende zwischen 18 und 64, ohne Lernende. Ergebnisse basierend auf weniger als 50 Beobachtungen in Klammern ausgewiesen. Ergebnisse basierend auf weniger als 5 Beobachtungen werden aus Datenschutzgründen nicht ausgewiesen).

### Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten

Die Möglichkeit, einen Teil der Zeit im Homeoffice zu arbeiten, bewährt sich in den Fallbeispielen ebenfalls als kostengünstige, aber effektive Möglichkeit, die Vereinbarkeit mit Betreuungsaufgaben zu erleichtern. Die Arbeit von auswärts ist seit der Covid-Krise stärker verbreitet und in vielen Betrieben ebenfalls eine für alle verfügbare Option. Anlass für eine erste Messung dazu, wo überall Homeoffice möglich ist oder wäre, bot die Covid-Krise. Faber et al. (2020a, 2020b) haben im Rahmen einer Publikation zu den ökonomischen Auswirkungen des Covid-Lockdowns für die Schweiz einen Home-Office Index berechnet. Je höher der Indexwert, desto besser kann eine berufliche Tätigkeit von zuhause aus ausgeführt werden. Die Resultate werden in **Abbildung 12** für einzelne Wirtschaftsbranchen ausgewiesen. Der Index reicht von 0 (für keine Erwerbstätigen Arbeit im Homeoffice möglich) bis 1 (für alle Erwerbstätigen Arbeit im Homeoffice möglich), je höher der Indexwert, desto mehr Beschäftigte können also ihre berufliche Tätigkeit von

zuhause aus ausführen.<sup>31</sup> Ein geringes **Potenzial für Homeoffice** besteht gemäss dem Index etwa im Gastgewerbe, im Baugewerbe, im Gesundheits- und Sozialwesen sowie im Detailhandel. Ein hohes Potenzial existiert dagegen in der Informations- und Kommunikationsbranche sowie in der Finanz- und Versicherungsbranche.

Abbildung 12: Homeoffice-Index (Anteil der Menschen, die ihre Arbeit im Homeoffice ausüben können) nach Wirtschaftsbranche und Anzahl Beschäftigte in 1000)



Bemerkungen: Ausgewählte Wirtschaftsabteilungen.

Quelle: Faber et al. (2020), Anzahl Beschäftigte: BESTA 2022, ergänzt mit ETS 2022 für in der BESTA nicht erfasste Branchen.

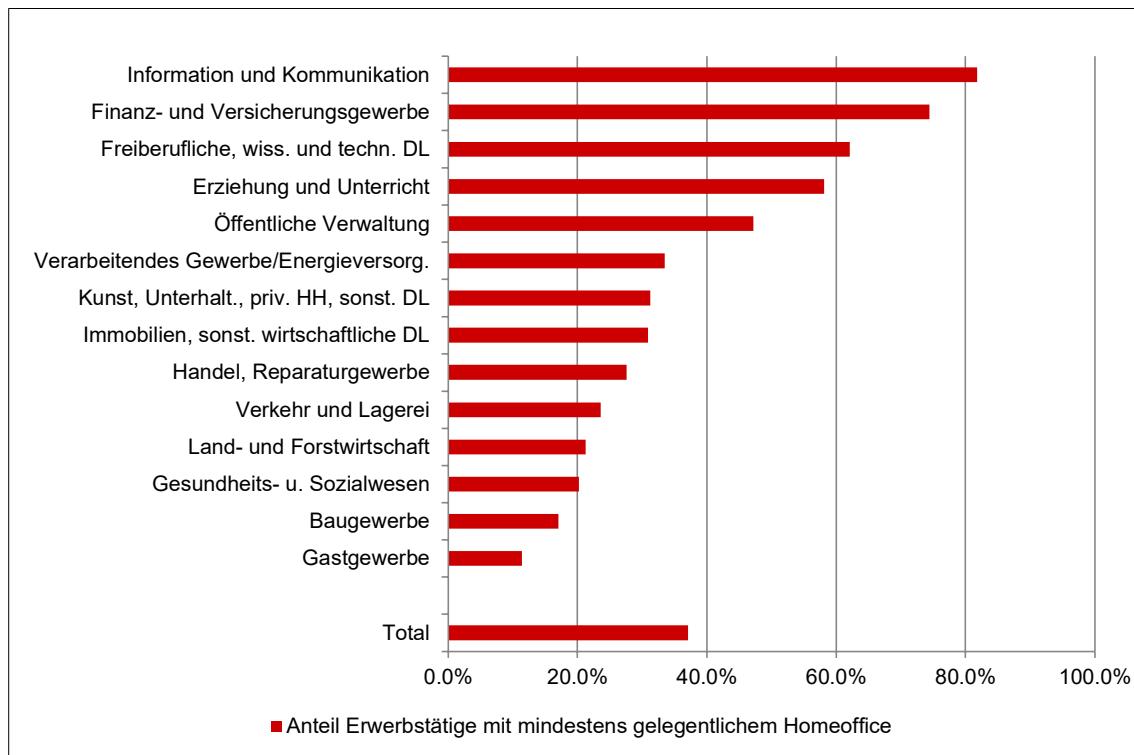
Insgesamt besteht die Möglichkeit, mindestens einen Teil der Arbeit im Homeoffice zu erledigen, gemäss dem Homeoffice-Index für etwas über einen Drittelpunkt der Beschäftigten. Es handelt sich also nicht um eine Form der Flexibilisierung, die alle Probleme löst. Besonders hoch ist die Zahl der Mitarbeitenden, welchen diese Massnahme nicht weiterhilft, mit 649'000 Personen im Gesundheits- und Sozialwesen, gefolgt vom Baugewerbe (311'000 Personen), dem Detailhandel (235'000 Personen) und dem Gastgewerbe (226'000 Personen).

Dieser Befund basierend auf dem Homeoffice-Index spiegelt sich in den Statistiken zur **tatsächlichen Nutzung von Homeoffice (Abbildung 13)**. Teilweise sind die Anteilswerte aufgrund der offeneren Formulierung («gelegentliche Arbeit im Homeoffice») und der zunehmenden Digitalisierung 2022 real noch etwas höher als das für 2019 ausgewiesene Potenzial. Die Branchenunterschiede sind jedoch im

<sup>31</sup> Der Index codiert beinahe 1000 einzelne Berufe basierend auf den in der O\*NET-Datenbank detailliert erfassten Merkmalen eines bestimmten Berufs, ob dieser grundsätzlich für Homeoffice geeignet ist (Ausprägung 1) oder nicht (Ausprägung 0). Diese Werte werden dann für einzelne Gruppen von Personen, hier Beschäftigte in Branchen, aufsummiert (vgl. Dingl/Neiman 2020).

Wesentlichen dieselben wie bei der Untersuchung zum Potenzial. Die reale Nutzung der Option Homeoffice hat sich in den letzten 20 Jahren stark entwickelt. Noch im Jahr 2001 betrug der Anteil Erwerbstätiger, welche zumindest gelegentlich im Homeoffice arbeiteten, lediglich 6.6 Prozent, stieg dann bis 2019 auf einen Viertel, um während der Pandemie nochmals wesentlich anzusteigen. Im Jahr 2022 betrug der Anteil über alle Erwerbstätigen hinweg 37 Prozent und lag damit deutlich über dem Niveau vor der Pandemie (BFS SAKE).

Abbildung 13: Mindestens gelegentliche Arbeit im Homeoffice in Prozent der Erwerbstätigen (2022)



Bemerkungen: Erwerbstätige ohne Lernende. Quelle: BFS SAKE 2022

## 7.2 Betriebe mit Mitarbeitenden, die Angehörige betreuen

Ein detailliertes Bild aus der Perspektive der Betriebe zeigt sich in der repräsentativen Unternehmensbefragung in der Schweiz (Unternehmen mit mindestens 5 Mitarbeitenden), welche im Rahmen des BAG-Förderprogramms «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020» durchgeführt wurde (Rudin/Stutz et al. 2019). Quellenbedingt sind in der Befragung auf Betriebsebene nur Fälle von betroffenen Mitarbeitenden berücksichtigt, von denen der Betrieb Kenntnis hat und die wegen des Ausmasses der Vereinbarkeitsprobleme für das Unternehmen relevant sind.

Gemäss der Befragung haben **8 Prozent der Betriebe Kenntnis von Mitarbeitenden, die aktuell gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige in einem für die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit relevanten Ausmass betreuen.**<sup>32</sup> Weitere 12 Prozent der Betriebe haben zwar keine Kenntnis von Mitarbeitenden, die aktuell Angehörige betreuen, haben aber in den letzten drei Jahren Erfahrungen mit solchen Situationen gemacht, für weitere 3 Prozent bestehen weiter zurückliegende solche Erfahrungen.

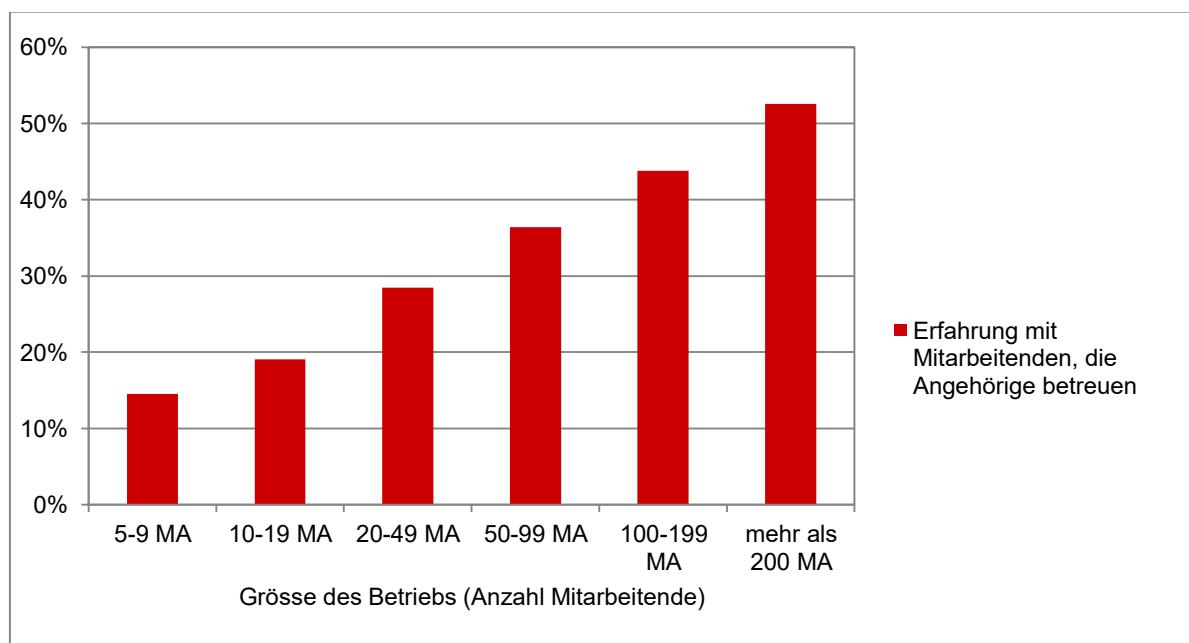
<sup>32</sup> Berücksichtigt wurden dabei jegliche Situationen von Betreuung und Pflege von erwachsenen als auch minderjährigen Angehörigen, unter explizitem Ausschluss von üblicher Kinderbetreuung und Kinderkrankheiten, womit die Definition deckungsgleich mit jener der vorliegenden Studie ist.

Demnach haben zusammengefasst **insgesamt 23 Prozent aller befragten Betriebe aktuell oder in der Vergangenheit Erfahrungen** damit gemacht, dass Mitarbeitende Angehörige betreuen.<sup>33</sup>

Verglichen mit der internationalen Literatur ist dieser Wert tief. In einer vergleichbaren älteren Befragung für Deutschland etwa haben 44 Prozent der Unternehmen angegeben, Erfahrung mit Beschäftigten zu haben, die sich innerhalb der letzten 5 Jahre um Angehörige kümmerten (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2012: 7). Die Relevanz für die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit war dabei kein explizites Kriterium, es ist jedoch davon auszugehen, dass dies implizit für die Kenntnis eines Betriebs über eine solche Situation dennoch in der Regel eine notwendige Voraussetzung ist.

**Je grösser ein Betrieb, desto grösser ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass er bereits einmal mit der Thematik konfrontiert war** (vgl. **Abbildung 14**). Sind dies bei kleinen Betrieben mit unter 10 Mitarbeitenden 14 Prozent, so steigt der Anteil bei Betrieben mit über 200 Mitarbeitenden bis auf 53 Prozent.

Abbildung 14: Anteil Betriebe mit Erfahrung mit Mitarbeitenden, die Angehörige in einem für die Vereinbarkeit relevanten Ausmass betreuen, nach Betriebsgrösse.



Quelle: Rudin et al. (2019). Nur Betriebe mit 5 oder mehr Mitarbeitenden berücksichtigt.

Während betroffene kleine Betriebe mit 5-9 Mitarbeitende durchschnittlich 1.6 Mitarbeitende haben, die Angehörige in einem für die Vereinbarkeit relevanten Ausmass betreuen, steigt diese Zahl bei grossen Unternehmen mit über 200 Mitarbeitenden auf im Schnitt knapp 20 Mitarbeitende.<sup>34</sup> Auch aus der Perspektive der Betriebe ist die Häufigkeit von Situationen von Mitarbeitenden, die Angehörige betreuen, also von einer relevanten Grösse. Auf die genaue Zahl der betroffenen Mitarbeitenden lässt sich hingegen mit diesen Angaben nicht präzise schliessen, hierfür sind die oben ausgeführten direkten Befragungen der Erwerbstätigen (SAKE-Modul «Vereinbarkeit Beruf und Familie») wesentlich zuverlässiger.

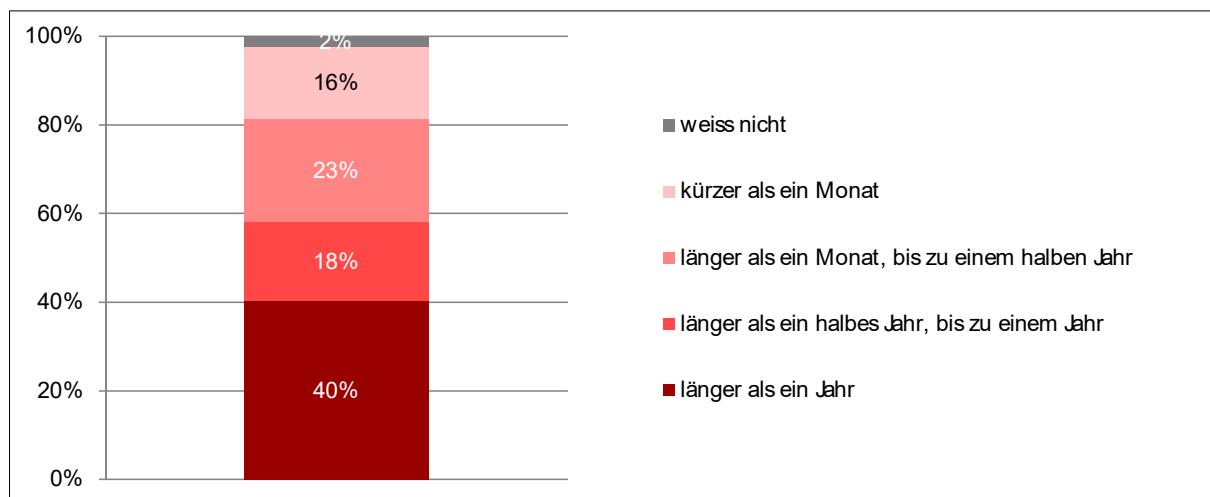
<sup>33</sup> Der im Vergleich unplausibel tiefe Wert bezüglich Erfahrungen vor mehr als drei Jahren legt nahe, dass Kenntnisse über längere zurückliegende Fälle in den Betrieben oftmals nicht mehr vorhanden sind, und er ist deshalb mit Vorsicht zu interpretieren – der tatsächliche Wert dürfte deutlich grösser sein.

<sup>34</sup> Die Beantwortung dieser Frage erwies sich erwartungsgemäss als schwierig und konnte nur von rund der Hälfte der betroffenen Betriebe beantwortet werden. Die Ergebnisse sind deshalb zurückhaltend zu interpretieren.

**Abbildung 15** weist die Dauer der Betreuungssituationen in jenen Betrieben aus, welche diesbezüglich innerhalb der letzten 3 Jahre Erfahrungen gemacht haben. Dabei handelt es sich nicht zwingend um die gesamte Betreuungsdauer, sondern um die in der Regel kürzere Phase, in der es zu vereinbarkeitsrelevanten Schwierigkeiten kam.<sup>35</sup> Bei 16 Prozent dauerte die vereinbarkeitsrelevante Betreuungssituation weniger als einen Monat, aber bei 40 Prozent, also einem ganz erheblichen Anteil, länger als ein Jahr. Teilweise war die vereinbarkeitsrelevante Betreuungssituation zum Zeitpunkt der Befragung auch noch nicht abgeschlossen. Für diese oft lange Zeit lohnt sich also der Versuch, die bestehenden Vereinbarkeitsprobleme zu lösen.

Gemäss der Unternehmensbefragung von Rudin/Stutz et al. (2019) kam es in **drei Viertel der betroffenen Betriebe** zu **Absenzen** von zumindest einem Teil der Mitarbeitenden, die Angehörige betreuen. Aus der Untersuchung im Rahmen der Regulierungsfolgenabschätzung, die vor Einführung des Betreuungslasbs durchgeführt wurde, ist bekannt, dass auch Krankschreibungen der Mitarbeitenden in gravierenden Betreuungssituationen in der Praxis üblich sind (Frey et al. 2018).

Abbildung 15: Dauer der vereinbarkeitsrelevanten Betreuungs- und Pflegesituationen in Betrieben mit Erfahrungen mit Mitarbeitenden, die Angehörige betreuen.



Quelle: Rudin/Stutz et al. (2019). Betriebe mit einem Fall von Angehörigenpflege innerhalb der letzten 3 Jahre. Bei laufenden Situationen bezieht sich die Dauer auf den Zeitraum von Beginn bis zum Zeitpunkt der Befragung

### 7.3 Eingesetzte Massnahmen

Die Unternehmensbefragung von Rudin/Stutz et al. (2019) zeigt, dass praktisch alle Betriebe (96%), die Kenntnis davon hatten, dass Mitarbeitende in für die Vereinbarkeit relevantem Ausmass Angehörige betreuen, Massnahmen umsetzten, um die Vereinbarkeit zu erleichtern. Eine Übersicht zur Häufigkeit der verschiedenen umgesetzten Massnahmen geben **Tabelle 25** (Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation) und **Tabelle 26** (Massnahmen im Bereich Information und Beratung). Sie geben auch die Einschätzung der Betriebe zum Kosten-Nutzen-Verhältnis der jeweiligen Massnahmen wieder. Die Befragung wurde noch vor der Covid-Pandemie durchgeführt. Die Ergebnisse zur Massnahme «Arbeit von zuhause oder von unterwegs», dürfte sich durch diese einschneidende Erfahrung zwischenzeitlich wesentlich verändert haben. Ansonsten bestätigt sich weitgehend, was auch die Fallbeispiele zeigen:

<sup>35</sup> Gemäss der Befragung in Otte et al. (2019, 37) betrug die mittlere Betreuungsdauer (Median) bei den befragten Angehörigen, die ein Startdatum nennen konnten, 5 Jahre.

Tabelle 25: Häufigkeit und betriebliche Einschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der eingesetzten Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation

Massnahme	Häufigkeit	Einschätzung des Verhältnisses von Nutzen und Kosten durch die Betriebe*		
		Rangfolge	Anteil Betriebe, in denen die Massnahme eingesetzt wurde	Rangfolge
Absprachen im Team	1 (am häufigsten umgesetzt)	80%	2	81%
Flexible Arbeitszeit	2	78%	6	67%
Wünsche bei der Arbeitseinteilung berücksichtigen	3	67%	1 (beste Beurteilung)**	85%
Bezahlte Kurzabsenzen	4	64%	8	56%
Vorübergehende Reduktion des Arbeitspensums	5	58%	3	81%
Teilzeitarbeit	6	54%	5	80%
Unbezahlte Kurzabsenzen	7	34%	9	55%
Arbeit von Zuhause aus oder von unterwegs	8	34%	4	80%
Längere unbezahlte pflegebedingte Arbeitsabwesenheit	9	19%	7	62%
Längere bezahlte pflegebedingte Arbeitsabwesenheit	10 (am seltensten umgesetzt)	12%	10 (ungünstigste Beurteilung)**	31%

\* Nur Betriebe, in denen die Massnahme umgesetzt wurde und nicht sowieso für alle Mitarbeitenden möglich ist

\*\* höchster bzw. kleinster Anteil mit Beurteilung des Verhältnisses als ausgeglichen oder Nutzen gross im Vergleich zu Kosten

Quelle: Rudin/Stutz et al. (2019).

Tabelle 26: Häufigkeit und betriebliche Einschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der eingesetzten Massnahmen im Bereich Information und Beratung

Massnahme	Häufigkeit	Einschätzung des Verhältnisses von Nutzen und Kosten durch die Betriebe*		
		Rangfolge	Anteil betroffene Betriebe, in denen die Massnahme eingesetzt wurde	Rangfolge
Beratendes internes Gespräch zur Lösungsfindung	1 (am häufigsten umgesetzt)	71%	1 (beste Beurteilung)**	70%
Vorgehen für kurzfristige Abwesenheit besprechen	2	47%	2	63%
Information zur Vereinbarkeit	3	42%	3	62%
Hilfe bei administrativen Aufgaben / Informationsbeschaffung	4	19%	4	57%
Beratungsgespräch mit externer Organisation	5	12%	6 (ungünstigste Beurteilung)**	38%
Kostenübernahme für Betreuungsperson zu Hause	6 (am seltensten umgesetzt)	5%	5	57%

\* Nur Betriebe, in denen die Massnahme umgesetzt wurde und nicht sowieso für alle Mitarbeitenden möglich ist

\*\* höchster bzw. kleinster Anteil mit Beurteilung des Verhältnisses als ausgeglichen oder Nutzen gross im Vergleich zu Kosten

Quelle: Rudin/Stutz et al. (2019)

Bei der Arbeitsorganisation kommt dem Entgegenkommen durch Flexibilität eine sehr wichtige Rolle zu. In der Beurteilung der Betriebe rangieren noch vor flexiblen Arbeitszeiten und flexiblem Arbeitsort die Be- rücksichtigung der Vereinbarkeit bei der Arbeitseinteilung sowie flexible Absprachen im Team, die auch einmal einen Abtausch von Arbeitszeiten erlauben. Es bestätigt sich auch, dass die Kosten-Nutzen-Bilanz bei längeren bezahlten Beurlaubungen aus Sicht der Betriebe kritischer ausfällt, entsprechend wird sie sel- ten und nur in gravierenden Fällen umgesetzt.

Bei der Information und Beratung fällt auf, dass die Betriebe interne Gespräche weit vor externer Beratung rangieren. Dies dürfte nicht nur Kostengründe haben, sondern auch damit zusammenhängen, dass für eine optimale Lösung der Vereinbarkeitsprobleme gute Kenntnisse der Betriebsrealitäten notwendig sind. Die interne Beratung und Lösungssuche ist denn auch die am häufigsten eingesetzte Massnahme. Ein zweiter wichtiger Punkt, der genannt wird, ist das Vorgehen bei kurzfristigen Absenzen im Voraus abzu- sprechen. Wiederum selten, da deutlich teurer, ist die Kostenübernahme für eine Betreuungsperson zu Hause. Dies kommt auch in den Fallbeispielen nur punktuell vor, wenn die Mitarbeiterin zum Beispiel bei einer Veranstaltung zwingend vor Ort sein muss.

## **7.4 Fazit**

Die statistischen Daten, die in diesem Kapitel zusammengetragen wurden, dienen dazu, die Relevanz der analysierten Situationen von Mitarbeitenden, die gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen, einzuordnen. Je nach Quelle unterscheiden sich die Definitionen der Angehörigenbetreuung und dadurch auch die Zahlen. Sie widersprechen sich jedoch nicht grundsätzlich. Auf der Basis der jüngsten verfügba- ren Daten des Moduls «Vereinbarkeit Beruf und Familie» 2018 der Schweizerischen Arbeitskräfteerhe- bung (SAKE), welches vom Bundesamt für Statistik (BFS) erhoben wird, lässt sich der Anteil der Erwerbstä- tigen, die aktuell regelmässig Betreuungsaufgaben für gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige über- nehmen, auf rund 8 Prozent beziffern, was rund 360'000 Personen entspricht. Der Anteil steigt mit zu- nehmendem Alter kontinuierlich an und beträgt bei den 55- bis 64-jährigen Erwerbstägigen 14.6 Prozent, dies ist fast eine von sechs Personen in dieser Altersgruppe. Mit der älter werdenden Erwerbsbevölkerung wird der Stellenwert von älteren Erwerbstägigen und damit der Anteil der Beschäftigten mit Betreuungs- aufgaben für gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige künftig zunehmen.

Werden frühere Erfahrungen und künftige Erwartungen mit einbezogen, zeigen Mitarbeitendenbefragun- gen, dass gut ein Viertel der Beschäftigten bereits Erfahrungen mit Angehörigenpflege gemacht hat und weitere gut 10 Prozent damit rechnen, dass in naher Zukunft eine nahestehende Person pflegebedürftig wird. Das Thema betrifft insgesamt also sehr viele Erwerbstägige. Die häufigste Betreuungssituation ist, dass Mitarbeitende unterstützungsbedürftige Eltern betreuen. Die höchsten Betreuungspensens dagegen leisten Erwerbstägige, die einen Partner, eine Partnerin oder Kinder mit gesundheitlichen Beeinträchtigun- gen haben.

Befragungen der Betriebe zeigen ebenfalls, dass diese häufig mit der Situation konfrontiert sind, dass Mit- arbeitende gesundheitlich beeinträchtige Angehörige zu betreuen haben. In einer 2019 durchgeföhrten Unternehmensbefragung gaben 23% aller befragten Betriebe an, aktuell oder in der Vergangenheit Er- fahrungen damit gemacht zu haben, dass Mitarbeitende Angehörige betreuen. Je grösser der Betrieb, umso häufiger ist dies der Fall.

Nicht immer ist der zeitliche Umfang der Betreuungsaufgaben so gross, dass gravierendere Vereinbarkeits- probleme entstehen, die nach betrieblichen Massnahmen rufen. Aber 44% der Erwerbstägigen, die Ange- hörige unterstützen, betreuen diese mit einer hohen bis sehr hohen Intensität, sodass Vereinbarkeitsprobleme sehr wahrscheinlich sind. Gemäss dem Modul «Vereinbarkeit Beruf und Familie» der SAKE 2018 ha- ben denn auch 12% der befragten Personen mit aktueller oder früherer Angehörigenbetreuung ihre

Erwerbstätigkeit aufgrund dieser Betreuungspflichten um mindestens einen Monat unterbrochen und 15% ihre Arbeitszeit reduziert.

Die Fallbeispiele haben gezeigt, dass die Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort ein wichtiges Instrument ist, um die Belastungssituationen relativ kostengünstig zu entschärfen. Allerdings ist dies je nach beruflicher Tätigkeit nicht immer möglich. Das Modul «Vereinbarkeit Beruf und Familie» dokumentiert, dass gut zwei Drittel der Erwerbstätigen mit regelmässiger Betreuungsaufgabe die Tagesarbeitszeit bei Bedarf in der Regel eine Stunde nach vorn oder hinten verschieben können, aufgrund der unterschiedlichen Berufe Männer häufiger als Frauen und Vollzeitbeschäftigte öfter als Teilzeitbeschäftigte. Gut die Hälfte kann die Arbeitszeit in der Regel auch so verschieben, dass es möglich ist, ganze Tage frei zu nehmen, ohne dafür Ferientage beziehen zu müssen. Das ist bei den Frauen und bei Teilzeitarbeit etwas häufiger der Fall. Für weitere Beschäftigte sind solche Verschiebungen ausnahmsweise möglich, zwischen einem Fünftel (ganze Tage verschieben) und einem Siebtel (Stunden am Tag verschieben) sind jedoch gänzlich unflexibel. Die Zahlen zeigen dennoch, dass sich bei der grossen Mehrheit der Erwerbstätigen Vereinbarkeitsprobleme durch die Nutzung flexibler Arbeitszeiten entschärfen lassen. Neben den zwei untersuchten Dimensionen kommen dabei auch das Zulassen von Minusstunden sowie der Abtausch von Arbeitseinsätzen im Team als Massnahmen in Frage. Sie spielen insbesondere dann eine wichtige Rolle, wenn die Flexibilität sonst nicht möglich ist, weil fixe Öffnungs- oder Betriebszeiten bestehen.

Für wie viele Erwerbstätige eine Flexibilität beim Arbeitsort möglich ist, wurde während der Covid-Pandemie mit dem Homeoffice-Index untersucht. Insgesamt besteht diese Option für weniger als die Hälfte der Beschäftigten. Es bestehen jedoch grosse Unterschiede zwischen den Wirtschaftsbranchen. Das Potenzial von Homeoffice-Lösungen ist insbesondere im Sozial- und Gesundheitswesen, im Detailhandel, im Gastgewerbe und im Baugewerbe, aber auch in vielen Handwerks- und Industriebetrieben begrenzt. Dieselben Branchenunterschiede spiegeln sich auch in aktuellen Befragungen zur effektiven Nutzung von Homeoffice.

Die Unternehmensbefragung von 2019 zeigt auch, dass Betriebe, die von Vereinbarkeitsproblemen von Mitarbeitenden aufgrund der Betreuung von gesundheitlich beeinträchtigten Angehörigen wissen, in aller Regel unterstützende Massnahmen umsetzen. Am häufigsten waren dies Absprachen im Team und flexible Arbeitszeiten sowie beratende interne Gespräche zur Lösungsfindung. Eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz haben aus der Sicht der mit dem Thema konfrontierten Betriebe auch die Berücksichtigung der Wünsche der Betroffenen bei der Arbeitseinteilung, Homeoffice und vorübergehende Pensenreduktionen. In Unternehmen, welche das Thema der Angehörigenbetreuung wahrnehmen, hat sich also auch eine gewisse Praxis herausgebildet, damit umzugehen.

## 8 Schlussfolgerungen

Mit zunehmendem Alter steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte sich neben der Erwerbsarbeit auch um gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige kümmern müssen, stetig an. Es geht bei den Beschäftigten mit solchen Betreuungsaufgaben also oft um erfahrene und langjährige Mitarbeitende über 50, zu denen ein Vertrauensverhältnis besteht. Mit der **zunehmenden demographischen Alterung, dem steigenden Rentenalter und dem sich verschärfenden Fachkräftemangel steigt** generell die **Relevanz älterer Erwerbstätiger**. Die Vereinbarkeit der beruflichen Tätigkeit mit Angehörigenbetreuung zu fördern, ist daher für alle Unternehmen zentral, welche auf diese Fachkräfte angewiesen sind.

Die meisten Betriebe, die von Vereinbarkeitsproblemen von Mitarbeitenden wissen, welche gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen, ergreifen ein auf den Einzelfall zugeschnittenes **Bündel von Massnahmen**, um die Situation zu entschärfen, Fehlzeiten zu vermeiden oder wenigstens zu reduzieren und die Leistungsfähigkeit den betroffenen Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten. Daher ist es nicht sinnvoll, die einzelnen Massnahmen isoliert auf ihre Kosten-Nutzen-Relation hin zu untersuchen.

Dagegen zeigt sich in den Fallbeispielen, welche das Potenzial betrieblicher Lösungsstrategien aufzeigen, dass diese Massnahmenbündel oft relativ kostengünstig sind, so dass sie auf den Monat der Laufzeit der Massnahmen umgelegt den Betrieb in der Regel nicht mehr als 300 CHF kosten. Hinzu kommen überschaubare einmalige Kosten beim Aufgleisen des Massnahmenbündels. Typischerweise besteht das häufig ergriffene Massnahmenbündel aus einem internen Gespräch zur Lösungsfindung und je nach Situation weiterer Begleitung und Beratung, der Nutzung von flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice-Lösungen, Absprachen im Team, vorübergehenden Pensenreduktionen oder kürzeren Beurlaubungen, die oft über Minusstunden aufgefangen werden und daher nicht zu einem bleibenden Einkommensverlust führen, sowie klaren Abmachungen, wie mit kurzfristig notwendig werdenden Absenzen umzugehen ist.

Voraussetzung für dieses kostengünstige Vorgehen war allerdings in den Fallbeispielen, dass für alle Beschäftigten **flexible Arbeitszeiten und Arbeit im Homeoffice** möglich sind. Diese Flexibilität zugunsten der Mitarbeitenden fing die Vereinbarkeitsprobleme zu einem wesentlichen Teil auf, in fast allen Fällen sogar ohne zusätzliche fallspezifische Kosten, da diese Möglichkeiten bereits betriebsweit umgesetzt waren. In einem Fallbeispiel, wo Homeoffice noch nicht möglich war, wurden die entsprechenden Voraussetzungen spezifisch für die betroffene angestellte Person geschaffen, wobei diese Kosten sich im Rahmen der andernorts ergriffenen Massnahmenbündel bewegten.

Die **Kosten-Nutzen-Bilanz** wurde zum einen für dieses **häufige Massnahmenbündel** berechnet, das nicht überall greift, weil eine zeitliche und örtliche Flexibilität nicht bei allen beruflichen Tätigkeiten möglich ist. Bestehen jedoch diese Möglichkeiten, so sind die in der Realität **mehrheitlich ergriffenen Massnahmen vergleichsweise kostengünstig und zugleich effektiv**. Der Nettonutzen fällt in einer Vielzahl an unterschiedlichen Situationen (kurze oder lange Betreuungssituation, tiefer oder hoher Lohn, geringe und hohe Massnahmenkosten, hohe oder tiefe Wirksamkeit der Massnahmen) weit überwiegend positiv aus. Denn Fehlzeiten und eine reduzierte Leistungsfähigkeit summieren sich für die Betriebe schnell zu hohen Produktivitätsverlusten. Eine positive Bilanz besteht selbst dann, wenn die Wiederbesetzungsosten bei einer möglichen Kündigung nicht mitberücksichtigt werden. Werden diese beträchtlichen und häufig unterschätzten Wiederbesetzungsosten miteinbezogen, so ist die Kosten-Nutzen-Bilanz durchwegs positiv.

Dieses Resultat legt nahe, dass es für einen betroffenen Betrieb sinnvoll ist, als Erstes alle Möglichkeiten des Entgegenkommens über Flexibilität auszuschöpfen, um Mitarbeitende, die sich um nahestehende Personen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen kümmern, bei der Vereinbarkeit zu unterstützen. Dies hat auch für die Mitarbeitenden selber den Vorteil, dass sie nicht sofort das Pensum reduzieren oder kündigen

müssen, sondern ihr Einkommen weiter halten können. Ist die Option, im Homeoffice zu arbeiten, nicht sowieso schon vorhanden, ist die einmalige Einrichtung und Beschaffung der benötigten Infrastruktur inzwischen deutlich kostengünstiger als noch vor einigen Jahren. Dies sollte kein Hinderungsgrund sein. Die Gewerkschaften haben im Rahmen der Validierung dieser Studie darauf hingewiesen, dass bei der Ausgestaltung der Flexibilität darauf zu achten ist, dass die Personen nicht überlastet werden und genügend Erholungszeiten bestehen. Eine entsprechende Begleitung kann vermeiden, dass trotz allem Erschöpfungszustände entstehen, was nicht nur für die Betroffenen, sondern auch für den Betrieb in der Form von Arbeitsausfällen negative Folgen hat.

Selbst bei beruflichen Tätigkeiten ohne zeitliche und örtliche Flexibilität können Massnahmen wie die Möglichkeit von Abtausch im Team, die Berücksichtigung der Betreuungssituation bei der Arbeitsteilung oder das Zulassen von Minusstunden flexible Lösungen für die betroffenen Mitarbeitenden erleichtern. Es ist aber deutlich anspruchsvoller, Lösungen zu finden, wenn kaum Möglichkeiten der Flexibilität bestehen. Sicherlich ist bei diesen Berufen und Branchen schneller der Punkt erreicht, an dem nur noch eine ganze oder teilweise Beurlaubung oder eine Pensenreduktion weiterhilft.

Als zweites wurde daher die **Kosten-Nutzen-Bilanz einer längeren bezahlten Beurlaubung** untersucht. Dies ist für die Betriebe eine teure Massnahme, die weitgehend nur dann in Frage kommt, wenn die Person so oder so ausfällt (oder bei einer teilweisen Beurlaubung die Arbeit nicht mehr in vollem Umfang leisten kann). Dem Lohn für eine Ersatzperson steht dann der Nutzen gegenüber, dass die Arbeit wieder geleistet wird. Die Kosten-Nutzen-Bilanz ist abhängig davon, wie hoch die Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten für die in der Regel benötigte Ersatzperson sind. Hat eine bereits eingearbeitete Person aus dem Betrieb die Möglichkeit, das Pensum vorübergehend entsprechend zu erhöhen, halten sich Kosten und Nutzen die Waage. Muss dagegen eine externe Person gesucht und eingearbeitet werden, fallen die Kosten entsprechend höher aus. Die Kosten-Nutzen-Bilanz ist in diesem Fall nur noch insofern und so lange positiv, als der Aufwand tiefer ist als die Wiederbesetzungskosten bei einer Kündigung. Die Kosten-Nutzen-Analyse zeigt aber klar, dass je nach Situation auch eine längere bezahlte Beurlaubung sich finanziell rechnen kann, wenn keine günstigeren Optionen bestehen.

In einem Fallbeispiel kam der 14-wöchige **Betreuungsurlaub** für Eltern schwerkranker Kinder zum Tragen. Daher wurde in den Kosten-Nutzen-Berechnungen auch untersucht, wie eine solche sozialstaatliche Leistung die Kosten-Nutzen-Bilanz für den Betrieb verändert. Die Entlastung ist während der Laufzeit deutlich spürbar und dürfte insbesondere für kleinere Betriebe relevant sein, welche oft weniger Möglichkeiten haben, die Kosten einer bezahlten Beurlaubung selber zu tragen, selbst wo dies aus einer Kosten-Nutzen-Perspektive sinnvoll wäre. Über die Laufzeit hinaus ist der Nettonutzen wiederum nur insofern und so lange positiv, als eine Wiederbesetzung der Stelle nach einer Kündigung teurer wäre. Da sich weniger vom Betrieb selbst getragene Kosten aufsummieren, wird diese Schwelle jedoch später erreicht. Im Rahmen des Validierungsworkshops wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass eine sorgfältige Auswertung der Erfahrungen mit diesem Betreuungsurlaub wichtig wäre. Insbesondere sei von Interesse, wie es in der Realität nach den durch diese Sozialleistung abgedeckten 14 Wochen weitergeht und ob die Arbeitsverhältnisse im Anschluss auch aufrechterhalten werden.

Bei der Angehörigenbetreuung spielen **Pensenreduktionen** eine wichtige Rolle. In den Fallbeispielen haben dies verschiedene Betriebe als vorübergehende Massnahme erwähnt, aber nur in einem Fall resultierte eine bleibende Reduktion um 10%. Dass dies nicht häufiger vorkam und nicht zu stärkeren Reduktionen führte, mag im ersten Moment überraschen. Hier kann eine Rolle spielen, dass Unternehmen Pensenreduktionen nicht unbedingt als betriebliche Massnahme sehen. Es handelt sich eher um eine letzte Option, die übrigbleibt, wenn andere Massnahmen nicht greifen. Pensenreduktionen dürften auch dort bedeutsamer sein, wo die Betriebe keine Massnahmen treffen. Es ist grundsätzlich positiv, dass auch diese Art der

Flexibilität besteht, weil die Mitarbeitenden dann nicht gezwungen sind, den Erwerb gänzlich aufzugeben. Gleichzeitig sollte nicht vergessen gehen, dass den Preis dafür die Betroffenen in der Form einer Lohnneinbusse zahlen. Gelingt es mit anderen Massnahmen der Flexibilität, ein höheres Pensum aufrechtzuerhalten oder die Situation mit einer temporären Reduktion zu überbrücken, ist dies aus gesamtwirtschaftlicher, betrieblicher wie auch individueller Sicht vorzuziehen.

Die Fallbeispiele und die darauf basierenden Simulationsrechnungen zeigen Situationen, in denen Mitarbeitende, die bereits angestellt und eingearbeitet sind, mit Aufgaben der Angehörigenbetreuung konfrontiert werden. Die Ausgangslage für Personen, die Angehörige betreuen und eine damit vereinbare neue Stelle suchen, ist nochmals schwieriger. Sie stehen regelmässig in Konkurrenz mit anderen Bewerberinnen und Bewerbern ohne Vereinbarkeitsprobleme. Die vorliegende Studie zeigt in diesem Kontext immerhin auf, dass es oft möglich ist, die Arbeitsbedingungen so zu definieren, dass die Vereinbarkeit erleichtert wird, ohne dass hohe Kosten entstehen. Und die Betriebe in den Fallbeispielen weisen explizit darauf hin, dass Mitarbeitende das Entgegenkommen des Betriebs mit Loyalität und Engagement im Beruf entgelten und oftmals langfristig dem Unternehmen treu bleiben. Daher kann die Rechnung für den Betrieb auch bei einer Neuanstellung aufgehen.

Nicht vergessen gehen sollte schliesslich, dass in der vorliegenden Studie vorgenommenen Kosten-Nutzen-Analyse **nicht alle Nutzendimensionen** für den Betrieb quantifiziert und dadurch in die Berechnung **einbezogen** werden konnten, während die Kosten sich einfacher beziffern lassen. So spielen die Auswirkungen der Situation aufs Team und möglicherweise einspringende Kolleginnen und Kollegen eine Rolle und auch, wieweit sie die Massnahmen mittragen und nicht das Gefühl haben, dadurch ungerecht benachteiligt zu werden. Die Bilanz fällt meist noch positiver aus, wenn die zweifellos substantiellen, aber nicht quantifizierten entlastenden Auswirkungen der Massnahmen aufs Team und damit auf das Betriebsklima miteinbezogen werden. Gleichermaßen gilt für die Attraktivität des Unternehmens im Wettbewerb um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt sowie den Imagegewinn bei der Kundschaft. Fachpersonen weisen im Validierungsworkshop zu dieser Studie zudem darauf hin, dass Mitarbeitende, die gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen, sich bei dieser Tätigkeit Soft Skills aneignen, die auch im Arbeitsalltag wichtig sind, wie Stressresistenz, Empathie oder das Bewältigen von Krisensituationen. Zudem ist die Analyse hier ganz bewusst auf die betriebliche Sicht beschränkt, den «business case» für eine bessere Vereinbarkeit. Real besteht allerdings auch ein grosser materieller wie immaterieller Nutzen für die betroffenen Mitarbeitenden, die betreuten Angehörigen wie auch die weitere Gesellschaft, wenn es Unternehmen gelingt, ihren Mitarbeitenden die Vereinbarkeit ihrer beruflichen Tätigkeit mit der Betreuung von gesundheitlich beeinträchtigten Angehörigen zu ermöglichen. Nicht zuletzt bleibt auch die Arbeitsmarktfähigkeit dieser Mitarbeitenden erhalten.

## **Empfehlungen**

Aus fachlicher Sicht lassen sich aus den Ergebnissen der Studie folgende fünf Empfehlungen bezüglich Massnahmen von Unternehmen zur besseren Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Angehörigenpflege für ihre Angestellten ableiten:

**■ 1. Entgegenkommen über Flexibilität bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort ist für Unternehmen kostengünstig und lohnt sich:** Wo von der Tätigkeit und Branche her die Möglichkeit gegeben ist, zeitlich und örtlich flexibel zu arbeiten, kann dies oftmals entscheidend helfen, Vereinbarkeitsprobleme zu entschärfen. Zudem sind Massnahmen in diesem Bereich für den Betrieb nicht mit hohen Kosten verbunden. Bestehen bereits entsprechende Regelungen für alle Beschäftigten, sind auf die Betreuungssituation zugeschnittene Lösungen oft gänzlich kostenneutral. Trotz allem ist das gesetzliche Anrecht auf zehn bezahlte Freitage pro Jahr zu respektieren, wenn Beschäftigte sich im Notfall persönlich um gesundheitlich

beeinträchtigte Angehörige zu kümmern haben, zum Beispiel um sie bei einem Arztbesuch zu begleiten. Kontraproduktiv ist eine Nutzung der Flexibilität bis zum Punkt, wo sie selber zur Überlastung führt. Genügende Erholungszeiten bleiben gerade in psychisch belastenden Situationen wichtig, um Erschöpfung und dadurch verursachte Leistungsbeeinträchtigungen sowie Arbeitsausfälle zu vermeiden. Hier ist eine entsprechende Begleitung wichtig.

**■ 2. Das Team einbeziehen, um Überlastung von Kolleginnen und Kollegen zu vermeiden und die Akzeptanz der Massnahmen sicherzustellen:** Das Team ist oft mit belastet, wenn Mitarbeitende Angehörige betreuen. Kolleginnen und Kollegen müssen einspringen bei Fehlzeiten und wenn Aufgaben nicht mehr erledigt werden können. Es ist daher wichtig, den Kolleginnen und Kollegen die nötige Wertschätzung für ihre Mehrleistungen entgegenzubringen und entlastende Massnahmen möglichst im Austausch mit dem Team so auszustalten, dass sie alle als gerechte Lösung in der gegebenen Situation akzeptieren können. Zugleich kann eine gewisse Selbstorganisation über Absprachen im Team helfen, Krisensituationen aufzufangen.

**■ 3. Überlastungssituationen aufgrund mangelnder Vereinbarkeit frühzeitig erkennen und abfedern, bevor teure Produktivitätsausfälle entstehen:** Fehlzeiten und eine reduzierte Leistungsfähigkeit als Folge der Angehörigenbetreuung und einer mangelhaften Vereinbarkeit führen für einen Betrieb schnell zu erheblichen Kosten in der Form von Produktivitätsausfällen. Sie belasten zudem das ganze Team, das die Lücken ausfüllen muss, und können dadurch das Betriebsklima beeinträchtigen. Es ist daher nicht nur im Interesse der Angehörige betreuenden Mitarbeitenden, sondern auch des Unternehmens, möglichst rasch gemeinsam Lösungen zu suchen und mit geeigneten Massnahmen die Vereinbarungsprobleme möglichst in einer frühen Phase zu entschärfen. Gleichzeitig ist es keine Selbstverständlichkeit, dass Beschäftigte ihre privaten Belastungen gegenüber dem Betrieb offenlegen. Vielmehr berichten Beratungsstellen und Angehörigenorganisationen, dass viele negative Reaktionen ihrer Vorgesetzten befürchten. Daher gewinnen Unternehmen, die proaktiv kommunizieren, dass sie offen sind, Lösungen zu suchen für Mitarbeitende mit Betreuungspflichten gegenüber gesundheitlich beeinträchtigten Angehörigen. Da es oft die mittleren Kader sind, die als Erste mit den Schwierigkeiten konfrontiert werden, ist entscheidend, auch sie entsprechend zu sensibilisieren und zu schulen sowie ihnen Werkzeuge in die Hand zu geben und Kontaktstellen zu vermitteln, die weiterhelfen können. Gleichzeitig gilt es, auch bei Anstellungsge- sprächen nicht zurückzuschrecken, wenn potenzielle Mitarbeitende solche privaten Verpflichtungen mitbringen, sondern gemeinsam abzutasten, wie die Bewältigung der angestrebten beruflichen Aufgaben vereinbar sind oder es werden können. Mit einem solchen Vorgehen erweitern Unternehmen im Wettbewerb um gesuchte Fachkräfte ihren Talentpool. Und oft bringen Mitarbeitende, die ein solches Entgegenkommen erleben, eine grosse Motivation und eine hohe Loyalität mit, die sich für das Unternehmen längerfristig auszahlt.

**■ 4. Auch jenen Mitarbeitenden entgegenkommen, die persönlich präsent sein müssen und fixe Öffnungs- oder Servicezeiten abzudecken haben:** Die Vereinbarungsprobleme sind bei Beschäftigten mit Bürotätigkeiten oft deutlich einfacher zu lösen als in Berufen mit wenig zeitlicher und örtlicher Flexibilität. Bei Ersteren hilft das Entgegenkommen über Flexibilität meist, bei den anderen nicht. Diese strukturelle Ungleichheit kann zu Ungleichbehandlungen führen, die durch Betroffene als Benachteiligung empfunden werden. Ihre Probleme werden öfter nicht gelöst, wie auch unsere Schwierigkeiten nahelegen, entsprechende positiven Fallbeispiele zu finden, oder sie zahlen den Preis in der Form reduzierter Erwerbspensen selber. Es gilt, diese potenzielle Ungerechtigkeit im Auge zu behalten und auch für diese Personen faire Lösungen zu suchen, selbst zu einem höheren Preis. Wie die vorliegende Kosten-Nutzen-Analyse zeigt, kann gerade in Zeiten von Fachkräftemangel und entsprechend hohen Wiederbesetzungs- kosten die Rechnung auch bei teureren Massnahmen wie bezahlten Beurlaubungen für den Betrieb noch

lange aufgehen. Nicht zu vergessen ist, dass wichtige positive Wirkungen in den Berechnungen nicht mit-einbezogen werden konnten.

**■ 5. Überbetriebliche Lösungen finden zur Entlastung kleinerer Unternehmen mit begrenztem finanziellem Spielraum:** Selbst wo guter Willen vorhanden ist und ein Entgegenkommen sich betriebswirtschaftlich betrachtet lohnen würde, können Massnahmen zugunsten von Mitarbeitenden, die gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen, an der Finanzierbarkeit scheitern. Dies trifft bei kleineren Unternehmen häufiger zu, die Risiken nicht breit auf eine grosse Belegschaft verteilen können, insbesondere in Branchen wie etwa dem Gastgewerbe, wo kostengünstige Lösungen über Flexibilität nicht greifen, weil die Anwesenheit vor Ort und zu fixen Öffnungszeiten unumgänglich ist. Für solche Unternehmen sind die Grenzen der Tragbarkeit schneller erreicht. Selbst wenn die Krankentaggeldversicherung längere Erwerbsausfälle deckt, führt dies zu Prämien erhöhungen oder sogar zum Ausschluss des Unternehmens aus der entsprechenden Privatversicherung. Dies ist bei einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung mit entsprechend häufigeren Betreuungspflichten gegenüber gesundheitlich beeinträchtigten Angehörigen auch ein Nachteil im Wettbewerb um gesuchte Fachpersonen. Soll die Situation auch für Beschäftigte in solchen kleinen Betrieben verbessert werden, braucht es unternehmensübergreifende Finanzierungsmöglichkeiten, sei es auf sozialpartnerschaftlicher oder sozialstaatlicher Ebene.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Abegg, A. (2019). work & care: Toolbox für Betriebe. Hg. v. Careum, Careum Blog. <https://blog.careum.ch/vereinbarkeit-job-familie-unternehmen/>
- Bannwart, Livia und Philipp Dubach (2016): Statistische Auswertung zur Anzahl Angehöriger, die Betreuungs- und Pflegeleistungen erbringen. Kurzbericht im Auftrag des Bundesamts für Gesundheit. Bern: Büro BASS
- Baumgartner, E., Hürzeler, D., & John, A. (2020). Kosten-Nutzen-Analyse Betrieblicher Sozialer Arbeit in einem international tätigen Industrieunternehmen. FHNW Institut Professionsforschung und -entwicklung
- Berger, R (2016). Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Beruf und Familie (2015): Vereinbarkeit 2020. Eine Studie zu familien- und lebensphasenbewusster Personalpolitik im Zeitalter der Individualisierung, Frankfurt am Main: berufundfamilie
- Bischofberger Iren, Andrea Radvanszky, Karin van Holten und Anke Jahnke (2013): Berufstätigkeit und Angehörigenpflege vereinbaren, in: Schweizerisches Rotes Kreuz (Hrsg.): Who cares? Pflege und Solidarität in der alternden Gesellschaft, Zürich: Seismo, 162–184.
- Bischofberger, I., Höglinger, M. (2008): Herausforderungen für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege. In: Schweizer Arbeitgeber 20(8), S. 36–39.
- Bischofberger, I., Zentgraf, A., Abegg, A., Jähnke, A. & van Holten, K. (2021). work & care – Concilier une activité professionnelle et une activité de proches aidant·e·s dans le système de santé suisse. In A. Oulevey Bachmann, C. Ludwig & S. Tétreault (Hrsg.), Proches aidant·e·s: Des alliés indispensables aux professionnels de la santé (S. 374–408). Genève
- Bundesamt für Statistik (2014). Schweizerische Arbeitskräfteerhebung: «Vereinbarkeit von Beruf und Familie». BFS Aktuell, Neuchâtel.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (bmfsfj) (2012): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: Wie Unternehmen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben unterstützen können, Berlin
- Careum Forschung (2012): Der Alltag zwischen Beruf und Pflege. Berufstätige Frauen und Männer mit pflegebedürftigen Angehörigen erzählen aus ihrem Alltag. Eine Broschüre mit 15 Portraits.
- Ding, R., Gafni, A., Williams, A. (2022). Cost Implications from an Employer Perspective of a Workplace Intervention for Carer-Employees during the COVID-19 Pandemic. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(4), 2194.
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home?. Journal of public economics, 189, 104235.
- European Commission (2017). Study on the costs and benefits of possible EU measures to facilitate work-life balance for parents and care givers. Directorate-General for Justice and Consumers & Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. Brussels
- Faber, M., Ghisletta, A. & Schmidheiny, K. (2020). A lockdown index to assess the economic impact of the coronavirus. Swiss J Economics Statistics 156, 11.
- Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (2013): Status quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik.

- Frey Miriam, Mirjam Suri und Harald Meier (2018): RFA pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten. Im Auftrag des Bundesamts für Gesundheit (BAG), Bern
- Hillmer, S., Hillmer, B., & McRoberts, G. (2004). The real costs of turnover: Lessons from a call center. *Human Resource Planning*, 27(3), 34-42.
- Ireson, R., Sethi, B., & Williams, A. (2018). Availability of caregiver-friendly workplace policies (CFWP s): An international scoping review. *Health & social care in the community*, 26(1), e1-e14.
- Juncke, D. (2005). Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand.
- Liechti, Lena, Melania Rudin, Caroline Heusser, Petra Zeyen, Heidi Stutz (2020). Zusatzauswertungen zum G01a «Bedürfnisse und Bedarf von betreuenden Angehörigen nach Unterstützung und Entlastung – eine Bevölkerungsbefragung» des Förderprogramms «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020». Im Auftrag des Bundesamts für Gesundheit (BAG), Bern
- Lorenz, F., Whittaker, L., Tazzo, J., & Williams, A. (2021). Availability of caregiver-friendly workplace policies: an international scoping review follow-up study. *International Journal of Workplace Health Management*.
- MetLife Mature Market Institute, National Alliance for Caregiving (2006). The MetLife Caregiving Cost Study: Productivity Losses to US Business. Westport .
- Mofidi, A., Tompa, E., Williams, A., Yazdani, A., Lero, D., Mortazavi, S.B. (2019). Impact of a caregiver-friendly workplace policies intervention: A prospective economic evaluation. *J. Occup. Environ. Med.* 2019, 61, 461-468
- Otto, Ulrich, Agnes Leu, Iren Bischofberger, Regina Gerlich, Marco Riguzzi, Cloé Jans und Lukas Golder (2019). Bedürfnisse und Bedarf von betreuenden Angehörigen nach Unterstützung und Entlastung – eine Bevölkerungsbefragung. Schlussbericht des Forschungsprojekts G01a des Förderprogramms Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020. Im Auftrag des Bundesamts für Gesundheit (BAG), Zürich
- Prognos (2020): Neue Chancen für Vereinbarkeit! Wie Unternehmen und Familien der Corona-Krise erfolgreich begegnen. Im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)
- Rudin Melania, Stutz Heidi, Jäggi Jolanda, Guggenbühl Tanja & Bischofberger Iren (2019): Massnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in Unternehmen der Schweiz. Schlussbericht Forschungsmandat G12 im Förderprogramm «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020» des Bundesamtes für Gesundheit (BAG). Bern
- Schneider, H. (2006). Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik.
- Schneider, H., Heinze, J., Hering, D. (2011): Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Expertise im Rahmen des Projektes Carers@Work – Zwischen Beruf und Pflege: Konflikt oder Chance? Hg. v. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik FFP. Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Steinbeis-Hochschule Berlin. Berlin.
- Seidel A. (2005): Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik: Eine Studie bei ausgewählten Schweizer Unternehmen. Prognos AG im Auftrag einer Trägerschaft der Migros Genossenschaft, der schweizerischen Post, Novartis, der Raiffeisen-Gruppe und des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements.
- Seidel, A., Steiner, M., Knittel, T., & Hölterhoff, M. (2003). Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse, Studie der Prognos AG im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Köln.

- Smeaton, D., Ray, K., Knight, G. (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)
- Staatssekretariat für Wirtschaft Seco (2016): KMU-Handbuch Beruf und Familie 2016: Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen. Erarbeitet durch Arbeitsgemeinschaft aus büro a&o (Michael Weber), Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS (Heidi Stutz) und Fachstelle UND (Daniel Huber)
- Stern, S., Bütler M. et al. (2016). Whitepaper zu den Kosten und Nutzen einer Politik der frühen Kindheit. Im Auftrag der Jacobs Foundation, Zürich/St. Gallen
- Stutz Heidi, Liesch Roman, Guggenbühl Tanja, Morger Mario, Rudin Melania & Bannwart Livia (2019): Finanzielle Tragbarkeit der Kosten für Unterstützungs- und Entlastungsangebote. Schlussbericht Forschungsmandat G03 im Förderprogramm «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020» des Bundesamtes für Gesundheit (BAG). Bern
- Wagner, D.L., Lottes, J., Neal, M. (2006). The MetLife Caregiving Cost Study : Productivity Losses to US Business ; Westport MetLife Mature Market Institute. New York



## A-1 Unternehmen, die im Rahmen der Studie Auskunft erteilt haben

Wir danken den unten aufgeführten Unternehmen und den jeweiligen Interviewpersonen, dass sie bereitwillig über die bei Ihnen ergriffenen Massnahmen zur Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Angehörigenbetreuung sowie zu den Fallbeispielen Auskunft gegeben haben.

- Coop Région Suisse romande
- Fitnesstreff Niklaus
- Georg Fischer AG
- Profawo
- Schweizerische Unfallversicherung Suva
- Swisscom
- Universitätsbibliothek Bern
- Zoé4life
- Zürcher Kantonalbank ZKB

## A-2 Teilnehmende des Validierungsworkshops

Wir danken den Teilnehmenden des Validierungsworkshops – Betroffenenvertreter/innen, Fachpersonen und Expert/innen, Vertreter/innen von Unternehmen, Organisationen der Arbeitswelt, Vertreter/innen von Bundesämtern – für ihr wertvolles Feedback und die angeregte Diskussion. Die folgende Liste umfasst alle Personen, die am Workshop teilnahmen oder aber verhindert waren und uns alternativ Feedback zukommen liessen.

- Dr. Iren Bischofberger, rethinking care, Privatdozentin Institut für Pflegewissenschaft Universität Wien
- Lisa Bachofen, VASK Schweiz - Dachverband der Vereinigungen von Angehörigen psychisch Kranker
- Laure Galvani, Association Neuchâteloise Des Proches Aidants
- Mélissa Genet-Lecoq, Association de Proches Aidants (canton de Vaud)
- Diego Lindlau Glejser « espace proches » (canton de Vaud)
- Valérie Borioli Sandoz, travail.suisse
- Daniella Lützelschwab, Schweizerischer Arbeitgeberverband
- Gabriela Medici, Schweizerischer Gewerkschaftsbund SGB
- Nicole Bamert, Schweizerische Unfallversicherung Suva
- Rosemarie Margelisch Geer, Service social Coop Suisse romande
- Nora Michaud, Service social Coop Suisse romande

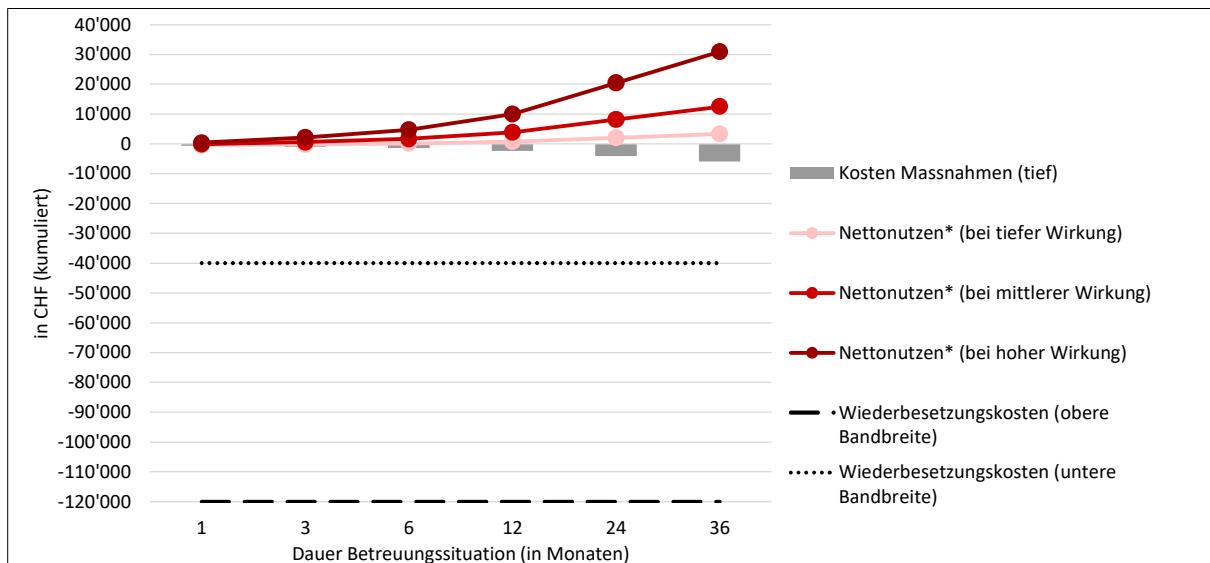
*Teilnehmende aus Projektleitung und Begleitgruppe:*

- Lea von Wartburg, Bundesamt für Gesundheit BAG
- Björn Uhlmann, Bundesamt für Gesundheit BAG
- Dragan Ilic, Staatsekretariat für Wirtschaft SECO
- Thomas Vollmer, Bundesamt für Sozialversicherungen BSV
- Christelle Bourgeois, Bundesamt für Sozialversicherungen BSV
- Andrea Künzli, Bundesamt für Sozialversicherungen BSV

### A-3 Ergänzende Auswertungen zu Kapitel 6 «Variation kritischer Einflussfaktoren und die Grenzen der Tragbarkeit»

#### Simulationsvarianten zum häufigen Massnahmenbündel (Variation Massnahmenkosten und Qualifikationsstufen/Lohn)

Abbildung 16: Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht (tiefe Massnahmenkosten, mittlerer Lohn, Wirksamkeit variabel)



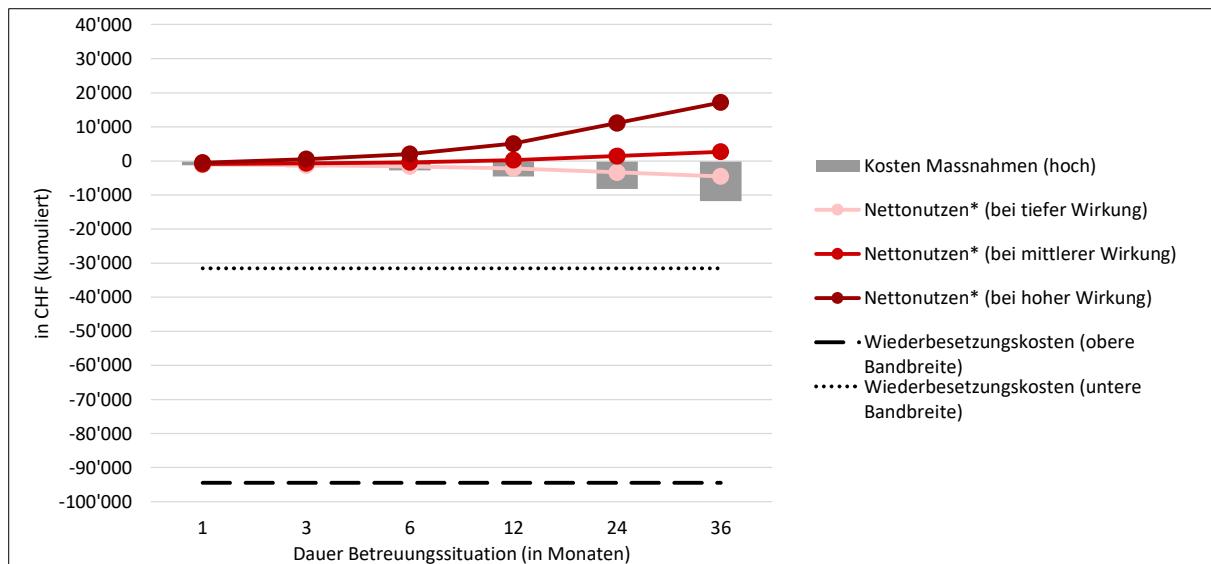
\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.

Die Höhe der Kosten für das ergriffene Massnahmenbündel entspricht der unteren Bandbreite der untersuchten Fallbeispiele (ohne längerfristige bezahlte Beurlaubungen).

Der angenommene Massnahmen-Nutzen bei mittlerer Wirksamkeit entspricht einer Reduktion der Fehlzeiten um 0.5 Arbeitstage pro Monat (bezogen auf ein Vollzeitpensum) und einer Vermeidung einer um 5% reduzierten Leistungsfähigkeit. Bei den Szenarien hohe und tiefe Wirksamkeit ist dieser Massnahmen-Nutzen jeweils um den Faktor 2 verdoppelt, respektive halbiert.

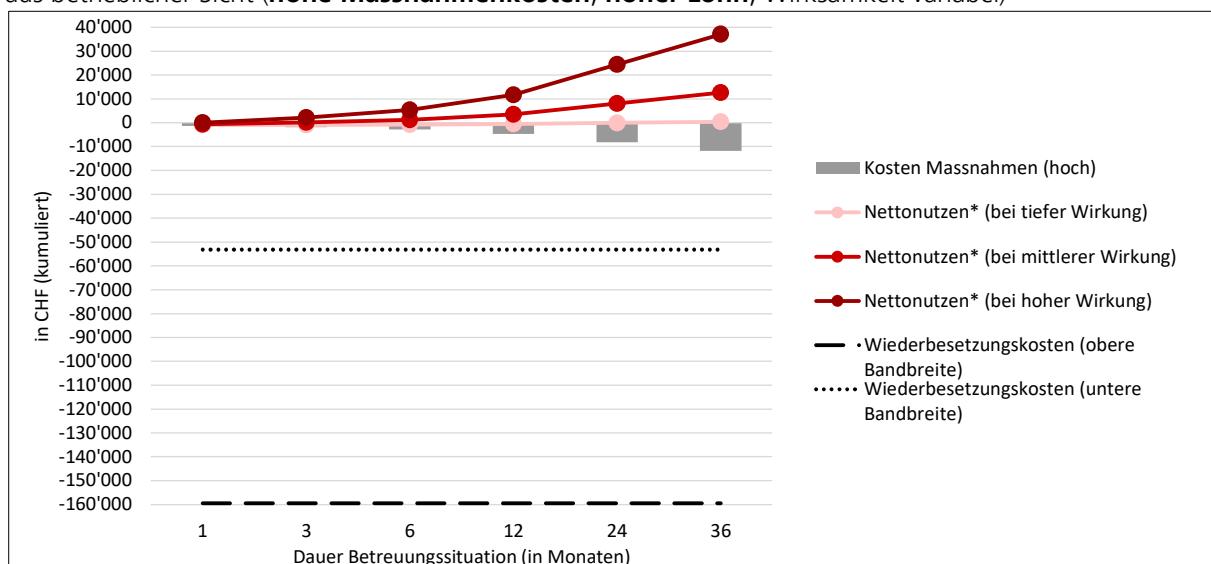
Berechnungen BASS

Abbildung 17: Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht (**hohe Massnahmenkosten, tiefer Lohn**, Wirksamkeit variabel)



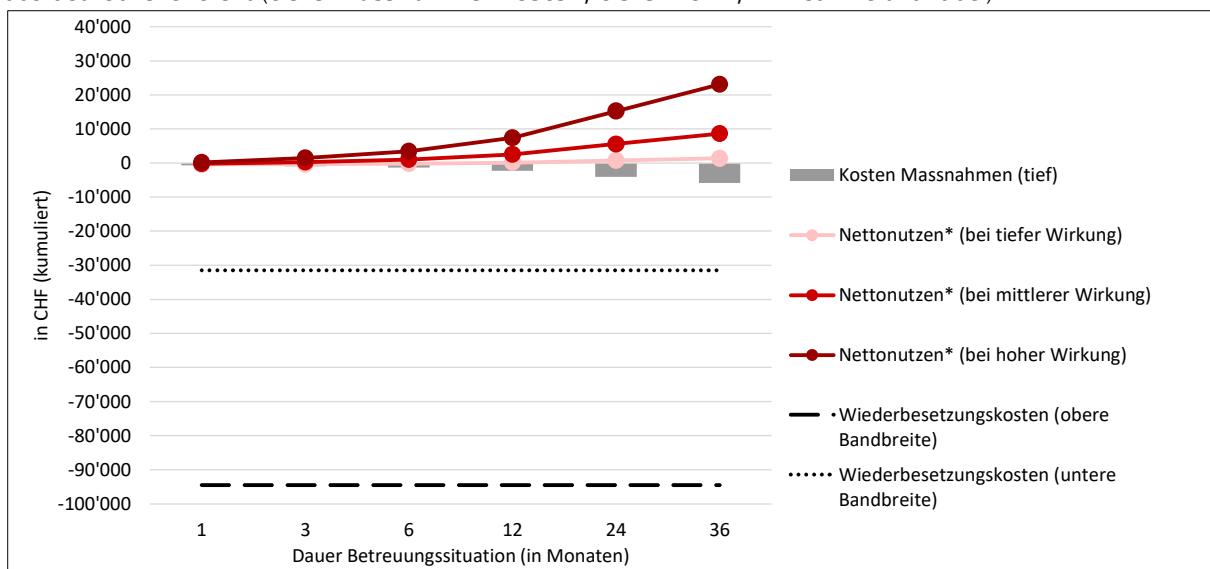
\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Die Höhe der Kosten für das ergriffene Massnahmenbündel entspricht der oberen Bandbreite der untersuchten Fallbeispiele (ohne längerfristige bezahlte Beurlaubungen). Berechnungen BASS

Abbildung 18: Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht (**hohe Massnahmenkosten, hoher Lohn**, Wirksamkeit variabel)



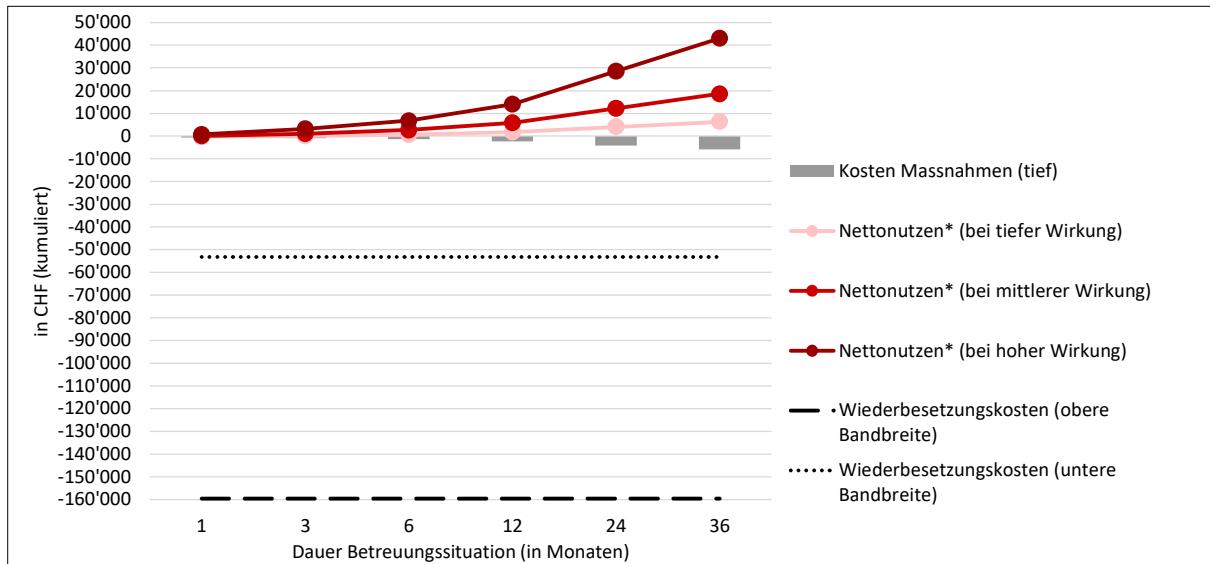
\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Die Höhe der Kosten für das ergriffene Massnahmenbündel entspricht der oberen Bandbreite der untersuchten Fallbeispiele (ohne längerfristige bezahlte Beurlaubungen). Berechnungen BASS

Abbildung 19: Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht (**tiefe Massnahmenkosten, tiefer Lohn**, Wirksamkeit variabel)



\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Die Höhe der Kosten für das ergriffene Massnahmenbündel entspricht der unteren Bandbreite der untersuchten Fallbeispiele (ohne längerfristige bezahlte Beurlaubungen). Berechnungen BASS

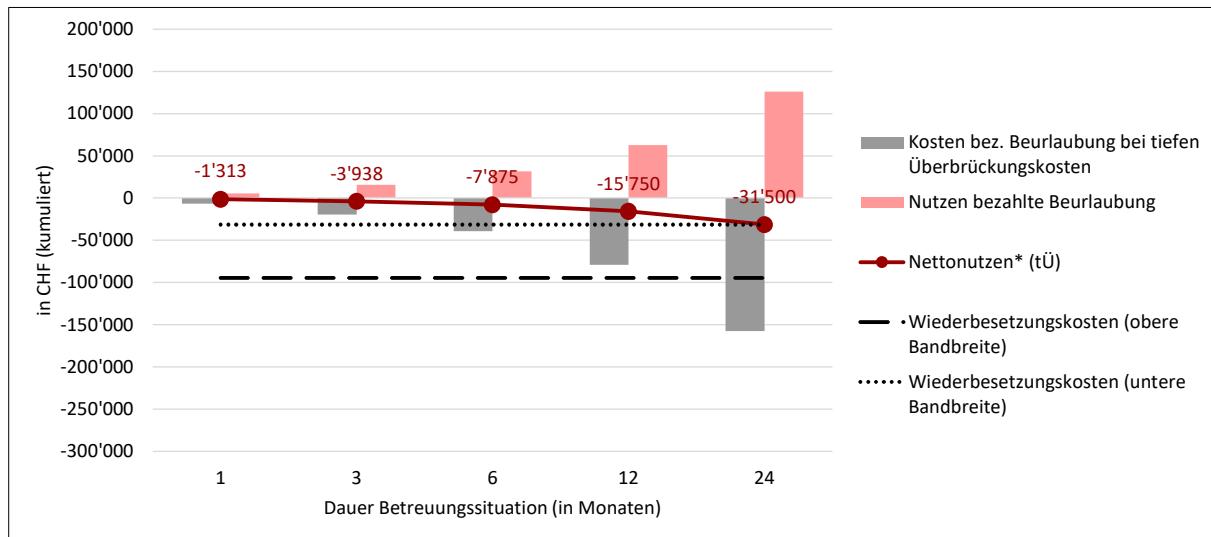
Abbildung 20: Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht (**tiefe Massnahmenkosten, hoher Lohn**, Wirksamkeit variabel)



\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Die Höhe der Kosten für das ergriffene Massnahmenbündel entspricht der unteren Bandbreite der untersuchten Fallbeispiele (ohne längerfristige bezahlte Beurlaubungen). Berechnungen BASS

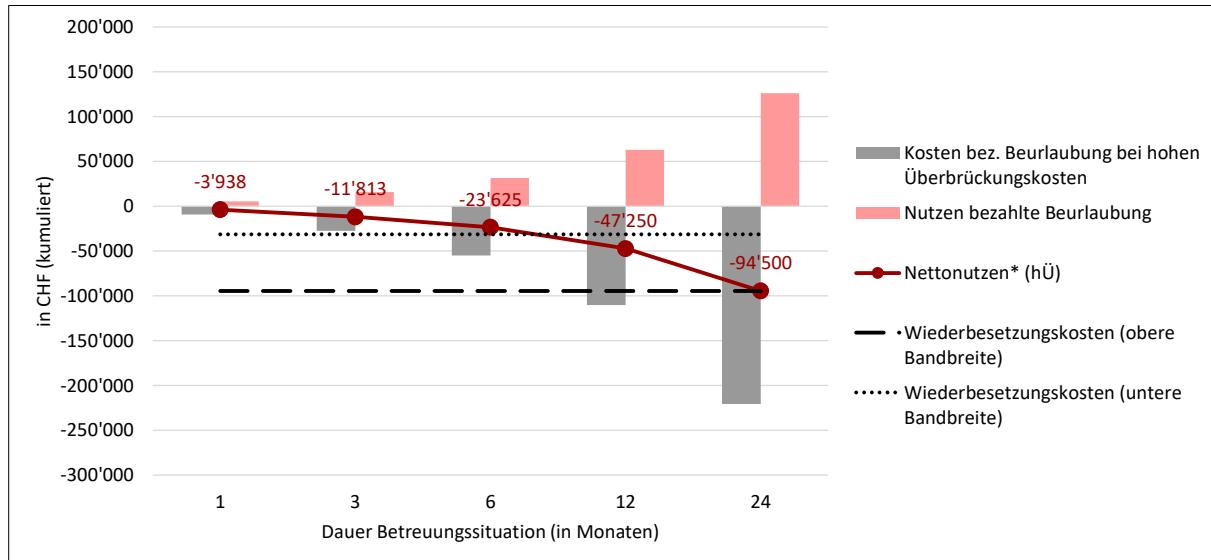
## Simulationsvarianten zur bezahlten Beurlaubung (Variation Lohn, Überbrückungskosten)

Abbildung 21: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (**tiefer Lohn, tiefe Überbrückungskosten**)



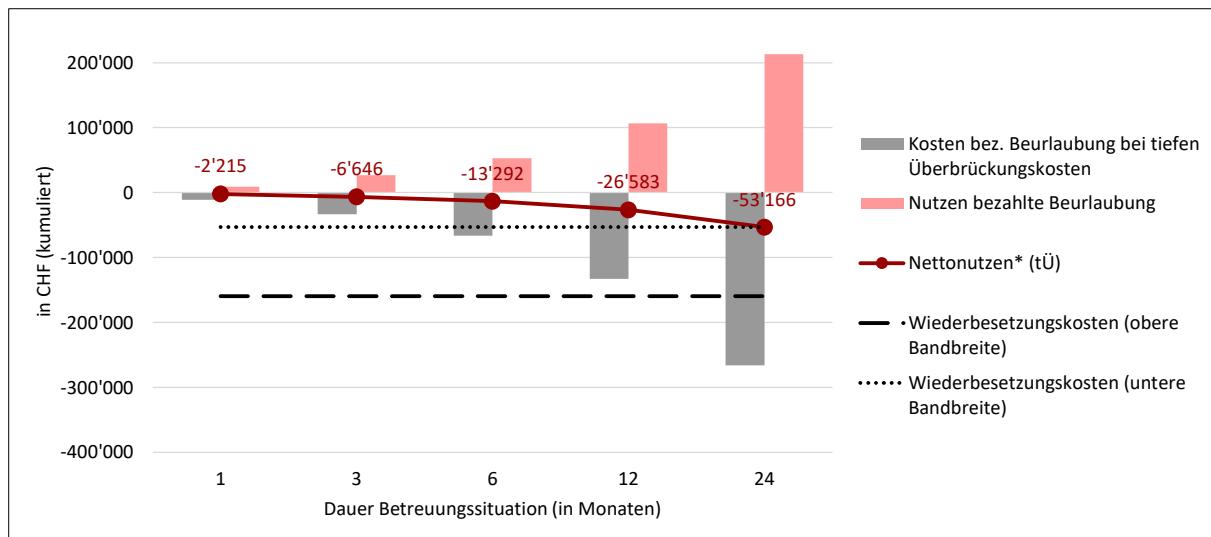
\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Für die Berechnung der Überbrückungskosten werden tiefe Wiederbesetzungskosten angenommen (0.5 Jahreslöhne).  
Berechnungen BASS

Abbildung 22: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (**tiefer Lohn, hohe Überbrückungskosten**)



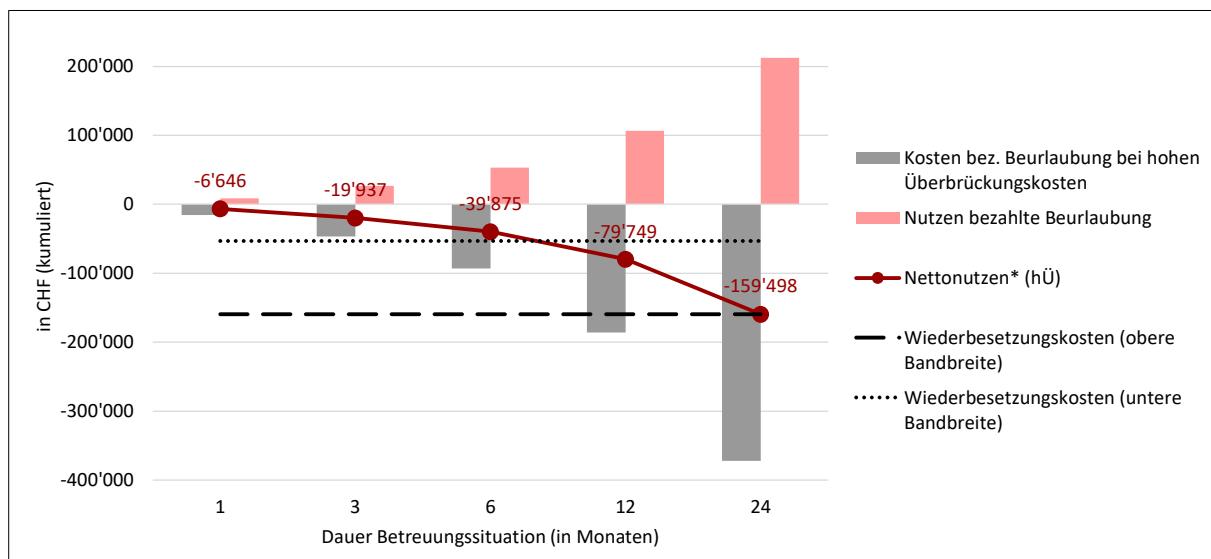
\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Für die Berechnung der Überbrückungskosten werden hohe Wiederbesetzungskosten angenommen (1.5 Jahreslöhne).  
Berechnungen BASS

Abbildung 23: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (**hoher Lohn, tiefe Überbrückungskosten**)



\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Für die Berechnung der Überbrückungskosten werden tiefe Wiederbesetzungskosten angenommen (0.5 Jahreslöhne).  
Berechnungen BASS

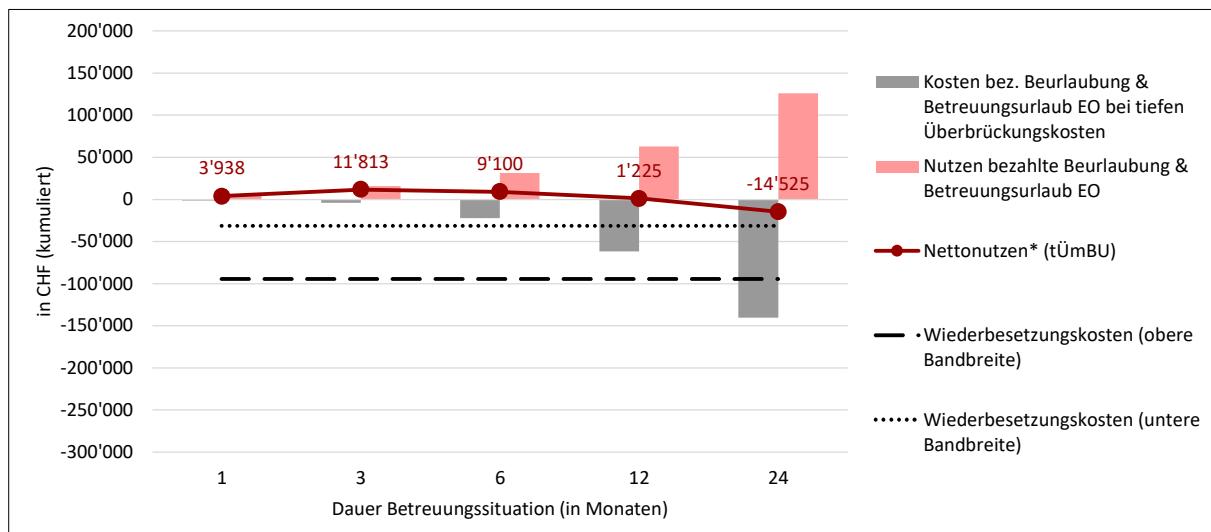
Abbildung 24: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (**hoher Lohn, hohe Überbrückungskosten**)



\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Für die Berechnung der Überbrückungskosten werden hohe Wiederbesetzungskosten angenommen (1.5 Jahreslöhne).  
Berechnungen BASS

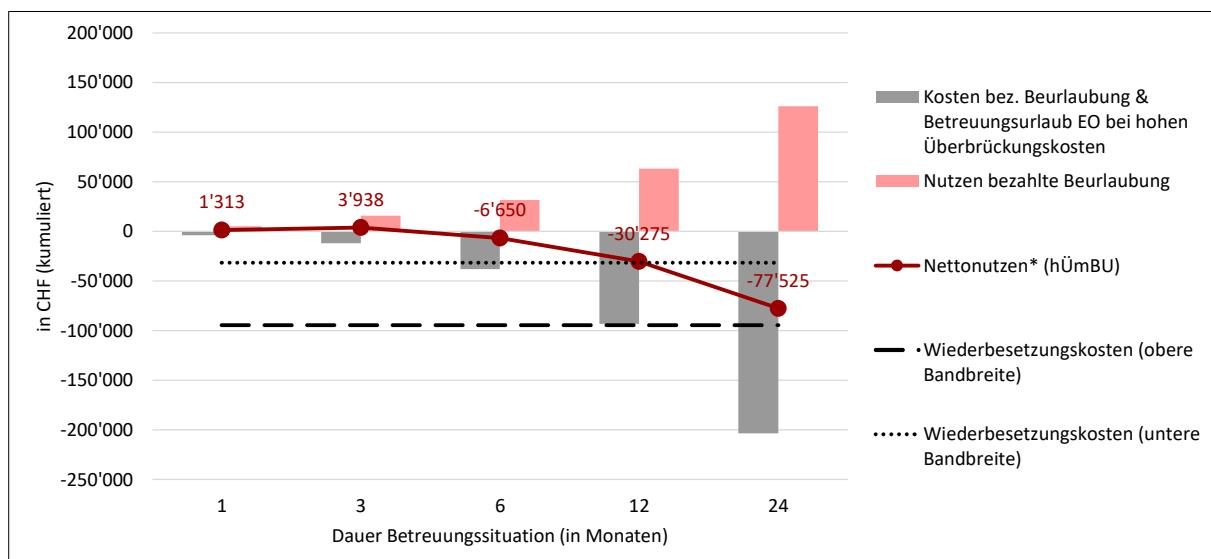
## Simulationsvarianten zur bezahlten Beurlaubung mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder (Variation Lohn, Überbrückungskosten)

Abbildung 25: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (tiefer Lohn, tiefe Überbrückungskosten), mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder



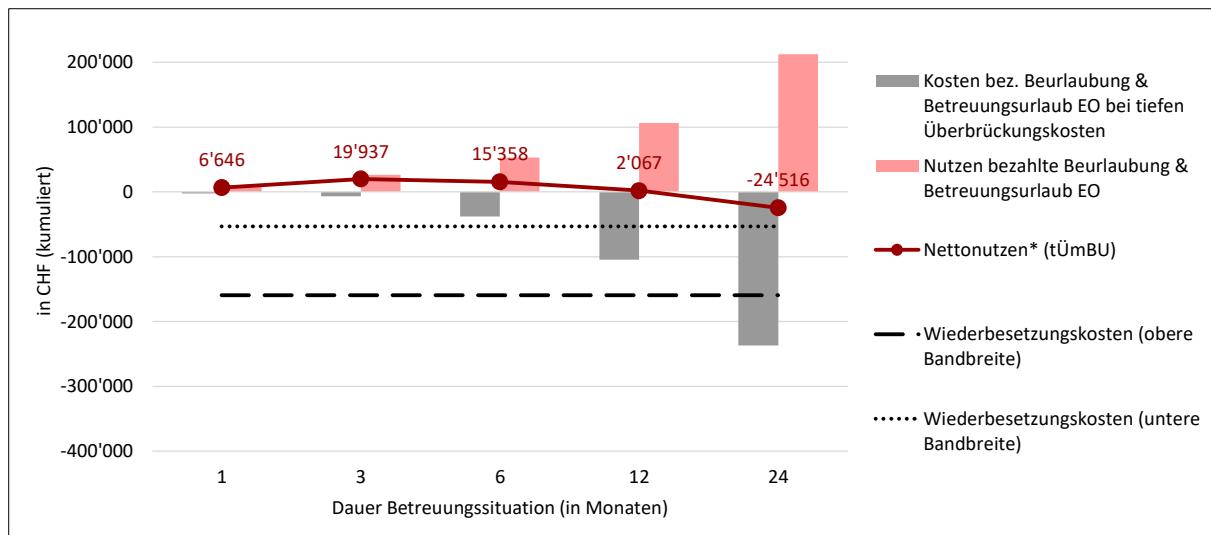
\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Für die Berechnung der Überbrückungskosten werden tiefe Wiederbesetzungskosten angenommen (0.5 Jahreslöhne).  
Berechnungen BASS

Abbildung 26: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (tiefer Lohn, hohe Überbrückungskosten), mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder



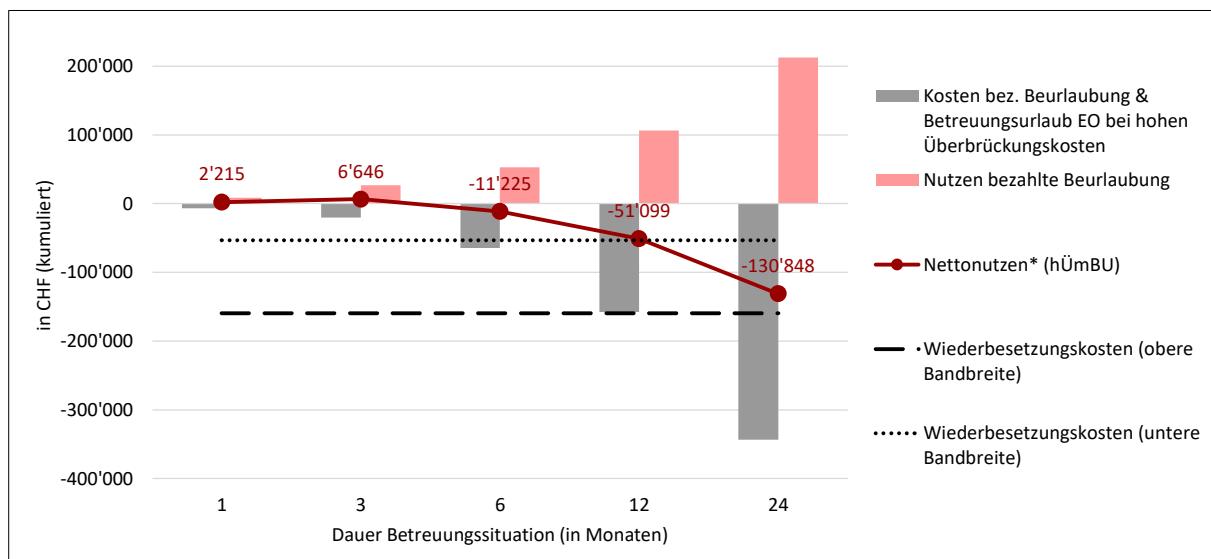
\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Für die Berechnung der Überbrückungskosten werden hohe Wiederbesetzungskosten angenommen (1.5 Jahreslöhne).  
Berechnungen BASS

Abbildung 27: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (**hoher Lohn, tiefe Überbrückungskosten**), mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder



\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Für die Berechnung der Überbrückungskosten werden tiefe Wiederbesetzungskosten angenommen (0.5 Jahreslöhne).  
Berechnungen BASS

Abbildung 28: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (**hoher Lohn, hohe Überbrückungskosten**), mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder



\* Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen.  
Für die Berechnung der Überbrückungskosten werden hohe Wiederbesetzungskosten angenommen (1.5 Jahreslöhne).  
Berechnungen BASS

## A-4 Gesprächsleitfaden für die Erhebung der Fallbeispiele

In diesem Gespräch möchten wir einen Überblick darüber erhalten, was für Massnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung Ihr Betrieb grundsätzlich kennt, wie diese Massnahmen in einem konkreten Fallbeispiel eingesetzt wurden und welche Erfahrungen Sie mit diesen Massnahmen gemacht haben.

Für das Fallbeispiel würden wir zudem gerne detaillierte Angaben zu den direkten Kosten der Massnahmen, den Auswirkungen auf Fehlzeiten, den Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit, die Auswirkungen auf die Überbrückungskosten sowie Auswirkungen auf Ersatzkosten erfassen. Dazu haben wir eine Liste vorbereitet, die wir ergänzend zum Gespräch gerne gemeinsam mit Ihnen ausfüllen würden.

### A) Rahmenbedingungen im Betrieb

1. Können Sie eingangs kurz sagen, was Ihre Funktion im Betrieb ist und inwiefern Sie beim Organisieren und Umsetzen von Massnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung im ausgewählten Fallbeispiel involviert sind/waren?
2. Wie häufig haben Sie in Ihrem Betrieb in den letzten zwei Jahren Mitarbeitende gehabt, welche über längere Zeit und in einem Mass, das für die Vereinbarkeit zur Herausforderung wurde, gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreut haben? Wie viele Personen betraf dies (etwa)?
3. Gibt es in Ihrem Betrieb eine ausformulierte oder implizite Strategie, die entweder generell die Vereinbarkeit von Beruf und familiären Aufgaben betrifft oder spezifisch für Mitarbeitende, die gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuen, zur Verfügung steht? Welche Massnahmen stehen für solche Situationen im Betrieb zur Verfügung und wie sind diese ausgestaltet? Welche davon stehen allen Mitarbeitenden offen?
4. (Falls ja,) Was sind die Gründe für diese Strategie und welche Zielsetzungen verfolgen Sie damit?

### B) Spezifika des Fallbeispiels und umgesetzte Massnahmen

5. Können Sie einen kurzen Überblick zum gewählten Fallbeispiel geben: In was für einer Situation befand/befindet sich der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin? Was für eine Funktion hat/hatte diese Person in Ihrem Betrieb? Inwiefern und wodurch ist/war die Person für den Betrieb unentbehrlich?
6. Zu welchem Zeitpunkt haben Sie Massnahmen ergriffen und was für Massnahmen waren das? Wie lange liefen diese Massnahmen? Wie gut oder schlecht haben diese funktioniert? Falls noch laufend: Können Sie abschätzen, wie lange die Unterstützung durch Massnahmen fortdauern wird?
7. Ist diese Person heute noch bei Ihnen angestellt? Falls nein, was sind Gründe dafür?

### C) Nicht leicht messbare Wirkungen

Die direkten Kosten der Massnahmen und ihre Wirkungen auf Fehlzeiten, Leistungsfähigkeit sowie (vermiedene) Überbrückungs- und Fluktuationskosten versuchen wir möglichst detailliert in Zahlen (Frankenbeträge, Zeiteinheiten etc.) zu erfassen. Dazu haben wir einen Excel-Erhebungsbogen vorbereitet, den wir im Anschluss an das Gespräch gerne ausfüllen würden. Im Folgenden möchten wir vorderhand auf jene

*Wirkungen von Massnahmen eingehen, die sich weniger genau in Zahlen messen lassen. Deshalb möchten wir Ihre Einschätzung zu den folgenden Auswirkungen der umgesetzten Massnahmen:*

8. Haben Sie Auswirkungen der Massnahmen auf die Zufriedenheit und Motivation des/der Mitarbeitenden im Fallbeispiel festgestellt? An was machen Sie diese fest?
9. Haben Sie im Fallbeispiel Auswirkungen der Massnahmen aufs Team und das Betriebsklima festgestellt? An was machen Sie diese fest?
10. Sehen Sie im Fallbeispiel Effizienzgewinne für den Betrieb aufgrund der veränderten Arbeitsorganisation (z.B. durch Selbstorganisation im Team)? Falls ja, welche?
11. Verändert sich durch die Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung die Position Ihres Betriebs auf dem Arbeitsmarkt? Welche Anzeichen haben Sie dafür?
12. Verändert sich durch die Förderung der Vereinbarkeit das Image Ihres Betriebs bei der Kundschaft? Wie stellen Sie dies fest?
13. Stellen Sie weitere Wirkungen der Massnahmen fest, die sich auf Ihren Betrieb auswirken?

#### **D) Beurteilung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Massnahmen durch den Betrieb**

14. An was messen Sie, ob eine im Falle von Angehörigenbetreuung ergriffene Massnahmen erfolgreich war? Was ist für Sie in einer solchen Situation ein Erfolg?
15. Gibt es Massnahmen, die grundsätzlich als Erstes ergriffen werden, und solche, die erst als letzter Ausweg zum Zug kommen? Besteht eine klare Reihenfolge?
16. Wenn Sie eine Rangierung der Massnahmen explizit nach den Kriterien «Wirksamkeit» und «Wirtschaftlichkeit» vornehmen müssten: Wie sehen diese Ranglisten für das konkrete Fallbeispiel und wie ganz generell aus?
17. Gibt es (auch aufgrund früherer Fälle) Massnahmen, die Sie nicht mehr treffen, weil Sie schlechte Erfahrungen gemacht haben oder die Massnahmen sich als zu teuer bzw. wenig wirksam erwiesen?
18. Bestehen/bestanden aufgrund gesetzlicher Vorgaben (u.a. Arbeitsgesetz) Beschränkungen, die nicht erlaubten, den Mitarbeitenden im gewünschten Mass entgegenzukommen?

#### **E) Wichtige Einflussfaktoren für den Erfolg oder Misserfolg der Massnahmen**

19. Wann funktionieren generell Massnahmen für Mitarbeitende, die Angehörige betreuen, und wann eher nicht?
20. Wann sind Sie eher grosszügig und wann zurückhaltend mit Massnahmen?

21. Wo sind für Sie die Grenzen der Tragbarkeit von betrieblichen Massnahmen erreicht?

**F) Erwartungen für die Zeit danach**

22. Gehen Sie davon aus, dass die Person im Fallbeispiel in Zukunft in Ihrem Betrieb wieder mindestens im früheren Umfang einsetzbar sein wird?
23. Können Sie einschätzen, wie lange die Person im Betrieb mindestens verbleiben müsste, damit sich die Massnahmen aus Sicht des Betriebs rechnen?
24. Haben Sie weitere Erwartungen an die Person für die Zeit nach den Massnahmen?

**G) Abschluss**

25. Gibt es abschliessend noch weitere Bemerkungen oder Anliegen zum Thema, die Sie bisher noch nicht anbringen konnten?