

## 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 Massnahmen in bestimmten Situationen bieten. Wie sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis unter Variation von kritischen

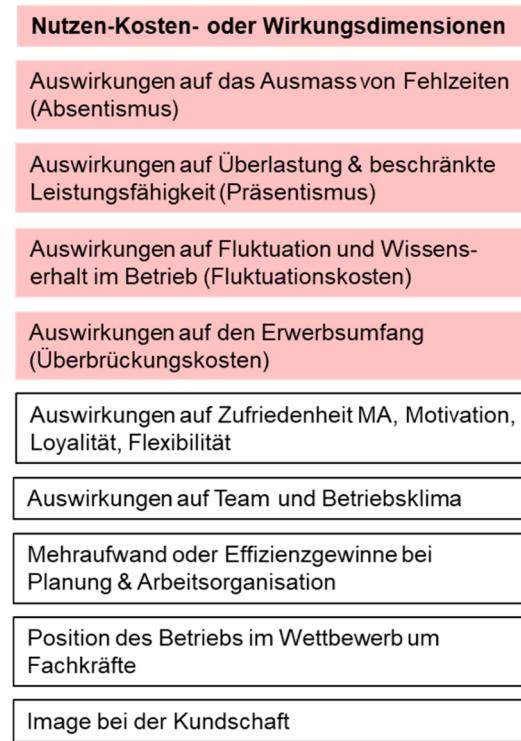
Einflussfaktoren verändert, wird in einem zweiten Untersuchungsschritt mittels Simulationsberechnungen aufgezeigt.

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



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. **Wiederbesetzungs-kosten**, 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 interessanter 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** (Präsenzerfordernisse, 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 Vorbehalten 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 Massnahmenpakets 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 Präsenzefordernis 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 Wiederbesetzungsosten 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 Wiederbesetzungsosten im Kündigungsfall sind gerade in Bereichen mit Fachkräfte-mangel 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 grössere 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 Wiederbesetzungsosten (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 Wiederbesetzungsosten im Falle einer Kündigung) in den negativen Bereich kippen und auch längerfristig dort verharren, auch wenn es dabei nie um grössere Beiträge geht. Werden die Wiederbesetzungsosten 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 Wiederbesetzungsosten 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 Mitarbeiter 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 Home-office-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 Arbeitseinteilung 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 Wiederbesetzungsosten 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 entgeltten 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 beziehen 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 abfndern, 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.