Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Der Bundesrat

Bern, 20. Juni 2025

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulates 21.3232 Maret Marianne vom 17. März 2021

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung 4

1 Einleitung 7

1.1 Ausgangslage 7
1.2 Definition «Betreuende Angehörige» 7
1.3 Bisherige Arbeiten im Bereich «Betreuende Angehörige» 8
1.4 Bereits bestehende Studien zur Vereinbarkeit von Angehörigenbetreuung und Erwerbstätigkeit 9
1.5 Vorgehen und Aufbau des Berichts 10

2 Forschungsergebnisse Kosten-Nutzen-Analyse 11

2.1 Design und Methodik 11
2.2 Zusammenfassung der Ergebnisse 13
2.2.1 Übersicht der Fallbeispiele und der ergriffenen Massnahmen 13
2.2.2 Selbstbeurteilung der Betriebe 19
2.2.3 Simulationsberechnungen – Kosten-Nutzen-Verhältnis unter Variation kritischer Einflussfaktoren 21
2.2.4 Grössenordnung der Anzahl betroffener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Betriebe 25
2.3 Empfehlungen aus dem Forschungsbericht 26

3 Fazit aus Sicht des Bundesrates 27

4 Abkürzungsverzeichnis 30

5 Anhang 31

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsdimension. Quelle: Forschungsbericht, S. III. 13
Abbildung 2: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (mittlerer Lohn, tiefe Überbrückungskosten), mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder 18
Abbildung 3: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (mittlerer Lohn, hohe Überbrückungskosten), mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder 18
Abbildung 4: Übersicht Beurteilung der Wirksamkeit der Massnahmen durch die Betriebe 20
Abbildung 5: Übersicht Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Massnahmen durch die Betriebe 20
Abbildung 6: Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht: hohe Massnahmenkosten, mittlerer Lohn, mittlere Wirksamkeit. Quelle: Abbildung 5 Forschungsbericht, S. 61. 22
Abbildung 7: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer: mittlerer Lohn, tiefe Überbrückungskosten. Quelle: Abbildung 8 Forschungsbericht, S. 65. 23
Abbildung 8: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer: mittlerer Lohn, hohe Überbrückungskosten. Quelle: Abbildung 9 Forschungsbericht, S. 65. 24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mögliche Massnahmen der Betriebe 12
Tabelle 2: Synthesetabelle Kosten-Nutzen-Analyse der einzelnen Fallbeispiele 16

Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht beantwortet das Postulat 21.3232 Maret Marianne «Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben» vom 17. Juni 2021. Der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit ist eine wichtige Massnahme zum Schutz von betreuenden Angehörigen. Die Arbeitsmarktfähigkeit stellt sicher, dass Angehörige sozial integriert bleiben, nicht in finanzielle Schwierigkeiten geraten und keine Lücken in der Altersvorsorge haben. Mehrere Studien des Förderprogramms «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017–2020» des Bundesamts für Gesundheit (BAG) belegen, dass ein Grossteil der betreuenden Angehörigen im Erwerbsalter erwerbstätig ist und auch sein will. Damit dies möglich ist, müssen Angehörige ihre Erwerbstätigkeit mit der Betreuung von nahestehenden Personen vereinbaren können. Hier sind insbesondere Unternehmen gefragt, entsprechende Massnahmen umzusetzen und internes Know-how aufzubauen, um betreuende Angehörige zu unterstützen.[1]

Als Grundlage zur Beantwortung des Postulats wurde eine Forschungsstudie in Auftrag gegeben. Die Herausforderung bestand darin, dass in der betrieblichen Realität eine grosse Heterogenität besteht sowohl bezüglich der Rahmenbedingungen in den Betrieben als auch bezüglich der Situationen der Mitarbeitenden, die häusliche Pflege und Betreuung übernehmen. Die Studie arbeitete daher mit neun exemplarischen Fallbeispielen. Es handelte sich dabei um konkrete reale Situationen und um existierende Betriebe. In einem zweiten Schritt wurden mittels Simulationen kritische Einflussfaktoren variiert. Dadurch wurde es möglich, die finanziellen Wirkungen von Massnahmen für eine grössere Anzahl von Situationen zu analysieren.

Der Forschungsbericht hält fest, dass in fast allen der untersuchten Fallbeispiele, die für erfolgreiche Interventionen stehen, die Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten und der teilweisen Arbeit im Homeoffice wichtige Voraussetzungen für die Vereinbarkeit sind. Fast alle Betriebe gaben zudem einen gewissen Betrag für Beratung und Betreuung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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. Mit den von den Unternehmen ergriffenen Massnahmen gelang es mehrheitlich, das Erwerbspensum der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten. Diese Erkenntnisse sind nicht uneingeschränkt repräsentativ für sämtliche Betriebe und Mitarbeitenden. Sie ermöglichen aber, das konkrete und praxisrelevante Potenzial abzuschätzen, welches betriebliche Massnahmen in bestimmten Situationen bieten.

Der erzielte Nutzen der ergriffenen Massnahmen hängt primär davon ab, in welchem Ausmass Fehlzeiten und eine verringerte Leistungsfähigkeit aufgrund von Überlastung vermieden werden konnten. Wo die Kosten der getroffenen Massnahmen tief sind, wie in der Mehrheit der Fälle, ist die Kosten-Nutzen-Bilanz auch ohne Einbezug der Wiederbesetzungskosten im Falle einer Kündigung positiv. Die Wiederbesetzungskosten im Kündigungsfall sind gerade in Bereichen mit Fachkräftemangel erheblich. Werden die Wiederbesetzungskosten mitberücksichtigt, sind auch teurere Massnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung gut begründbar und finanziell lohnenswert. Nicht zuletzt bleibt auch die Arbeitsmarktfähigkeit dieser Mitarbeitenden erhalten.

Die Erhebung der Fallbeispiele hat klar gezeigt, dass die Betriebe nicht aus reinen Kosten-Nutzen-Überlegungen heraus handeln, sondern grundsätzlich und nach Möglichkeiten intensiv bemüht sind, zusammen mit den Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Betreuung und Pflege von Angehörigen und der Arbeit im Unternehmen sicherzustellen.

[1] Vgl. Empfehlung 12 aus dem Synthesebericht des Förderprogramms «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020»

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Der Forschungsbericht hatte darüber hinaus zum Ziel, mittels Simulationsberechnungen unter Variation kritischer Einflussfaktoren auch Hinweise auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis über die einzelnen Fallbeispiele hinaus zu bekommen. Die Simulationsberechnungen zum «häufig ergriffenen Massnahmenbündel»[2] zeigen, dass für die betroffenen Betriebe aus einer finanziellen Perspektive wenig Gründe bestehen, solche vergleichsweise kostengünstigen Massnahmen nicht zu ergreifen. Der «business case» ist eindeutig positiv. Inwiefern sich das auf alle Unternehmen generalisieren lässt, bleibt hingegen offen, denn dieses relativ kostengünstige Massnahmenbündel setzt voraus, dass die Situation durch eine gewisse zeitliche und örtliche Flexibilität bei der Erbringung der Arbeitsleistung zugunsten der betroffenen Mitarbeitenden verbessert werden kann. Dies ist insbesondere bei Bürotätigkeiten der Fall. Wo hingegen Präsenzerfordernisse bestehen, ist eine örtliche Flexibilität nicht möglich. Und fixe Öffnungs- oder Servicezeiten schränken den Spielraum bezüglich einer flexiblen Anpassung der Arbeitszeiten ein. Gemäss Forschungsbericht besteht die Option Homeoffice für etwas weniger als die Hälfte aller Beschäftigten in der Schweiz. So ist das Potential von Homeoffice-Lösungen insbesondere im Sozial- und Gesundheitswesen, im Detailhandel, im Gastgewerbe und im Baugewerbe, aber auch in vielen Handwerks- und Industriebetrieben begrenzt. Oft bleiben der Abtausch und Absprachen im Team, die Berücksichtigung der Betreuungssituation bei der Einsatzplanung oder – in Abweichung von den im Arbeitsvertrag vorgegebenen Bedingungen - das Tolerieren von Minusstunden über eine längere Zeit zwar mögliche Optionen. Ohne aber 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.[3] Gemäss Forschungsbericht hängt die Frage wie schnell sich eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz einstellt, zudem von der Höhe der einmaligen Kosten zu Beginn der Massnahmen ab.

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. Mittels den Simulationsberechnungen am Beispiel des 14-wöchigen Betreuungsurlaubs für Eltern schwerkranker Kinder lässt sich zudem zeigen, dass diese Massnahme auch über die eigentliche Laufzeit von 14 Wochen hinaus die Kosten-Nutzen-Bilanz aus betrieblicher Sicht erheblich zu verbessern vermag.

Mit der älter werdenden Erwerbsbevölkerung wird der Anteil der Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben für gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige künftig weiter zunehmen. Mit dem sich verschärfenden Fachkräftemangel steigt zudem 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.

---

[2] 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. Quelle Forschungsbericht, S. VII. Zur Präzisierung soll hier aber darauf hingewiesen werden, dass ab dem 1. Januar 2021 eine Lohnfortzahlungspflicht bei kurzen Arbeitsabwesenheiten von höchstens drei Tagen pro Fall und maximal zehn Tagen pro Jahr besteht, damit Arbeitnehmende kranke oder verunfallte Familienmitglieder oder Lebenspartnerinnen bzw. Lebenspartner betreuen können (Art. 329*h* OR).

[3] Bezüglich der Krankschreibung ist das weite Feld der Arbeitsunfähigkeit und entsprechender Zeugnisse tangiert. So existieren unterschiedliche Formen der Arbeitsunfähigkeit (generelle und arbeitsplatzbezogene Arbeitsunfähigkeit). In speziellen Fällen kann es zur Verwendung respektive Instrumentalisierung von Arbeitsunfähigkeitszeugnissen kommen, bei denen im Grunde genommen andere Massnahmen anzuwenden wären (Freistellung, Anpassung der Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes). Ob in solchen Fällen von Gefälligkeitszeugnissen gesprochen werden muss, wird sehr unterschiedlich bewertet. Mit dem Gefälligkeitszeugnis im engeren Sinne (Strafbestimmungen und Handlungsoptionen) setzt sich der Bericht zum Po. 22.3196 («Welche Massnahmen gegen Gefälligkeitszeugnisse von Ärztinnen und Ärzten?») auseinander. Im vorliegenden Kontext er Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben, ist aber grundsätzlich zu berücksichtigen, dass Grenzen zwischen unterschiedlichen Formen der Arbeitsunfähigkeit – auf Grund von tatsächlicher Krankheit oder auf Grund von Arbeitsunfähigkeit im weiteren Sinne – nicht immer trennscharf zu separieren sind.

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Aus Sicht des Bundesrates sind betreuende Angehörige sowohl für die Gesellschaft als auch das Gesundheitswesen eine bedeutsame Stütze. Zum Schutz der erwerbstätigen betreuenden Angehörigen, erachtet der Bundesrat den Erhalt der Erwerbstätigkeit als eine wichtige Massnahme, die dazu beiträgt, dass betreuende Angehörige sozial integriert bleiben, nicht in finanzielle Schwierigkeiten geraten und keine Lücken in der Altersversorge entstehen. Die Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen ist primär Sache der Sozialpartner. Es zeigt sich, dass die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen respektive die Möglichkeit der kurzen und kurzfristigen Abwesenheiten sinnvolle Massnahmen sind, um einerseits die Vereinbarkeit von Angehörigenbetreuung und Erwerbstätigkeit zu ermöglichen und andererseits auch eine Überlastung der Mitarbeitenden zu verhindern. Mit der Studie wird somit auch gezeigt, dass die vom Eidgenössischen Parlament am 20. Dezember 2019 beschlossenen gesetzlichen Anpassungen des ArG[4] bezüglich kurzzeitiger Abwesenheiten von Erwerbstätigen für die Betreuung von Angehörigen, welche auf den 1. Januar 2021 in Kraft getreten sind, sehr sinnvolle Massnahmen sind.

Der Bundesrat nimmt zur Kenntnis, dass es mit den von den untersuchten Unternehmen ergriffenen Massnahmen mehrheitlich gelungen ist, das Erwerbspensum der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten. Wobei der erzielte Nutzen der ergriffenen Massnahmen primär davon abhängt, in welchem Ausmass Fehlzeiten und eine verringerte Leistungsfähigkeit aufgrund von Überlastung vermieden werden konnten.

Dem Bundesrat ist es aber auch bewusst, dass es für gewisse Branchen mit fixen Öffnungs- und Präsenzzeiten sehr anspruchsvoll ist, Lösungen für die Vereinbarkeit von Angehörigenbetreuung und Erwerbstätigkeit zu finden. Es ist deshalb wichtig, auch Verbände dieser Branchen für das Thema der Vereinbarkeit von Angehörigenbetreuung und Erwerbstätigkeit zu sensibilisieren und auf den Nutzen für die Betriebe von - möglicherweise teuren - Massnahmen aufmerksam zu machen, welche die Vereinbarkeit von Angehörigenbetreuung und Erwerbstätigkeit verbessern. Dies vor allem auch vor dem Hintergrund, dass bei einem etwaigen Kündigungsfall erhebliche Rekrutierungskosten entstehen können.

[4] Art. 36 Abs. 3 und 4 ArG, SR 822.11.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Auslöser des vorliegenden Berichtes ist ein von Ständerätin Marianne Maret am 17. März 2021 im Ständerat eingereichtes Postulat[5].

Eingereichter Text:

> «*Der Bundesrat wird beauftragt, in einem Bericht die Gewinne und Einsparungen (Return on Investment) aufzuzeigen, die dank der Massnahmen erzielt wurden, die von Unternehmen für ihre Angestellten, die regelmassig Angehörige betreuen und pflegen, zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen wurden.*»

Begründung:

> «*Im Rahmen des Förderprogramms "Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017–2020" hat das Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS eine Studie zu den Massnahmen durchgeführt, die Unternehmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben (https://www.bag.admin.ch/dam/bag/de/dokumente/nat-gesundheitspolitik/foerderprogramme/fp_pflegende_angehoerige/Kurzfassungen_Schlussberichte/*
>
> *Schlussbericht_Massnahmen_Unternehmen.pdf.download.pdf/ G12_Schlussbericht_Massnahmen_Unternehmen.pdf). Die Studie zeigt auf, dass fast alle Unternehmen, die betreuende und pflegende Angestellte beschäftigen, solche Massnahmen ergreifen. Ausserdem wird aufgezeigt, dass die Mehrheit der Teamleiterinnen und -leiter das Kosten-Nutzen-Verhältnis der ergriffenen Massnahmen positiv beurteilt.*
>
> *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 hoher ausfallen als der Nutzen, den sie daraus ziehen.*
>
> *Eine Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in den Unternehmen wurde die Unternehmensleitungen dazu ermutigen, das Angebot weiterzuentwickeln. Denn es ist davon auszugehen, dass viele Angestellte Angehörige betreuen und pflegen und dass ihre Zahl in Zukunft nicht abnehmen, sondern im Gegenteil zunehmen wird. Die Analyse greift damit ein Anliegen der Unternehmen und ihrer Verbände auf und kann eine Grundlage liefern, um die Diskussion sachlicher zu führen.*»

Der Ständerat nahm das Postulat am 17. Juni 2021 an und überwies es an den Bundesrat. Mit dem vorliegenden Bericht kommt der Bundesrat seinem Auftrag nach.

1.2 Definition «Betreuende Angehörige»

Mit betreuenden Angehörigen sind Personen aller Altersstufen (d. h. auch Kinder und Jugendliche) gemeint, welche für unterstützungsbedürftige Personen aus dem nächsten persönlichen Umfeld Betreuungs- und Pflegeaufgaben übernehmen.[6] Unterstützungsbedürftige Personen können direkte Verwandte in auf- und absteigender Folge, Ehepartner und Ehepartnerin, eingetragene Partnerschaften und Lebensgemeinschaften sein; aber auch familiäre Beziehungskonstellationen, die in verschieden Formen miteinander zusammenleben und Fürsorgeaufgaben übernehmen, wie soziale Eltern von Pflegekindern, und nahestehende Personen aus dem direkten Lebensumfeld, wie zum Beispiel Mitbewohnerinnen oder Freunde[7].

---

[5] Postulat 21.3232: «Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben».

[6] Synthesebericht. Förderprogramm «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020», S. 12.

[7] Ebenda.

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Gemäss Synthesebericht des Förderprogramms «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020» betreut die grösste Angehörigengruppe (Personen im Alter von 50 bis 64 Jahren) mehrheitlich ihre Eltern oder Schwiegereltern (69 Prozent), ferner die Partnerin oder den Partner (10 Prozent), den Sohn oder die Tochter (10 Prozent). Ausserfamiliäre Betreuung liegt mit 11 Prozent bei den 16- bis 25-Jährigen am höchsten. Im höheren und hohen Alter kümmern sich die Personen vor allem um ihre Ehepartnerinnen und -partner[8].

Die Angehörigen übernehmen verschiedene Betreuungsaufgaben zur Bewältigung des Alltags der betreuten Person (z.B. psychische und soziale Unterstützung, Haushaltsführung, Administration, Fahrdienste) und/oder Pflegeaufgaben (z.B. Hilfe bei Pflegeaufgaben in Ergänzung zu den spitalexternen professionellen Diensten).

1.3 Bisherige Arbeiten im Bereich «Betreuende Angehörige»

Die Verbesserung der Rahmenbedingungen und die Anerkennung der Arbeit von betreuenden Angehörigen ist dem Bundesrat ein wichtiges Anliegen. So hat der Bundesrat im Dezember 2014 den Aktionsplan zur Unterstützung und Entlastung von betreuenden Angehörigen verabschiedet, um allgemein die Rahmenbedingungen für betreuende Angehörige zu verbessern[9].

Der Aktionsplan umfasste vier Handlungsfelder: «Information und Daten», «Qualität und Zugang zu Entlastungsangeboten», «Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung», und «Betreuungsurlaub oder alternative Unterstützungsmöglichkeiten».

Das Parlament hat als Resultat des Aktionsplans am 20. Dezember 2019 das «Bundesgesetz über die Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung»[10] verabschiedet. Ziel des Gesetzes ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, welche es jenen Erwerbstätigen erlauben, die sich entscheiden kranke und pflegebedürftige Familienmitglieder zu betreuen und zu pflegen, dies im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu tun.

Das Gesetz wurde in zwei Etappen in Kraft gesetzt. Mit der ersten Etappe traten auf den 1. Januar 2021 folgende Punkte in Kraft: a) Lohnfortzahlung bei kurzen Arbeitsabwesenheiten von höchstens drei Tagen pro Fall und maximal zehn Tagen pro Jahr, damit Arbeitnehmende kranke oder verunfallte Familienmitglieder oder Lebenspartnerinnen bzw. Lebenspartner betreuen können[11], wobei die Betreuungsbeschränkung von zehn Tagen pro Jahr für erkrankte Kinder nicht gilt[12]; b) Ausweitung der Betreuungsgutschriften AHV für betreuende Angehörige, sowie die Lebenspartnerin oder den Lebenspartner, sofern das Paar seit mindestens fünf Jahren im gleichen Haushalt lebt[13]; und c) die Anpassung des Anspruchs auf Hilflosenentschädigung der IV und Intensivpflegezuschlags[14]. Mit der auf den 1. Juli 2021 in Kraft gesetzten zweiten Etappe gewährt das neue Gesetz erwerbstätigen Eltern zudem einen 14-wöchigen Urlaub für die Betreuung eines schwer kranken oder verunfallten Kindes[15]. Diese

---

[8] Synthesebericht. Förderprogramm «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020», S. 22f.

[9] Unterstützung für betreuende und pflegende Angehörige. Situationsanalyse und Handlungsbedarf für die Schweiz. Bericht des Bundesrates vom 5. Dezember 2014.

[10] AS 2020 4525.

[11] Art. 36 Abs. 3 ArG, SR 822.11.

[12] Art. 36 Abs. 4 ArG.

[13] Art. 29^{septies} Abs. 1 AHVG, SR 831.10.

[14] Art. 42bis Abs. 4 und Art. 42ter Abs. 3 IVG, SR 831.20.

[15] Art. 16*n* ff. EOG, SR 834.1. Siehe auch BSV: EO bei Betreuung von gesundheitlich schwer beeinträchtigten Kindern (admin.ch) sowie «Bundesgesetz über die Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung» (BBl 2019 8667). .

gesetzliche Grundlage bedeutet somit, dass nicht jede kurzzeitige Abwesenheit respektive Beurlaubung ein Entgegenkommen der Unternehmung zugunsten der Arbeitnehmerin, des Arbeitnehmers, ist, sondern ein Handeln basierend den gesetzlichen Bestimmungen.

Zudem hat der Bundesrat im März 2016 im Rahmen der Fachkräfteinitiative-plus das Förderprogramm «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017–2020» lanciert. Das Förderprogramm verfolgte das Ziel, die Situation und die Bedürfnisse von betreuenden Angehörigen besser zu verstehen und praxisnahe Grundlagen für die Entwicklung und Weiterentwicklung von Entlastungsangeboten für betreuende Angehörige zu erarbeiten und wurde vom Bund mit vier Millionen Franken[16] unterstützt.

Im Rahmen des Förderprogramms des Bundes wurden 15 Forschungsprojekte durchgeführt und über 60 Modelle guter Praxis dokumentiert[17]. Zudem wurden verschiedene Impulse für die Praxis und konkrete Empfehlungen erarbeitet, die sich an Akteurinnen und Akteure im Gesundheits- und Sozialwesen sowie in der Arbeitswelt richten.

1.4 Bereits bestehende Studien zur Vereinbarkeit von Angehörigenbetreuung und Erwerbstätigkeit

Im Rahmen des Programmteils 1 «Wissensgrundlagen» des Förderprogramms «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020» setzte sich eines der 15 Forschungsmandate (Studie G12)[18] mit den Massnahmen in Unternehmen zur besseren Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung auseinander. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass die befragten Betriebe mehrheitlich bestrebt sind, in konkreten Situationen kurz- und mittelfristig Lösungen für die betreuenden Angehörigen zu finden. Massnahmen in Unternehmen umfassen z.B. Absprachen im Team, flexible Arbeitszeiten, Rücksichtnahme auf Wünsche bei der Arbeitszeiteinteilung und bezahlte Kurzabsenzen. Relativ häufige Massnahmen waren auch eine vorübergehende Reduktion des Arbeitspensums sowie Teilzeitarbeit. Die Studie zeigte aber auch, dass die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung für die Betriebe gleichzeitig mit Nutzen und Herausforderungen verbunden ist. Den grössten Nutzen sahen die Betriebe gemäss der Studie bei der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und dem Ruf als Arbeitgeber. Ebenfalls sehr häufig stimmen die befragten Unternehmen den Aussagen zu (oder eher zu), wonach die Förderung der Vereinbarkeit zur Loyalität der Mitarbeitenden beitrage und den Erhalt von gutem Personal erleichtere. Als besondere Herausforderung nannten die Betriebe längere pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten mit freiwilliger Lohnfortzahlung durch die Arbeitgebenden von einigen Wochen oder Monaten bei schweren Krankheiten bei erwachsenen Familienmitgliedern oder am Lebensende. Diese Konstellation ist zwar selten, aber die daraus entstehenden (Lohn-)kosten und Arbeitsausfälle stellen besonders für kleinere Unternehmen eine grosse Belastung dar[19].

Im Zuge der gesetzlichen Anpassungen für verbesserte Rahmenbedingungen für erwerbstätige betreuende Angehörige wurde eine Regulierungsfolgenabschätzung (RFA) durchgeführt. Das Eidgenössische Parlament plante zum damaligen Zeitpunkt zwei Massnahmen, um die Vereinbarkeit von Be-

[16] Quelle: Fachkräfteinitiative: Zwei neue Förderprogramme im Gesundheitswesen (admin.ch)

[17] Synthesebericht. Förderprogramm «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020.», S. 13ff.

[18] Rudin, M. et al. (2019). *Massnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in Unternehmen der Schweiz.* Forschungsmandat G12 des Förderprogramms «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige». Schlussbericht. Büro BASS AG in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. I. Bischofsberger, Careum Hochschule Gesundheit, Zürich. Quelle siehe unter Homepage BAG, Förderprogramm «Entlastungsangebote für betreuenden Angehörige 2017-2020»: Programmteil 1: Wissensgrundlagen, «Massnahmen von Unternehmen».

[19] Ebenda, S. 40f.

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

treuung und Erwerbstätigkeit zu fördern: einerseits die Erweiterung der Regelung bezüglich kurzzeitiger Abwesenheiten am Arbeitsplatz auf die Betreuung von kranken Angehörigen und andererseits ein längerfristiger Betreuungsurlaub für Eltern von schwer erkrankten oder verunfallten Kindern.[20] Die RFA untersuchte dabei die Kosten und der Nutzen für die Betroffenen sowie die Volkswirtschaft basierend auf den avisierten gesetzlichen Neurungen, wobei der Fokus auf den Auswirkungen für die Unternehmen lag.[21]

Die RFA bildete zudem die in der Untersuchungszeit geltende Praxis bei pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten in Schweizer Unternehmen ab.[22] So zeigte eine Unternehmensbefragung im Rahmen der RFA, welche auf einer repräsentativen Befragung von 2246 Unternehmen sowie Gesprächen mit ausgewählten Fachpersonen basierte[23], dass in der Praxis für die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden eine Freistellung zur Betreuung von Angehörigen ohne gesetzliche Unterstützungspflicht (z.B. Eltern) grundsätzlich möglich war; rund zwei Drittel der Mitarbeitenden erhielten in diesem Fall eine Lohnfortzahlung, beim anderen Drittel erfolgte die Freistellung unbezahlt, d.h. es mussten z.B. Ferientage bezogen oder die Fehlstunden mit Überstunden kompensiert werden.[24] Bei schweren Erkrankungen oder Unfällen von Kindern waren gemäss der oben erwähnten Unternehmensbefragung die Reduktionen des Erwerbspensums und kürzere oder längere unbezahlte Urlaube von Elternteilen häufig genutzte Möglichkeiten; auch die Krankschreibung von Elternteilen fand in der Praxis Anwendung.[25]

In ihrer Postulatsbegründung bezieht sich Ständerätin Maret direkt auf die oben erwähnte Studie G12 und regt mit einer vertiefenden Kosten-Nutzen-Analyse eine weiterführende Diskussion der Vereinbarkeit von Angehörigenbetreuung und Erwerbstätigkeit an.

1.5 Vorgehen und Aufbau des Berichts

Das Bundesamt für Gesundheit (BAG) erteilte dem Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG (nachfolgend «die Autorenschaft) den Auftrag, einen Forschungsbericht als Grundlage für die Beantwortung des Postulats zu erarbeiten. Die Studie wurde fachlich durch eine Begleitgruppe bestehend aus dem federführenden Bundesamt für Gesundheit (BAG), dem Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) und dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) begleitet. Zudem wurde der provisorische Schlussbericht der Studie im Rahmen eines Validierungsworkshops kritisch reflektiert. Am Workshop nahmen neben der oben genannten Begleitgruppe der Dachverband der Vereinigung von Angehörigen psychisch Kranker (VASK), l'Association de Proches Aidants du Canton de Vaud, die Vereinigung «espace proche», die Association Neuchâteloise des Proches Aidants, «rethinking care», Service social Coop Suisse romande, Swisscom Head of Health and Care Expertise und die Universitätsbibliothek Bern teil. Am Validierungsworkshop nicht anwesend waren Vertreterinnen und Vertreter von travail suisse, vom Schweizerischen Gewerkschaftsbund (SGB – USS) und vom Schweizerischen Arbeitgeberverband. Die Workshopunterlagen und – fragen wurden diesen Vertreterinnen und Vertretern aber zugestellt. Zudem wurden separate Videokonferenzen für die genannten Arbeitgeber und die

[20] Frey, Miriam, et al. (2018). *RFA pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten*. Regulierungsfolgenabschätzung zur Erweiterung der kurzzeitigen pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten und zum EO-entschädigten Betreuungsurlaub für Eltern von schwer kranken und schwer verunfallten Kindern zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege. Schlussbericht vom 18. April 2018, S. iv.

[21] Ebenda.

[22] Frey, Miriam, et al. (2018). *RFA pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten*. Regulierungsfolgenabschätzung zur Erweiterung der kurzzeitigen pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten und zum EO-entschädigten Betreuungsurlaub für Eltern von schwer kranken und schwer verunfallten Kindern zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege. Schlussbericht vom 18. April 2018.

[23] Ebenda, S. iv.

[24] Ebenda, S. v.

[25] Ebenda, S. 50f.

Arbeitnehmer abgehalten, wo sie ihre Rückmeldungen äussern und in den Schlussbericht der Studie einbringen konnten.

Der Forschungsbericht fasst zunächst bestehende Analysen zu Kosten und Nutzen von unterstützenden Massnahmen der Betriebe zusammen. Auf der Basis dieser Literaturanalyse wurde anschliessend das Forschungsdesign entwickelt. Im Zentrum stand die Beschreibung der detailliert erhobenen Fallbeispiele, um im nächsten Schritt die Kosten-Nutzen-Relationen für jedes der Beispiele einzeln zu berechnen. Anschliessend wurde das Spektrum der untersuchten Situationen erweitert, indem in Simulationsberechnungen wichtige Einflussfaktoren variiert wurden. Im nachfolgenden Abschnitt wurden dann die vorhandenen statistischen Daten zu Erwerbstätigen dargelegt, die gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige betreuten, und zu Betrieben, die mit deren Vereinbarkeitsproblemen konfrontiert waren. Dies erlaubte, die Grössenordnung des Phänomens besser einzuordnen. Abschliessend wurden die Schlussfolgerungen präsentiert.

Der finale Forschungsbericht vom Dezember 2023 «Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergreifen»[26] bildet die Grundlage für die Beantwortung des Postulats 21.3232 Maret Marianne.

2 Forschungsergebnisse Kosten-Nutzen-Analyse

Im Folgenden wird der Forschungsbericht «Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergreifen» kurz mit «der Forschungsbericht» referenziert. Das nachfolgende Kapitel basiert auf dem Forschungsbericht.

2.1 Design und Methodik

Die methodische Herausforderung für die Kosten-Nutzen-Analyse bestand darin, dass in der wirtschaftlichen Realität eine grosse Heterogenität besteht sowohl bezüglich der Rahmenbedingungen in den Betrieben – Grösse, Branche, Präsenzerfordernisse, 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 wie Ersetzbarkeit, Planbarkeit von Ausfällen, Ausmass der Betreuungsübernahme, Unterstützungsbedarf, psychische Belastung und anderes mehr.

Die Studie arbeitete daher mit neun exemplarischen Fallbeispielen zu einzelnen betroffenen Mitarbeitenden in unterschiedlichen Betrieben. Es handelt sich dabei um konkrete und 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. Obwohl sich die neun Fallbeispiele in zentralen Punkten der interessierenden Charakteristika, wie Region, Betriebsgrösse, Betriebstyp, Rahmenbedingungen, Merkmale der Betroffenen, Betreuungssituation, eingesetzter Massnahmen und deren Dauer, unterscheiden, ist die Auswahl nicht uneingeschränkt repräsentativ für sämtliche Betriebe und Mitarbeitenden. Vielmehr ermöglicht sie, konkret und praxisrelevant das Potenzial abzuschätzen, das betriebliche Massnahmen in bestimmten

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

Situationen bieten. Die Studie hat in einem zweiten Schritt mittels Simulationsberechnungen auch untersucht, wie sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis unter Variation von kritischen Einflussfaktoren verändert.

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. Kurzabwesenheiten oder die Arbeitsabwesenheiten eines Elternteils infolge der üblichen Kinderkrankheiten wurden somit ausgeschlossen. Die Studie fokussierte zudem auf die anfallenden Kosten und den Nutzen für die betroffenen Betriebe, das heisst die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit von ergriffenen Massnahmen erfolgte immer aus der Sicht der Unternehmung. Die in einer Gesamtbetrachtung durchaus ebenfalls relevante Perspektive der betreuenden Mitarbeitenden, der gesundheitlich beeinträchtigten Angehörigen wie auch der weiteren Gesellschaft wurden bewusst ausgeblendet. Die Fokussierung auf die Kosten-Nutzen-Analyse aus Sicht der Betriebe, respektive die Ausblendung der anderen Perspektiven, erfolgte aufgrund der Formulierung des auftraggebenden Postulats 21.3232 Maret Marianne.

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. Tabelle 1 führt die in der Studie verwendete Kategorisierung der relevanten möglichen Massnahmen auf:

Tabelle 1: Mögliche Massnahmen der Betriebe

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

Darstellung BASS, Forschungsbericht S. 9.

Die nachfolgende Abbildung enthält eine systematische Übersicht über die relevanten Wirkungsdimensionen von unternehmensseitigen Massnahmen. Folgende vier Wirkungsdimensionen (in Abbildung 1 rosa eingefärbt) wurden dabei für die Kosten-Nutzen-Analyse berücksichtigt:

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Nutzen-Kosten- oder Wirkungsdimensionen
Auswirkungen auf das Ausmass von Fehlzeiten (Absentismus)
Auswirkungen auf Überlastung & beschränkte Leistungsfähigkeit (Präsentismus)
Auswirkungen auf Fluktuation und Wissens-erhalt 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

Abbildung 1: Wirkungsdimension. Quelle: Forschungsbericht, S. III.

Die weiteren in der Abbildung 1 dargestellten Wirkungsdimensionen (weiss eingefärbt) konnten 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 ergriffenen Massnahmen entstehen in aller Regel auch Kosten. Art und Ausmass der Kosten sind zum einen massnahmenspezifisch, zum anderen können sie je nach Ausgestaltung sowie Management- und Arbeitsorganisation im Betrieb aber sehr unterschiedlich ausfallen. Für die Kosten-Nutzen-Bilanz der vorliegenden Untersuchung waren 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 entstanden, weil diese Faktoren mitentscheidend für die Kosten waren.

2.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse des Forschungsberichtes beziehen sich direkt auf die im Postulat 21.3232 Maret Marianne formulierte Frage respektive den Auftrag: Es soll aufgezeigt werden, welche *«Gewinne und Einsparungen (Return on Investment) dank der Massnahmen erzielt wurden, die von Unternehmen für ihre Angestellten, die regelmässig Angehörige betreuen und pflegen, zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen wurden.»*

2.2.1 Übersicht der Fallbeispiele und der ergriffenen Massnahmen

Die Kennzahlen des Kosten-Nutzen-Vergleichs in den einzelnen Fallbeispielen sind in Tabelle 2 im Überblick festgehalten. Die Spalten zu den ergriffenen Massnahmen zeigen, dass in all den Fallbeispielen, die für erfolgreiche Situationen stehen, betriebsweit für alle Mitarbeitenden die Möglichkeit zu

flexibel gestaltender Arbeitszeit und in fast allen die Möglichkeit der teilweisen Arbeit im Homeoffice bestand. Nur ein Betrieb musste die technischen Vorkehrungen für Homeoffice erst einrichten. Generell betonten die für die Erstellung der Fallbeispiele befragten Unternehmen, dass die Wahl der konkret eingesetzten Massnahmen stark vom individuellen Fall abhänge.

Als zentrale Voraussetzung dafür, dass im Falle von Angehörigenbetreuung Massnahmen erfolgreich umgesetzt werden können, sahen viele Betriebe die allgemeine Unternehmenskultur und ein Betriebsklima, in welchem rechtzeitig das Gespräch gesucht wird, Probleme angesprochen und gemeinsam Lösungen erarbeitet werden. Da gemäss Untersuchungsergebnissen die flexible Arbeitszeitgestaltung eine sehr wichtige Massnahme zur Vereinbarkeit der Angehörigenbetreuung und Erwerbstätigkeit darstellt, stellt sich die Frage für welchen Anteil der Arbeitnehmenden in der Schweiz die Option einer Flexibilität beim Arbeitsort überhaupt möglich ist. Der Forschungsbericht hält dazu fest, dass während der Covid-Pandemie mit dem Homeoffice-Index die Flexibilität beim Arbeitsort untersucht wurde[27]. Insgesamt besteht diese Option für etwas weniger als die Hälfte der Beschäftigten in der Schweiz. Es zeigen sich jedoch grosse Unterschiede zwischen den Wirtschaftsbranchen. Das Potenzial von Homeoffice-Lösungen ist demnach insbesondere im Sozial- und Gesundheitswesen, im Detailhandel, im Gastgewerbe und im Baugewerbe, aber auch in vielen Handwerks- und Industriebetrieben begrenzt.

[27] Forschungsbericht, S, VII.

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Die nachfolgende Tabelle 2 listet alle Fallbeispiele des Forschungsberichtes auf und setzt sie einander gegenüber. Dies um die Kennzahlen miteinander zu vergleichen. Als Erklärung der Tabelle dient Fallbeispiel eins (FB1). FB1 bezieht sich auf eine Personalfachperson, welche einen Elternteil betreut. Zum Massnahmenbündel («ergriffene Massnahmen») FB1 gehören «Beratung und Betreuung», «Planung und Koordination», «Flexible Arbeitszeit» und «Flexibler Arbeitsort», sowie eine Pensenreduktion. Die Pensenreduktion betrug im konkreten FB1 10%. Sie sollte so lange beibehalten werden, wie es die Betreuungssituation erforderte. Bei der Massnahme Planung und Koordination ging es um eine Aufgabenreorganisation und Aufstockung der Stellenprozente im Team. Bei der Beratung wurde eine interne Mitarbeiterberatung initiiert, welche auch die Organisation von externer Hilfe bei der Betreuung der Angehörigenperson beinhaltete. Bei den Massnahmen flexible Arbeitszeit und Arbeitsort handelte es sich um Massnahmen, welche grundsätzlich bereits in der Unternehmung etabliert waren. Sie wurden nicht speziell als Massnahme ergriffen. Bei den anderen Massnahmen handelte es sich um gezielt ergriffene Massnahmen, um die betreuende Person zu entlasten. Dies wird in der Tabelle mit dem schwarzen Punkt angezeigt.

Die Spalte «Dauer» in der nachfolgenden Tabelle bezeichnet die Dauer der Massnahmen, «Arbeitspensum» das Pensum, welche die Person in der Unternehmung arbeitete. Die Spalte «Kosten der Massnahmen» ist unterteilt in eine Spalte «Monatlich» und «Gesamthaft». Die Spalte «Monatlich» listet die Gesamtkosten geteilt durch die Dauer der ergriffenen Massnahmen auf. Im FB1 sind dies CHF 1'918.- / 12Mte = CHF 159.85, was auf CHF 160.- gerundet wurde. Aufgeschlüsselt (was in der untenstehenden Tabelle nicht ersichtlich ist) beliefen sich die Kosten der Massnahmen auf CHF 900.- für Beratung, sowie auf CHF 1'018.- Planungs- und Koordinationsaufwand[1].

Generell hängt der resultierende Nutzen der ergriffenen Massnahmen für die Unternehmung stark vom Ausmass der Reduktion von Fehlzeiten der Person und dem Vermeiden einer verringerten Leistungsfähigkeit aufgrund der Belastung durch die Betreuungssituation ab[1]. 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.

Der konkrete Nutzen der Massnahme in FB1 für die Unternehmung wird in der Tabelle ebenfalls monatlich (CHF 2'538.-) und gesamthaft (CHF 32'370.-) ausgewiesen. Im besagten FB1 bestand der Nutzen der Massnahmen für die Unternehmung wie oben kurz dargelegt a) in einer Reduktion von Fehlzeiten der betreuenden Person und b) in einer Reduktion der verminderten Leistungsfähigkeit der Person. Die vor Massnahmenbeginn angefallenen betreuungsbedingten Fehlzeiten im Umfang von durchschnittlich 0.5 Arbeitstagen pro Monat konnten vollständig durch die ergriffenen Massnahmen verhindert werden: der Nutzen für die Unternehmung über die gesamte Laufzeit betrug CHF 3'120.- (nicht in der Tabelle ausgewiesen)1.Die vor Massnahmenbeginn um 25% reduzierte Leistungsfähigkeit konnte vollständig durch die ergriffenen Massnahmen wiederhergestellt werden. Längerfristig wurde von den Interviewpersonen ohne Massnahmen gar eine grössere Reduktion der Leistungsfähigkeit um 50% erwartet, die für die Schätzung im Forschungsbericht jedoch nicht verwendet wurde. Die Reduktion der verminderten Leistungsfähigkeit, das heisst die Wiederherstellung der vollen Leistungsfähigkeit, brachte der Unternehmung einen Nutzen über die gesamte Dauer der Massnahmen von CHF 29'250.- (nicht in der Tabelle ausgewiesen)1. Gesamthaft lag der Nutzen somit bei CHF 32'370.-. Der Nettonutzen (Nutzen minus die Kosten) wird in der Tabelle in einer separaten Spalte aufgeführt. Im FB1 lag der Nettonutzen (ohne Wiederbesetzungskosten) bei CHF 30'452.- (Gesamtnutzen CHF 32'370.- minus Gesamtkosten CHF 1'918.-).

Die Wiederbesetzungskosten werden im FB1 mit CHF 35'000.- ausgewiesen. Da die Wiederbesetzungskosten nur im hypothetischen Fall einer Kündigung anfallen würden und das Risiko einer Kündigung im Einzelfall nicht zuverlässig bestimmbar war, wurden diese Kosten am Schluss der Tabelle separat ausgewiesen und nicht in die Berechnung des ausgewiesenen Nettonutzens miteinbezogen. Die Vermeidung dieser potentiellen Kosten ist aber ebenfalls ein aus den Massnahmen resultierender Nutzen für die Unternehmung[1].

Zudem bestehen weitere nicht quantifizierten Nutzendimensionen wie die grössere Zufriedenheit der betreffenden Mitarbeitenden, ein besseres Betriebsklima durch die erreichte Entlastung und die gezeigte Menschlichkeit, Wettbewerbsvorteile des Unternehmens im Arbeitsmarkt und Imagegewinne bei der Kundschaft, die in einer Gesamtbetrachtung zusätzlich hinzugezählt werden müssten, hier aber nicht in die Berechnung eingeflossen sind.

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Tabelle 2: Synthesetabelle Kosten-Nutzen-Analyse der einzelnen Fallbeispiele

Fallbeispiel	**Ergriffene Massnahmen**							**Dauer**	**Arbeits-pensum**	**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	Unbez. Beurlaub./ Pensenreduktion			Monatlich	Gesamthaft	Monatlich	Gesamthaft	**Monatlich**	**Gesamthaft**	
FB1: Personalfachperson mit Betreuung eines pflegebedürftigen Elternteils	●	●	○	○			●	12 Monate, andauernd	80 resp. 70%	160 CHF	1'918 CHF	2'698 CHF	32'370 CHF	**2'538 CHF**	**30'452 CHF**	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	**-37 CHF**	**-222 CHF**	12'000 CHF
FB3: Kadermitarbeitende mit akutem Betreuungsbedarf Eltern	●		○	○		●	●	2 Jahre	100%	176 CHF	4'218 CHF	750 CHF	18'000 CHF	**574 CHF**	**13'782 CHF**	110'000 CHF
FB4: Mitarbeiterin Kleinstbetrieb mit krebskrankem Kind	●	●	○	●	●			3 Jahre, andauernd	60%	287 CHF	10'342 CHF	2'176 CHF	78'333 CHF	**1'889 CHF**	**67'992 CHF**	4'500 CHF
FB5: Personalfachperson mit längerfristiger Betreuung eines Elternteils			○	○		●	●	5 Jahre	60%	300 CHF	18'000 CHF	325 CHF	19'500 CHF	**25 CHF**	**1'500 CHF**	100'000 CHF
FB6: Mitarbeitende Verkauf mit krebskrankem Kind	●	●	○			●●		7 Monate	100%	6'004 CHF	42'031 CHF	4'619 CHF	32'335 CHF	**-1'385 CHF**	**-9'695 CHF**	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	**177 CHF**	**6'375 CHF**	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	**1'480 CHF**	**35'521 CHF**	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	**579 CHF**	**1'736 CHF**	30'187 CHF

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

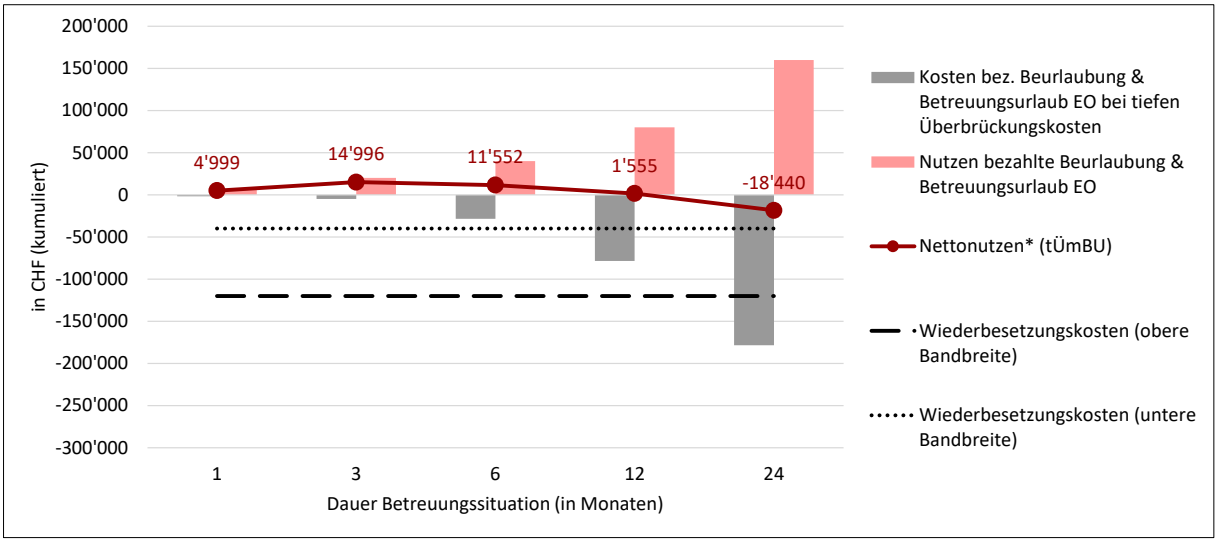
*Bemerkung: Da die Wiederbesetzungskosten nur im hypothetischen Fall einer Kündigung anfallen und das Risiko einer Kündigung im Einzelfall nicht zuverlässig bestimmbar ist, werden diese Kosten am Schluss der Tabelle separat ausgewiesen und nicht in die Berechnung des ausgewiesenen Nettonutzens einbezogen. Die Vermeidung dieser potentiellen Kosten ist aber ebenfalls ein Nutzen der Massnahmen.
Legende: ● = ergriffenen Massnahme, O = bereits betriebsweit umgesetzt, ●● = Betreuungsurlaub; Quelle: Berechnungen BASS, basierend auf den Angaben aus den Interviews und ergänzenden Annahmen und Informationen. Quelle Forschungsbericht, S. 54.

Der Forschungsbericht hält fest, wie entscheidend flexible Arbeitszeit und Homeoffice für eine kostengünstige Bewältigung der Vereinbarkeitsprobleme sind. Dies zeigt sich auch im einzigen Fallbeispiel (FB6), bei welchem diese Massnahmen aufgrund der Präsenzerfordernis und fixer Öffnungszeiten nicht weiterhalfen, sondern nur noch mit einer längeren bezahlten Beurlaubung (in der Tabelle ausgewiesen mit einem doppelten schwarzen Punkt) 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. FB6 gibt einen Anhaltspunkt, wie teuer Massnahmen in Branchen werden können, in welchen Homeoffice und flexible Arbeitszeiten schwieriger oder nicht umsetzbar sind, wie im Detailhandel, im Gast- und Baugewerbe oder im Sozial- und Gesundheitswesen, sowie in Handwerks- und Industriebetrieben.

Hätte in der Notfallsituation der schweren Krebserkrankung eines Kindes (FB6, Tabelle 2) 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 – über die eigentliche Laufzeit von 14 Wochen hinaus – erheblich. So ist der Nettonutzen für die Unternehmung mit CHF 1'555.- nach zwölf Monaten immer noch positiv (siehe folgende Abbildung 2).

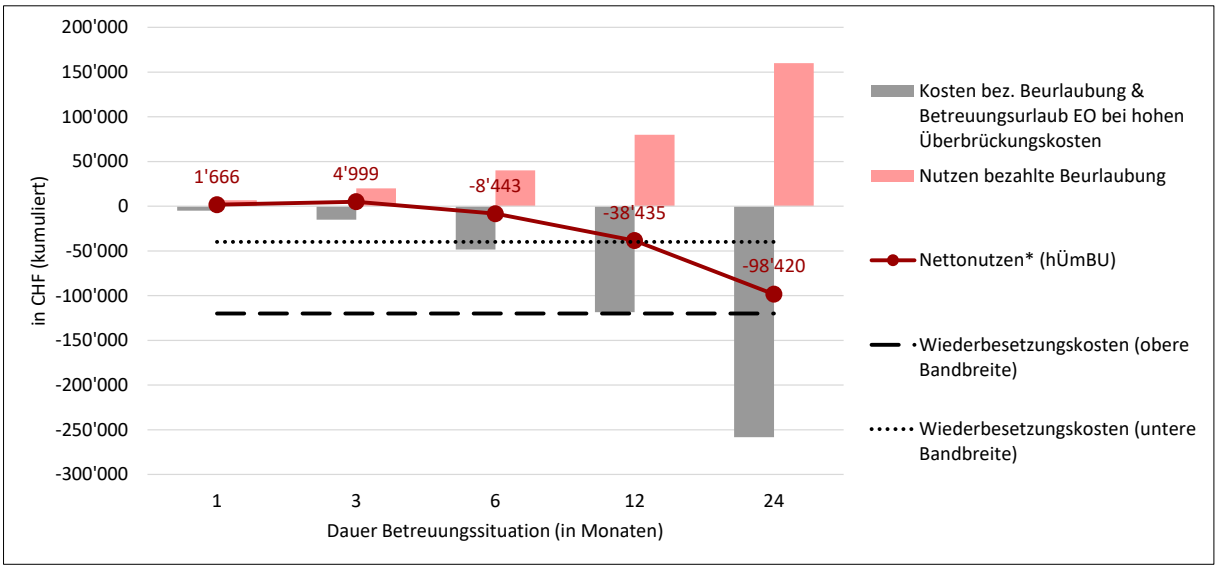
Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Abbildung 2: 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. Quelle Forschungsbericht, S. 66.

Abbildung 3: 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. Quelle Forschungsbericht, S. 67.

Wie die oben dargestellten Abbildungen aus dem Forschungsbericht aufzeigen, vermag der Betreuungsurlaub und damit die Übernahme der Lohnfortzahlung durch die Erwerbsersatzordnung (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.[28]

Wie die vorgegangene Synthesetabelle 2 zeigt, gaben fast alle Betriebe 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 FB6 kam eine bezahlte Beurlaubung auch in vier anderen Fällen vor, war jedoch von der Dauer her überschaubar. Teilweise handelte es sich um Krankschreibungen der betroffenen Mitarbeitenden[29]. Über die gesamte Laufzeit der Massnahmen betrachtet, überstiegen die Massnahmenkosten in den anderen Fällen den Kostenrahmen von 300 CHF pro Monat nicht.

Insgesamt ist es in den Fallbeispielen 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. Dies durch das Zulassen von Minusstunden über eine längere Zeit oder die Möglichkeit zum «Kauf» zusätzlicher Ferien. Auch hier half unternehmerische Flexibilität. Die meisten Mitarbeitenden in den untersuchten Fallbeispielen sind nach wie vor mit hohen Pensen beschäftigt und erlitten keine Einkommenseinbussen.

Wo die Kosten der getroffenen Massnahmen tief waren, wie in der Mehrheit der Fälle, war die Kosten-Nutzen-Bilanz auch ohne Einbezug der Wiederbesetzungskosten im Falle einer Kündigung positiv. Nur in zwei untersuchten Fallbeispielen war dies nicht der Fall. In einem war der Negativbetrag jedoch marginal und lag weit unter den Kosten, die der Betrieb für eine Wiederbesetzung im Falle einer Kündigung schätzte. Selbst im Fall einer 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.[30]

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

2.2.2 Selbstbeurteilung der Betriebe

In einer Selbstbeurteilung erachten die befragten Betriebe aus den neun untersuchten Fallbeispielen ihre Massnahmen für die Unternehmung grossmehrheitlich als wirksam und wirtschaftlich.

---

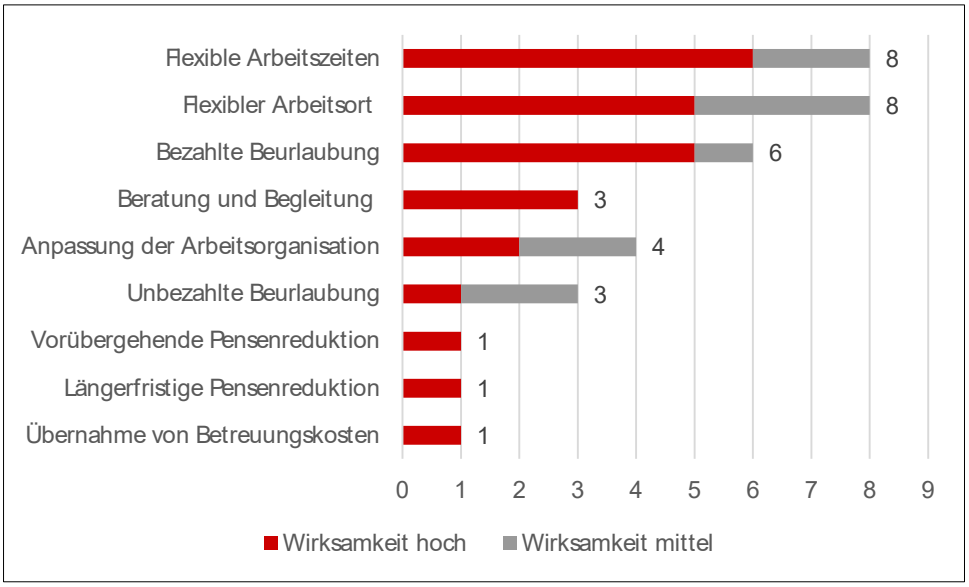
[28] Ausgewiesener Nettonutzen ohne Einbezug der Kostenfolgen einer möglichen Kündigung, die separat ausgewiesen sind. Die Wiederbesetzungskosten fallen im Kündigungsfall an und erhöhen entsprechend den Nettonutzen von Massnahmen. Die ausgewiesene Bandbreite der Wiederbesetzungskosten entspricht 0.5 bis 1.5 Jahreslöhnen. Für die Berechnung der Überbrückungskosten werden hohe Wiederbesetzungskosten angenommen (1.5 Jahreslöhne). Berechnungen BASS. Forschungsbericht, S. 65.

[29] Die Kosten bezahlter Beurlaubungen zulasten der Betriebe wurden in der Studie auf der Basis der Angaben in den Interviews in die Kosten-Nutzen-Analyse eingerechnet. 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. Quelle Forschungsbericht, S. 40.

[30] Siehe Syntheseübersicht der Kosten-Nutzen-Analyse der einzelnen untersuchten Fallbeispiele **Tabelle 1** im Anhang.

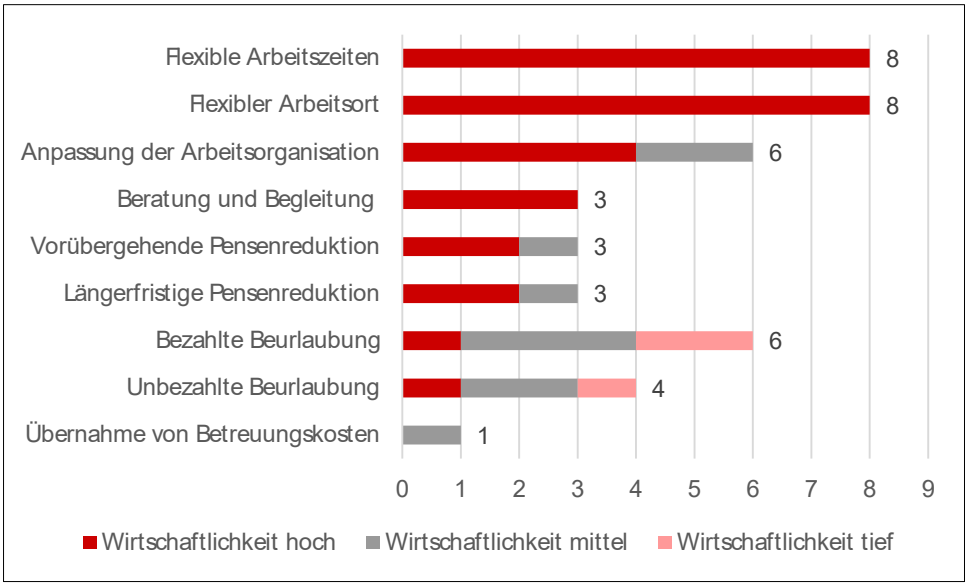
Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Abbildung 4: 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, Forschungsbericht S. 32.

Abbildung 5: 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, Forschungsbericht S. 32.

Gewisse Vorbehalte bestehen einzig bezüglich der Wirtschaftlichkeit von Beurlaubungen. Die Unternehmen gaben alle an, dass die Wahl der Massnahmen stark vom individuellen Fall abhängt. Wie weiter oben bereits angesprochen, sehen viele Betriebe als zentrale Voraussetzung für den Erfolg eine unterstützende Unternehmenskultur und ein offenes Betriebsklima, damit das Gespräch gesucht, Probleme angesprochen und gemeinsam Lösungen gefunden werden. Die befragten Unternehmen beurteilten nur ihre eigenen Betriebe. Eine Fremdbeurteilung anderer Betriebe ist in der Befragung nicht eingeschlossen.

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Als wichtig wird von den neun befragten Unternehmen 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 mit Massnahmen sind, wenn die betroffene Person selber ein hohes Mass an Engagement (Commitment) bei der Arbeit 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.

Zudem fiel es 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).

Auf die Grenzen der Tragbarkeit angesprochen, schätzten 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, die Arbeit nicht gemacht werden kann und darunter das Team oder die Kundschaft leiden.

2.2.3 Simulationsberechnungen – Kosten-Nutzen-Verhältnis unter Variation kritischer Einflussfaktoren

Die Variation kritischer Einflussfaktoren über Simulationsberechnungen hatte 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 analysierten Fallbeispielen wurden zwei mögliche Interventionsszenarien in den Betrieben simuliert: ein häufig ergriffenes variables Massnahmenbündel sowie eine längere bezahlte Beurlaubung. Handelt es sich bei Ersterem eher um günstige Massnahmen, ist es bei Letzterem eine teure Massnahme, die nicht immer nötig ist und nur bei schwerkranken Personen angewandt wird. Das Ziel der zweiten Szenario-Simulation war zu berechnen, 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.

Simulationsberechnung: Häufig ergriffenes Massnahmenbündel

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Die Simulationsberechnungen zum «häufig ergriffenen Massnahmenbündel» zeigen[31], dass aus einer finanziellen Perspektive wenig Gründe bestehen, solche vergleichsweise kostengünstigen Massnahmen nicht zu ergreifen; der «business case» ist eindeutig positiv:

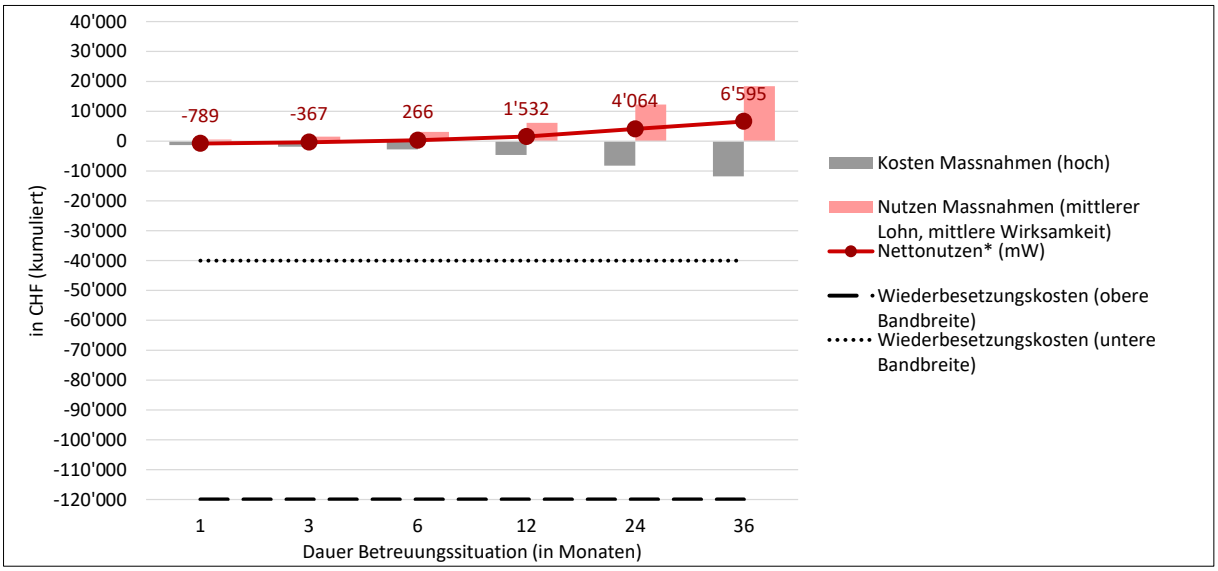


Abbildung 6: Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht: hohe Massnahmenkosten, mittlerer Lohn[32], mittlere Wirksamkeit. Quelle: Abbildung 5 Forschungsbericht, S. 61.

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), temporäre Reduktion des Arbeitspensums, bezahlte und unbezahlte kurze Beurlaubung und die punktuelle Übernahme von Betreuungskosten für die angehörige Person.[33] Aufgrund der Heterogenität und unterschiedlichen Arbeitsanfordernisse in den unterschiedlichen Branchen was zum Beispiel Präsenzzeit und Öffnungszeiten angeht, ist davon auszugehen, dass das «häufig ergriffene Massnahmenbündel» nicht in allen Unternehmungen und Betrieben unverändert eingesetzt werden könnte.

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.

Simulationsberechnung: Längere bezahlte Beurlaubung

[31] Siehe zu den Simulationsberechnungen zum *«häufig ergriffenen Massnahmenbündel»* auch im Anhang **Abbildung 2** «Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach der Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht: hohe Massnahmenkosten, mittlerer Lohn, **mittlere** Wirksamkeit.», **Abbildung 3** «Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht: hohe Massnahmenkosten, mittlerer Lohn, **hohe** Wirksamkeit.**»,** und **Abbildung 4** «Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht: hohe Massnahmenkosten, mittlerer Lohn, **tiefe** Wirksamkeit.».

[32] Für die Simulationen geht die Studie 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. Daneben verwendet die Studie die 25%-Quartilsgrenze (63'000 CHF) als Annäherung für Stellen mit geringer Qualifikation und die 75%-Quartilsgrenze (rund 106'000 CHF) als Proxy für Stellen mit vergleichsweise hoher Qualifikation. Quelle Forschungsbericht S. 59.

[33] Quelle Forschungsbericht, S. 57.

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Die Autoren und Autorinnen der Analyse haben in ihren Simulationen auch den Nettonutzen für eine längere bezahlte (volle) Beurlaubung berechnet[34]. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass die Flexibilität, die beim obigen Massnahmenbündel zentral ist, nicht in allen Branchen und bei jeglichen Tätigkeiten möglich ist. Beispiele einer längeren bezahlten Beurlaubung sind Lebensendsituationen von nahen Angehörigen oder die akute Krebserkrankung eines Kindes, die sofortige Interventionen erfordert[35].

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 (FB6).

Die Simulationsberechnungen zu einer längeren bezahlten (vollen) 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[36].

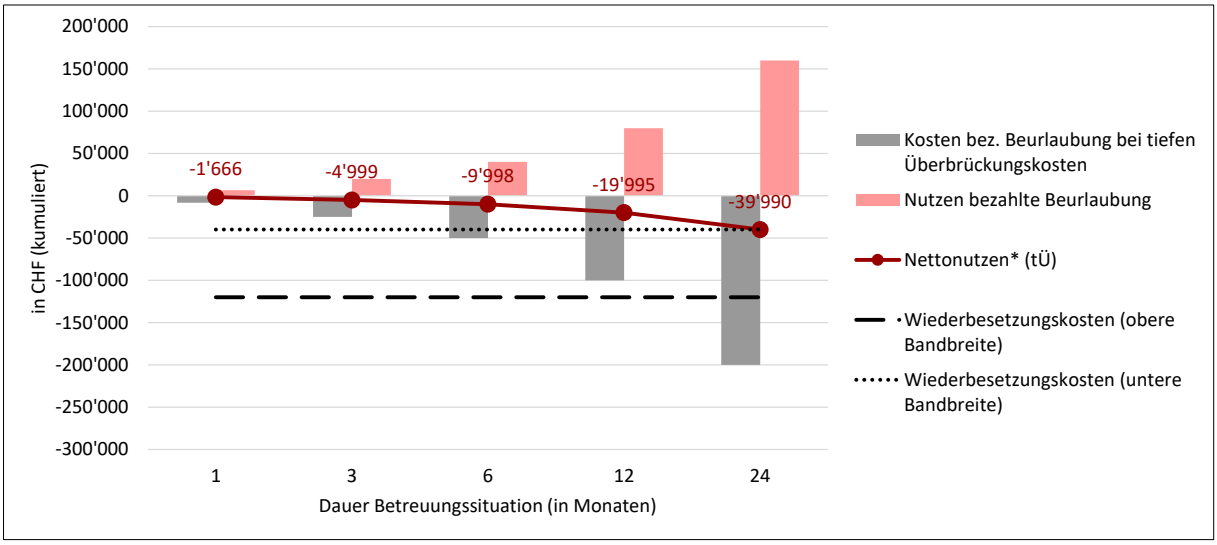


Abbildung 7: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer: mittlerer Lohn, tiefe Überbrückungskosten. Quelle: Abbildung 8 Forschungsbericht, S. 65.

Es geht hier also um eine Lösung, wenn alle anderen Optionen ausgeschöpft sind. Abbildung 7 zeigt die Resultate für eine Person mit mittlerem Lohn[37] und bei tiefen Überbrückungskosten[38]. 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 nega-

[34] Siehe zu den Simulationsberechnungen zu *«einer längeren bezahlten Beurlaubung»* im Anhang **Abbildung 5** «Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer: mittlerer Lohn, tiefe Überbrückungskosten.» und **Abbildung 6** «Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer: mittlerer Lohn, hohe Überbrückungskosten.».

[35] Forschungsbericht, S. 63.

[36] Die Autoren haben die Dauer bei der Simulation bei der längeren bezahlten (vollen) Beurlaubung auf maximal 24 Monate beschränkt, da längere Zeiträume für diese Massnahme in der Realität kaum je vorkommen.

[37] Der mittlere Lohn beträgt rund CHF 80'000.-. Siehe Forschungsbericht, S. 59.

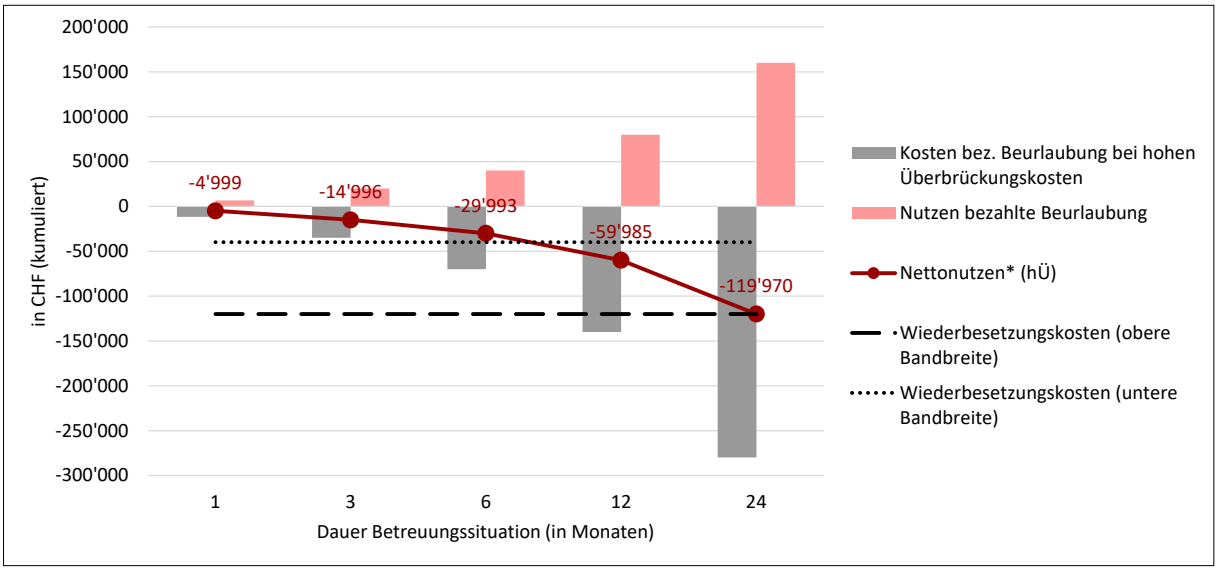
[38] Tiefe Überbrückungskosten ausgehend vom unteren Rand der Bandbreite der Wiederbesetzungskosten von 0.5 Jahreslöhnen. Forschungsbericht, S. 64.

tive Nettonutzen* erreicht erst mit 24 Monaten oder zwei Jahren das Niveau der Kosten einer Wiederbesetzung der Stelle. Das heisst, aus Kosten-Nutzen-Überlegungen würde sich eine Neubesetzung der Stelle / Kündigung erst ab zwei Jahren rechnen.

Wie bereits erwähnt, hängt das Spektrum der möglichen Massnahmen 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 oben abgebildete Simulationsberechnung zeigt die Kosten und den Nutzen einer längeren Beurlaubung nach Dauer auf Basis eines mittleren Lohnes und tiefen Überbrückungskosten. Die nachfolgende Simulationsberechnung zeigt die Kosten und den Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer basierend auf einem mittleren Lohn und hohen Überbrückungskosten:

Abbildung 8: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer: mittlerer Lohn, hohe Überbrückungskosten. Quelle: Abbildung 9 Forschungsbericht, S. 65.



Simulationsberechnung: 14-wöchiger Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder

Wie in Abbildung 2 «Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (mittlerer Lohn, tiefe Überbrückungskosten), mit Betreuungsurlaub für Eltern schwererkrankter Kinder und Abbildung 3 «Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer (mittlerer Lohn, hohe Überbrückungskosten), mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder» dargelegt, zeigen die Simulationsrechnungen[39] 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

[39] Siehe auch im Anhang die Simulationsberechnungen zu *«einer längeren bezahlten Beurlaubung mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder»* **Abbildung 7** «Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer: mittlerer Lohn, tiefe Überbrückungskosten. Mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder.» und **Abbildung 8** «Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer: mittlerer Lohn, hohe Überbrückungskosten. Mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder.».

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.

2.2.4 Grössenordnung der Anzahl betroffener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Betriebe

Der Forschungsbericht hält fest, dass auf der Grundlage bestehender Statistiken sich der Anteil der Erwerbstätigen, die aktuell regelmässig Betreuungsaufgaben für gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige übernehmen, auf rund 8 Prozent beziffern lässt, was 360’000 Personen entspricht. [40] 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.[41] 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 Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, 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.

Gemäss Forschungsbericht gaben in einer 2019 durchgeführten Unternehmensbefragung auch 23% aller befragten Betriebe an, aktuell oder in der Vergangenheit Erfahrungen damit gemacht zu haben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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.[42]

Die untersuchten Fallbeispiele haben gezeigt, dass das Entgegenkommen über Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort ein wichtiges Instrument ist, um die Belastungssituationen relativ kostengünstig zu entschärfen. Gemäss Forschungsbericht können gut zwei Drittel aller Erwerbstätigen mit regelmässiger Betreuungsaufgabe die Tagesarbeitszeit bei Bedarf in der Regel eine Stunde nach vorn oder hinten verschieben.[43] 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, dass sich bei der Mehrheit der Erwerbstätigen Vereinbarkeitsprobleme durch auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene flexible Arbeitszeiten entschärfen lassen.

---

[40] Bannwart, L., Höglinger, D., Iseli S., Heusser C. & Stutz, H. (2023). Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergreifen. Im Auftrag des Bundesamts für Gesundheit BAG. Bern: Büro BASS., S. VI.

[41] Ebenda.

[42] Ebenda, S. VIf.

[43] Ebenda, S. VII.

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Dennoch muss nochmals unterstrichen werden, dass die Option von flexiblen Arbeitszeiten und flexiblem Arbeitsort für etwas weniger als die Hälfte aller Beschäftigten besteht und es grosse Unterschiede zwischen den Wirtschaftsbranchen gibt; dies wurde während der Covid-Pandemie mit dem Homeoffice-Index untersucht. Gemäss Forschungsbericht, ist das Potenzial von Homeoffice-Lösungen insbesondere im Sozial- und Gesundheitswesen, im Detailhandel, im Gastgewerbe und im Baugewerbe, aber auch in vielen Handwerks- und Industriebetrieben begrenzt.

2.3 Empfehlungen aus dem Forschungsbericht

Die Ergebnisse der Studie (Forschungsbericht) basieren auf Angaben von Unternehmen, die Massnahmen für ihre Angestellten ergriffen haben, die regelmässig Angehörige betreuen und pflegen, um die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung zu gewährleisten. Die Empfehlungen aus dem Forschungsbericht stammen von den Autorinnen und Autoren der Studie.

Die Analyse der Studien-Fallbeispiele zeigt, dass die Kompromissbereitschaft oder Kulanz eines Betriebes bezüglich Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort ein wichtiges Mittel darstellt, um Belastungssituationen von betreuenden Angehörigen zu entschärfen. Auch wenn die Möglichkeit zum «Homeoffice» für immerhin etwas weniger als 50 Prozent der Beschäftigten besteht, zeigen sich jedoch diesbezüglich grosse Unterschiede zwischen den Wirtschaftsbranchen. Homeoffice-Lösungen sind im Bau- und Gastgewerbe, im Detailhandel oder Gesundheitswesen deutlich schwieriger zu realisieren. Doch der Forschungsbericht hält fest, dass selbst bei beruflichen Tätigkeiten ohne zeitliche und örtliche Flexibilität, Massnahmen, wie die Möglichkeit zum Abtausch im Team, das Zulassen von Minusstunden oder die Berücksichtigung der Betreuungssituation bei der Arbeitseinteilung, geeignete Lösungen für die betroffenen Mitarbeitenden erleichtern können. Es ist aber deutlich anspruchsvoller, Lösungen zu finden, wenn kaum Möglichkeiten der Flexibilität bezüglich Arbeitsorganisation bestehen. Sicherlich ist schneller der Punkt erreicht, an dem nur noch eine ganze oder teilweise Beurlaubung oder eine Pensenreduktion weiterhilft[44].

Die Simulationsberechnungen haben zudem aufgezeigt, dass sich die relativ teure Massnahme eines längeren bezahlten Urlaubs dann auszahlt, 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. Die Simulationsberechnungen zeigen zudem am Beispiel des 14-wöchigen Betreuungsurlaubs für Eltern schwerkranker Kinder, dass die sozialstaatliche Leistung eines Betreuungsurlaubes die Kosten-Nutzen Bilanz aus betrieblich Sicht über die eigentliche Laufzeit von 14 Wochen des Urlaubs hinaus, erheblich zu verbessern vermag.

Aktuell betreuen rund 8 Prozent der Erwerbstätigen, also circa 360'000 Personen, Angehörige. Der Anteil von betreuenden Angehörigen liegt bei den 55- bis 64-Jährigen Erwerbstätigen bereits heute bei 14.6 Prozent. Das heisst, fast eine von sechs Personen in dieser Altersgruppe. Mit der älter werdenden Erwerbsbevölkerung wird der Anteil der Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben für gesundheitlich beeinträchtigte Angehörige weiter steigen.

Aufgrund der Ergebnisse werden im Forschungsbericht von den Autorinnen und Autoren fünf Empfehlungen für Unternehmen und interessierte Kreise bezüglich Massnahmen von Unternehmen zur besseren Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Angehörigenpflege für ihre Angestellten formuliert:

1. *Entgegenkommen über Flexibilität bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort ist für Unternehmen kostengünstig und lohnt sich, falls keine betrieblichen Gründe dagegensprechen*: Wo von der

[44] Forschungsbericht, S. VII.

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Tätigkeit und Branche her die Möglichkeit besteht, zeitlich und örtlich flexibel zu arbeiten, kann dies oftmals entscheidend helfen, Vereinbarkeitsprobleme zu entschärfen. Die Massnahmen in diesem Bereich sind für den Betrieb – falls die Möglichkeit besteht – in der Regel nicht mit hohen Kosten verbunden. Das gesetzliche Anrecht auf zehn bezahlte Freitage pro Jahr ist einzuhalten, wenn sich Beschäftigte um gesundheitlich beinträchtige Angehörige kümmern. Überlastungssituationen der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters sind vorzubeugen.

2. *Das Team einbeziehen, um Überlastung von Kolleginnen und Kollegen zu vermeiden und die Akzeptanz der Massnahmen sicherzustellen*: Es ist wichtig, den Kolleginnen und Kollegen die nötige Wertschätzung für ihre Mehrleistungen entgegenzubringen und entlastende Massnahmen möglichst im Austausch mit dem Team so auszugestalten, 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*: Es ist sowohl im Interesse der Angehörigen betreuenden Mitarbeiterin oder Mitarbeiters, als auch des Unternehmens, möglichst rasch gemeinsam Lösungen zu suchen um mit geeigneten Massnahmen Vereinbarkeitsprobleme zwischen Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in einer möglichst frühen Phase zu entschärfen. Proaktivität in Kommunikation und dem Ergreifen von Massnahmen zahlt sich sowohl für das Unternehmen wie die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter aus.
4. *Auch jenen Mitarbeitenden entgegenkommen, die persönlich präsent sein müssen und fixe Öffnungs- oder Servicezeiten abzudecken haben:* Wie die vorliegende Kosten-Nutzen-Analyse zeigt, kann gerade in Zeiten von Fachkräftemangel und entsprechend hohen Wiederbesetzungskosten die Rechnung auch bei teureren Massnahmen wie bezahlten Beurlaubungen für den Betrieb noch lange aufgehen. Es gilt auch für Personen in Branchen mit hohen Präsenzanforderungen faire Lösungen zu suchen, selbst zu einem höheren Preis. Lösungen beinhalten beispielsweise den Abtausch und Absprachen im Team, Stellvertretungen oder die Berücksichtigung der Betreuungssituation bei der Einsatzplanung.
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 Angehörigen betreuenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Finanzierbarkeit scheitern. Dies trifft bei kleineren Unternehmen häufiger zu, die Risiken nicht breit auf eine grosse Belegschaft verteilen können. Für solche Unternehmen sind die Grenzen der Tragbarkeit schneller erreicht. Soll die Situation auch für Beschäftigte in solch kleinen Betrieben verbessert werden, braucht es unternehmensübergreifende Finanzierungsmöglichkeiten, sei es auf sozialpartnerschaftlicher oder sozialstaatlicher Ebene.

3 Fazit aus Sicht des Bundesrates

Betreuende Angehörige sind sowohl für die Gesellschaft als auch das Gesundheitswesen eine bedeutsame Stütze. In der Schweiz übernehmen etwa 600 000 Personen[45] Betreuungsaufgaben für Angehörige, wovon rund 360'000 Erwerbstätige sind.

[45] Synthesebericht. Förderprogramm «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020», S.4.

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Der Bundesrat erachtet den Erhalt der Erwerbstätigkeit als ein wichtiges Ziel für die erwerbstätigen betreuenden Angehörigen. Der Erhalt der Erwerbstätigkeit trägt dazu bei, dass betreuende Angehörige sozial integriert bleiben, nicht in finanzielle Schwierigkeiten geraten und keine Lücken in der Altersversorge haben.

Der Forschungsbericht zeigt auf, dass es sich basierend auf der Kosten-Nutzen-Analyse in den allermeisten der untersuchten Fälle für die Betriebe als lohnenswert herausgestellt hat, unterstützende Massnahmen für die angestellten betreuenden Angehörigen zu ergreifen. Mit den von den Unternehmen ergriffenen Massnahmen ist es mehrheitlich gelungen, das Erwerbspensum der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten. Wobei der erzielte Nutzen der ergriffenen Massnahmen primär davon abhängt, in welchem Ausmass Fehlzeiten und eine verringerte Leistungsfähigkeit aufgrund von Überlastung vermieden werden konnten. Dabei ist die Kosten-Nutzen-Bilanz auch ohne Einbezug der Wiederbesetzungskosten im Falle einer Kündigung positiv, sofern die Kosten der getroffenen Massnahmen tief sind. Die Wiederbesetzungskosten im Kündigungsfall sind gerade in Bereichen mit Fachkräftemangel erheblich. Werden sie als Nutzenkomponente für die Unternehmen mitberücksichtigt, gibt es selten Argumente, nicht auch in kostspieligere Massnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung zu investieren.

Die Erkenntnisse aus den Fallbeispielen sind jedoch nicht uneingeschränkt repräsentativ für sämtliche Branchen, Betriebe und Mitarbeitenden. Sie ermöglichen aber, das konkrete und praxisrelevante Potenzial abzuschätzen, welches betriebliche Massnahmen in bestimmten Situationen bieten. Inwiefern sich die Erkenntnisse aus der Studie auf alle Unternehmen in der Schweiz generalisieren lassen, bleibt eine offene Frage.

Der Forschungsbericht hat mittels Simulationsberechnungen zudem aufgezeigt, dass sich die relativ teure Massnahme eines längeren bezahlten Urlaubs dann für die Unternehmung ausbezahlt, wenn aufgrund einer akuten Betreuungssituation der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin ganz ausfallen würde und die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Betreuung nicht mit mehr Flexibilität aufgefangen werden kann. Diese Erkenntnis ist gerade auch für Unternehmen in Branchen wichtig, welchen per se über eine eingeschränkte Möglichkeit zur Flexibilität bei den Arbeitszeiten und dem Arbeitsort verfügen.

Die Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen ist primär Sache der Sozialpartner. Es zeigt sich aber, dass die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen, insbesondere der Arbeitszeiten, des Homeoffice und die Möglichkeit der kurzen und kurzfristigen Abwesenheiten sinnvolle Massnahmen sind, um einerseits die Vereinbarkeit von Angehörigenbetreuung und Erwerbstätigkeit zu ermöglichen und andererseits auch eine Überlastung der Mitarbeitenden zu verhindern. Oft wissen die Sozialpartner gemeinsam am besten, wo mit welchen Hebeln respektiven Massnahmen am meisten zu erreichen ist. Dabei kann den unterschiedlichen Möglichkeiten und Bedürfnissen der Unternehmen und Arbeitnehmenden Rechnung getragen werden. Um unterstützen zu können, müssen Unternehmen aber ein Bewusstsein und auch Kenntnis davon haben, dass bei ihnen betreuende Angehörige arbeiten; Mitarbeitende ihrerseits müssen von den Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten ihrer Unternehmung wissen. Wo dies nicht bereits der Fall ist, gilt es, Unternehmen und Arbeitnehmende für das Thema der Vereinbarkeit von Angehörigenbetreuung und Erwerbstätigkeit der Mitarbeitenden zu sensibilisieren.

Dem Bundesrat ist es bewusst, dass Lösungen für die Vereinbarkeit von Angehörigenbetreuung und Erwerbstätigkeit zu finden, für gewisse Branchen sehr anspruchsvoll ist. Für andere Branchen ist es einfacher. Die Arbeitswelt in der Schweiz ist sehr vielfältig und heterogen. Es ist jedoch in erster Linie an den Unternehmen, Massnahmen zu prüfen und internes Know-how aufzubauen, um Lösungen für diese Vereinbarkeit zu finden. Dabei ist die Aushandlung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen, welche explizit auch den Erhalt der Erwerbstätigkeit der Mitarbeitenden und die Angehörigenbetreuung vereinbaren helfen, primär Sache der Sozialpartner.

Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

Aus Sicht des Bundesrates ist es, auch gerade vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Fachkräftemangels, im Interesse der Unternehmen selbst, mit familienfreundlichen Arbeitsbedingungen gute Arbeitskräfte zu halten und zu gewinnen. Die Aufrechterhaltung der Erwerbstätigkeit lohnt sich aus Sicht des Bundesrates für beide Seiten, für die Mitarbeitenden, wie auch die Unternehmen. Es ist deshalb wichtig, auch Branchenverbände, wie zum Beispiel die Industrie- und Gewerbeverbände, für das Thema der Vereinbarkeit von Angehörigenbetreuung und Erwerbstätigkeit zu sensibilisieren und auf den Nutzen von - möglicherweise teuren - Massnahmen auch für die Betriebe aufmerksam zu machen.

Der Bund trägt im Rahmen seiner Kompetenzen dazu bei, die Sozialpartner, Fach- und Branchenverbände für das Thema der Vereinbarkeit zu sensibilisieren. Das KMU-Handbuch «Beruf und Familie» des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) unterstützt KMUs und im weiteren Sinne Branchenverbände mit Hinweisen für massgeschneiderte Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Eine aktualisierte Auflage ist auf das Frühjahr 2025 anberaumt und gibt dem Thema betreuende Angehörige ein stärkeres Gewicht. Zudem kann der vorliegende Forschungsbericht mit seinen Erkenntnissen und Empfehlungen Betrieben und Unternehmen der einzelnen Wirtschaftsbranchen, Akteuren mit Präventionsaktivitäten im Gesundheitswesen und der Arbeitswelt, Fach- und Branchenverbänden und interessierten und involvierten Kreisen als Grundlage dienen, um ihren Handlungsbedarf und -spielraum zu überprüfen, zu spezifizieren oder entsprechend der Empfehlungen nötigenfalls anzupassen.

4 Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AHVG	Bundesgesetz über die Alters- und Hinterlassenenversicherung vom 20. Dezember 1946, SR 831.10
ArG	Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel vom 13. März 1964, SR 822.11
Art.	Artikel
AS	Amtliche Sammlung des Bundesrechts
BAG	Bundesamt für Gesundheit
BBl	Bundesblatt
BSV	Bundesamt für Sozialversicherungen
bzw.	beziehungsweise
EO	Erwerbsersatzordnung
EOG	Bundesgesetz über den Erwerbsersatz vom 25. September 1952, SR 834.1
IVG	Bundesgesetz vom 19. Juni 1959 über die Invalidenversicherung, SR 831.20
NCD	Non-communicable disease
OR	Obligationenrecht (Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht)) vom 30. März 1911, SR 220
Po	Postulat
RFA	Regulierungsfolgeabschätzung
SGB – USS	Schweizerischer Gewerkschaftsbund – Union syndicale suisse
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
sgv-usam	Schweizerische Gewerkschaftsbund - Union suisse des arts et métiers
SR	Systematische Sammlung des Bundesrechts.
VASK	Dachverband der Vereinigungen von Angehörigen psychisch Kranker

5 Anhang

A-1.1 **Tabelle 1: Syntheseübersicht Kosten-Nutzen-Analyse der einzelnen Fallbeispiele. Quelle: Forschungsbericht, S. 54**

Fallbeispiel	**Ergriffene Massnahmen**							**Dauer**	**Arbeits-pensum**	**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	Unbez. Beurlaub./ Pensenreduktion			Monatlich	Gesamthaft	Monatlich	Gesamthaft	**Monatlich**	**Gesamthaft**	
FB1: Personalfachperson mit Betreuung eines pflegebedürftigen Elternteils	●	●	○	○			●	12 Monate, andauernd	80 resp. 70%	160 CHF	1'918 CHF	2'698 CHF	32'370 CHF	**2'538 CHF**	**30'452 CHF**	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	**-37 CHF**	**-222 CHF**	12'000 CHF
FB3: Kadermitarbeitende mit akutem Betreuungsbedarf Eltern	●		○	○		●	●	2 Jahre	100%	176 CHF	4’218 CHF	750 CHF	18’000 CHF	**574 CHF**	**13’782 CHF**	110'000 CHF
FB4: Mitarbeiterin Kleinstbetrieb mit krebskrankem Kind	●	●	○	●	●			3 Jahre, andauernd	60%	287 CHF	10’342 CHF	2’176 CHF	78’333 CHF	**1’889 CHF**	**67’992 CHF**	4'500 CHF
FB5: Personalfachperson mit längerfristiger Betreuung eines Elternteils			○	○		●	●	5 Jahre	60%	300 CHF	18’000 CHF	325 CHF	19’500 CHF	**25 CHF**	**1’500 CHF**	100’000 CHF
FB6: Mitarbeitende Verkauf mit krebskrankem Kind	●	●	○			●●		7 Monate	100%	6’004 CHF	42'031 CHF	4'619 CHF	32'335 CHF	**-1’385 CHF**	**-9’695 CHF**	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	**177 CHF**	**6’375 CHF**	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	**1'480 CHF**	**35’521 CHF**	200'000 CHF

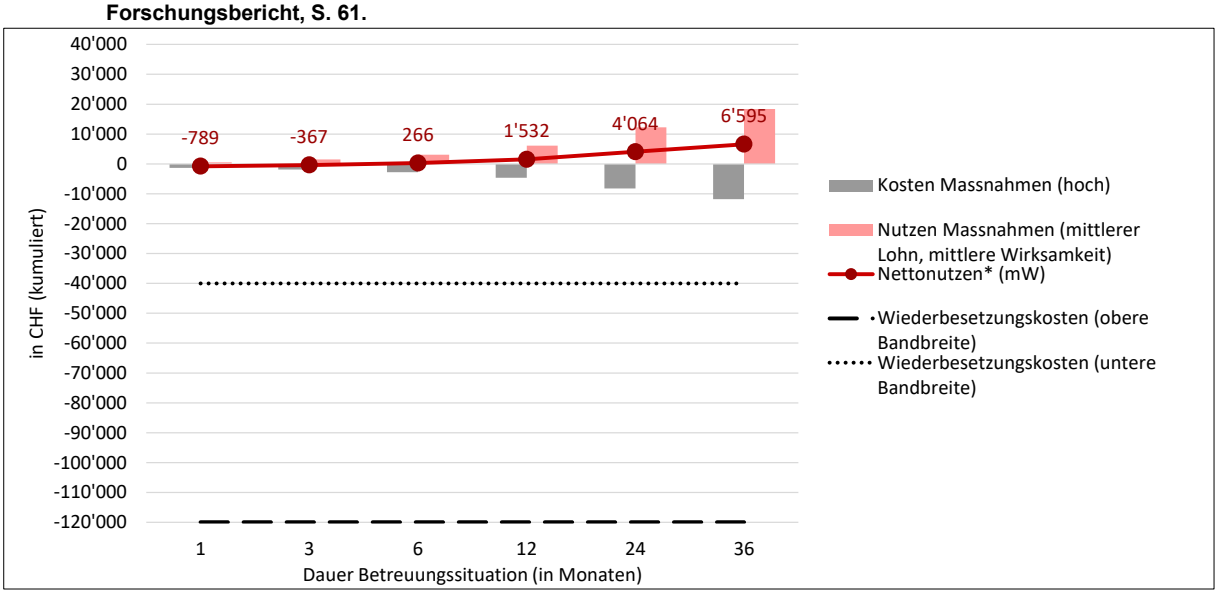
Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

FB 9: Teamleiter mit Betreuung psych. erkrankter Person Familien-haushalt in Krisensituationen	●	○	○	3 Monate	80%	0 CHF	0 CHF	579 CHF	1’736 CHF	**579 CHF**	**1’736 CHF**	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, O = bereits betriebsweit umgesetzt, ●● = Betreuungsurlaub
Quelle: Berechnungen BASS, basierend auf den Angaben aus den Interviews und ergänzenden Annahmen und Informationen.

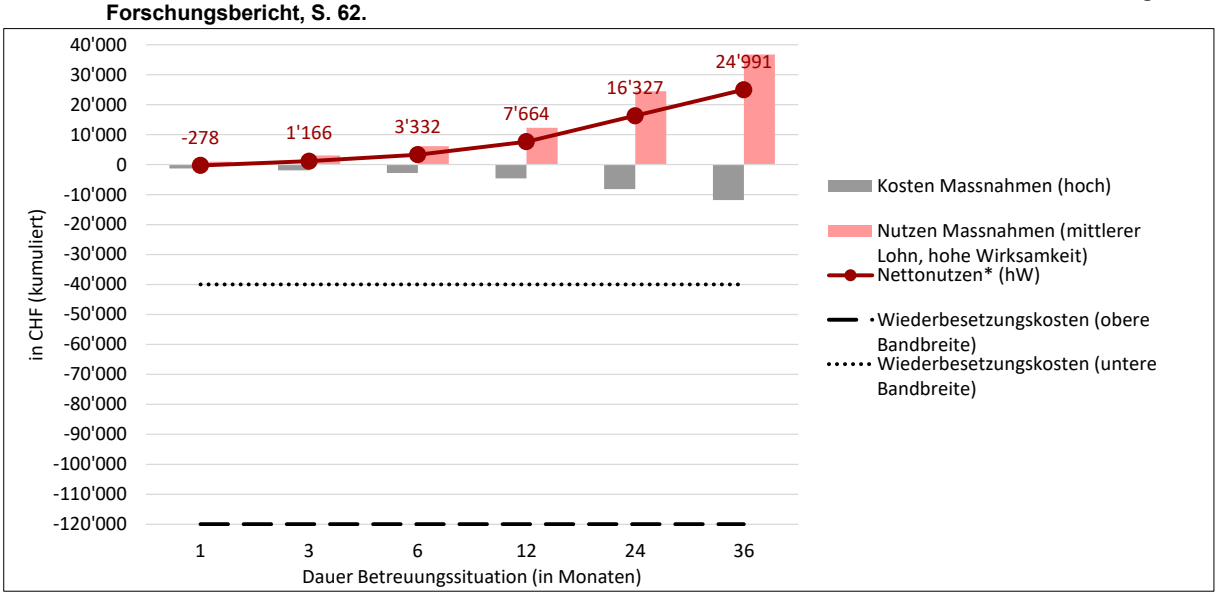
Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

A-1.2 **Abbildung 2: Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht: hohe Massnahmenkosten, mittlerer Lohn, mittlere Wirksamkeit. Quelle: Abbildung 5 Forschungsbericht, S. 61.**



* 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

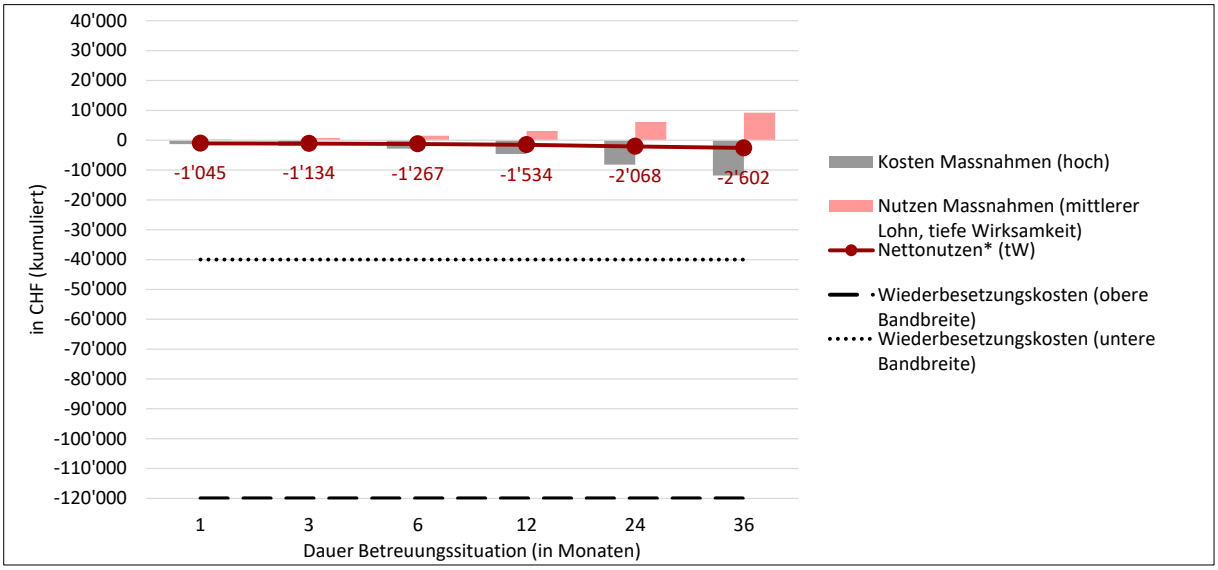
A-1.3 **Abbildung 3: Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht: hohe Massnahmenkosten, mittlerer Lohn, hohe Wirksamkeit. Quelle: Abbildung 6 Forschungsbericht, S. 62.**



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.

A-1.4 **Abbildung 4: Kosten und Nutzen des häufigen Massnahmenbündels nach Dauer der Betreuungssituation aus betrieblicher Sicht: hohe Massnahmenkosten, mittlerer Lohn, tiefe Wirksamkeit. Quelle: Abbildung 6 Forschungsbericht, S. 62.**

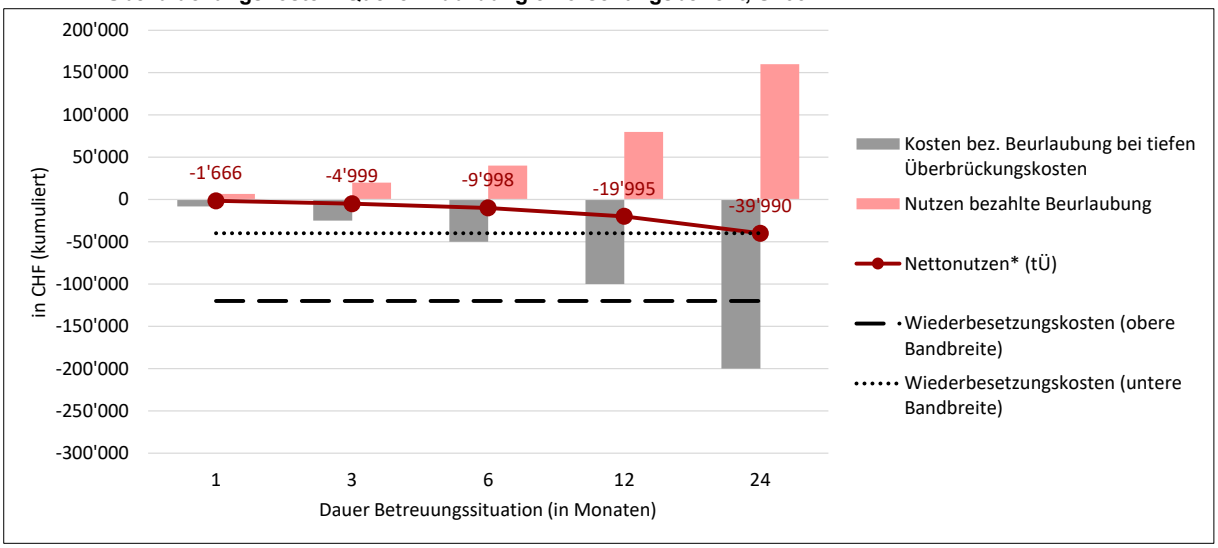
Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben



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

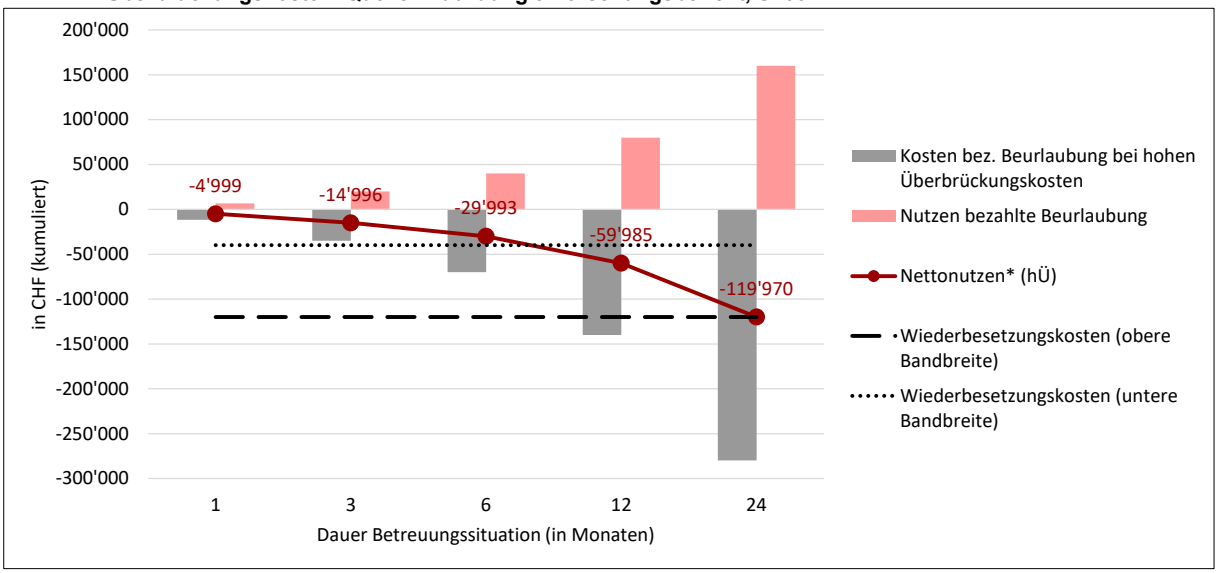
Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

A-1.5 **Abbildung 5: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer: mittlerer Lohn, tiefe Überbrückungskosten. Quelle: Abbildung 8 Forschungsbericht, S. 65.**



* 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

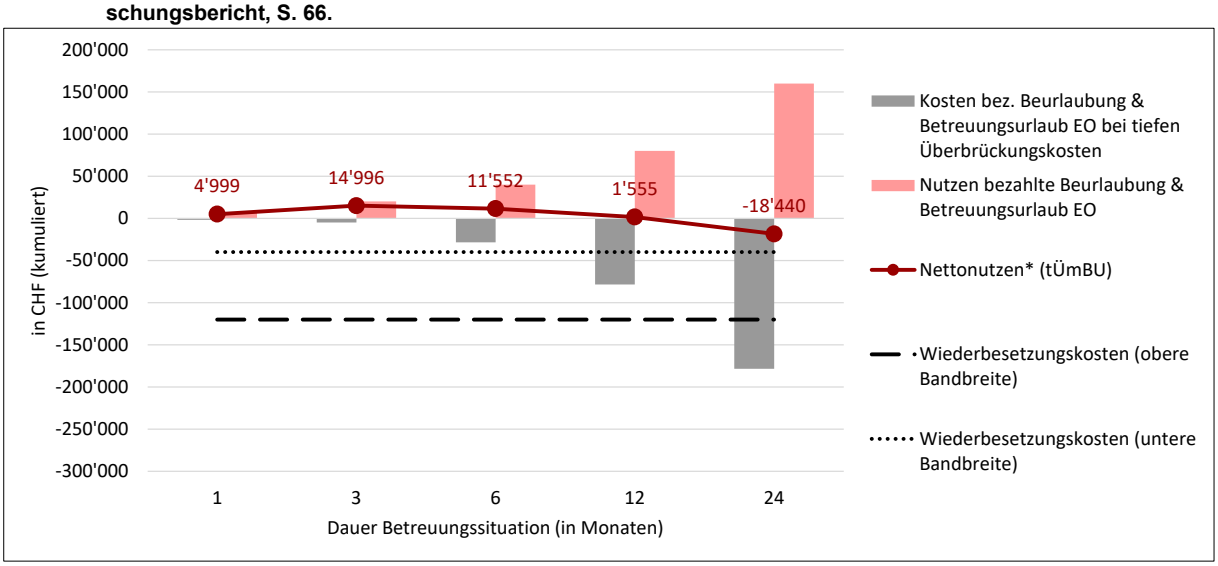
A-1.6 **Abbildung 6: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer: mittlerer Lohn, hohe Überbrückungskosten. Quelle: Abbildung 9 Forschungsbericht, S. 65.**



* 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

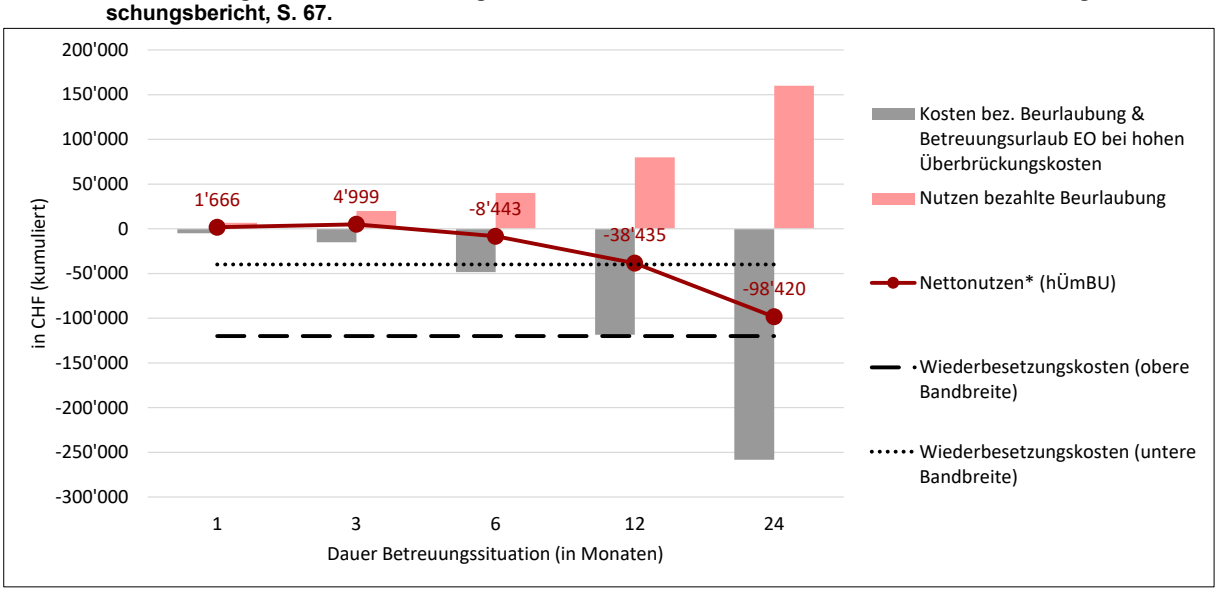
Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen haben

A-1.7 **Abbildung 7: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer: mittlerer Lohn, tiefe Überbrückungskosten. Mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder. Quelle: Abbildung 10 Forschungsbericht, S. 66.**



* 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

A-1.8 **Abbildung 8: Kosten und Nutzen einer längeren bezahlten Beurlaubung nach Dauer: mittlerer Lohn, hohe Überbrückungskosten. Mit Betreuungsurlaub für Eltern schwerkranker Kinder. Quelle: Abbildung 11 Forschungsbericht, S. 67.**



* 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