

## **Massnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in Unternehmen der Schweiz**

Forschungsmandat G12 des Förderprogramms «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige»

Schlussbericht

Im Auftrag

Direktionsbereich Gesundheitspolitik, Abteilung Gesundheitsstrategien

Dr. Regula Ricka, PhD, MPH

Begleitgruppe:

Isabelle Ernst-Pauchard, Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG)

Dr. Dragan Ilic, Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

Dr. Andrea Schmidt, Gesundheit Österreich GmbH

Bassem Zein, Bundesamt für Justiz (BJ)

Melania Rudin, Heidi Stutz, Jolanda Jäggi, Tanja Guggenbühl Büro BASS AG

In Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Iren Bischofberger, Careum Hochschule Gesundheit, Zürich

Bern, September 2019

Das Bundesamt für Gesundheit (BAG) hat das Mandat extern in Auftrag gegeben, um eine wissenschaftliche Antwort auf die zentralen Fragen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in Unternehmen der Schweiz zu erhalten. Die Interpretation der Ergebnisse, die Schlussfolgerungen und allfällige Empfehlungen an das BAG oder andere Akteure können somit von der Meinung, respektive vom Standpunkt des BAG abweichen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>I</b>
<b>Abstract</b>	<b>IV</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>V</b>
<b>1 Ausgangslage</b>	<b>1</b>
<b>2 Wissens- und Forschungsstand</b>	<b>2</b>
2.1 Geltender gesetzlicher Rahmen in der Schweiz	2
2.1.1 Relevante Artikel im gesetzlichen Regelwerk	2
2.1.2 Politische Prozesse bezüglich der Gesetzgebung	4
2.1.3 Ergebnisse der Regulierungsfolgenabschätzung zu pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten	4
2.2 Relevanz der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung	6
2.3 Zusammenhang zwischen Merkmalen der Betroffenen und Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit mit Angehörigenbetreuung	8
<b>3 Fragestellungen und Untersuchungsdesign der vorliegenden Studie</b>	<b>10</b>
3.1 Fragestellungen	10
3.2 Untersuchungsdesign	10
3.2.1 Literatur- und Dokumentenanalyse	11
3.2.2 Explorative Expertengespräche	11
3.2.3 Konzeption, Vorgehen und Rücklauf der Betriebsbefragung	11
3.2.4 Vertiefungsgespräche	14
3.2.5 Validierungsworkshop	15
<b>4 Erfahrungen von Betrieben mit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung</b>	<b>16</b>
4.1 Erkenntnisse aus der Literatur	16
4.2 Ergebnisse der Betriebsbefragung	16
4.2.1 Verbreitung von Erfahrungen in den Betrieben	16
4.2.2 Charakteristika der Betreuungs- und Pflegesituation	22
4.3 Ergänzungen aus den Vertiefungsgesprächen und dem Validierungsworkshop	24
4.4 Zwischenfazit zu Erfahrungen von Betrieben mit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung	26
<b>5 Strategien von Arbeitgebenden bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung</b>	<b>27</b>
5.1 Erkenntnisse aus der Literatur	27
5.2 Ergebnisse der Betriebsbefragung	27
5.2.1 Verbreitung von bestimmten Strategien	28
5.2.2 Schriftlich formulierte Grundsätze	30

5.3	Ergänzungen aus den Vertiefungsgesprächen und dem Validierungsworkshop	35
5.4	Zwischenfazit zu Strategien der Arbeitgebenden	37
<b>6</b>	<b>Umsetzung von Massnahmen</b>	<b>38</b>
6.1	Erkenntnisse aus der Literatur	38
6.2	Ergebnisse der Betriebsbefragung	39
6.2.1	Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation	40
6.2.2	Massnahmen im Bereich Information und Beratung	44
6.2.3	Beurteilung des Umsetzungsprozesses durch die Betriebe	48
6.2.4	Übersicht zur Umsetzung von Massnahmen	49
6.3	Ergänzungen aus den Vertiefungsgesprächen und dem Validierungsworkshop	51
6.4	Zwischenfazit zur Umsetzung von Massnahmen	54
<b>7</b>	<b>Chancen und Herausforderungen für Betriebe</b>	<b>55</b>
7.1	Erkenntnisse aus der Literatur	55
7.2	Ergebnisse der Betriebsbefragung	56
7.2.1	Chancen der Förderung von Vereinbarkeit aus Sicht der Betriebe	56
7.2.2	Herausforderungen für Betriebe im Zusammenhang mit betroffenen Mitarbeitenden	56
7.2.3	Grössere Änderungen im Arbeitsverhältnis	59
7.2.4	Situationen, in denen Betriebe an die Grenzen gestossen sind	60
7.3	Ergänzungen aus den Vertiefungsgesprächen und dem Validierungsworkshop	62
7.4	Zwischenfazit zu Chancen und Herausforderungen für Betriebe	64
<b>8</b>	<b>Handlungsfelder, Unterstützungsbedarf und Ausblick zum rechtlichen Regelwerk aus Sicht der Betriebe</b>	<b>65</b>
8.1	Erkenntnisse aus der Literatur	65
8.2	Ergebnisse der Betriebsbefragung	65
8.2.1	Handlungsfelder	65
8.2.2	Unterstützungsbedarf der Betriebe	71
8.2.3	Ausblick zum rechtlichen Regelwerk aus Sicht der Betriebe	72
8.3	Ergänzungen aus den Vertiefungsgesprächen und dem Validierungsworkshop	74
8.4	Zwischenfazit zu Handlungsfeldern, Unterstützungsbedarf und Ausblick aus Sicht der Betriebe	75
<b>9</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>76</b>
	<b>Literatur</b>	<b>1</b>
	<b>Anhang</b>	<b>1</b>

## Abstract

*Die vorliegende Studie zeigt auf, wie die Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in Schweizer Betrieben angegangen wird. Eine Online-Erhebung in 2'287 Betrieben bildet die Hauptinformationsquelle der Studie. Ergänzend wurden Literaturanalysen, Vertiefungsgespräche mit betroffenen Betrieben sowie ein Validierungsworkshop mit Praxisvertreter/innen durchgeführt. Jeder fünfte Betrieb hat in den letzten drei Jahren wissentlich Erfahrungen mit Mitarbeitenden gemacht, die Angehörige betreuen und bei denen die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit zum Thema wurde. Die Studie zeigt, dass Betriebe sich aktiv engagieren und Massnahmen umsetzen, sobald sie von konkreten Situationen betroffen sind. Jedoch setzen sie sich selten unabhängig vom Einzelfall und auf strategischer Ebene mit der Thematik auseinander. Eine knappe Mehrheit der Betriebe befürwortet grundsätzlich moderate Erweiterungen des gesetzlichen Regelwerks. Gleichzeitig weisen die Betriebe auf Vorteile von individuellen Vereinbarungen hin. Handlungsbedarf besteht bei der Sensibilisierung für die Thematik und bei der Inanspruchnahme von betriebsexternen Beratungsangeboten.*

## Zusammenfassung

### **Auftrag des Bundesamts für Gesundheit**

Als eine Massnahme der Fachkräfteinitiative-plus von Bund und Kantonen hat der Bundesrat 2016 das Förderprogramm zur Weiterentwicklung der Unterstützungs- und Entlastungsangebote für betreuende Angehörige lanciert. Eines der Ziele ist es, die Vereinbarkeit von Betreuungs- und Pflegeaufgaben mit der Erwerbstätigkeit zu fördern. Grundlage des Förderprogramms bildet der «Aktionsplan zur Unterstützung und Entlastung für betreuende und pflegende Angehörige 2017–2020» vom Dezember 2014.

### **Fokus des vorliegenden Auftrags**

Die vorliegende Studie untersucht, wie Unternehmen in der Schweiz die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Betreuung von Angehörigen handhaben. Sie zeigt auf, welche Chancen eine gute Vereinbarkeit für Unternehmen mit sich bringt, welche Herausforderungen für sie im Vordergrund stehen, und welche Massnahmen sie umsetzen, um eine bessere Vereinbarkeit zu ermöglichen.

### **Ausgangslage**

#### **Gesetzlicher Rahmen in der Schweiz**

In der Schweiz sind für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Betreuung von Angehörigen rechtlich bislang vor allem Artikel 36 des Arbeitsgesetzes (ArG) und Artikel 324a des Obligationenrechts (OR) relevant. Sie regeln sowohl die Rücksichtnahme auf Arbeits- und Ruhezeit für Arbeitnehmende mit Familienpflichten als auch die Freistellung für Betreuungsaufgaben sowie die Lohnfortzahlungspflicht von Arbeitgebenden, wenn Arbeitnehmende wegen Betreuungsleistungen verhindert sind. Am 22. Mai 2019 hat der Bundesrat die Botschaft zum Bundesgesetz über die Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege ans Parlament überwiesen. Das neue Gesetz regelt die Lohnfortzahlung bei kurzen Abwesenheiten für Familienmitglieder oder für die Lebenspartnerin bzw. des Lebenspartners. Für Eltern von schwer kranken oder verunfallten Kindern wird ein bezahlter Betreuungsurlaub geschaffen. Zudem werden die Betreuungsgutschriften in der AHV erweitert und die Hilflosenentschädigung angepasst.

### **Methode**

#### **Online-Befragung von Betrieben mit mehr als 5 Mitarbeitenden**

Die Hauptinformationsquelle der vorliegenden Studie bildet eine Online-Befragung von Betrieben in der Schweiz mit 5 oder mehr Mitarbeitenden. Insgesamt haben sich 2'287 Unternehmen an der Befragung beteiligt, was einer Rücklaufquote von 47% entspricht. Wie Tabelle 1 zeigt, verteilen sich die Antworten breit auf verschiedene Grössen, Branchen und Rechtsformen der Betriebe, und die Fallzahlen erlauben Analysen nach bestimmten Merkmalen der Firmen. Zu bedenken ist, dass die Auswertungen im vorliegenden Bericht repräsentativ für die Betriebsebene sind, nicht aber für die Ebene der betroffenen Mitarbeitenden, da viele kleine Unternehmen an der Befragung teilgenommen haben.

Tabelle 1: Anzahl ausgefüllte Fragebogen nach Merkmalen der Betriebe

<b>Merkmale der Betriebe</b>	<b>Anzahl ausgefüllte Fragebogen</b>	<b>Rücklaufquote</b>
<b>Nach Betriebsgrösse</b>		
5-9 Mitarbeitende	411	43%
10-19 Mitarbeitende	458	47%
20-49 Mitarbeitende	508	51%
50-99 Mitarbeitende	456	48%
100-199 Mitarbeitende	229	48%
mehr als 200 Mitarbeitende	225	48%
Total	2'287	47%
<b>Nach Branche</b>		
Land- und Forstwirtschaft	42	46%
Industrie	321	46%
Bau	160	51%
Handel, Reparatur, Verkehr, Lagerei	342	42%
Gastgewerbe	122	41%
Kommunikation, Banken- u. Versicherungsgewerbe, sonstige Dienstleistungen	534	48%
Verwaltung	170	67%
Erziehung und Unterricht	128	41%
Gesundheits- und Sozialwesen	303	47%
Kunst und Unterhaltung	165	57%
Total	2'287	47%
<b>Nach Rechtsform</b>		
Privatwirtschaftliche Unternehmen (Aktiengesellschaften, Genossenschaften etc.)	1'539	45%
Stiftung, Genossenschaft, Verein	351	55%
Verwaltung, öffentlich-rechtliche Institution	397	54%
Total	2'287	47%
<b>Total</b>	<b>2'287</b>	<b>47%</b>

Quelle: Eigene Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS

### **Vertiefende Gespräche, Einbezug von Forschungsergebnissen, Workshop**

Im Anschluss an die breit angelegte Online-Befragung führte das Autorinnenteam vertiefende Gespräche mit 27 ausgewählten Befragten, um gewisse Aspekte qualitativ zu festigen und ausführlichere Schilderungen zu den konkreten Situationen einzuholen. Die Autorinnen ergänzten die Befragungsergebnisse im vorliegenden Bericht durch Erkenntnisse aus der Forschung sowie Informationen aus themenspezifischen Broschüren und Handbüchern. Der provisorische Zwischenbericht wurde im Rahmen eines Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern von Verbänden und betroffenen Betrieben diskutiert, um zu klären, wie sich die Workshop-Teilnehmenden aus der Wirtschaft zu den Ergebnissen stellten, und ob bei gewissen Aspekten Bedarf an ergänzenden Ausführungen bestand. Die Ergebnisse des Workshops sind – als solche gekennzeichnet – in den vorliegenden Bericht eingeflossen.

## Ergebnisse

### ***Betreuende Angehörige sind kein Randphänomen***

20% aller Betriebe in der Schweiz mit mindestens 5 Mitarbeitenden hat aktuell oder in den letzten drei Jahren Erfahrungen damit gemacht, dass Mitarbeitende selber Angehörige – mindestens eine betroffene Person – betreuen oder pflegen. 8% machen aktuell diese Erfahrung, weitere 12% sind zwar aktuell nicht betroffen, haben aber in den letzten drei Jahren entsprechende Situationen erlebt. Diese Zahlen zeigen, dass betreuende Angehörige auch aus Sicht der Arbeitgebenden kein Randphänomen sind. Anzumerken ist, dass lediglich Situationen erfasst sind, bei denen die Betreuung von Angehörigen und die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit überhaupt zum Thema wurde – beispielsweise aufgrund des Umfangs, wegen häufiger unvorhergesehener Kurzabwesenheiten oder aufgrund der emotionalen Belastung der Betroffenen. In dieser Fokussierung auf Vereinbarkeitsprobleme liegt auch eine Erklärung dafür, dass die Häufigkeit in anderen Befragungen höher ausfallen kann.

### ***Grosses Engagement der Betriebe in der konkreten Situation***

Die Befragung zeigt, dass in den Betrieben ein grosses Engagement besteht, um in konkreten Situationen Lösungen für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Betreuung von Angehörigen zu finden. Praktisch alle betroffenen Unternehmen haben für die jeweiligen Mitarbeitenden Massnahmen ergriffen. Nur in 4% der Betriebe wurden gar keine Massnahmen umgesetzt. 95% der betroffenen Firmen haben mehr als eine Massnahme umgesetzt, 90% der Unternehmen mehr als zwei Massnahmen.

Die Befragung hat erhoben, welche Massnahmen die Betriebe anwenden, und wie die Befragten das Kosten-Nutzen-Verhältnis der getroffenen Massnahmen beurteilen. Dabei wurden Vorgehensweisen berücksichtigt, welche sich gemäss der aktuellen Literatur als förderlich erwiesen haben, um die Erwerbstätigkeit mit privaten Engagements zu vereinbaren. Zwei Kategorien von Massnahmen lassen sich unterscheiden: Arbeitsorganisation einerseits sowie Information und Beratung andererseits. Abbildung 1 zeigt, zu welchem Anteil Betriebe mit Erfahrung im Thema betreuende Angehörige die jeweiligen Massnahmen umgesetzt haben.

### ***Arbeitsorganisation: Teamabsprache als häufigste Massnahme***

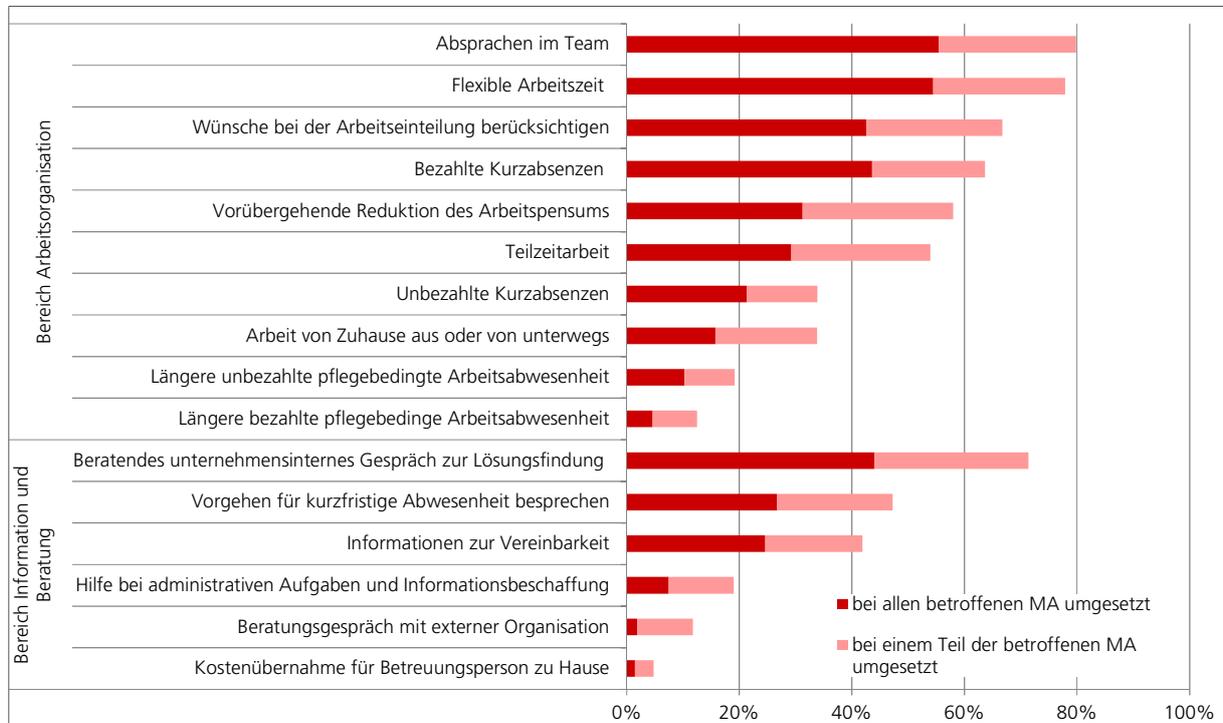
Von den angewendeten Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation wurden am häufigsten Absprachen im Team genannt (in 79% der betroffenen Betriebe bei mindestens einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden), gefolgt von flexibler Arbeitszeit (77%), der Berücksichtigung von Wünschen bei der Arbeitszeiteinteilung (67%) und bezahlten Kurzabsenzen (64%). Im Mittelfeld der Anwendungshäufigkeit liegen eine vorübergehende Reduktion des Arbeitspensums (58%) sowie Teilzeitarbeit (54%). Als Lösungen für die Vereinbarkeit von Betreuungsaufgaben und Beruf relativ selten zum Zug kommen unbezahlte Kurzabsenzen von bis drei Tagen (34%), Arbeit von zuhause aus oder von unterwegs (34%) sowie längere bezahlte oder unbezahlte pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten (insgesamt in 25% der Betriebe, häufiger unbezahlt als bezahlt). Hierfür gibt es plausible Erklärungen: Unbezahlte Kurzabsenzen sind eher selten, weil die Arbeitgebenden bei Kurzabsenzen häufig den Lohn fortzahlen. Dies zeigte auch die Regulierungsfolgenabschätzung (RFA) zu pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten, welche im Rahmen des Aktionsplans für betreuende und pflegende Angehörige durchgeführt wurde. Arbeit von zuhause aus oder von unterwegs ist bei vielen Berufen nicht möglich. Und: Längere pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten von einigen Wochen oder Monaten sind nur bei einem Teil der Betreuungs- und Pflegesituationen nötig.

### ***Information und Beratung: Unternehmensinterne Beratungsgespräche an erster Stelle***

Von den Massnahmen im Bereich Information und Beratung setzen Betriebe beratende unternehmensinterne Gespräche am häufigsten um (71%). Zudem wird in ungefähr der Hälfte der Situationen das Vorgehen diskutiert für den Fall, dass der/die betroffene Mitarbeitende kurzfristig den Arbeitsplatz verlassen

muss (48%), oder es wird ein informatives Gespräch über Möglichkeiten für die Vereinbarkeit geführt (42%). In deutlich weniger Fällen leistet der Betrieb Hilfe bei administrativen Aufgaben (19%). Eher selten werden Beratungsgespräche mit externen Organisationen geführt (12%), und nur ganz wenige Unternehmen beteiligen sich an den Kosten für eine Betreuungsperson zuhause (4%).

Abbildung 1: Umgesetzte Massnahmen in den befragten Betrieben, die Erfahrung mit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung gemacht haben



Quelle: Eigene Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=673 Betriebe mit Erfahrung

**Vereinbarkeits-Massnahmen ohne direkte Mehrausgaben für den Betrieb**

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis der allermeisten Massnahmen bezeichnen die Betriebe, welche sie angewendet haben, grossmehrheitlich als gut oder zumindest ausgeglichen. Dies kommt auch daher, dass viele Massnahmen für die Unternehmen zwar mit einem gewissen Aufwand, aber nicht mit direkten Mehrausgaben verbunden sind. Einzig bei zwei Massnahmen bezeichnen weniger als 50% der betroffenen Betriebe das Kosten-Nutzen-Verhältnis als ausgeglichen: Bei längeren bezahlten pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten sowie bei Beratungsgesprächen mit einer externen Organisation.

**Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation sind häufiger**

Insgesamt zeigt sich in der Befragung, dass Betriebe häufiger Massnahmen anwenden, welche die Arbeitsorganisation betreffen. Im Bereich Information und Beratung treffen Firmen vergleichsweise seltener Massnahmen. Dieses Ergebnis deckt sich mit Erkenntnissen aus der Literatur und passt auch zum Befund, wonach übergeordnete Strategien zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Betreuung von Angehörigen in Schweizer Betrieben nicht sehr weit verbreitet sind. Unternehmen setzen sich aktiv mit der Thematik auseinander, sobald sie mit konkreten Situationen konfrontiert sind, und sie wenden Massnahmen an, die auch für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung bekannt sind. Jedoch findet die Auseinandersetzung zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Betreuung von Angehörigen vergleichsweise selten unabhängig von konkreten Situationen statt.

Zudem machen die Befragungsergebnisse deutlich, dass oft auch Arbeitskollegen und -kolleginnen betroffen sind, wenn gewisse Mitarbeitende zuhause Angehörige betreuen. Dies geht unter anderem daraus hervor, dass Absprachen im Team und Wünsche bei der Arbeitszeiteinteilung zu den häufig umgesetzten Massnahmen gehören.

### **Chancen: Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeitenden, guter Ruf des Betriebs**

Die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ist gleichzeitig mit Chancen und Herausforderungen verbunden. Dies zeigt sowohl die Forschungsliteratur als auch die Befragung in der vorliegenden Studie. Viele Betriebe stimmen den Aussagen zu, wonach die Förderung der Vereinbarkeit Chancen für das Unternehmen bringt. Den grössten Nutzen sehen die Befragten bei der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und dem Ruf des Arbeitgebers (83% bzw. 82% Zustimmung). Ebenfalls sehr häufig stimmen die befragten Unternehmen den Aussagen (eher) zu, wonach die Förderung der Vereinbarkeit zur Loyalität der Mitarbeitenden beitrage und den Erhalt von gutem Personal erleichtere (78% bzw. 76% Zustimmung). Etwas zurückhaltender, aber durchaus positiv beurteilen Firmen den Zusammenhang zwischen der Förderung der Vereinbarkeit und der Verringerung von Absenzen oder der verbesserten Leistungsfähigkeit (gut 60% Zustimmung).

### **Herausforderungen: Längere Absenzen, Lohnkosten, Planung, emotionale Belastung**

Bezüglich der Herausforderungen nennen Betriebe längere Absenzen von einigen Wochen oder Monaten und damit verbundene Lohnkosten als grosse Belastung. Allerdings erachten Unternehmen, welche in den letzten Jahren keine Erfahrung mit Angehörigenbetreuung gesammelt haben, diesen Punkt häufiger als Schwierigkeit. Im konkreten Umgang mit betroffenen Mitarbeitenden sind Betriebe häufiger bei der Arbeitsorganisation und Planung gefordert als durch zusätzliche Lohnkosten aufgrund von Absenzen. Die emotionale Belastung der betroffenen Mitarbeitenden wird von Vorgesetzten, die kürzlich Erfahrungen mit der Thematik gesammelt haben, häufiger als grosse Schwierigkeit beurteilt als von Vorgesetzten, denen entsprechende Erfahrungen fehlen.

### **Nicht immer sind niederschwellige Lösungen möglich**

Teilweise lassen sich in der konkreten Situation keine niederschweligen Lösungen finden, und es kommt zu grösseren Änderungen wie Krankschreibungen von betroffenen Mitarbeitenden (in 36% der Betriebe mit entsprechender Erfahrung bei mindestens einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden), Änderungen in der Funktion (15%), Frühpensionierungen (10%), Kündigungen durch die betroffenen Mitarbeitenden (9%) oder durch die Arbeitgebenden (2%).

### **Akzeptanz vorhanden, Führungskräfte selten spezifisch sensibilisiert**

Verschiedenartige Familienverpflichtungen zu respektieren, ist in den befragten Betrieben relativ gut etabliert. Damit verbunden ist die Bereitschaft der Unternehmen, nach passenden Lösungen zu suchen. Hingegen berichtet nur ein Viertel der Betriebe, dass Führungskräfte spezifisch sensibilisiert seien für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Betreuung von Angehörigen. Noch seltener (in 7% der Betriebe) werden Erfahrungen schriftlich festgehalten, um Know-how aufzubauen. Nur eine Minderheit der Befragten verortet jedoch bezüglich der thematisierten Sensibilisierungsstrategien im eigenen Betrieb Handlungsbedarf (je nach Massnahme zwischen 14 und 22%). Viele der befragten Vorgesetzten (82%) geben an, ihr Betrieb sei zu selten von der Thematik betroffen, um sich eingehend damit auseinanderzusetzen.

### **Gesetzliche Anpassungen begrüsst, individuelle Vereinbarungen bevorzugt**

Da die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung aller Voraussicht nach an Relevanz gewinnen wird, ist denkbar, dass in Zukunft auch Anpassungen des rechtlichen Regelwerks vermehrt diskutiert werden. Deshalb wurden Betriebe auch nach ihrer Haltung zu drei möglichen Rechtsanpassungen befragt: zum Recht auf Kurzabsenzen für pflegende Angehörige, zu Möglichkeiten von bezahlten

Betreuungsabsenzen (ohne hohe Kosten für Betriebe) sowie zum Recht auf eine Reduktion des Arbeitspensums um bis zu 20% für betreuende Angehörige. Mehr als die Hälfte der Unternehmen äussert sich (eher) zustimmend zu diesen denkbaren Anpassungen im rechtlichen Regelwerk.

Gleichzeitig vertritt die Mehrheit der Betriebe die Haltung, dass individuelle Vereinbarungen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden bessere Lösungen bringen als gesetzliche Vorgaben. Die Ansichten der Befragten sind nicht polarisiert. Viele Befragte befürworten massvolle Anpassungen im gesetzlichen Regelwerk, sind aber gleichzeitig auch der Meinung, dass individuelle Vereinbarungen die besten Lösungen bringen. Im genannten, auf die Befragung folgenden Workshop wurde die Befürchtung geäussert, dass die Kreativität und Grosszügigkeit von Betrieben nachlassen werde, wenn zusätzliche gesetzliche Regelungen geschaffen würden. Inwiefern diese Vermutung zutrifft, lässt sich anhand der erhobenen Daten nicht überprüfen.

## **Fazit und Empfehlungen**

### ***Schriftlich festgehaltenes Vorgehen hilft für künftige Fälle***

Die vorliegende Untersuchung belegt, dass ein beachtlicher Teil der Unternehmen Situationen kennt, bei denen Lösungen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Betreuung von Angehörigen gefunden werden müssen. Zudem lässt sich festhalten, dass sich die Betriebe im konkreten Fall aktiv bemühen, Lösungen zu finden. Allerdings setzt sich nur eine Minderheit der Unternehmen unabhängig von der konkreten Situation mit der Thematik auseinander. Während ein Teil der Betriebe der Gleichbehandlung von Mitarbeitenden eine sehr hohe Bedeutung zumisst, gibt es andere Unternehmen, die im Einzelfall Massnahmen umsetzen, um die einzelnen Angehörigen soweit wie möglich zu unterstützen – selbst wenn sie solche Lösungen nicht allen Mitarbeitenden anbieten könnten. Bei beiden Varianten lohnt es sich gemäss Schilderung der Befragten, schriftlich festzuhalten, wie man vorgegangen ist. Dies, um internes Know-how aufzubauen und für zukünftige Fälle über eine Orientierungshilfe zu verfügen.

### ***Im Einzelfall passende Lösungen sind längerfristig nicht immer optimal***

Es gibt Lösungen, die im Einzelfall sehr passend erscheinen, die aber aus gesellschaftlicher und betrieblicher Sicht beziehungsweise in einer längerfristigen Perspektive ambivalent zu beurteilen sind. Hierzu gehören vor allem der Bezug von Ferien, um Angehörige zu betreiben und zu pflegen, und die Ausstellung von ärztlichen Arbeitsunfähigkeitszeugnissen.

Betriebe haben sowohl auf das Recht betreuender Angehöriger zum Bezug von Ferien hingewiesen als auch auf die Erwartung, dass Abwesenheiten mit Ferientagen oder Überzeit kompensiert werden. Aus gesellschaftlicher Sicht ist zu betonen, dass die Gesundheit von betreuenden Angehörigen beeinträchtigt wird, wenn ihnen die Möglichkeit für Auszeiten fehlt. Eine vorübergehende Reduktion des Erwerbsumsatzes oder die Lohnfortzahlung bei gewissen Situationen von Angehörigenbetreuung könnten aus gesamtgesellschaftlicher Sicht eher zu erwünschten Ergebnissen beitragen.

### ***Krankschreibung wegen Betreuung von Angehörigen mit Fragezeichen***

Die Befragung zeigt, dass betreuende Angehörige in gewissen Situationen ein ärztliches Arbeitsunfähigkeitszeugnis vorweisen. Aus betrieblicher Sicht kann es sein, dass Krankschreibungen die Prozesse vereinfachen, weil sie für diesen Fall standardisiert sind. Für Betriebe entstehen bei krankheitsbedingten Arbeitsabwesenheiten allerdings Lohnfortzahlungskosten. Auch für die betroffenen Mitarbeitenden können sie sich nachteilig auswirken, wenn ihr Anrecht auf Lohnfortzahlung bei Krankheit durch betreuungsbedingte Absenzen aufgebraucht ist und sie keinen Anspruch auf Lohnfortzahlung mehr haben, falls sie später selber erkranken. Die Arbeitsfähigkeit von Angehörigen dürfte in der Praxis für Ärztinnen und Ärzte nicht immer einfach zu beurteilen sein, denn die verschiedenen Aufgaben der Angehörigen können sich auf

vielfältige Weise auf ihren Gesundheitszustand auswirken. Sowohl aus arbeitsrechtlicher, gesellschaftlicher als auch aus praktischer Perspektive ergeben sich im Zusammenhang mit Krankschreibungen bei betreuenden Angehörigen viele Fragen. Diesen müssten im Rahmen einer weiterführenden Studie angegangen werden, um zu klären, inwieweit die aktuelle Praxis angemessen ist, und inwiefern es Anpassungen und Lösungen braucht.

***Sensibilisierung von Mitarbeitenden und externe Beratung haben Potenzial***

Praxisberichte und die Forschung zeigen, dass die Sensibilisierung der Belegschaft für die Thematik eine wichtige Grundlage für weiterführende Massnahmen bildet. Mit der Sensibilisierung lässt sich erreichen, dass Massnahmen, welche für die Vereinbarkeit mit der Kinderbetreuung zum Zug kommen, auch für Situationen von Angehörigenbetreuung Anwendung finden. Zu bedenken ist darüber hinaus, dass die Bedürfnisse von betreuenden Angehörigen in spezifischen Punkten anders sind als diejenigen von Eltern mit betreuungsbedürftigen Kindern. Weiter zeigt sich aus Aussensicht, dass eine vermehrte Inanspruchnahme von (externer) Beratung zu guten Lösungen beitragen könnte. Denn (unabhängige) beratende Stellen können die Kommunikation erleichtern, welcher bei der Lösungsfindung ein sehr hoher Stellenwert zukommt.

#### Zitiervorschlag

Rudin Melania, Stutz Heidi, Jäggi Jolanda, Guggenbühl Tanja & Bischofberger Iren (2019): Massnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in Unternehmen der Schweiz. Schlussbericht Forschungsmandat G12 im Förderprogramm «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020» des Bundesamtes für Gesundheit (BAG). Bern

## 1 Ausgangslage

Das Förderprogramm des Bundes «Entlastungsangebote für betreuende Angehörige 2017-2020» will die Situation und die Bedürfnisse von betreuenden und pflegenden Angehörigen erforschen. Die Ziele des Förderprogramms bestehen darin, Entlastungs- und Unterstützungsangebote weiter zu entwickeln, sowie betreuenden und pflegenden Angehörigen die Erwerbstätigkeit zu ermöglichen und zum Gelingen der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit mit Angehörigenbetreuung beizutragen. Das Förderprogramm wurde im Rahmen der Fachkräfteinitiative des Bundes lanciert, welche das übergeordnete Ziel verfolgt, das inländische Potenzial an Fachkräften verstärkt auszuschöpfen (Seco 2016b).

Das Forschungsmandat «Massnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in Unternehmen der Schweiz» (Mandat G12 des Förderprogramms) soll aufzeigen, wie die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung schweizweit in den Unternehmen angegangen wird, welche **Chancen** die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung für Betriebe bringt, welche **Herausforderungen** für die Unternehmen im Vordergrund stehen und welche **Massnahmen** sie umsetzen, um eine bessere Vereinbarkeit zu ermöglichen. Zudem soll die Studie eine Wissenslücke schiessen, indem **Kennzahlen** zum Anteil an Betrieben erhoben werden, die in der Schweiz mit der Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung konfrontiert sind.

## 2 Wissens- und Forschungsstand

Die nachfolgenden Unterabschnitte zeigen auf, inwiefern es in der Schweiz gesetzliche Regelungen bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung gibt (Abschnitt 2.1), welche Relevanz der Thematik aus verschiedenen Perspektiven zukommt (Abschnitt 2.2) und inwiefern Zusammenhänge zwischen den Merkmalen der Betroffenen und den umgesetzten Massnahmen für die Vereinbarkeit bestehen (Abschnitt 2.3). Ein Teil des Wissens- und Forschungsstands zu spezifischen Aspekten der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung wird jeweils zu Beginn der Abschnitte 4 bis 8 präsentiert, damit die Ergebnisse aus der Befragung der vorliegenden Studie direkt mit bestehenden Erkenntnisse in Bezug gesetzt werden können.

### 2.1 Geltender gesetzlicher Rahmen in der Schweiz

#### 2.1.1 Relevante Artikel im gesetzlichen Regelwerk

Im gesetzlichen Regelwerk der Schweiz sind bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung und Pflege bislang vor allem Artikel 36 des Arbeitsgesetzes (ArG)<sup>1</sup> und Artikel 324a des Obligationenrechts (OR) relevant.

##### Artikel 36 ArG

**1** Bei der Festsetzung der Arbeits- und Ruhezeit ist auf Arbeitnehmer mit Familienpflichten besonders Rücksicht zu nehmen. Als Familienpflichten gelten die Erziehung von Kindern bis 15 Jahren sowie die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger oder nahe stehender Personen.

**2** Diese Arbeitnehmer dürfen nur mit ihrem Einverständnis zu Überzeitarbeit herangezogen werden. Auf ihr Verlangen ist ihnen eine Mittagspause von wenigstens anderthalb Stunden zu gewähren.

**3** Der Arbeitgeber hat Arbeitnehmern mit Familienpflichten gegen Vorlage eines ärztlichen Zeugnisses die zur Betreuung kranker Kinder erforderliche Zeit im Umfang bis zu drei Tagen freizugeben.

##### Artikel 324a OR

**1** Wird der Arbeitnehmer aus Gründen, die in seiner Person liegen, wie Krankheit, Unfall, Erfüllung gesetzlicher Pflichten oder Ausübung eines öffentlichen Amtes, ohne sein Verschulden an der Arbeitsleistung verhindert, so hat ihm der Arbeitgeber für eine beschränkte Zeit den darauf entfallenden Lohn zu entrichten, samt einer angemessenen Vergütung für ausfallenden Naturallohn, sofern das Arbeitsverhältnis mehr als drei Monate gedauert hat oder für mehr als drei Monate eingegangen ist.

**2** Sind durch Abrede, Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag nicht längere Zeitabschnitte bestimmt, so hat der Arbeitgeber im ersten Dienstjahr den Lohn für drei Wochen und nachher für eine angemessene längere Zeit zu entrichten, je nach der Dauer des Arbeitsverhältnisses und den besonderen Umständen.

**3** Bei Schwangerschaft der Arbeitnehmerin hat der Arbeitgeber den Lohn im gleichen Umfang zu entrichten.<sup>1</sup>

**4** Durch schriftliche Abrede, Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag kann eine von den vorstehenden Bestimmungen abweichende Regelung getroffen werden, wenn sie für den Arbeitnehmer mindestens gleichwertig ist.

In Artikel 36 des Arbeitsgesetzes ist sowohl die **Rücksichtnahme bezüglich Arbeits- und Ruhezeit** für Arbeitnehmende mit Familienpflichten geregelt, als auch die **Freistellung** für Betreuungsaufgaben. Artikel 324a des Obligationenrechts regelt die **Lohnfortzahlungspflicht** des Arbeitgebers bei Verhinderung der Arbeitnehmenden.<sup>2</sup>

Während im Arbeitsgesetz die Anspruchsgruppe bei der Rücksichtnahme bezüglich Arbeits- und Ruhezeit breit gefasst ist (auch für Mitarbeitende die nahe stehende Personen betreuen), ist die Formulierung bei

<sup>1</sup> Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (Arbeitsgesetz, ArG)

<sup>2</sup> Das Arbeitsgesetz gilt nicht für alle Mitarbeitenden. Ausgenommen sind beispielsweise leitende Angestellte und öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnisse, Landwirtschaftsbetriebe, Familienbetriebe sowie private Haushalte. Das Obligationenrecht hingegen ist für sämtliche privatrechtlichen Arbeitsverhältnisse gültig.

der Freistellung zur Betreuung restriktiver und auf kranke Kinder beschränkt. Aus Artikel 324a des OR ergibt sich, dass im Falle der Betreuungsbedürftigkeit einer Person mit gesetzlicher Unterstützungspflicht (Ehepartner/innen und eingetragene Partner/innen) wie bei den Kindern ein Anspruch auf Freistellung mit Lohnfortzahlungspflicht gemäss Art. 324a OR gilt. Im Falle der Betreuungsbedürftigkeit weiterer Angehöriger (ohne gesetzliche Unterstützungspflicht) ist in der juristischen Auslegung umstritten, ob und unter welchen Umständen sie bei gravierenden Gesundheitseinschränkungen ebenfalls unter Art. 324a OR (Unzumutbarkeit der Arbeitsleistung) subsumiert werden können (vgl. Frey et al. 2018). In Fällen, bei denen keine Arbeitsverhinderung gemäss Artikel 324a OR gegeben ist, besteht allenfalls ein Anspruch auf ausserordentliche Freizeit gemäss Artikel 329 Abs. 3 OR. Dieser Artikel betrifft beispielsweise Kranken- oder Spitalbesuche bei nahen Angehörigen, ein Todesfall von Verwandten oder Bekannten (vgl. Frey et al. 2018).

Bei den aktuellen gesetzlichen Regelungen können sich **Absicherungslücken** für Arbeitnehmende ergeben oder auch **Rechtsunsicherheiten** darüber, welche Personengruppen und welche Situationen unter die rechtlichen Regelungen subsumiert werden. Diese betreffen vor allem die folgenden vier Punkte:

■ **Beschränkte Dauer der Lohnfortzahlungspflicht nach Dienstalter:** Die Lohnfortzahlungspflicht für Arbeitsabwesenheiten gemäss Art. 324a OR ist auf eine maximale Dauer pro Jahr beschränkt, welche sich am Dienstalter orientiert. Im ersten Dienstjahr besteht ein Anspruch von drei Wochen. Für die folgenden Dienstjahre bestehen Skalen, die sich zwischen den Regionen leicht unterscheiden. Im 5. Dienstjahr beträgt der Maximalanspruch je nach Skala 3 Monate oder 12 Wochen, im 10. Dienstjahr je nach Skala 3 Monate, 4 Monate oder 16 Wochen. Die Abwesenheiten der einzelnen Ereignisse werden pro Jahr zusammengezählt. Daraus können sich – vor allem bei geringem Dienstalter – aufgrund von Angehörigenbetreuung und –pflege Absicherungslücken ergeben. Dies beispielsweise, wenn ein Teil des «Kredits» für die Betreuung von Verwandten verwendet wurde und die betreuenden Angehörigen im gleichen Jahr selber krank werden.

■ **Unklarheit bei Bedarf an längerfristigen Arbeitsabwesenheiten:** Denkbar ist, bei gravierenden Fällen auch längerfristige Freistellungen unter die Bestimmungen von Artikel 324a OR zu subsumieren. Gemäss Gesetz liegt diesbezüglich die Anwendung im Ermessen der Gerichte.

■ **Notwendigkeit der Anwesenheit von betreuenden und pflegenden Angehörigen:** Gemäss Artikel 324a Absatz 1 OR hat der/die Mitarbeitende alle zumutbaren Massnahmen zu ergreifen, um eine Kollision mit der Arbeitspflicht zu vermeiden. So müssen sich die Mitarbeitenden beispielweise um eine zumutbare Betreuungsalternative bemühen.<sup>3</sup> Im Falle der Betreuung kranker Kinder sind die Regelungen aus Artikel 36 des Arbeitsgesetzes weitgehend klar. Das Kind muss wegen der Krankheit auf die Anwesenheit der/des Arbeitnehmenden angewiesen sein. Dies ist der Fall, wenn es beispielsweise aufgrund seines Alters nicht alleine gelassen werden kann oder wegen seiner Krankheit nicht in die übliche Tagesstruktur gehen kann. Die Vorlage des Arzzeugnisses genügt, um die Arbeitsbefreiung von maximal drei Tagen pro Ereignis zu begründen; ein Nachweis für ergriffene Massnahmen zur Heilung oder Organisation einer Ersatzbetreuung ist nicht verlangt (vgl. Frey et al. 2018). Im Falle der Betreuung und Pflege von Erwachsenen dürften sich im Vergleich zur Betreuung von kranken Kindern in der Praxis öfter Unsicherheiten bezüglich der Notwendigkeit der Anwesenheit der Angehörigen ergeben.

■ **Personenkreis der Angehörigen:** Während sich bei Betreuungsbedürftigkeit einer Person mit gesetzlicher Unterstützungspflicht (Ehepartner/innen und eingetragene Partner/innen) wie bei den Kindern ein Anspruch auf Freistellung mit Lohnfortzahlungspflicht gemäss Art. 324a OR ergibt, ist die juristische Aus-

<sup>3</sup> Aus diesem Grunde hat ein/e Mitarbeiter/in keinen Anspruch auf Arbeitsbefreiung, wenn der andere Elternteil die Kinderbetreuung übernehmen kann, ausser die Anwesenheit beider Eltern ist erforderlich.

legung im Falle der Betreuungsbedürftigkeit weiterer Angehöriger (ohne gesetzliche Unterstützungspflicht) umstritten. Aus der Lehre oder Rechtsprechung gibt es keine wegweisenden Angaben dazu, unter welchen Umständen bei gravierenden Gesundheitseinschränkungen weiterer Angehöriger die Betreuungs- und Pflegesituationen ebenfalls unter Art. 324a OR (Unzumutbarkeit der Arbeitsleistung) subsumiert werden können (vgl. Frey et al. 2018).

### **Informationen zur Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben in Unternehmen der Schweiz**

Die Regulierungsfolgenabschätzung (RFA) zu pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten (Frey et al. 2018), welche im Rahmen des Aktionsplans «pflegende Angehörige» des Bundes und als Informationsgrundlage für gesetzliche Anpassungen erarbeitet wurde, beinhaltet Informationen zur aktuellen Praxis in Schweizer Unternehmen bei betreuungs- bzw. pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten von Mitarbeitenden.

Die Unternehmensbefragung im Rahmen der RFA zeigt, dass in der Praxis für die überwiegende Mehrheit der Angestellten eine Freistellung von einigen Tagen für Betreuung und Pflege von Angehörigen ohne gesetzliche Unterstützungspflicht (z.B. Eltern) möglich ist. Rund zwei Drittel der Mitarbeitenden erhalten bei solchen Arbeitsabwesenheiten auch eine Lohnfortzahlung, bei einem Drittel erfolgt die Freistellung ohne Lohnfortzahlung (Frey et al. 2018, 2).

Bei schweren Erkrankungen oder Unfällen von Kindern sind gemäss der Unternehmensbefragung Reduktionen des Erwerbsums, kürzere bezahlte oder längere unbezahlte Urlaube von Elternteilen häufig genutzte Möglichkeiten. Auch die Krankschreibung von Elternteilen findet in der Praxis Anwendung (Frey et al. 2018, 5).

### **2.1.2 Politische Prozesse bezüglich der Gesetzgebung**

Am 22. Mai 2019 hat der Bundesrat die Botschaft zum Bundesgesetz über die Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege ans Parlament überwiesen. Das neue Gesetz regelt folgende Aspekte:

- Für kurzzeitige Arbeitsabwesenheiten wird der Kreis der anspruchsberechtigten Personen ausgeweitet auf Angehörige, welche Betreuungs- und Pflegeleistungen für Nahestehende erbringen, denen gegenüber sie keine gesetzliche Unterstützungspflicht haben (z.B. für Eltern, volljährige Kinder).
- Für erwerbstätige Eltern schwer kranker oder verunfallter Kinder wird ein Betreuungsurlaub von maximal 98 Tagen eingeführt. Dieser soll bezahlt erfolgen und die Lohnfortzahlung soll versichert werden über das Bundesgesetz über den Erwerbsersatz.
- Der Anspruch auf die Betreuungsgutschrift der AHV soll neu bereits bei leichter Hilflosigkeit gewährt werden – nicht nur bei mittlerer und schwerer Hilflosigkeit. Zudem erhalten neu auch Lebenspartner/innen (nicht nur Ehepartner/innen) einen Anspruch auf die Betreuungsgutschriften, die pflegebedürftige Angehörige mit einer Hilflosenentschädigung betreuen. Eine Lebensgemeinschaft berechtigt dann zur Anrechnung von Betreuungsgutschriften, wenn das Paar während mindestens fünf Jahren einen gemeinsamen Haushalt geführt hat.

### **2.1.3 Ergebnisse der Regulierungsfolgenabschätzung zu pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten**

Eine Regulierungsfolgenabschätzung zu pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten zeigt auf, welche Auswirkungen die vom Bundesrat geplanten Gesetzesanpassungen bezüglich pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten (vgl. obiger Abschnitt 2.1.2) für Unternehmen in der Schweiz hätten (Frey et al. 2018, publiziert im

Frühjahr 2018).<sup>4</sup> Die Regulierungsfolgenabschätzung liefert somit Informationen über die Häufigkeit von betreuungs- und pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten sowie die Lohnfortzahlung während dieser Absenzen und den diesbezüglichen Handlungsbedarf aus Sicht der Unternehmen.

### **Ergebnisse bezüglich kurzzeitigen pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten**

Die Unternehmensbefragung im Rahmen der Regulierungsfolgenabschätzung zeigte, dass in der Praxis für die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden eine Freistellung zur Betreuung von Angehörigen (beispielsweise Eltern) grundsätzlich möglich ist. Rund zwei Drittel der Mitarbeitenden erhalten in diesem Fall eine Lohnfortzahlung, beim anderen Drittel erfolgt die Freistellung unbezahlt. Die geplante Neuregelung entspricht folglich der Praxis, welche in der Mehrheit der Unternehmen bereits umgesetzt wird. Die bezahlten Betreuungsabwesenheiten betragen im Durchschnitt etwa 1.4 Stunden pro Mitarbeiter/in und Jahr. Der Umfang ist im Vergleich zum Total aller kurzzeitigen Abwesenheiten von durchschnittlich 22 Stunden pro Mitarbeiter/in und Jahr<sup>5</sup> eher gering. Gemäss der Regulierungsfolgenabschätzung wiesen im Jahr 2016 rund die Hälfte der Unternehmen bezahlte Betreuungsabwesenheiten auf (für Kinder und weitere Angehörige). Von den aktuellen (bezahlten) kurzzeitigen Betreuungsabwesenheiten entfallen ca. 70% auf die Betreuung kranker Kinder, während 30% für die Betreuung weiterer Angehöriger aufgewendet werden (Frey et al. 2018, S. 5-6).

Rund die Hälfte der befragten Unternehmen sieht einen Handlungsbedarf für eine Neuregelung und erachtet eine klare Regelung der kurzzeitigen Betreuungsabwesenheiten in Bezug auf weitere Angehörige grundsätzlich als sinnvoll und nötig, während die andere Hälfte eine Neu-Regulierung ablehnt (Frey et al. 2018, S. 7).

### **Ergebnisse bezüglich Betreuungsurlauben**

Wenn Kinder schwer erkranken oder verunfallen müssen Unternehmen mit den erwerbstätigen Eltern auch ohne gesetzliche Regelung eine Lösung für diese schwierigen Situationen finden. Schätzungsweise erkranken oder verunfallen in der Schweiz zwischen 1000 und 8000 Kinder pro Jahr schwer. Die Fallzahlen sind also eher gering.

Rund zwei Drittel der im Rahmen der Regulierungsfolgenabschätzung befragten Unternehmen würden eine neue Regelung zur längerfristigen Betreuung von schwer erkrankten oder verunfallten Kindern grundsätzlich begrüssen, während der andere Drittel eine solche unnötig beziehungsweise zu aufwändig findet (Frey et al. 2018, S.8-9). Die Regulierungsfolgenabschätzung zeigt auf, dass durch die Neuregelung die heutige Vielfalt der Lösungsformen eingeschränkt werden mag, demgegenüber allerdings der (grosse) Nutzen der finanziellen Sicherheit und der Rechtssicherheit steht (Frey et al. 2018, S.10).

### **Fazit der Regulierungsfolgenabschätzung**

Gemäss den Ergebnissen der Regulierungsfolgenabschätzung sind die geplanten Neuregelungen zu den kurzzeitigen und längerfristigen pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten aus Sicht der Rechtssicherheit und der finanziellen Sicherheit zu begrüssen (Frey et al. 2018, S. 10).

Vergleiche zwischen den Ergebnissen der Regulierungsfolgenabschätzung und den Ergebnissen der vorliegenden Studie finden sich in den Abschnitten 4.2.1, 6.2.1 sowie 8.2.3).

---

<sup>4</sup> Die geplanten Gesetzesanpassungen sehen eine Ausweitung des Anspruchs auf kurze Abwesenheiten vom Arbeitsplatz aufgrund der Krankheit von Angehörigen vor sowie die Schaffung eines bezahlten Betreuungsurlaubs von 98 Tagen für Eltern von schwer kranken oder verunfallten Kindern vor. Die Finanzierung des Betreuungsurlaubs ist über die das Erwerbersatzgesetz (EOG) vorgesehen (vgl. Abschnitt 2.1).

<sup>5</sup> exklusive längerfristige Absenzen z.B. aufgrund eigener Krankheit

## 2.2 Relevanz der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung

Von der Herausforderung, neben der Erwerbstätigkeit auch für unterstützungsbedürftige Nächste aus der Verwandtschaft oder Bekanntschaft zu sorgen, sind **viele Personen im Verlaufe ihres Lebens betroffen**. Gemäss der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) leisteten rund 100'000 erwerbstätige Personen in der Schweiz am Stichtag der Befragung unbezahlte Betreuungs- oder Pflegeaufgaben für Verwandte oder Bekannte – rund 2.5 Prozent der Erwerbstätigen (Bannwart/Dubach 2016).<sup>6</sup> Es handelt sich um eine Thematik, welche zu einem bestimmten Zeitpunkt zwar nur einen relativ kleinen Anteil der Erwerbstätigen betrifft, mit der aber ein beachtlicher Anteil der Erwerbstätigen im Verlaufe des Lebens konfrontiert ist – und dadurch auch ein grosser Teil der Arbeitgebenden. Die Relevanz der Vereinbarkeit kann aus verschiedenen Perspektiven gezeigt werden:

### Aus volkswirtschaftlicher Sicht

Die Unterstützung durch Angehörige gilt international als wichtige personale Stütze in der Gesundheitsversorgung und als wichtigste Form aller Care-Arbeit für Personen, die über längere Zeit auf Betreuung oder Pflege angewiesen sind (Rodrigues et al. 2013, 5; Colombo et al. 2011). Gemäss der Schweizerischen Gesundheitsbefragung erhalten vier Fünftel der zu Hause lebenden Menschen mit Einschränkungen bei Alltagsaktivitäten informelle Hilfe von Verwandten oder Bekannten. Pflegende Angehörige werden in der Schweiz als «**tragendes Fundament des Gesundheits- und Sozialsystems**» bezeichnet, denn die Kosten und Leistungsanforderungen würden ohne pflegende Angehörige die Möglichkeiten des Sozialstaates in der Schweiz massiv überschreiten (Perrig-Chiello/ Höpflinger 2012, 21). Daher ist es eine volkswirtschaftlich hochrelevante Frage, wie angesichts der gesellschaftlichen Entwicklungen (Wandel an Werten und Beziehungsformen) auch in Zukunft sichergestellt werden kann, dass Angehörige bei der Langzeitpflege und -betreuung eine gewichtige Rolle wahrnehmen können (Kröger/Yeandle 2013).

Oft wird die Betreuungs- und Pflegearbeit von Angehörigen in der Politik als kostengünstige Form für die Versorgung in der Langzeitpflege gesehen. Allerdings dürfen bei dieser Betrachtung die **indirekten Kosten der Care-Arbeit** durch Angehörige nicht vergessen werden (Rodrigues et al. 2013). Wenn nämlich Angehörige aufgrund der Betreuung und Pflege ihre **Erwerbstätigkeit reduzieren oder aufgeben**, so entgehen nicht nur den direkt Betroffenen ihre Einkommen und Sozialversicherungsansprüche, sondern auch beim Staat entfallen Steuereinnahmen und Sozialversicherungsbeiträge, und es steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese Personen später durch Bedarfsleistungen abgesichert werden müssen. Auch wenn durch Erwerbsausfälle von Angehörigen ihre **Erwerbs- oder Karrierechancen geschmälert** werden, handelt es sich um analog ungünstige Effekte aus volkswirtschaftlicher Sicht. Es ist eine gesellschaftliche Aufgabe und Herausforderung, indirekte Kosten der Verbindung von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung – insbesondere in Form von Leistungsbeeinträchtigungen, Erwerbsausfällen oder einer Beeinträchtigung des Gesundheitszustands der Angehörigen – möglichst zu verhindern. Dementsprechend besteht ein erklärtes gemeinsames Ziel von Bund, Kantonen und Sozialpartnern darin, das inländische Fachkräftepotenzial in der Schweiz besser auszuschöpfen – unter anderem, indem die Vereinbarkeit mit familiären Aufgaben vereinfacht wird (Seco 2016). Studien zeigen, dass die Kosten-Nutzen-Bilanz von vereinbarkeitsfördernden Massnahmen aus volkswirtschaftlicher Sicht positiv ist (Seidel 2005). Gemäss Auswertungen der OECD haben sich selbst relativ teure Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit der Erwerbstätigkeit mit familiären Aufgaben (namentlich Elternzeit für Familien mit kleinen Kindern) als öko-

<sup>6</sup> SAKE 2013, Modul unbezahlte Arbeit. Rund 50'000 erwerbstätige Personen leben mit einer pflegebedürftigen Person im selben Haushalt (ca. die Hälfte davon hat am Referenztag Zeit für Pflege aufgewendet). Zusätzlich leisten rund 55'000 erwerbstätige Personen Pflegeaufgaben für Verwandte oder Bekannte ausserhalb des eigenen Haushalts.

nomisch effizient erwiesen, weil sie die Kontinuität der Beschäftigung erhöhen. Der theoretisch ebenfalls denkbare Effekt, dass sozialversicherte Auszeiten für Betreuungsaufgaben einen unerwünschten Anreiz setzen, in geringerem Masse erwerbstätig zu sein, hat sich in der Realität dagegen als nicht dominant erwiesen (OECD 2007).

### Für Arbeitgebende

Arbeitgebende nehmen zunehmend wahr, dass die Vereinbarkeit von privaten Engagements mit der Erwerbstätigkeit auch den Bereich von Angehörigenbetreuung und –pflege betrifft (z.B. Bold und Deussen 2013; Au und Sowarka 2007) und sie haben ein Interesse daran, Mitarbeitende, die neben der Erwerbstätigkeit Angehörige betreuen, zu unterstützen – und zwar möglichst frühzeitig (Lützelshwab in Spectra 2017). Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehört zum Spektrum der Themen, welche unter dem Begriff «**corporate social responsibility**»<sup>7</sup> zusammengefasst werden (BR 2015). Mit einer Betriebskultur, welche die Thematik der Vereinbarkeit der Erwerbstätigkeit mit Familienarbeit offensiv angeht, kann sich ein Unternehmen als Akteur positionieren, der einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen beiträgt.

Dass eine Unternehmensführung, welche die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit berücksichtigt, das «commitment» von Mitarbeitenden zum Betrieb fördert, dies **Wettbewerbsvorteile** bringt und sich **finanziell auszahlt**, wird zunehmend anerkannt (ZQP-Themenreport 2016; van Holten et al. 2014; carers australia 2014; Schneider et al. 2011; Grant et al. 2008; Seidel 2005). Trotzdem ist aus ökonomischer und gleichstellungspolitischer Sicht **wichtig, dass nicht einzelne Betriebe zu hohen Kosten selber tragen müssen**, beispielsweise für länger dauernde Abwesenheiten von Mitarbeitenden aufgrund der Angehörigenbetreuung, sondern dass das Risiko durch die Gesellschaft mitgetragen wird. Vor allem kleinere Betriebe können bei hohen Kosten aufgrund von Angehörigenbetreuung durch Mitarbeitende in finanziellen Schwierigkeiten geraten. Auf dem Arbeitsmarkt kann es sich negativ auswirken, wenn für Arbeitgebende aufgrund von Massnahmen für betreuende Angehörige hohe Kosten entstehen, weil Arbeitgebende eine zurückhaltendere Anstellungspolitik gegenüber Personen mit Verantwortung für unterstützungsbedürftige Nächste entwickeln können. Eine vermeintliche Unterstützung der Angehörigen kann den Bumerangeffekt haben, dass die geschlechts- oder altersspezifische Diskriminierung verstärkt wird, wenn die Massnahme für die Arbeitgebenden mit direkten, relativ hohen Kosten verbunden ist (sog. Statistische Diskriminierung). Frauen im fortgeschrittenen Alter wären entsprechend ihrem überproportionalen Engagement in der Angehörigenbetreuung am stärksten davon betroffen.

**Zusammenfassend** heisst dies, dass die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung für Betriebe relevant ist, weil dies nicht nur zum positiven Image der Betriebe beiträgt, sondern auch Wettbewerbsvorteile, Vorteile bei der Personalrekrutierung (Angst/Huber 2013) wie auch Vorteile durch den Erhalt von qualifiziertem Personal mit sich bringt (Menke et. al 2012; Yeandle et al. 2006). Allerdings ist die Sorge für unterstützungsbedürftige Personen als gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu sehen und die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung sollte nicht mit hohen Kosten für die einzelnen betroffenen Betriebe verbunden sein.

### Für Arbeitnehmende

Wenn erwerbstätige Personen in die Situation kommen, dass sie Betreuung- und Pflegeleistungen für Familienmitglieder oder Bekannte übernehmen, ist die Möglichkeit zur Vereinbarkeit der beiden Aufgaben für sie in der Regel von zentraler Bedeutung. Als «Hauptpflegeperson» bezeichnet sich nur eine Minderheit der erwerbstätigen Angehörigen (Bischofberger et al. 2013). Eine gelingende Vereinbarkeit setzt

<sup>7</sup> «Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt»

demnach voraus, dass die Arbeit in Netzwerken organisiert ist, in denen die Arbeiten auf mehrere Angehörige aufgeteilt werden.

Die Dauer der Betreuungs- und Pflege Tätigkeit durch Angehörige variiert zweifelsohne. Schweizer Studien zeigen, dass die Care-Arbeiten häufig über mehrere Jahre erbracht werden (Pin et al. 2015; Perrig-Chiello/Höpflinger 2012; Radvanszky et al. 2016). Oft ist es für Angehörige aus **finanziellen Gründen** nicht möglich oder nicht erwünscht, die Erwerbstätigkeit aufzugeben oder stark zu reduzieren, denn dies wirkt sich nicht nur auf das aktuelle Einkommen, sondern auch auf die soziale Sicherung bei Unfall und Krankheit und auf die Rentenansprüche im Pensionsalter aus (Auth et al. 2015; Bischofberger/van Holten 2015; van Holten et al. 2012; Keck 2011; Lilly et al. 2007; Evandrou/ Glaser 2003). Andererseits bietet die Erwerbstätigkeit oft auch eine **Abwechslung zur Betreuungs- und Pflege Tätigkeit**, ist identitätsstiftend, ermöglicht soziale Kontakte und kann mitunter als Legitimation dienen, sich nicht noch stärker in der Care-Arbeit als Angehörige zu verpflichten bzw. Auszeiten von der Betreuung und Pflege Tätigkeit zu erhalten (van Holten et al. 2012; Hoff/Hamblin 2011). Auch für die **zukünftigen Erwerbschancen** ist die Vereinbarkeit relevant, denn ein Unterbruch der Erwerbstätigkeit aufgrund der Pflege Tätigkeit wirkt sich oft negativ auf die Wiederbeschäftigungs- und Karrierechancen aus (Gysels/Higginson 2009; Heitmüller 2007). Die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ist für Frauen und Männer jeden Alters relevant, auch wenn derzeit mehr Frauen Betreuungs- und Pflegeaufgaben wahrnehmen und bei ihnen stärkere Auswirkungen auf die Erwerbsbeteiligung festzustellen sind.

### 2.3 Zusammenhang zwischen Merkmalen der Betroffenen und Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit mit Angehörigenbetreuung

Jedes Betreuungs- und Pflegearrangement ist anders, und es hängt von vielen Faktoren ab, ob und in welcher Art das Nebeneinander von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung organisiert wird und gelingen kann. Aus der Forschung ist allerdings bekannt, dass gewisse Merkmale der Angehörigen die Wahrscheinlichkeit für bestimmte Lösungsformen erhöhen. In den nachfolgenden Abschnitten steht die Sicht der Betriebe im Vordergrund, da im Rahmen der vorliegenden Studie ausschliesslich die Arbeitnehmenseite befragt wurde. Zur Einordnung der Ergebnisse ist es allerdings hilfreich, sich vor Augen zu führen, dass je nach Konstellation gewisse Lösungsformen häufiger zu beobachten sind. Daher wird an dieser Stelle auf einige Forschungsergebnisse über Zusammenhänge zwischen Merkmalen der betroffenen Mitarbeitenden und Lösungen zur Vereinbarkeit eingegangen:

■ **Alter und Geschlecht:** Sowohl bei den nicht-erwerbstätigen als auch bei den erwerbstätigen pflegenden Angehörigen machen Frauen den grösseren Anteil aus als Männer. In der Schweiz sind rund zwei Drittel der pflegenden Angehörigen Frauen (Bannwart/Dubach 2016, Perrig-Chiello/Höpflinger 2012, 132). Für die Schweiz sowie auch für die Vereinigten Staaten wurde gezeigt, dass Frauen häufiger als Männer ihren Erwerbsstatus anpassen, um sich in die Pflege einbringen zu können, etwa indem sie sich frühpensionieren lassen, ihre Arbeitspensen reduzieren oder gar ihre Erwerbstätigkeit aufgeben. Bei Männern kommen solche Anpassungen ebenfalls vor, allerdings deutlich seltener (Perrig-Chiello/Höpflinger 2012; 132; van Holten et al. 2013). Für Deutschland wurde in einer Studie gar abgeleitet, dass Frauen ihre Erwerbstätigkeit eher um die Pflege herum arrangieren, während Männer die Pflege nach der Erwerbstätigkeit ausrichten (Auth et al. 2015). Von Betreuungs- und Pflegesituationen sind Personen jeden Alters betroffen, wobei der Anteil der Betroffenen mit zunehmendem Alter steigt. Während im Durchschnitt rund 2.5 Prozent der Beschäftigten Angehörigenbetreuung leisten, liegt der Anteil bei den über 54-Jährigen bei 5.2 Prozent (Bannwart/Dubach 2016).

■ **Umfang der Betreuungs- und Pflegeleistungen:** Die Forschung zeigt, dass bei vielen erwerbstätigen Angehörigen der zeitliche Umfang der Betreuungs- und Pflegeaufgaben relativ gering ist und dass bei

einem geringen Umfang der Care-Aufgaben die Erwerbstätigkeit oft aufrechterhalten werden kann. Angehörige mit Betreuungs- und Pflegeaufgaben sind demnach nicht seltener erwerbstätig als Personen ohne Care-Aufgaben, wenn der Umfang der Care-Arbeit eher gering ist (Lilly et al. 2007) und wenn eine Reduktion des Erwerbsspensums möglich ist (Bauer/Sousa-Poza 2015; Lilly et al. 2007). Als kritische Grenze werden Umfänge von 10 Stunden pro Woche oder von 20 Stunden pro Woche genannt (Lilly et al. 2007; Carmichael et al. 2010). Je höher das Ausmass der Pflegebedürftigkeit, desto schwerer fällt es den Betroffenen, Pflege und Erwerbstätigkeit gleichzeitig aufrechtzuerhalten und Angehörige, die Betreuung und Pflege in grossem Umfang leisten, sind signifikant seltener erwerbstätig als vergleichbare Personen ohne solche Aufgaben (Radvansky et al. 2016; Kümmerling/Bäcker 2011; Carmichael et al. 2010; Lilly et al. 2007). Zudem gewinnt das Distance Caregiving an Bedeutung, in dem Angehörige ihre Nächsten über geographische Distanzen hinweg unterstützten (Bischofberger et al. 2017; Bischofberger et al. 2015; Mahoney et al. 2008).

■ **Erwerbsstatus, Einkommen und berufliche Stellung:** Bei der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung stellt sich die Frage nach Ursache und Wirkung. Ist es so, dass die Care-Arbeit einen Einfluss darauf hat, ob und in welchem Umfang man erwerbstätig ist? Oder haben die Erwerbsmöglichkeiten oder die Arbeitsmarktchancen auch einen Einfluss darauf, ob und in welchem Umfang man Care-Arbeiten übernimmt? Aus der Forschungsliteratur geht hervor, dass die Kausalität nicht eindeutig ist. So zeigen Studien, dass die Verdienstmöglichkeiten einen Einfluss darauf haben, ob man Betreuungs- und Pflegeaufgaben übernimmt. Personen mit höheren Erwerbseinkommen übernehmen seltener Betreuungs- und Pflegeaufgaben (Radvansky et al. 2016; Schmidt et al. 2016; Carmichael et al. 2010). Dies kann dadurch erklärt werden, dass die Opportunitätskosten in Form von entgangenen Einkommen umso höher sind, je höher das Einkommen ist. Auch ist es gut verdienenden Personen eher möglich, Betreuungsleistungen einzukaufen. Der Befund, dass mit steigendem Erwerbseinkommen seltener die Erwerbsarbeit zugunsten von Pflegeaufgaben reduziert oder aufgegeben wird, gilt generell für Frauen und Männer. Für Frauen zeigt sich aber auch ein Einfluss des Haushaltseinkommens. Ein höheres Haushaltseinkommen vergrössert die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Erwerbsarbeit zugunsten von Pflegeaufgaben reduzieren oder aufgeben (Radvansky et al. 2016). Gezeigt wurde zudem, dass Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen eher dazu neigen, Betreuungs- und Pflegeaufgaben zu übernehmen (Heitmüller 2007). Die Pflege als spezifische Lebenserfahrung kann auch dazu führen, dass sich die Bedeutung der Erwerbstätigkeit verschiebt und die Erfahrung zu beruflichen Umorientierungen oder einer Veränderung des Erwerbsspartizipationsmusters führt (Bischofberger et al. 2013). Schliesslich weist die Forschung darauf hin, dass die Vereinbarkeit insbesondere in Berufen, in denen eine freie Zeiteinteilung nur schwer möglich ist, und für Personen, die stärker als andere den Verlust ihres Arbeitsplatzes fürchten müssen (beispielsweise aufgrund eher geringer Qualifikationen) besonders schwierig sein kann (Schmidt et al. 2016; Keck 2011), weil diese Personen sich tendenziell in einer schlechten Verhandlungssituation gegenüber den Arbeitgebenden befinden.

■ **Gesellschaftliche Einflüsse und persönliche Motive:** Es ist zu bedenken, dass es sich bei der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung nicht um Entscheidungen handelt, welche rein rational und ausschliesslich aufgrund von Merkmalen der Angehörigen, der Pflegesituation und der Erwerbssituation getroffen werden. Oft dürfte es sich auch nicht um aktive Entscheidungen der Betroffenen handeln, sondern um Pflegebeziehungen, die sich bei der Veränderung des Gesundheitszustands der unterstützten Person allmählich ergeben. Aus der Literatur geht klar hervor, dass die emotionale Bindung das hauptsächliche Motiv von Angehörigen ist, um Care-Aufgaben zu übernehmen (oder auch nicht). Für die Schweiz zeigt sich zudem (ähnlich wie für Deutschland), dass das Gefühl der Verpflichtung im internationalen Vergleich besonders hoch ist (Perrig-Chiello/Höpflinger 2012).

### 3 Fragestellungen und Untersuchungsdesign der vorliegenden Studie

Die Fragestellungen sowie das Untersuchungsdesign der Studie sind dadurch geprägt, dass das vorliegende Forschungsmandat einen Teil des gesamten Förderprogramms «Entlastungsangebote für pflegende Angehörige 2017-2020» bildet. In der vorliegenden Studie wird die Sicht der Betriebe auf die Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung beleuchtet und erhoben. Die Sicht der betroffenen Angehörigen hingegen steht in anderen Mandaten des Förderprogramms im Vordergrund, bildet hingegen keinen direkten Fokus der vorliegenden Studie. Im Fazit (Abschnitt 9) wird auf die Bedeutung gewisser Ergebnisse der vorliegenden Studie für die betroffenen Mitarbeitenden eingegangen.

#### 3.1 Fragestellungen

Die vorliegende Studie zeigt auf, wie die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in Schweizer Betrieben angegangen wird und liefert Kennzahlen zur Thematik. Die Fragestellungen der Studie gliedern sich in fünf Felder:

- Welcher Anteil der Betriebe war in den letzten Jahren direkt und wissentlich davon betroffen, dass Mitarbeitende Angehörige betreuten und pflegten, so dass die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit zum Thema wurde?
- Welche strategischen Massnahmen ergreifen die Betriebe bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung?
- Welche Massnahmen ergreifen die betroffenen Betriebe, um in den konkreten Situationen die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung zu fördern? Wie beurteilen die Betriebe den Nutzen der umgesetzten Massnahmen?
- Welche Chancen und Herausforderungen sind für Betriebe mit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung verbunden?
- Welchen Handlungs- und Unterstützungsbedarf verorten die Betriebe rund um die Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung?

Anzumerken ist, dass die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in mehrerer Hinsicht mit der Gesundheitsversorgung verzahnt ist. So steigt beispielsweise der Koordinationsaufwand für Angehörige, wenn die Akteure des Gesundheitswesens untereinander nicht gut koordiniert sind. Fachpersonen des Gesundheitswesens übernehmen aber teilweise auch eine beratende Funktion bezüglich der Erwerbstätigkeit von Angehörigen ein – beispielsweise indem sie den Krankheitsverlauf der unterstützungsbedürftigen Nächsten oder die Arbeitsfähigkeit der Angehörigen beurteilen. Diese Verzahnung mit dem Gesundheitsversorgung ist ein vielschichtiges Thema, welches in der vorliegenden Studie lediglich punktuell gestreift wird.

#### 3.2 Untersuchungsdesign

Um darzulegen, wie die Unternehmen in der Schweiz mit Herausforderungen und Chancen rund um die Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung umgehen, müssen die Erfahrungen vor Ort in den Betrieben abgeholt werden. Die **Hauptinformationsquelle** des Forschungsmandats bildet deshalb eine **Befragung von Betrieben mittels einer Online-Erhebung**.

Konzipiert wurde die Betriebsbefragung basierend auf einer **Literatur- und Dokumentenanalyse** zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege sowie auf **explorativen Gesprächen mit Arbeitgebenden- und Arbeitnehmendenverbänden** der Schweiz.

Im Anschluss an die Betriebsbefragung wurden **telefonische Vertiefungsgespräche mit 27 ausgewählten Befragten geführt**, um die Informationen zu gewissen quantitativen Ergebnissen der Onlinebefragung mit qualitativen und ausführlicheren Aussagen zu ergänzen.

Die Ergebnisse des vorliegenden provisorischen Schlussberichts werden im November 2018 in einem **Validierungsworkshop** diskutiert. Zum Validierungsworkshop werden Vertreter/innen von Arbeitgebenden- und Arbeitnehmendenverbänden sowie von befragten Betrieben eingeladen. Die Ergebnisse des Workshops werden in den definitiven Schlussbericht eingearbeitet.

#### 3.2.1 Literatur- und Dokumentenanalyse

Für den Forschungszweck der vorliegenden Studie bilden nicht nur Erkenntnisse **aus wissenschaftlichen Publikationen** wichtige Informationsquellen. Auch der **gesetzliche Rahmen in der Schweiz** bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung und –pflege ist von Relevanz. Zudem bieten **Handbücher und Broschüren**, die zur Beratung und Information von betroffenen Mitarbeitenden oder Arbeitgebenden entwickelt wurden, wertvolle Informationen.

Die Analyse der wissenschaftlichen Literatur stützte sich in einem ersten Schritt auf die Literaturdatenbank von Careum Forschung. Anschliessend wurde anhand zentraler Publikationen nach dem Schneeballprinzip weitere Literatur konsultiert. Die Ergebnisse der Literatur- und Dokumentenanalyse sind in den nachfolgenden Abschnitten 2.1 bis 2.3 sowie jeweils im ersten Unterkapitel der Abschnitte 4 bis 8 zu finden.

#### 3.2.2 Explorative Expertengespräche

Explorative Expertengespräche wurden mit den folgenden fünf Personen geführt:

- Daniella Lützel Schwab, Schweizerischer Arbeitgeberverband
- Kurt Gfeller, Schweizerischer Gewerbeverband
- Valérie Borioli Sandoz, Arbeitnehmerverband Travailsuisse
- Regula Bühlmann, Schweizerischer Gewerkschaftsbund
- Kathrin Amacker, Mitglied der Geschäftsleitung der SBB und ehemalige Nationalrätin

Die explorativen Expertengespräche dienten zur Strukturierung der Literaturanalyse und des Fragebogens für die Betriebsbefragung. Die Ergebnisse aus den Gesprächen fliessen somit indirekt in die vorliegende Studie ein, indem die Informationen aus den Interviews – zusammen mit den Ergebnissen der Literaturanalyse - in die Konzeption des Fragebogens einfließen. Jedoch sind keine Aussagen aus den Gesprächen direkt im Bericht zitiert.

#### 3.2.3 Konzeption, Vorgehen und Rücklauf der Betriebsbefragung

Die Operationalisierung der Fragestellungen für die Betriebsbefragung stützte sich auf die vorangehende breite Literatur- und Dokumentenanalyse. Zudem wurden in der Befragung Aspekte berücksichtigt, für welche die Gesprächspartner/innen im Rahmen der explorativen Gespräche einen Klärungsbedarf anmerkten. Der Fragebogen gliederte sich entsprechend der wichtigsten Fragestellungen in 5 Abschnitte:

- A: Häufigkeit von Angehörigenpflege im Betrieb
- B: Strategien und Sensibilisierung
- C: Umsetzung von Massnahmen
- D: Chancen und Herausforderungen für Betriebe
- E: Handlungsfelder und Unterstützungsbedarf

Der vollständige Fragebogen ist im Anhang der Studie aufgeführt.

Für die Betriebsbefragung wurde eine Bruttostichprobe von 5'000 Adressen aus dem Betriebs- und Unternehmensregister (BUR) des Bundesamts für Statistik (BFS) gezogen. Dabei wurden die Adressen auf Ebene des Betriebes (Filiale, Standort) und nicht auf übergeordneter Unternehmensebene gezogen, da es darum ging, konkrete Erfahrungen am Arbeitsplatz zu erheben. In den Betrieben wurden die Personen gebeten, den Fragebogen auszufüllen, die vor Ort für das Personal zuständig sind. Es kann sich dabei beispielsweise um die Geschäftsleitung, Standortleitung, das Sekretariat oder eine/n Personalverantwortliche/n handeln. Die hier erhobenen Informationen zeigen somit die Sicht der Arbeitgebenden.

Die Feldphase dauerte zwei Monate, von Anfang Februar bis Ende März 2018. Insgesamt sind 2'287 vollständig ausgefüllte Fragebogen eingegangen. Die **Rücklaufquote** der Befragung liegt bei **47 Prozent**.<sup>8</sup> Diese Quote kann als gut eingestuft werden. **Tabelle 2** zeigt die Rücklaufquote nach Strukturmerkmalen der Betriebe. Wie aus der Tabelle ersichtlich ist, gibt es gewisse Unterschiede in der Rücklaufquote nach den Strukturmerkmalen, wobei die Differenzen nicht sehr ausgeprägt sind. Die Rücklaufquote liegt für keines der Merkmale unter 39 Prozent. Für kleine Betriebe (5-9 Mitarbeitenden) liegt die Rücklaufquote zwar mit 43% leicht unter dem Durchschnitt, ist aber erfreulich hoch. Auch gibt es keine Branche mit tiefem Rücklauf. So liegt auch für Branchen mit potenziell grösseren Schwierigkeiten bezüglich des Umgangs mit unvorhersehbaren Situationen wie dem Gastgewerbe, dem Handel und dem Gesundheits- und Sozialwesen die Rücklaufquote über 40%.

Bei rund der Hälfte der Antwortenden handelt es sich um die Geschäftsleitung (52%), bei gut einem Fünftel um Personalverantwortliche (22%). Ein weiterer knapper Fünftel der Befragten hat die Leitung einer Filiale, einer Abteilung oder eines Teams inne (18%), in 7 Prozent der Fälle hat jemand aus der Administration oder Buchhaltung den Fragebogen ausgefüllt.<sup>9</sup> Dabei besteht ein Zusammenhang zwischen der Betriebsgrösse und der Funktion der Antwortenden. Je kleiner der Betrieb ist, desto eher hat die Geschäftsleitung oder die Administration die Fragen beantwortet. Auch Antworten von Filial- oder Teamleitungen kommen in kleineren Betrieben etwas häufiger vor. Je grösser der Betrieb, desto eher kommen die Antworten aus der Personalabteilung.

---

<sup>8</sup> Die Grundgesamtheit reduzierte sich von den ursprünglich angeschriebenen 5'000 Adressen auf eine Grundgesamtheit von 4'818 Adressen. Ein Teil der Adressen waren nicht mehr gültig und somit die Briefe unzustellbar (65 Adressen), von einigen Betrieben kam die Rückmeldung, der Betrieb sei vor kurzem eingestellt worden (11 Adressen) und einige Betriebe meldeten zurück, sie hätten – entgegen der Angaben im BUR – keine Angestellten (11 Adressen). Einige Betriebe wurden nicht angeschrieben, weil im ursprünglichen Adressdatensatz ein paar Adressen zwei Mal enthalten waren (69 Adressen). Zudem haben einige Unternehmen den Wunsch geäussert, den Fragebogen auf übergeordneter Unternehmensebene auszufüllen, wodurch die Adressen von einzelnen Filialen aus der Grundgesamtheit gestrichen wurden (26 Adressen).

<sup>9</sup> Ein Prozent der Antwortenden kann keiner dieser Kategorien zugeteilt werden.

Tabelle 2: Rücklaufquote nach Merkmalen der Betriebe

	Grundgesamtheit	Anzahl ausgefüllte Fragebogen	Rücklaufquote
<b>Nach Sprachregion</b>			
Deutsch	3'469	1'690	49%
Französisch	1'144	518	45%
Italienisch	205	79	39%
<b>Nach Betriebsgrösse</b>			
5-9 Mitarbeitende	966	411	43%
10-19 Mitarbeitende	974	458	47%
20-49 Mitarbeitende	987	508	51%
50-99 Mitarbeitende	948	456	48%
100-199 Mitarbeitende	476	229	48%
mehr als 200 Mitarbeitende	467	225	48%
<b>Nach Branche</b>			
Land- und Forstwirtschaft	92	42	46%
Industrie	691	321	46%
Bau	314	160	51%
Handel, Reparatur, Verkehr, Lagerei	805	342	42%
Gastgewerbe	297	122	41%
Kommunikation, Banken- u. Versicherungsgew., sonstige DL	1'120	534	48%
Verwaltung	253	170	67%
Erziehung und Unterricht	311	128	41%
Gesundheits- und Sozialwesen	643	303	47%
Kunst und Unterhaltung	292	165	57%
<b>Nach Rechtsform</b>			
Privatwirtschaftliche Unternehmen (Aktiengesellschaften, Genossenschaften etc.)	3'448	1'539	45%
Stiftung, Genossenschaft, Verein	635	351	55%
Verwaltung, öffentlich-rechtliche Institution	735	397	54%
<b>Total</b>	<b>4'818</b>	<b>2'287</b>	<b>47%</b>

Anmerkungen: Ungewichtete Auswertung. Zur Kategorie Verwaltung und öffentlich-rechtliche Institutionen gehören auch Unternehmen von Gemeinden, Bezirken, Kantonen oder des Bundes.

Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS

Die Stichprobe war geschichtet nach Branche und nach Betriebsgrösse. Dabei erfolgte die Schichtung nach Branche grundsätzlich gemäss der Verteilung der erwerbstätigen Personen in der Schweiz.<sup>10</sup> Die Auswertungen können entweder gewichtet oder ungewichtet vorgenommen werden. Bei gewichteten Auswertungen erhalten Betriebe mit Merkmalen, die in den Antworten seltener vertreten sind als in der Realität – ein höheres Gewicht. Dies ist insbesondere für kleinere Betriebe der Fall. Der vorliegende Bericht enthält gewichtete Auswertungen (für Angaben zu den Gewichten nach Grösse und Branche vgl. Tabelle 12 im Anhang). Das heisst, dass die Ergebnisse repräsentativ für die Betriebslandschaft in der Schweiz sind. Zu bedenken ist, dass die Auswertungen die Betriebsebene repräsentieren, nicht aber die Ebene der betroffenen Mitarbeitenden.

Jeweils am Ende eines Fragebogenabschnitts gab es ein offenes Feld für weiterführende Bemerkungen. Diese fliessen nachfolgend an einigen Stellen in den Bericht ein, um gewisse Ergebnisse weiter zu veranschaulichen.

<sup>10</sup> Für das Gastgewerbe, die öffentliche Verwaltung und das Kunstgewerbe wurden etwas mehr Adressen gezogen, als sich rein nach der Verteilung der Beschäftigten ergeben hätte (Überschichtung). Von der Betriebsgrösse her verteilt sich die Stichprobe folgendermassen: jeweils 20 Prozent der Stichprobe wurden für die Grössenklassen 5-9 Mitarbeitende, 10-19 Mitarbeitende, 20-49 Mitarbeitende, 50-99 Mitarbeitende verwendet. Jeweils 10 Prozent der Stichprobe wurden für die Grössenklassen mit 100-199 Mitarbeitenden und 200 oder mehr Mitarbeitende verwendet.

### 3.2.4 Vertiefungsgespräche

Das Ziel der Vertiefungsgespräche bestand darin, ergänzend zu den vorwiegend quantitativen Informationen aus der Befragung gewisse Aspekte qualitativ zu vertiefen von einzelnen Befragten eine ausführlichere Schilderung der ergriffenen Massnahmen und der mit der Situation verbundenen Stolpersteine einzuholen. Zudem wurde eruiert, welche Vorgehensweisen sich aus Sicht der Gesprächspartner/innen besonders gut bewährt haben und sich allenfalls auch für andere Betriebe in ähnlichen Situationen bewähren könnten. Anzumerken ist, dass es sich bei den Vertiefungsgesprächen um exemplarische Situationen handelt. Die Befragten konnten im Rahmen der Onlinebefragung ihre Kontaktangaben bekannt geben, falls sie für ein Vertiefungsgespräch zur Verfügung stehen wollten, was rund die Hälfte der Befragten tat. Bei der Auswahl der Gesprächspartner/innen für die Vertiefungsgespräche wurde darauf geachtet, dass eine möglichst heterogene Zusammensetzung von Betrieben beziehungsweise Erfahrungen mit Angehörigenbetreuung abgebildet werden konnte. Für die Auswahl der Betriebe wurde ein Stichprobenplan erstellt, welcher für verschiedene Kriterien eine Mindestzahl an Betrieben festlegte. **Tabelle 3** zeigt die Anzahl in den Vertiefungsgesprächen berücksichtigte Betriebe nach den verschiedenen Merkmalen. Die **27 Vertiefungsgespräche** wurden telefonisch geführt – spontan gleich bei der Kontaktaufnahme oder nach vorgängiger Terminvereinbarung – protokolliert und anschliessend nach Themengebiet ausgewertet und zusammengefasst.

Tabelle 3: Merkmale der Betriebe, mit denen ein Vertiefungsgespräch stattgefunden hat

Kriterium	Realisierte Interviews	Kriterium	Realisierte Interviews
<b>Grösse</b>	8 Betriebe mit 5-19 MA 9 Betriebe mit 20-49 MA 5 Betriebe mit 50-99 MA 5 Betriebe mit mehr als 100 MA	<b>Absenzen von Mitarbeitenden (ja/nein)</b>	20 Betriebe mit Absenzen 7 Betriebe ohne Absenzen
<b>Rechtsform</b>	13 AG oder GmbH 7 Vereine und Stiftungen 3 Genossenschaften 4 öffentlich-rechtliche	<b>Absenzen von Mitarbeitenden (kurz/lang)</b>	18 Betriebe mit bezahlten Kurzabsenzen 11 Betriebe mit unbezahlten Kurzabsenzen 5 Betriebe mit längeren bezahlten Absenzen 5 Betriebe mit längeren unbez. Absenzen
<b>Sprachregion</b>	2 italienischsprachige 7 französischsprachige 18 deutschsprachige	<b>Beurteilung des Prozesses zur Lösungsfindung (einfach/schwierig)</b>	17 Betriebe, die den Prozess als mehrheitlich einfach bezeichnen 8 Betriebe, die den Prozess als mehrheitlich einfach bezeichnen (2 Betriebe ohne Angabe)
<b>Frauenanteil (FA)</b>	5 mit FA unter 25% 6 mit FA zw. 25 u. 50% 6 mit FA zw. 51 u. 75% 11 mit FA über 75%	<b>Krankschreibungen von Mitarbeitenden (ja/nein),</b>	18 Betriebe, bei denen es zu Krankschreibungen kam 9 Betriebe, bei denen es <u>nicht</u> zu Krankschreibungen kam
<b>umgesetzte Massnahmen</b>	Sämtliche der abgefragten Massnahmen wurden in mindestens zwei der ausgewählten Betriebe umgesetzt.	<b>Inanspruchnahme von Beratung (nein/ja)</b>	16 Betriebe mit Beratung (extern oder intern) 11 Betriebe ohne Beratung

Die Ergebnisse der Interviews fliessen jeweils im letzten Unterkapitel der Abschnitte 4 bis 8 in die vorliegende Studie ein. Insgesamt stützen die Erkenntnisse aus den Vertiefungsgesprächen die Ergebnisse der Online-Befragung. Sie dürften zum Verständnis und zur Einordnung der Onlinebefragung beitragen, indem konkrete Situationen ausführlicher und anschaulicher geschildert werden.

#### 3.2.5 Validierungsworkshop

Der provisorische Zwischenbericht wurde mit Vertreter/innen der Wirtschaft und der Praxis im Rahmen eines Validierungsworkshops diskutiert. Von Seiten der Verbände nahmen am Workshop je ein/e Vertreter/innen des Gewerbeverbands, des Arbeitgeberverbands, des Schweizerischen Gewerkschaftsbunds und des Dachverbands der Arbeitnehmenden Travail.Suisse teil. Zudem waren acht Betriebe vertreten, die Erfahrungen mit Mitarbeitenden gesammelt haben, die Angehörigenbetreuung leisten und selber an der Onlinebefragung teilgenommen haben. Die Betriebsvertretungen kamen aus der deutsch- französisch- und italienischsprachigen Regionen der Schweiz und repräsentierten verschiedene Branchen und Betriebsgrössen.<sup>11</sup> Im Workshop wurde diskutiert, wie sich die teilnehmenden Vertreter/innen der Wirtschaft zu den Ergebnissen stellen und inwiefern bei gewissen Aspekten Bedarf an ergänzenden Ausführungen bestand. Die Ergebnisse der Diskussion im Workshop sind in den vorliegenden Bericht eingeflossen und als solche gekennzeichnet. Sie finden sich in den Abschnitten 4.3, 5.3, 6.3, 7.3, 8.3 sowie im Fazit (Abschnitt 9).

---

<sup>11</sup> Folgende Branchen waren am Workshop vertreten: Verarbeitendes Gewerbe, Gastgewerbe, Handel- und Reparaturgewerbe, Öffentliche Verwaltung, Gesundheits- und Sozialwesen, Forschung und Entwicklung, Pharmaindustrie, Uhrenindustrie. Die kleinsten der im Workshop vertretenen Betriebe haben 20-49 Mitarbeitende (2 Betriebe dieser Grössenklasse waren im Workshop vertreten), die grössten der im Workshop vertretenen Betriebe hatten mehr als 200 Mitarbeitende (2 Betriebe dieser Grössenklasse waren im Workshop vertreten).

## 4 Erfahrungen von Betrieben mit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung

### 4.1 Erkenntnisse aus der Literatur

Es gibt nur wenige **Kennzahlen** darüber, welcher Anteil der Betriebe Erfahrungen damit gesammelt hat, dass Mitarbeitende Angehörigenbetreuung und –pflege leisten und Lösungen für die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit gefunden werden müssen. Die vorliegende Studie schliesst diesbezüglich eine Informationslücke. Mehrere Befragungen zeigen allerdings, dass die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege kein Randphänomen ist: Gemäss Mitarbeitendenbefragungen in ausgewählten Schweizer Unternehmen hat gut ein Viertel der Beschäftigten bereits Erfahrungen mit Angehörigenpflege gemacht und weitere gut 10 Prozent der Befragten rechnen damit, dass in naher Zukunft eine nahestehende Person pflegebedürftig wird (Bischofberger et al. 2013). Eine Befragung in Deutschland hat gezeigt, dass 44 Prozent der Unternehmen wissentlich Erfahrung mit Beschäftigten haben, die sich innerhalb der letzten 5 Jahre um Angehörige kümmerten (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2012; 7).

Neuere Studien zeigen, dass es auch von der Art des betrieblichen Informationsaustauschs abhängt, ob Angehörige am Arbeitsplatz über ihren privaten Engagements sprechen und somit die Vorgesetzten oder Führungspersonen überhaupt davon erfahren (Berthod et al. 2017, 55; ZQP-Themenreport 2016, 91).

### 4.2 Ergebnisse der Betriebsbefragung

Zu Beginn des Fragebogens wurden die Betriebe gefragt, ob sie aktuell und/oder in den letzten drei Jahren Erfahrungen mit Mitarbeitenden gemacht haben, die Angehörigenpflege leisten. Dabei sind Situationen gemeint, in denen die Angehörigenpflege vom Umfang oder der Intensität her dazu führt, dass die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit zum Thema wird.<sup>12</sup> Mit dem Begriff Angehörigenpflege sind nicht nur Pflegeleistungen gemeint, sondern auch die Betreuung und Sorge im weiteren Sinn (vgl. Wepf et al. 2017; BAG 2017). Situationen von Erwerbstätigen, die Angehörigenbetreuung und –pflege leisten, welche die Erwerbstätigkeit kaum tangieren, sind in der vorliegenden Befragung dagegen nicht thematisiert. Dies ist dadurch begründet, dass die Arbeitgebenden über solche Situationen in der Regel keine Auskünfte geben können.

#### 4.2.1 Verbreitung von Erfahrungen in den Betrieben

Wie **Tabelle 4** zeigt, macht knapp jeder Zehnte antwortende Betriebe aktuell Erfahrungen mit Angehörigenpflege (8%). Das heisst, der Betrieb hat mindestens einen Mitarbeitenden oder eine Mitarbeitende, der oder die aktuell Angehörigenpflege leistet. Weitere 12 Prozent der Betriebe haben zwar aktuell keine pflegenden Angehörigen unter den Mitarbeitenden, machten aber in den letzten 3 Jahren Erfahrungen mit solchen Situationen.<sup>13</sup> Demnach haben **insgesamt 20 Prozent aller Betriebe mit mindestens 5 Mitarbeitenden in der Schweiz aktuell oder in den letzten 3 Jahren Erfahrungen damit gemacht, dass Mitarbeitende Angehörigenpflege leisten**. Weitere 3 Prozente der Antwortenden haben zwar nicht in den letzten Jahren, aber vor mehr als drei Jahren Situationen erlebt, in denen Mitarbeitende An-

<sup>12</sup> Wortlaut der Frage: «Haben Sie in den letzten Jahren Erfahrungen damit gemacht, dass Mitarbeitende Betreuung und Pflege für Verwandte oder Bekannte übernommen haben? Dies kann regelmässig in einem gewissen Umfang oder für kürzere Zeit sehr intensiv gewesen sein.

→ Gemeint sind Situationen, in denen der Umfang für die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit relevant war.

→ Ohne die übliche Betreuung von Kindern und die normalen Kinderkrankheiten

→ Falls Sie selber betroffen sind, können Sie ebenfalls «ja» antworten.»

<sup>13</sup> 2% der Betriebe machten sowohl aktuell als auch in den letzten drei Jahren Erfahrungen mit Mitarbeitenden, die Angehörigenpflege leisteten.

gehörigepflege leisteten. Diesen Betrieben wurden keine Fragen zu den Details der entsprechenden Situationen gestellt, weil die Situationen schon länger zurückliegen und die Erinnerung an konkrete Gegebenheiten in vielen Fällen schwierig sein dürfte. 71 Prozent der Betriebe haben noch nie Erfahrungen damit gemacht, dass Mitarbeitende Angehörigepflege leisteten, die aus betrieblicher Sicht für die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit nicht relevant schien. 6 Prozent der befragten Betriebe konnten die Frage nicht beantworten. Hierbei handelt es sich um gewichtete Auswertungen. Das heisst, dass Betriebe, die unter den Antwortenden seltener vertreten sind als unter dem Total der Betriebe in der Schweiz – wie zum Beispiel kleine Betriebe – in den Auswertungen ein grösseres Gewicht bekommen.<sup>14</sup>

Tabelle 4: Anteil der Betriebe, die Erfahrungen mit Angehörigepflege haben

<b>Erfahrung mit Angehörigepflege</b>	<b>Anzahl antwortende Betriebe</b>	<b>Gewichtete Auswertung: Anteil am Total der Betriebe mit min. 5 MA</b>
Ja, aktuell	274	8%
Ja, in den letzten 3 Jahren (aber nicht aktuell)	399	12%
Vor mehr als 3 Jahren	70	3%
Nein	1'406	71%
Weiss nicht	138	6%

Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, Gewichtete Auswertung

Die Prävalenz zeigt, dass Angehörigepflege auch aus Arbeitgebendensicht relevant ist. Anzumerken ist nochmals, dass in der hier berechneten Prävalenz lediglich Situationen erfasst sind, bei denen die Angehörigepflege vom Umfang her für die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit relevant war. Hierin liegt auch eine Erklärung dafür, dass die Prävalenz in anderen Befragungen höher ausfallen kann. Gemäss einer Befragung aus Deutschland wissen 44 Prozent der Unternehmen von Beschäftigten, die innerhalb von 5 Jahren Angehörigenbetreuung und –pflege geleistet haben (bmfsfj 2012; 7). Bei jener Befragung war aber die Relevanz für die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit kein Kriterium.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Vom Total der antwortenden Betriebe haben 29 Prozent aktuell oder in den letzten 3 Jahren Erfahrungen mit Angehörigepflege gemacht.

<sup>15</sup> Auch in der Regulierungsfolgenabschätzung zu pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten wurde erhoben, welcher Anteil der Unternehmen von gewissen Situationen von Angehörigenbetreuung und –pflege betroffen sind. Entsprechend der Regulierungsfolgenabschätzung haben in der Schweiz im Jahr 2016 rund die Hälfte der Unternehmen bezahlte Kurzabsenzen gewährt, wovon rund 70 Prozent die Betreuung von kranken Kindern betreffen und die restlichen 30 Prozent die Betreuung und Pflege von weiteren Angehörigen. Zudem waren im Jahr 2016 Mitarbeitende von rund 5 Prozent der Unternehmen davon betroffen, dass ihr Kind schwer erkrankt oder verunfallt war. Die Prävalenzen aus der Regulierungsfolgenabschätzung können nicht direkt mit den Prävalenzen der vorliegenden Befragung verglichen werden, denn der Fokus der Befragungen unterscheidet sich in mehreren Punkten:

- In der Regulierungsfolgenabschätzung wurden pflegebedingte Absenzen erhoben, während es in der vorliegenden Studie um sämtliche Massnahmen für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigepflege ging.

- In der Regulierungsfolgenabschätzung wurden auch Kurzabsenzen zur Betreuung der eigenen kranken Kinder erhoben. Diese waren in der vorliegenden Studie ausgeschlossen.

- In der Regulierungsfolgenabschätzung wurden Kennzahlen für ein Kalenderjahr erhoben, während in der vorliegenden Studie ein Zeitraum von 3 Jahren im Fokus steht.

Auch wenn ein direkter Vergleich der erhobenen Prävalenzen nicht möglich ist, zeigt eine grobe Gegenüberstellung der erhobenen Kennzahlen, dass diese nicht widersprüchlich sind und die Grössenordnungen der erhobenen Prävalenzen relativ gut übereinstimmen.

**Vergleich zu den Ergebnissen der Regulierungsfolgenabschätzung (Frey et al. 2018)**

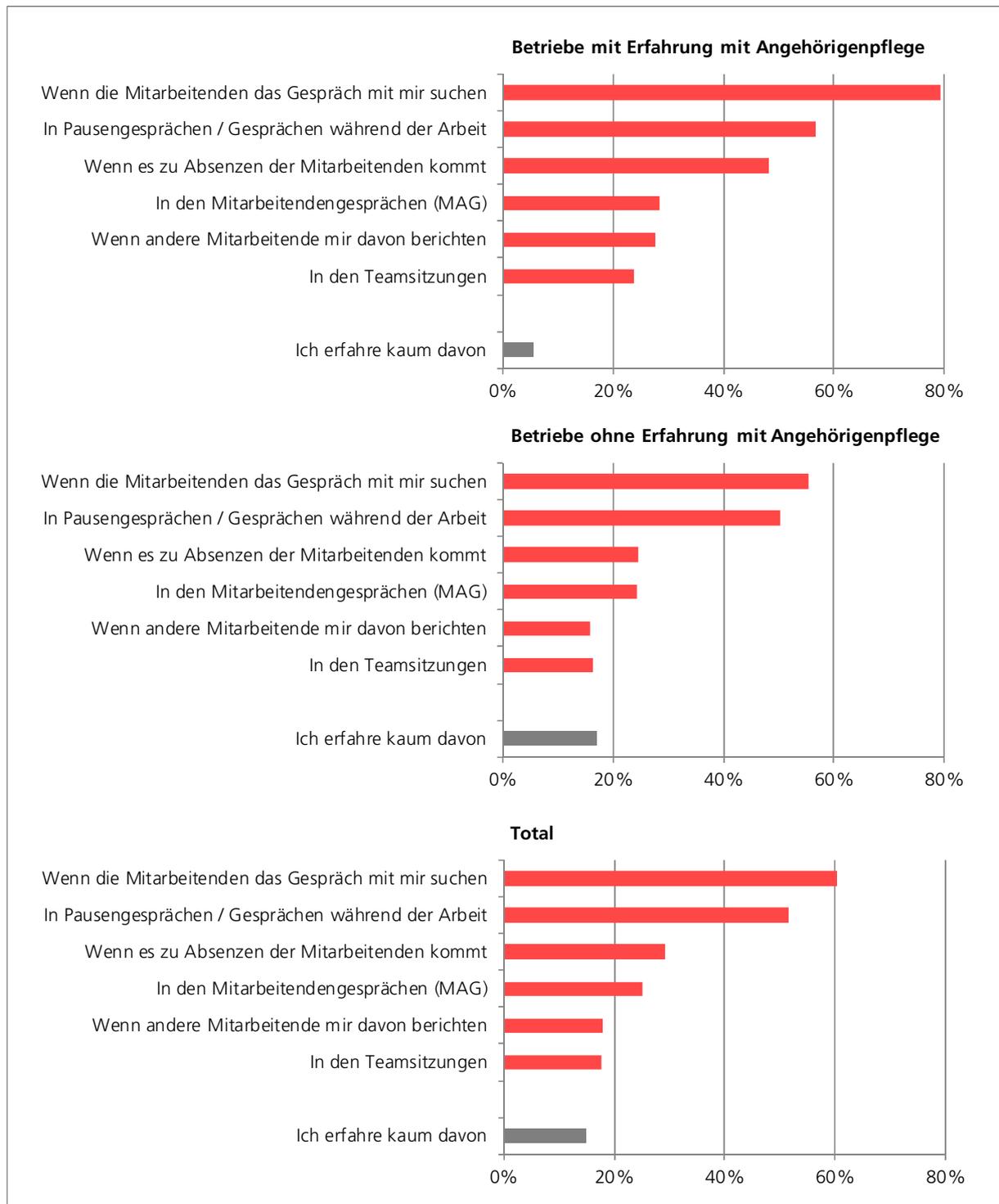
Die Prävalenz der betroffenen Betriebe gemäss der vorliegenden Befragung lassen sich nicht direkt mit den erhobenen Kennzahlen der Regulierungsfolgenabschätzung vergleichen. In der vorliegenden Befragung wurden sämtliche Situationen von Angehörigenbetreuung berücksichtigt, bei denen die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit zum Thema wurde und zwar unabhängig davon, ob es zu Absenzen kam oder nicht. In der Regulierungsfolgenabschätzung hingegen wurden Angaben explizit und ausschliesslich zu Absenzen erhoben, unabhängig davon, ob aufgrund der Angehörigenbetreuung die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit zum Thema wurde.

Ein Vergleich der Ergebnisse bezüglich Absenzen findet sich in Abschnitt 6.2.1.

Eine Voraussetzung, um Lösungen für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege zu finden, besteht darin, dass darüber gesprochen wird. In der Befragung wurde erhoben, auf welche Weise die Befragten davon erfahren, wenn ihre Mitarbeitenden privat Betreuung und Pflege für Nahestehende leisten. Wie **Abbildung 2** zeigt, erfahren die Vorgesetzten am häufigsten von der Angehörigenpflege, wenn die betroffenen Mitarbeitenden das Gespräch mit ihnen suchen. Rund 60 Prozent der Befragten geben diesen Kommunikationsweg als wichtig an. Dieses Ergebnis zeigt deutlich, dass die Arbeitgebenden in der Regel davon ausgehen, dass die betroffenen Mitarbeitenden sich aktiv melden und von ihrem privaten Engagement berichten. Auch Betriebe, die in den letzten Jahren keine Erfahrungen bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege gemacht haben, würden gemäss eigener Einschätzung am ehesten davon erfahren, wenn die betroffenen Mitarbeitenden das Gespräch mit den Vorgesetzten suchen. Der zweitwichtigste Kommunikationsweg sind Gespräche in den Pausen, bzw. während der Arbeit. Ebenfalls häufig wird angegeben, dass die Vorgesetzten dann vom Engagement erfahren, wenn es aufgrund der Angehörigenpflege zu Absenzen der betroffenen Mitarbeitenden kommt. Mitarbeitendengespräche, Teamsitzungen oder der Informationsfluss über Kolleg/innen werden seltener als Kommunikationsweg genutzt, um über Angehörigenpflege zu sprechen. Anzumerken ist, dass die Befragten bei mehreren Kommunikationswegen «ja» angeben konnten, und in der Tat haben rund zwei Drittel dies auch bei mehreren Antwortmöglichkeiten getan. Oft gibt es also in den Betrieben mehrere Möglichkeiten, bei denen ein Gespräch zwischen betroffenen Mitarbeitenden und Vorgesetzten über die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege stattfinden kann.

Der graue Balken in **Abbildung 2** zeigt den Anteil der Vorgesetzten, der vermutet, dass er kaum davon erfahren würde, wenn Mitarbeitende Angehörigenpflege leisten. Dieser Anteil liegt in Betrieben, die kürzlich Erfahrungen mit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege gesammelt haben, mit 6 Prozent deutlich tiefer als in Betrieben, welche keine entsprechenden Erfahrungen aufweisen und wo der Anteil 17 Prozent beträgt. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Kommunikationswege wichtig dafür sind, um Lösungen für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege zu finden (vgl. Ausführungen zu **Abbildung 3** unten).

Abbildung 2: Wege der Kommunikation über Situationen von Angehörigenpflege in den Betrieben



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=2287

In welcher Art von Betrieben kommt es häufiger vor, dass die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege zum Thema wird? **Abbildung 3** zeigt deskriptiv die Verbreitung von Erfahrungen mit

Angehörigen nach den Merkmalen Betriebsgrösse, Rechtsform, Branche, Frauenanteil unter den Mitarbeitenden, Anzahl der genannten Kommunikationswege (gemäss Abbildung 2) und nach Sprachregion.<sup>16</sup>

Naturgemäss ist die Wahrscheinlichkeit, betroffene Mitarbeitende im Betrieb zu haben, in kleinen Betrieben geringer als in grossen. Bezüglich der Rechtsform zeigt sich, dass in der Verwaltung oder in öffentlich-rechtlichen Institutionen sowie auch in Genossenschaften, Stiftungen etc. signifikant öfter Erfahrung mit Angehörigenpflege gemacht wird als in privatwirtschaftlichen Unternehmen wie Aktiengesellschaften oder GmbHs. Von den Branchen her berichten Befragte aus der Verwaltung sowie aus dem Bildungs- und Unterrichtswesen am häufigsten von entsprechenden Situationen. Zudem zeigen sich Unterschiede je nach Anteil Frauenanteil unter den Mitarbeitenden: Je grösser dieser ist, desto eher sind Situationen von Angehörigenpflege verbreitet. Auch die Kommunikationswege spielen eine Rolle. Je mehr Möglichkeiten die Befragten genannt haben, um von der Angehörigenpflege zu erfahren, desto eher haben sie entsprechende Situationen schon im eigenen Betrieb erlebt. Der Kausalzusammenhang ist hier nicht ganz einfach zu beurteilen: Es kann sein, dass die Befragten wegen der vielen Erfahrungen auch mehrere Wege nennen, wie sie von den entsprechenden Situationen erfahren (haben). Es ist aber auch plausibel, dass betroffene Mitarbeitende eher von ihrem Engagement berichten, wenn sie dafür verschiedenartige Gelegenheiten haben. Schliesslich zeigt sich, dass in Betrieben der französischsprachigen Schweiz häufiger Erfahrungen mit der Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege gesammelt werden. Dieses Ergebnis hängt allenfalls auch damit zusammen, dass sich in der französischsprachigen Schweiz verschiedene Organisationen und auch die Verwaltung der Thematik sehr aktiv annehmen. Dadurch dürfte die Sensibilität in der Bevölkerung für die Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung allenfalls höher sein als in der Deutschschweiz.

Diese Merkmale sind nicht unabhängig voneinander. So sind beispielsweise in gewissen Branchen mehr kleinere Betriebe und in anderen mehr grosse, oder es gibt Zusammenhänge zwischen dem Frauenanteil und der Branche. Aus diesem Grund wurde eine **logistische Regression** gerechnet, in der alle Merkmale gleichzeitig analysiert wurden (vgl. Output im Anhang S. 1). Die Regression misst den Einfluss der einzelnen Merkmale auf das Vorhandensein von Erfahrung unter sonst gleichen Bedingungen.<sup>17</sup> Die Unterschiede nach Betriebsgrösse, Frauenanteil, Anzahl Kommunikationswegen, nach Rechtsform sowie der Unterschied zwischen deutsch- und französischsprachiger Schweiz sind auch unter Kontrolle der anderen Merkmale signifikant. Sämtliche Unterschiede nach Branche sind hingegen nicht signifikant, wenn man gleichzeitig für die anderen Merkmale kontrolliert.<sup>18</sup>

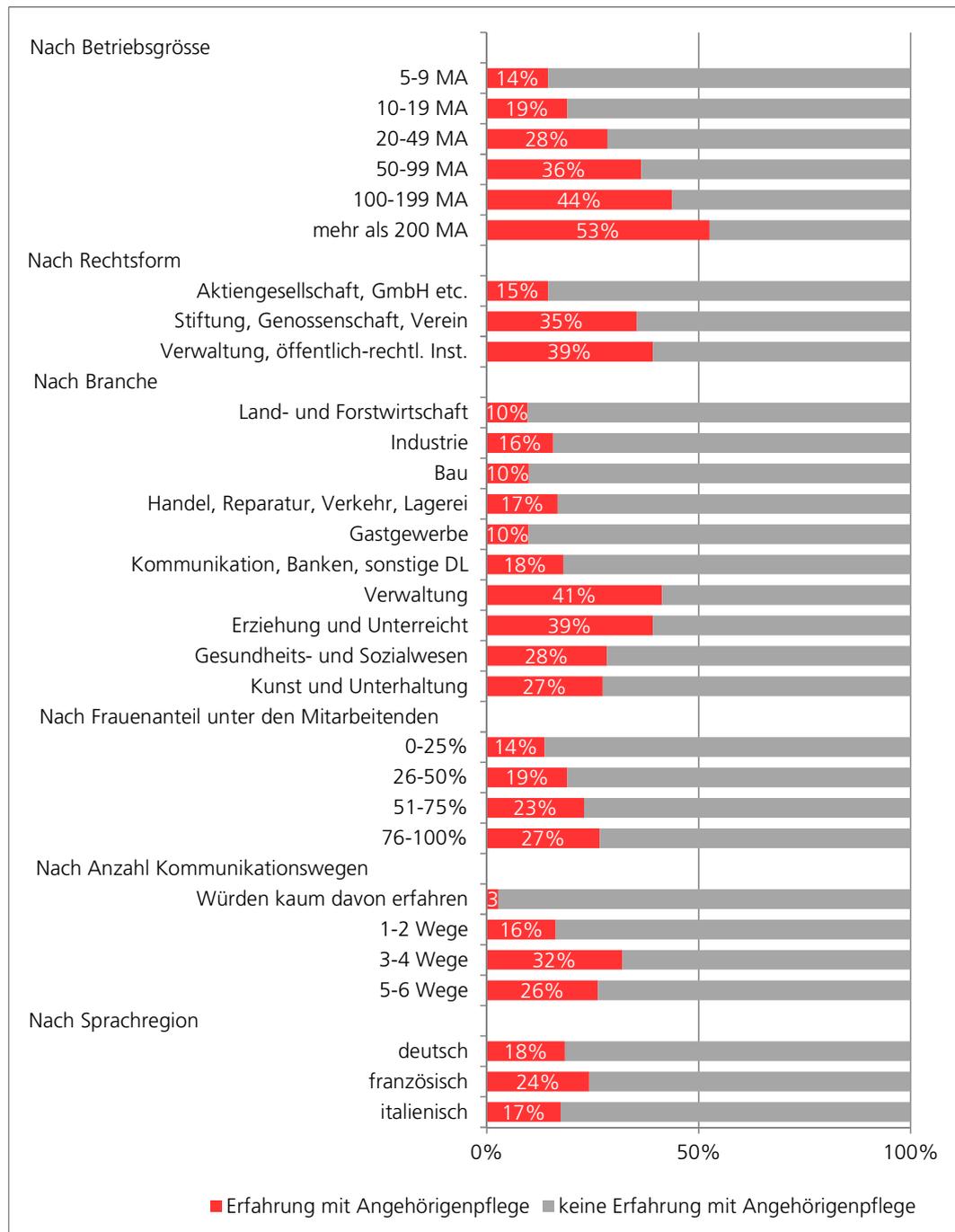
---

<sup>16</sup> Unklar bleibt, inwiefern betroffene Mitarbeitende bereits vor ihrem Engagement in der Angehörigenpflege oder im Verlauf dieses Engagements eine Stelle bei einem Arbeitgeber mit zuvorkommenden Regelungen zur Vereinbarkeit gesucht haben. Aus der Forschung ist bekannt, dass solche Selektions- und Segmentierungsstrategien im Zusammenhang mit familiären Aufgaben vorkommen, aber oft nicht das zentrale Element zur Erklärung der Arbeitgeberwahl sind (Gerhards 2016; Böhm 2012; Grund 2009). Gemäss Grund (2009) ist die Arbeitszeitregelung für Frauen häufiger ein wichtiger Grund für den Stellenwechsel als für Männer. Während die Gründung einer Familie und die damit verbundenen Betreuungspflichten eher voraussehbar sind, treten Situationen von Angehörigenbetreuung oft unvorhergesehen ein. Daher kann davon ausgegangen werden, dass entsprechende Selektionseffekte nur in sehr geringem Ausmass vorhanden sind. Um entsprechende Kennzahlen zu eruieren, wären aber spezifische Erhebungen nötig.

<sup>17</sup> So wird zum Beispiel der Einfluss des Frauenanteils gemessen unter der Bedingung, dass alle anderen Merkmale (Branche, Betriebsgrösse etc.) gleich sind.

<sup>18</sup> Auch wenn man in der Regression nur Aktiengesellschaften und GmbHs berücksichtigt (also nicht nach Rechtsform kontrolliert) ergeben sich keine signifikanten Unterschiede nach Branche.

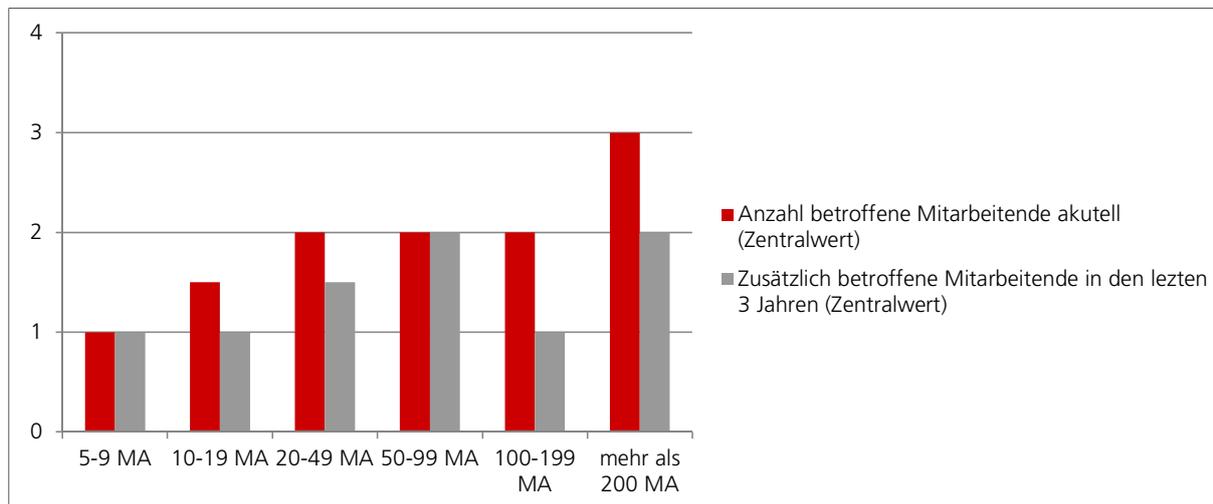
Abbildung 3: Verbreitung von Erfahrungen mit Angehörigenpflege nach Merkmalen der Betriebe



Gewichtete Auswertung  
 Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS

In aller Regel ist gemäss den Befragten nur ein kleiner Teil der Mitarbeitenden davon betroffen, Angehörigenpflege zu leisten, wie die erhobenen Daten zeigen. Für die betroffenen Grossbetriebe mit mehr als 200 Mitarbeitenden liegt der Zentralwert bei aktuell 3 betroffenen Mitarbeitenden (vgl. **Abbildung 4**), die den Befragten bekannt sind.<sup>19</sup> Anzumerken ist aber auch, dass fast die Hälfte der Befragten die Zahl nicht genau beziffern konnte.

Abbildung 4: Anzahl betroffene Mitarbeitende gemäss Wissensstand der befragten Vorgesetzten aktuell und in den letzten drei Jahren, Zentralwert nach Grössenklasse des Betriebs



n=326 Betriebe mit Erfahrung mit Angehörigenpflege, welche die Anzahl betroffener Mitarbeitenden beziffern konnten.  
Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS

#### 4.2.2 Charakteristika der Betreuungs- und Pflegesituation

Die Situationen von Personen, die Betreuung und Pflege von Angehörigen leisten, können ganz unterschiedlich sein. Die Befragung zeigt aber, dass die Arbeitgeber oft nicht genau einzuordnen vermögen, wodurch die privaten Situationen der betroffenen Mitarbeitenden gekennzeichnet sind. Dies dürfte auch damit zusammenhängen, dass die Betreuungs- und Pflegesettings nicht konstant sind, sondern sich mit dem Gesundheitszustand der unterstützungsbedürftigen Person verändern können. Wie **Abbildung 5** zeigt, werden **unerwartete Ereignisse, bei denen die Betreuung und Pflege zu organisieren ist, am häufigsten** zum Thema in den Betrieben. In 22 Prozent der Betriebe ist dies bei sämtlichen Mitarbeitenden der Fall, welche Angehörige betreuen und pflegen; in weiteren 39 Prozent der Betriebe trifft dies zumindest auf einen Teil der betroffenen Mitarbeitenden zu. Situationen, in denen über längere Zeit regelmässig Betreuung und Pflege geleistet wird, oder Situationen am Lebensende kommen gegenüber den unerwarteten Ereignissen seltener vor. Zu beachten ist allerdings, dass viele Befragte (wie oben erwähnt) die Situationen ihrer betroffenen Mitarbeitenden nicht zuteilen konnten. Rund ein Viertel bis zwei Fünftel der Befragten haben bei den entsprechenden Fragen «weiss nicht» angegeben. Dabei ist zu betonen, dass es nicht negativ eingestuft werden muss, wenn die Arbeitgebenden nicht genau über das Betreuungs- und Pflegesetting Bescheid wissen. Wichtig ist in erster Linie, dass am Arbeitsplatz Lösungen gefunden werden können, wenn sich Vereinbarkeitsschwierigkeiten bemerkbar machen. Inwiefern sich Vorgesetzte

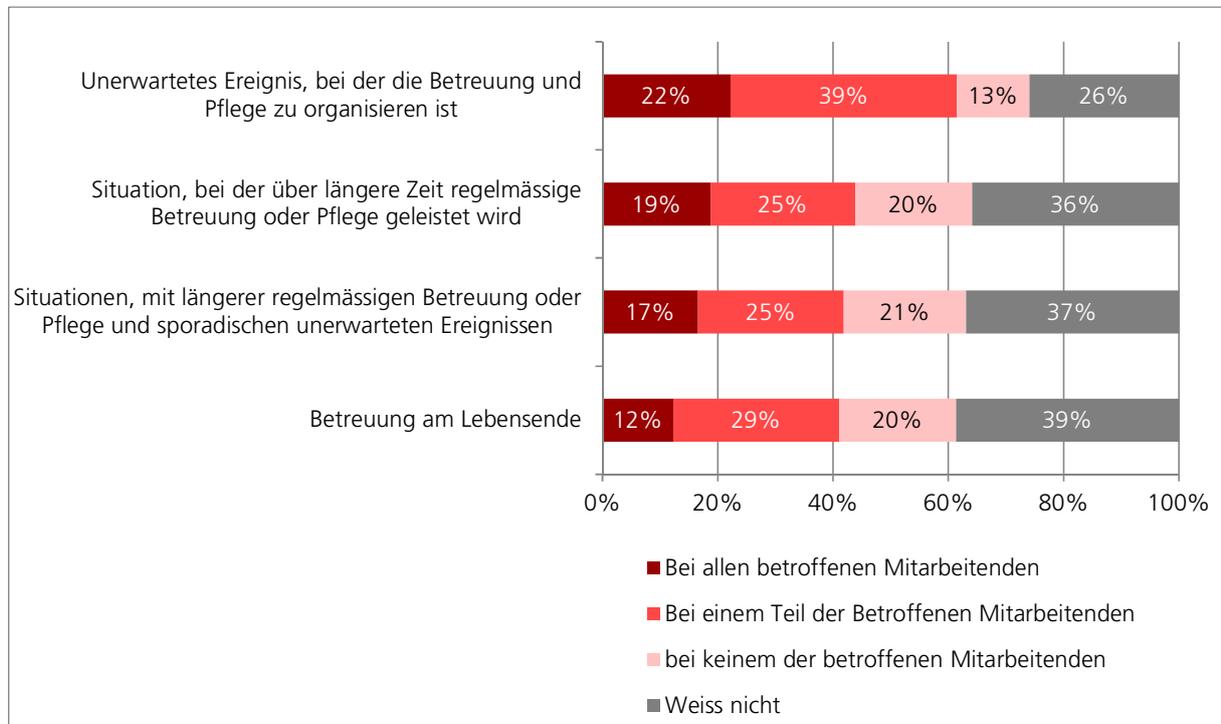
<sup>19</sup> Der Median einer Auflistung von Zahlenwerten ist der Wert, der an der mittleren (zentralen) Stelle steht, wenn man die Werte der Grösse nach sortiert. Die Hälfte der Betriebe mit Erfahrung hat weniger betroffene Mitarbeitende, die andere Hälfte der Betriebe mit Erfahrung hat mehr betroffene Mitarbeitende.

und betroffene Mitarbeitende über die private Situation austauschen, hängt von den konkreten Gegebenheiten und Beziehungen im Betrieb ab.

Auch die Dauer der Betreuungs- und Pflegesituation kann für die Befragten nur ansatzweise beantwortet werden– vor allem, wenn sie Erfahrungen mit mehreren betroffenen Mitarbeitenden gemacht haben. Aus diesem Grund werden in **Abbildung 6** nur die Antworten aus Betrieben mit einem/einer betroffenen Mitarbeitenden dargestellt. Grob gesagt dauern etwa zwei Fünftel der Situationen bis zu einem halben Jahr, ein Fünftel dauert zwischen einem halben und einem Jahr und zwei weitere Fünftel der Situationen dauern länger als ein Jahr. **Situationen mit einer eher langen Dauer von über einem halben Jahr machen also mehr als die Hälfte der Fälle aus**, bei denen es möglich ist, die Dauer zu beziffern.

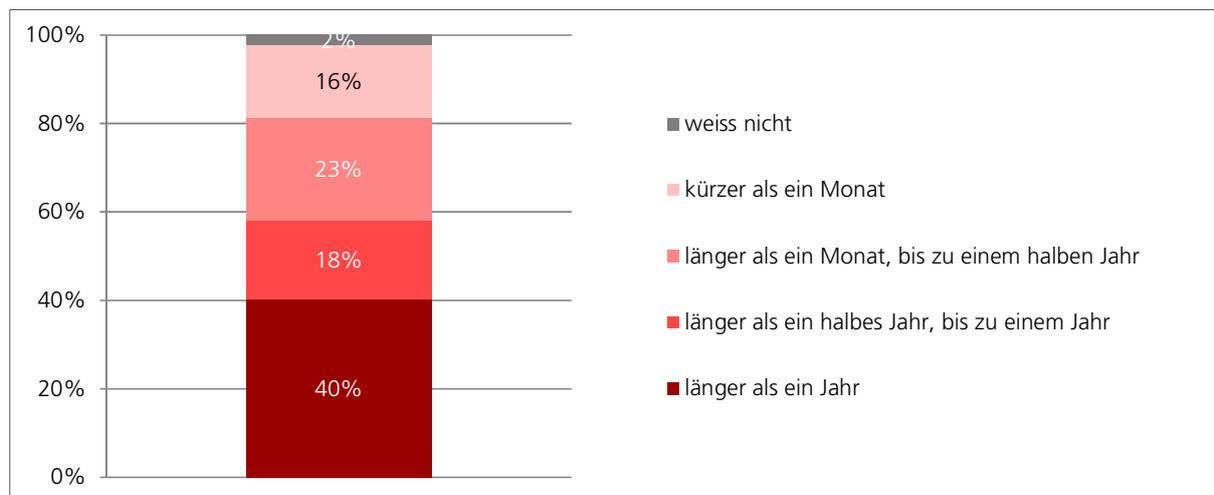
Auf den ersten Blick scheint die weite Verbreitung von unerwarteten Ereignissen im Widerspruch mit der oft länger dauernden Situationen zu stehen. Hierzu ist zu bemerken, dass bei den unerwarteten Ereignissen oft keine Angabe zur Dauer gemacht werden konnte.

Abbildung 5: Charakteristik der Situationen, in denen die Mitarbeitenden Angehörigenpflege leisten



Gewichtete Auswertung  
 Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS

Abbildung 6: Dauer der Betreuungs- und Pflegesituationen, Betriebe mit einer/einem betroffenen Mitarbeitenden innerhalb der letzten 3 Jahre



Gewichtete Auswertung, n= 176 Betriebe mit einem Fall von Angehörigenpflege innerhalb der letzten 3 Jahre

Anmerkung: Bei aktuellen Situationen bezieht sich die Dauer auf den Zeitraum von Beginn der Situation bis zum Zeitpunkt der Befragung

Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS

### 4.3 Ergänzungen aus den Vertiefungsgesprächen und dem Validierungsworkshop

In den Vertiefungsgesprächen stellte sich klar heraus, dass es die Vorgesetzten beschäftigt, ob sie überhaupt davon erfahren, wenn Mitarbeitende und Kolleg/innen Angehörigenbetreuung und -pflege leisten. Es bestätigt sich, **dass gute Kommunikationswege und eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit «das A und O» sind**, um Lösungen zur Vereinbarkeit zu finden, die sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch aus Sicht der betroffenen Mitarbeitenden tragbar sind.

Mehrfach betonen die Gesprächspartner/innen, dass mit einer guten Kommunikationskultur und Vertrauensbasis in der Regel die Situationen frühzeitig besprochen und Lösungen gefunden werden können. Als Chance wird zudem genannt, dass es der ganzen Belegschaft – inklusive Vorgesetzten – bewusst sei, dass jeder und jede in die Situation geraten könne, von Angehörigen gebraucht zu werden. Diesbezüglich schildern die Vorgesetzten, dass die Sensibilisierung der Belegschaft für die Thematik der Vereinbarkeit zu den Führungsaufgaben gezählt werden müsse.

Mehrere Vorgesetzte schildern zudem eigene **Lernprozesse**: *«Wir haben gemerkt, dass es eine offene Kommunikation braucht, und dass man seitens HR und Vorgesetzte auch näher dran sein muss, öfter nachfragen sollte, wie es den Kolleg/innen geht.»* Eine Führungsperson hat die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeitende sich eher bei ihr melden, weil sie selber auch von privaten Situationen berichtet: *«Je vois que mon approche ouverte est appréciée par le reste des collaborateurs, qui se sentent donc en confiance et viennent me parler facilement lorsque c'est à leur tour d'avoir un problème.»* Ein Betrieb hat auf Anregung der Taggeldversicherung hin sein Absenzmanagement systematisiert. Sobald es zu ungewöhnlichen Absenzen kommt, werden sogenannte «Präventionsgespräche» geführt, um nachzufragen, worin die Gründe für die Absenzen liegen und wie man als Betrieb unterstützen kann. Eine weitere Befragte berichtet von einem Fragebogen für Mitarbeitende, damit diese selber ihre Belastung reflektieren können. Zudem wird geschildert, wie die ganze Belegschaft von bereits gemachten Erfahrungen profitiert. *«Notre entreprise est maintenant bien expérimentée et sait comment agir, ce qui a été difficile, c'était lorsque les*

*premières situations sont survenues : que les employeurs n'avaient pas encore l'habitude de pouvoir communiquer avec nous et qu'ils cherchaient des solutions dans leur coin.»*

In den befragten Betrieben wurde mehrmals mit Bedauern festgestellt, **dass die Mitarbeitenden ihre Anliegen nur sehr zurückhaltend anbringen**: «*Sie trauen sich manchmal kaum zu sagen, dass sie an einem Nachmittag vielleicht schon um 16 Uhr gehen wollen – dann sage ich auch mal: Nimm dir doch ab und zu den ganzen Nachmittag frei!*». Eine befragte Person äussert die Vermutung, dass sie es in den meisten Fällen nicht mitbekomme, wenn die Mitarbeitenden für Angehörige sorgen, weil die betroffenen Personen am Arbeitsplatz sehr zurückhaltend bezüglich Fragen nach Unterstützung seien.

In den Vertiefungsgesprächen hat sich zudem gezeigt, dass relativ häufig das private Engagement in der Angehörigenbetreuung **erst zur Sprache kommt, wenn sich Veränderungen beim Gemütszustand oder beim Arbeitsverhalten der betroffenen Mitarbeitenden bemerkbar machen**. Hierzu beispielhaft zwei Schilderungen von befragten Vorgesetzten: «*Man merkte einfach, dass er physisch zwar anwesend, aber geistig nicht präsent war. Sein Chef hat dann das Gespräch gesucht, und es stellte sich heraus, dass er beide Eltern zuhause betreut, beide dement.*» «*Wir hatten eine Mitarbeiterin, deren Tochter aufgrund einer Krebserkrankung pflegebedürftig war. Man hat dann auf der Arbeit festgestellt, dass sie Fehler gemacht hat, an Konzentrationsstörungen litt. Da sie in der Produktion arbeitet, fallen Fehler halt schnell mal auf. Wir haben dann ein Gespräch geführt.*»

**Einerseits** kommt in den Vertiefungsgesprächen zum Ausdruck, **dass sich die Vorgesetzten und Führungspersonen verantwortlich dafür fühlen**, eine Kultur zu pflegen, in welcher private Engagements zur Sprache gebracht werden können und in welcher die Vorgesetzten sich der Anliegen der Mitarbeitenden aktiv annehmen. **Andererseits** tritt in den Antworten auch zutage, **dass den betroffenen Mitarbeitenden die Hauptverantwortung dafür zugeschrieben wird**, ihre Situation am Arbeitsplatz anzusprechen, um nach Lösungen für die Vereinbarkeit zu suchen.

Als wichtiger Punkt rund um die Kommunikation wird schliesslich das **Recht auf Privatsphäre** der betroffenen Mitarbeitenden betont. Hierzu ein Statement eines Interviewpartners: «*Man muss klar sagen, dass die Mitarbeitenden nicht verpflichtet sind, über ihre private Situation Auskunft zu geben. Ich sage dann jeweils, es wäre schön, wenn ich im Bild wäre, damit wir seitens des Betriebs mithelfen können, diese Situation zu tragen. Wenn jemand dies nicht will, ist es sein gutes Recht.*»

Im Validierungsworkshop haben verschiedenen Unternehmensvertreter/innen die Vermutung geäussert, dass die erhobene Zahl von 20 Prozent betroffener Betriebe als «**Spitze des Eisbergs**» gesehen werden kann, weil ihrer Erfahrung nach die betroffenen Mitarbeitenden möglichst versuchen, nicht über ihre Situation zu sprechen und nicht aufzufallen. Es gebe sicher eine grosse Dunkelziffer. Diskutiert wurde im Workshop auch, wie man als Vorgesetzte/r Personen ansprechen kann, die sich nicht selber melden, sondern merklich weniger leisten als zuvor. Hierbei stellt sich die Herausforderung, dass man als Vorgesetzte/r beziehungsweise Arbeitgebender die Privatsphäre der Mitarbeitenden zu respektieren hat. In der Diskussion wird festgestellt, dass solche Gespräche einfacher stattfinden können, wenn ein persönlicher Austausch zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten ohnehin regelmässig und bei verschiedenen Gelegenheiten – also nicht nur im Rahmen von «*offiziellen*» Mitarbeitergesprächen – stattfindet.

#### **4.4 Zwischenfazit zu Erfahrungen von Betrieben mit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung**

Jeder fünfte Schweizer Betrieb ab 5 Mitarbeitenden hat in den letzten drei Jahren Erfahrungen mit Mitarbeitenden gemacht, die Angehörige betreuen und bei denen die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit zum Thema wurde. 8 Prozent der Betriebe beschäftigten zum Zeitpunkt der Befragung betroffene Mitarbeitende, weitere 12 Prozent machten zwar nicht zum Befragungszeitpunkt, aber innerhalb der letzten drei Jahre Erfahrungen mit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung. Zu bedenken ist, dass in dieser Kennzahl nur Fälle berücksichtigt sind, bei denen die Angehörigenbetreuung vom Umfang oder der Intensität her so bedeutend war, dass die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit tangiert wurde. Zudem sind nur die Fälle berücksichtigt, bei denen die befragten Personalverantwortlichen darüber informiert waren, dass ihre Mitarbeitenden sich in der Angehörigenbetreuung engagieren.

Die vorliegende Studie bestätigt folglich, dass nicht nur eine kleine Minderheit, sondern ein beachtlicher Anteil der Schweizer Betriebe von der Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung betroffen ist.

Der Anteil der betroffenen Betriebe unterscheidet sich nach mehreren Betriebsmerkmalen. Je grösser der Betrieb ist und je höher der Frauenanteil unter den Mitarbeitenden, desto eher hat der Betrieb in den letzten Jahren Erfahrungen mit der Thematik gemacht. Zudem ist der Anteil in Aktiengesellschaften und GmbHs kleiner als bei öffentlich-rechtlichen Arbeitgebern, Stiftungen oder Genossenschaften. In der französischsprachigen Schweiz ist der Anteil Betriebe, die von Fällen berichten, höher als in der Deutschschweiz. Dies kann unter Umständen damit zusammenhängen, dass sich in der französischsprachigen Schweiz verschiedene Organisationen und auch die Verwaltung der Thematik aktiv annehmen, dadurch die Sensibilität in der Bevölkerung allenfalls höher ist und auch öfter in den Betrieben über entsprechende Situationen gesprochen wird. Auch die innerbetrieblichen Kommunikationswege sind relevant. Der Anteil von Betrieben mit entsprechenden Erfahrungen ist höher, wenn die befragten Vorgesetzten mehrere Kommunikationswege nennen, auf denen sie von der Angehörigenbetreuung vernehmen können.

## 5 Strategien von Arbeitgebenden bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung

Unabhängig davon, ob ein Betrieb bereits damit konfrontiert war, dass Mitarbeitende Angehörigenbetreuung und -pflege leisten, und unabhängig davon, welche organisatorischen Massnahmen im konkreten Fall möglich wären, haben Betriebe teilweise Strategien zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit mit privaten Aufgaben. Diese Strategien können sich in der Betriebskultur bemerkbar machen und eine Grundlage für die Umsetzung von konkreten Massnahmen sein. Sie können sich auf die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege im engeren Sinn beziehen, oder auch auf die Thematik der Vereinbarkeit im Allgemeinen ausgerichtet sein. Oder sie können sich ganz allgemein in den Bestimmungen und Haltungen zu den Arbeitsbedingungen und Grundsätzen für die Zusammenarbeit äussern.

### 5.1 Erkenntnisse aus der Literatur

Vor allem zu zwei strategischen Massnahmen bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege gibt es wichtige Erkenntnisse aus der Literatur: Zur **Sensibilisierung** von Führungskräften und Mitarbeitenden sowie zur **schriftlichen Dokumentation** von Erfahrungen.

Aus der Literatur zur Umsetzung von Massnahmen für betreuende und pflegende Angehörige geht hervor, dass die Ebene der Information und **Sensibilisierung** für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege von zentraler Bedeutung ist und eine **Grundlage für weiterführende Massnahmen** bildet (z.B. Berthod et al. 2017; Bürkli/Bischofberger 2016; Auth et al. 2015; Van Holten/Jähnke 2015; Escher Clauss 2011; Bernard et al. 2007; Klenner 2007). Die Sensibilisierung aller Mitarbeitenden und die Information über vorgesehene und umgesetzte Lösungen sind insofern essenziell, als die Betroffenen sich nicht als Einzelfall sehen, sondern ein Bewusstsein besteht, dass die Thematik alle irgendwann betreffen kann (Bürkli/Bischofberger 2016). Führungsschulungen und die Sensibilisierung der Mitarbeitenden zu Kernelementen betrieblicher Vereinbarkeitspolitik sind zentral, denn auch in Unternehmen mit einer breiten Palette von vorgesehenen Massnahmen zur Vereinbarkeit kann deren Umsetzung an mangelnder Unterstützung durch einzelne Vorgesetzte und Kolleg/innen scheitern (Auth et al. 2015; Bernard et al. 2007). Mitarbeitendenbefragungen in der Schweiz zeigen, dass das Verständnis im Team und von Vorgesetzten das zweitwichtigste Anliegen von Betroffenen ist – nach flexiblen Arbeitszeiten (Bischofberger et al. 2013).

Aus den Studien geht zudem hervor, dass in den konkreten Situationen oft Lösungen am Arbeitsplatz gefunden werden, dass aber vergleichsweise **selten schriftlich festgehalten wird, welche Massnahmen umgesetzt wurden** (Auth et al. 2015) und dass die Erfahrungen selten systematisch ausgewertet und geteilt werden (Bürkli/Bischofberger 2016). Zu bedenken ist, dass es zu Ungleichheit in der Behandlung von Angestellten kommen kann, wenn die Möglichkeit von Massnahmen für pflegende Angehörige nicht formal festgehalten sind (z.B. in der Personalordnung oder im Unternehmensleitbild), sondern lediglich informelle Regelungen im Einzelfall vereinbart werden (Barr et al. 1992; 514).

### 5.2 Ergebnisse der Betriebsbefragung

In der Befragung wurde die Verbreitung von bestimmten strategischen Massnahmen erhoben. Diese werden im Abschnitt 5.2.1 vorgestellt. Zusätzlich konnten die Befragten angeben, inwiefern die Strategien schriftlich festgehalten sind. Diese Formulierungen und Dokumentationen werden in Abschnitt 5.2.2 präsentiert. Strategien bezüglich der Sensibilisierung für das Thema Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege wurden in der Befragung im Zusammenhang mit dem Handlungsbedarf aus Sicht der Betriebe zusätzlich vertieft. Inwiefern die Betriebe hinsichtlich Sensibilisierung und Informationen Handlungsbedarf orten, wird in Abschnitt 8 thematisiert.

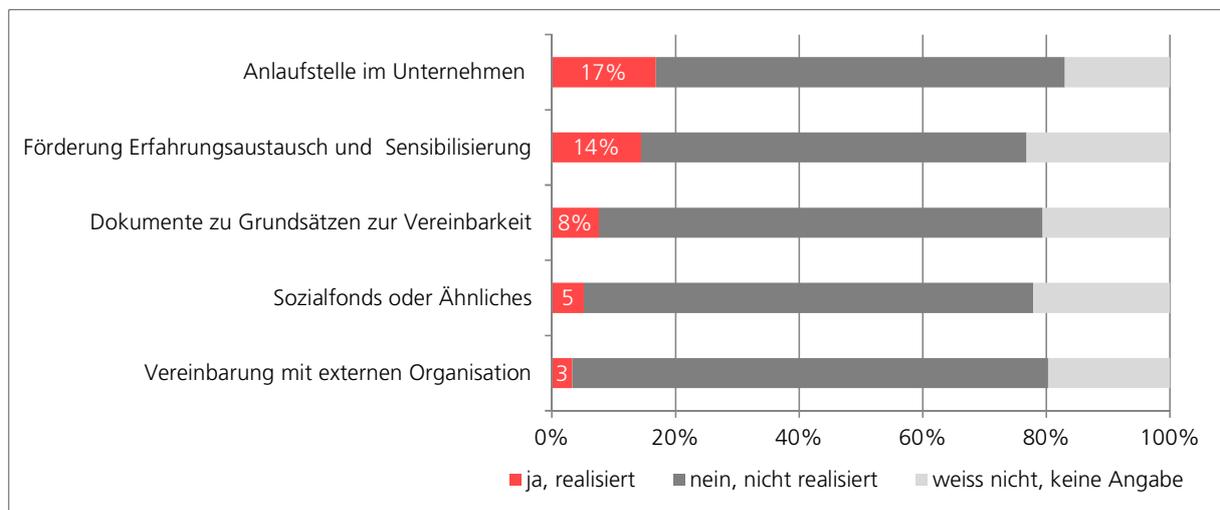
### 5.2.1 Verbreitung von bestimmten Strategien

In der Befragung wurde die Verbreitung der folgenden 5 fünf strategischen Massnahmen erhoben:

- Der **Erfahrungsaustausch und die Sensibilisierung** zum Thema werden gefördert.
- Es ist **schriftlich festgehalten**, dass der Betrieb sich für die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Angehörigenpflege einsetzt (z.B. im Betriebsleitbild, der Personalordnung, den Führungsgrundsätzen).
- Es gibt einen **Sozialfonds oder Ähnliches**, um bei Härtefällen besondere Massnahmen zu finanzieren
- Es wurde eine **Anlaufstelle im Unternehmen** bezeichnet, an die sich betroffene Mitarbeitende bei Fragen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege wenden können
- Es wurde eine **Vereinbarung mit einer externen beratenden Organisation** getroffen, so dass sich betroffene Mitarbeitende bei Fragen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege an diese Organisation wenden können.

Wie **Abbildung 7** zeigt, ist von diesen Massnahmen die Bezeichnung einer Anlaufstelle am weitesten verbreitet (17% der Betriebe), gefolgt von der Förderung des Erfahrungsaustauschs (14% der Betriebe). Schriftlich festgehaltene Grundsätze zur Vereinbarkeit gibt es in 8 Prozent der Betriebe. Seltener kommen Einrichtungen in der Art von Sozialfonds (5% der Betriebe)<sup>20</sup> oder Vereinbarungen mit externen Organisationen vor (3% der Betriebe). Insgesamt kann festgehalten werden, dass Strategien zur Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege in den Schweizer Betrieben nicht sehr verbreitet sind. Wie aus der Abbildung ersichtlich wird, kann jeweils rund ein Fünftel der Befragten nicht angeben, ob die entsprechenden strategischen Massnahmen ergriffen wurden. Dies dürfte vor allem daran liegen, dass diese Betriebe keine Erfahrungen mit Situationen haben, in denen derartige Strategien relevant gewesen wären.

Abbildung 7: Verbreitung von Strategien zur Vereinbarkeit



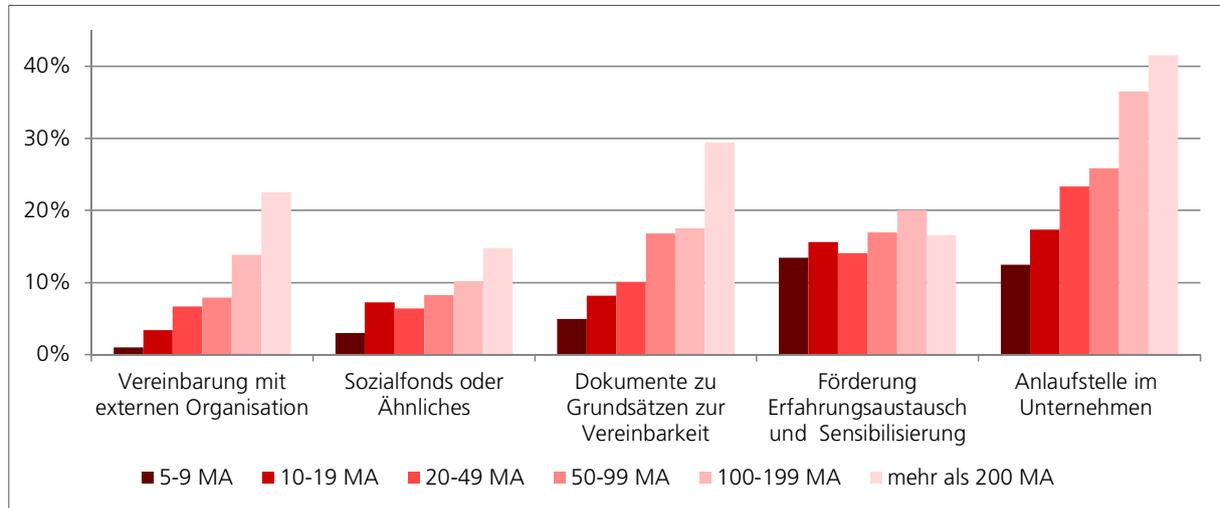
Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=2287

Die Betriebsgrösse hat einen massgeblichen Einfluss darauf, ob bestimmte Strategien explizit festgehalten sind oder nicht, wie **Abbildung 8** zeigt. Dies liegt gewissermassen auf der Hand: Je mehr Mitarbeitende man hat, desto eher dienen solch verschriftlichte strategische Grundsätze auch als Garant für die Gleichbehandlung der Mitarbeitenden. Insofern passen auch die Anmerkungen von kleinen Betrieben zu dieser Frage ins Bild, wonach bei Bedarf individuell nach Lösungen gesucht werde. Ein/e Befragte/e aus einem Betrieb mit 5-9 Mitarbeitenden bemerkt: «Der regelmässige Kontakt mit allen Mitarbeitenden im Kleinbetrieb erfordert keine Formalisierung». Eine weitere Anmerkung kommt aus einem Betrieb mit 10-19 Mit-

<sup>20</sup> Ein Grossbetrieb weist hier noch explizit darauf hin, dass es sich um zinslose Darlehen für Mitarbeitende handelt.

arbeitenden: «Wir haben im Betrieb ein familiäres Verhältnis untereinander. Würde ein solcher Fall eintreten, würden wir zusammen individuell die beste Lösung suchen.» Weitere derartige Rückmeldungen lauteten «Petite structure, donc discussions directes» oder «Wir reden miteinander, die Grösse ist überschaubar».

Abbildung 8: Verbreitung von bestimmten Strategien nach Betriebsgrösse



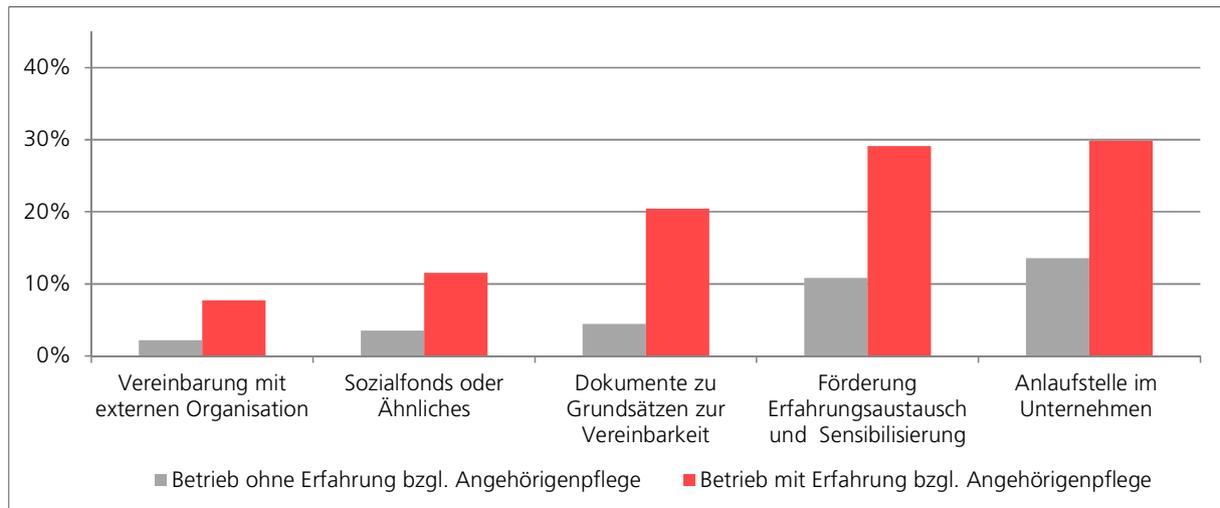
Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=2287

Die Verbreitung der strategischen Massnahmen unterscheidet sich stark zwischen Betrieben, die Erfahrungen mit Angehörigenpflege gesammelt haben und solchen, in denen dies nicht der Fall ist, wie **Abbildung 9** zeigt. Dies hängt massgeblich mit dem oben diskutierten Kriterium der Betriebsgrösse zusammen: Zum einen werden in grossen Betrieben eher strategische Massnahmen definiert; zum anderen ist in grossen Betrieben gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit höher, dass unter den Mitarbeitenden jemand ist, der/die Angehörigenpflege leistet. Zu bedenken ist allerdings, dass klare Strategien auch dazu führen können, dass Betroffene es schneller ansprechen, wenn sie in Angehörigenpflege involviert sind. Dies wiederum kann dazu führen, dass rascher tragfähige Lösungen gefunden werden.

Auch wenn das Muster insgesamt zeigt, dass Strategien zur Vereinbarkeit vor allem in grösseren Betrieben verbreitet sind, gibt es sie auch in kleinen Betrieben. So geben beispielsweise 19 der befragten Betriebe mit unter 20 Mitarbeitenden an, sie hätten eine Vereinbarung mit einer externen beratenden Institution geschlossen. Zudem gibt es unter den Befragten 49 solche Kleinunternehmen, die nach eigenen Angaben über einen Sozialfonds oder etwas Ähnliches verfügen.

In den zusätzlichen Kommentaren zur Frage nach strategischen Grundsätzen zur Angehörigenpflege verweisen einzelne Befragte darauf, dass auch Haltungen eine Rolle spielen können. So merkt ein Befragter zusätzlich an: «Ich bin ein verantwortungsbewusster Patron.» Ein weiteres Votum lautet, es sei wichtig, «Raum und Zeit für Gespräche zu geben». Solche Aussagen machen deutlich, dass auch ohne explizit festgehaltene Strategien durchaus eine Betriebskultur bestehen kann, in welcher gute Lösungen für die Vereinbarkeit der Erwerbstätigkeit mit anderen Aufgaben gefunden werden. Wenn strategische Massnahmen explizit definiert und kommuniziert werden, ist allerdings die Information der Mitarbeitenden eher gewährleistet und somit auch, dass alle Betroffenen von den möglichen Massnahmen Gebrauch machen können.

Abbildung 9: Verbreitung von Strategien: Betriebe mit und ohne Erfahrung



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=2287

### 5.2.2 Schriftlich formulierte Grundsätze

Wie oben dargestellt, haben 8 Prozent der Betriebe angegeben, es sei **schriftlich festgehalten**, dass der Betrieb sich für die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Angehörigenpflege einsetzt. Ein Teil dieser Befragten hat hierzu auch konkrete Textpassagen zitiert oder auf die entsprechenden Dokumente (Personalordnung, Leitbild etc.) verwiesen. Insgesamt haben 26 Betriebe dem Studienteam die Dokumente zur Vereinbarkeit zukommen lassen und 62 haben entsprechende Textpassagen zitiert.

Nachfolgend wird zuerst thematisiert, auf welchen Personenkreis sich die Formulierungen und Dokumente beziehen und welche Aspekte in den Dokumenten häufig thematisiert werden. Anschliessend werden Formulierungen bezüglich Massnahmen in den Bereichen Arbeitsorganisation sowie Information und Beratung einzeln betrachtet. Das abschliessende Zwischenfazit enthält eine Tabelle mit Dokumenten, die öffentlich zugänglich sind.

#### Ausrichtung der Dokumente bezüglich Personenkreis

Insgesamt 28 Befragungsteilnehmende der Onlinebefragung – fast ausschliesslich Verwaltungseinheiten oder öffentlich-rechtliche Betriebe – verweisen auf interne Grundsätze oder Haltungen, welche ihren Umgang mit Betreuungs-/Pflegearbeit von Mitarbeitenden prägen. Typische Formate hierfür sind Leitbilder oder Personalstrategien; drei Betriebe verweisen auf das Zertifikat der Fachstelle UND. Ein Teil der Betriebe subsumiert das Thema Angehörigenpflege dabei unter den generellen Anspruch, ihren Mitarbeitenden mittels geeigneten Arbeitsbedingungen und der Förderung flexibler Arbeitsmodelle eine **Balance zwischen Beruf und Privatleben** zu ermöglichen, wie folgende Beispiele veranschaulichen:

«Als Arbeitgeberin stellen wir einerseits hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden, verfügen aber andererseits auch über ein Arbeitsumfeld, das die Ansprüche und Bedürfnisse bezüglich Resultat-orientierung, Mobilität, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie Gesundheit in Einklang bringt.»

«Nos horaires de travail flexibles visent à concilier vie privée et vie professionnelle, pour chaque femme et chaque homme.»

«Unzählige Menschen leisten mit ihren ausserberuflichen Engagements einen wichtigen Beitrag zur Lebensqualität in unserer Gesellschaft. Sie kümmern sich um betagte Eltern, engagieren sich in ei-

*nem Verein, in der Politik oder in der Kultur. Wir setzen uns dafür ein, dass Ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten und Ihre Arbeit unter einem Hut Platz haben. Moderne Arbeitszeitformen machen dies möglich.»*

Andere Dokumente nennen die **Angehörigenpflege** explizit<sup>21</sup>, wie folgende Beispiele zeigen:

*«Mit Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie, Angehörigenbetreuung und Freizeit unterstützen wir als Arbeitgeber die ausgewogene Lebensgestaltung und fördern die Toleranz für die individuelle Gestaltung der verschiedenen Lebensbereiche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.»*

*«Oftmals pflegen und betreuen Berufstätige ihre kranken, betagten oder invaliden Angehörigen zu Hause. Auch wenn die Organisation der Angehörigenpflege Privatsache der Mitarbeitenden ist, begegnen wir als Arbeitgeberin unseren Mitarbeitenden mit Pflegeaufgaben im Sinne einer positiven Wertschätzung und möchten sie bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Care unterstützen. Wir sind daran interessiert, dass unsere Mitarbeitenden trotz dieses oft intensiven Engagements ihr Know-how in der täglichen Arbeit einbringen können.»*

Ein grosserer Teil der Betriebe mit schriftlich formulierten Grundsätzen (39 von 62) haben die entsprechenden Reglemente genannt, in denen Bestimmungen oder Strategien zum Umgang mit Angehörigenpflege festgehalten sind. Wiederum handelt es sich bei einem grossen Teil dieser Betriebe (20) um Verwaltungsstellen oder öffentlich-rechtliche Unternehmen, wobei manche von ihnen dieselben Regelungen oder Direktiven zitieren (z.B. kantonale Personalgesetze). Relevant für die Angehörigenpflege sind insbesondere die generellen Bestimmungen zur Arbeitszeitgestaltung – eine besondere Rolle spielen hier Jahresarbeitszeit-Modelle (ein Betrieb spricht gar von «Lebensarbeitszeit») – sowie die Regelung bezahlter Absenzen. Einige Befragungsteilnehmende verfügen ausserdem (oder zusätzlich) über Merkblätter oder Leitlinien zuhanden der Mitarbeitenden oder Vorgesetzten, in denen veranschaulicht wird, welche Möglichkeiten und Instrumente für Situationen der Angehörigenpflege zur Verfügung stehen. Diese können gleichzeitig als Massnahme im Bereich Information und Beratung (vgl. Kap. 6.2.2) klassifiziert werden. Beispielsweise wird den Mitarbeitenden aufgezeigt, **auf welche Weise die Anstellungsbedingungen im konkreten Fall genutzt werden können:**

*«Was kann ich tun, wenn ein nahes Familienmitglied gemäss ärztlicher Einschätzung über längere Zeit Betreuung zu Hause braucht?*

*Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, nach Absprache mit der oder dem Vorgesetzten, ihre Zeitguthaben (Ferien, Jahresarbeitszeit- und Langzeitkontoguthaben) zu beziehen. Andernfalls besteht – soweit die betrieblichen Belange sichergestellt sind – die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, den Beschäftigungsgrad zu reduzieren oder unbezahlten Urlaub zu beziehen.»*

In anderen Merkblättern wird eher die Vorgehensweise beschrieben, welche **Kommunikationswege** zu wählen und welche Fragen zu klären sind, um eine geeignete Lösung zu finden:

*«Betreuen Sie selber Angehörige? Wie können Sie Ihre Arbeit mit einem (nicht) planbaren Pflegeeinsatz vereinbaren? Wir als Arbeitgeber akzeptieren und anerkennen Pflegeleistungen und empfehlen Ihnen als Mitarbeitende in einem offenen Dialog mit der vorgesetzten Person die Betreuungs- oder Pflegesituation zu besprechen und folgende Fragen zu klären:*

<sup>21</sup> Von den 26 zugestellten Dokumenten ist in 20 explizit von Angehörigenpflege die Rede. In den übrigen 6 Dokumenten sind auch kaum Regelungen zum Umgang mit der Thematik (etwa hinsichtlich Arbeitsorganisation) die Rede. 2 Dokumente verweisen auf die verschiedenen möglichen Arbeitsmodelle (Regelarbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit, Jahresarbeitszeit etc.), ohne jedoch den Link zu Angehörigenpflege herzustellen.

- Welche Herausforderungen im Hinblick auf Ihre Arbeit entstehen für Sie?
- Benötigen Sie zeitliche Flexibilität? Können Sie die zeitliche Belastung abschätzen?
- Besteht Bedarf auf eine Arbeitszeitreduktion und wenn ja, in welchem Umfang?
- Welche Auswirkungen auf das Team sind zu erwarten und wie könnte die Arbeit entsprechend geändert oder umverteilt werden?

Mit der frühzeitigen Klärung der ersten Fragen können Sie der vorgesetzten Person Vorschläge machen und passende Massnahmen im Einverständnis festlegen. Bei Bedarf können Sie Ihre Personalchefin oder Ihren Personalchef miteinbeziehen.»

### Formulierungen zum Bereich der Arbeitsorganisation

Grossmehrheitlich enthalten die zitierten (oder dem Forschungsteam zur Verfügung gestellten) Personalordnungen oder Gesamtarbeitsvertrags (GAV) eine Regelung betreffend **bezahlten Kurzurlaubs** zur Pflege und Betreuung von Angehörigen. Dabei fällt auf, dass der maximale Umfang der bezahlten Absenz in der Romandie tendenziell grosszügiger ausfällt (10 bis 15 Tage pro Jahr) als in der Deutschschweiz (2 bis 4 Tage pro Jahr<sup>22</sup>). Zu beachten ist, dass solche Kurzurlaube teilweise nur für die Betreuung von Personen im selben Haushalt gewährt werden, oder aber die Höhe der Entschädigung und/oder die Dauer des möglichen Urlaubs reduziert wird bei Angehörigen, die nicht im selben Haushalt leben. Vereinzelt wird ein ärztliches Attest (betreffend Unterstützungsbedarf der Angehörigen) verlangt, damit der bezahlte Urlaub gewährt wird.

Nur ein Teil dieser Regelungen nimmt Bezug auf **länger andauernde** Pflege- und Betreuungssituationen. In einem Betrieb wird explizit darauf hingewiesen, dass die bezahlten Kurzabsenzen ausschliesslich für vorübergehende und gravierende Notlagen gedacht sind und nicht für Langzeitpflege:

*«L'articolo di legge succitato non si applica in particolare [...] alla necessità di assistenza al congiunto durante una patologia cronica progredente che non rientra nei criteri di gravi situazioni sopraelencati.»*

In Dokumenten, die auch längeren Betreuungs- und Pflegebedarf (und/oder Situationen unbekannter Dauer)<sup>23</sup> thematisieren, stehen Jahresarbeitszeit- und Gleitzeitmodelle als Lösungsansätze im Vordergrund. Die flexible Arbeitsgestaltung – in einem Dokument ist auch von «Zeitsouveränität» die Rede – wird dabei als zentrales Instrument der Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenpflege gesehen. Etwas weniger häufig wird auch auf die (ergänzende) Möglichkeit der Tele-Arbeit, einer vorübergehenden Reduktion des Beschäftigungsgrades oder den Bezug unbezahlten Urlaubs hingewiesen. Selbstredend müssen entsprechende Vereinbarungen mit den Vorgesetzten getroffen und die Erfordernisse der Arbeitsstelle berücksichtigt werden (je nach Arbeits- und Aufgabenbereich ist die Flexibilität aus betrieblichen Gründen stark eingeschränkt). In einzelnen Reglementen wird ausdrücklich der Bezug von Ferien vorgeschrieben, wenn aufgrund von Angehörigenpflege längere Absenzen notwendig sind.

Nur eine Handvoll der befragten Betriebe verweist auf spezifische **finanzielle Regelungen** im Rahmen der Angehörigenpflege. In zwei Betrieben wird der 13. Monatslohn als «Manövriermasse» benutzt (Vorbezug bzw. Bezug von bezahltem Urlaub statt 13. Monatsgehalt). Ein Betrieb bietet die Möglichkeit einer temporären Reduktion des Beschäftigungsgrads an, wobei für Härtefälle ein spezieller Fonds eingerichtet wurde, um die damit verbundene Lohnreduktion auszugleichen. Im Gegensatz zur Kinderbetreuung gibt

<sup>22</sup> Angaben für eine Vollzeitstelle. Je nach Beschäftigungsgrad reduziert sich dieser Anspruch entsprechend.

<sup>23</sup> Es sind insbesondere diese lange andauernden Situationen (die in der Dauer häufig nicht absehbar und daher nicht in die Arbeitsplanung einkalkulierbar sind), welche von den befragten Betrieben öfter als besonders herausfordernd genannt wurden (vgl. Kap. 7.2.4).

es jedoch unter den Befragten keinen Betrieb, der finanzielle Beiträge zur Vergütung externer Betreuungs- oder Pflegedienste vorsieht.

### Formulierungen zum Bereich Information und Beratung

Aus den zugestellten Dokumenten und von den Befragten zitierten Regelungen geht hervor, dass Informationen und Beratung zur Angehörigenpflege weitgehend durch betriebsinterne Anlaufstellen oder Wissensdatenbanken zur Verfügung gestellt werden. Dass den Mitarbeitenden eine externe Beratungsstelle (z.B. Sozialberatung) zur Verfügung steht, ist eher die Ausnahme. Dies hat z.T. auch finanzielle Gründe, wie folgende Anmerkung zeigt:

*«Eine Vereinbarung mit einer externen Beratungsstelle wäre für uns wünschbar, von den angebotenen Kostenmodellen her (nur Pauschalbeträge gemessen an der Mitarbeiterzahl) jedoch nicht realistisch und pragmatisch (käme auf über CHF 10'000 pro Jahr bei unklarer Nutzung zu stehen, Kostenmodell mit Stundenabrechnung wird nicht angeboten).»*

Ein Beispiel für Massnahmen, welche klar dem Bereich Information und Beratung zuzuordnen sind, kommt aus einer Kantonsverwaltung. Von insgesamt 13 Punkten eines Massnahmenpakets bzw. von Zielsetzungen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben betreffen deren vier den Bereich Information und Beratung:

1. Vereinbarkeits-Know-how in der Verwaltung aufbauen
2. Know-how zu Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Anforderung an die Führungskräfte festlegen
3. Zentrale Fachstelle «Vereinbarkeit von Beruf und Familie» aufbauen und Ansprechperson je Departement bestimmen
4. Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Neueinstellungen und im Standortgespräch konsequent ansprechen.

Als Zwischenfazit lässt sich nach der Analyse der zugesandten Dokumente und Textpassagen festhalten, dass die Formulierungen sowohl für die Unternehmen als auch für die Arbeitnehmenden eine Orientierungshilfe bieten können. Für interessierte Leser/innen enthält **Tabelle 5** Angaben zu einigen der erhaltenen Dokumente, welche öffentlich zugänglich sind und für die somit keine Bedenken bezüglich des Datenschutzes bestehen.

Tabelle 5: Dokumente mit Grundsätzen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege

Bezeichnung des Dokuments	Link zur Webseite
St. Galler Agenda: Vereinbarkeit von Beruf, Familie und weiteren ausserberuflichen Engagements Kanton St. Gallen	<a href="http://www.sg.ch/home/soziales/gleichstellung/vereinbarkeit_von.html">www.sg.ch/home/soziales/gleichstellung/vereinbarkeit_von.html</a> → Best Practice Kanton St. Gallen → St. Galler Agenda
«Moderne Arbeitszeitgestaltung. Leitfaden für Vorgesetzte und Mitarbeitende» (Kanton St. Gallen, 2014)	<a href="http://www.sg.ch/home/soziales/gleichstellung/vereinbarkeit_von.html">www.sg.ch/home/soziales/gleichstellung/vereinbarkeit_von.html</a> → Moderne Arbeitszeitgestaltung
«Familienfreundlichkeit an Hochschulen. Anregungen für Führungskräfte und Mitarbeitende» (Herausgegeben von den Berner Fachhochschule BFH und PH Bern, 3. Auflage 2017)	<a href="http://www.bfh.ch">www.bfh.ch</a> → BFH → Chancengleichheit
Leitfaden zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit bei Basel-Stadt (Stand Dezember 2016)	Internes Dokument; auf Anfrage erhältlich. Auskunftsperson: Beraterin Personal- und Organisationsentwicklung, Chancengleichheit & Diversity, Finanzdepartements <a href="mailto:zsofia.bruni@bs.ch">zsofia.bruni@bs.ch</a> oder <a href="mailto:Zdpoe@bs.ch">Zdpoe@bs.ch</a>
Merkblatt Vereinbarkeit Beruf und Familie (Personalamt des Kantons Bern, Stand 1. Januar 2018)	<a href="http://www.fin.be.ch">www.fin.be.ch</a> → Personal → Anstellungsbedingungen → Beruf und Familie
Directive technique LPers (n° 35.09): Congé pour proche aidant (Etat de Vaud; en vigueur le 01.01.2015)	<a href="http://www.unil.ch/srh/home/menuinst/infos-administratives/lois-reglements--directives.html">www.unil.ch/srh/home/menuinst/infos-administratives/lois-reglements--directives.html</a> → Directives de l'Etat de Vaud → 35.09 Congé pour proche aidant
Convention Collective du Travail pour le personnel des organismes genevois d'éducation, d'enseignement et réinsertion	<a href="http://www.ge.ch/cct/">www.ge.ch/cct/</a> → CTT de secteurs → Education et réinsertion
Proche aidant tous les jours. Informations et conseils pour le proche aidant à domicile (édité par le Département de la santé et de l'action sociale DSAS, 4e édition 2017)	<a href="http://www.vd.ch/proches-aidants">www.vd.ch/proches-aidants</a>
Richiesta di un congedo pagato per grave malattia del congiunto (Reppublica e Cantone Ticino)	<a href="http://www.ti.ch/sa">www.ti.ch/sa</a> → Sportello → Formulari

Quelle: Betriebsbefragung 2018

### 5.3 Ergänzungen aus den Vertiefungsgesprächen und dem Validierungsworkshop

Auch im Rahmen der Vertiefungsgespräche wurde deutlich, dass es sich aus betrieblicher Sicht bewährt, über Strategien zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit mit privaten Aufgaben zu verfügen – und zwar unabhängig davon, ob man aktuell Mitarbeitende hat, die auf besondere Massnahmen zur Vereinbarkeit angewiesen sind.

In mehreren Vertiefungsgesprächen kam zum Ausdruck, wie wichtig die **Sensibilisierung aller Mitarbeitenden** ist. Dabei geht es nicht nur direkt um die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege, sondern generell um ein Arbeitsklima, in dem Raum dafür besteht, private Anliegen einzubringen. Die folgenden zwei Aussagen zeigen dies exemplarisch: *«Es ist ganz wichtig, dass man den Mitarbeitenden Zeit und Raum gibt, wenn sie im privaten Umfeld gerade beansprucht werden, sei es für die Pflege von Angehörigen oder auch wenn man ein neugeborenes Kind zu Hause hat. Wenn die Mitarbeitenden merken, dass man als Betrieb auch solchen Anliegen Platz lässt, sind sie motivierter und bereit, sich für den Betrieb zu engagieren.»* – *«Zentral ist ein gutes Team. Dass man zusammenhält, hilfsbereit ist. Ohne dies geht es nicht, und dieser Teamzusammenhalt kommt nicht von alleine. Das ist ein Führungsthema, man muss das Arbeitsklima gestalten – das wissen alle, die einen Betrieb führen.»* Weitere Interviewpartner/innen weisen aber auch darauf hin, dass zur Betriebskultur das Verständnis der Mitarbeitenden für die Situation des Betriebs dazugehört: *«Man muss im Gespräch mit den Mitarbeitenden sein. Ihnen aufzeigen, dass es ein Geben und Nehmen ist. Ihnen signalisieren, dass man als Betrieb auf sie angewiesen ist, dass ihre Arbeit wertvoll und wichtig ist. Ihnen Varianten aufzeigen, welche Lösungen infrage kommen, und sagen, dass man es akzeptieren kann, wenn sie auch mal nicht voll einsatzfähig sind.»*

Die Gesprächspartner/innen nennen **verschiedene Massnahmen, die im Betrieb grundsätzlich vorgesehen sind** und die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege erleichtern sowie Planungsunsicherheiten zu verringern können.

- Mehrfach wird angemerkt, dass es sich bewährt, auf ein **Netz von beratenden Institutionen oder betriebsinternen beratenden Stellen/Personen** zurückgreifen zu können. Ein Grossbetrieb merkt an, es gehöre zur Betriebskultur, dass man Beratungen von anderen betriebsinternen Stellen oder anderen Organisationen einhole. Aus einem mittelgrossen Betrieb kommt die Anmerkung, es sei gut eingespielt, dass die Vorgesetzten sich bei Fragen an die Personalabteilung wenden.

- In einem Betrieb werden die einzelnen **Aufgaben bewusst auf mehrere Personen verteilt**. Wenn nämlich jeweils nicht nur eine Person mit einer Aufgabe betreut sei, falle es viel einfacher, unvorhergesehene Ereignisse im Team aufzufangen. Zudem seien die **Arbeitsabläufe systematisch dokumentiert**, so dass es bei Abwesenheit einer Person einfacher sei, die Arbeiten jemand anderem zuzuteilen.

- In weiteren Betrieben wurde der Entscheid gefällt, das **Personal nicht allzu knapp zu bemessen**. Denn wenn bei einem unvorhergesehenen Ausfall einer Person die Erfüllung der Aufgaben nicht mehr gewährleistet werden können, sei dies schwer zu verantworten. Der betreffende Betrieb arbeitet im Bereich von medizinischen Notfallsituationen, wo zwingend genügend Personal gestellt werden muss. Mehrere Vorgesetzte betonen allerdings im Rahmen der Vertiefungsgespräche, dass sich die Schwierigkeiten bei Personalknappheit kumulieren.

- Mehrfach wird **Teilzeitarbeit** als Vorteil genannt. Teilzeitmitarbeitende hätten öfter Kapazitäten für zusätzliche Einsätze und können einspringen, falls Kolleg/innen aufgrund von Angehörigenpflege ausfallen.

- Die Filialleitung eines Detailhandelsunternehmens weist darauf hin, dass es sowohl auf Ebene der Filiale als auch in Zusammenarbeit mit anderen Filialen ein **«Team von Springer/innen»** gäbe. Diese können

für Arbeitseinsätze aufgeboren werden, falls jemand ausfällt. Gerade für Arbeiten, bei denen eine Präsenz vor Ort unerlässlich ist (z.B. Verkauf, Produktion in einer Bäckerei etc.), scheinen sich solche «Pools von Springer/innen», die Filial- oder Unternehmensübergreifend gebildet werden, gemäss Aussagen von mehreren Gesprächspartner/innen sehr zu bewähren.

Des Weiteren war die **Gleichbehandlung von Mitarbeitenden** ein Thema, welches in den Vertiefungsgesprächen oft aufgekommen ist. Während ein grosser Betrieb und eine Kantonsverwaltung betonen, die Gleichbehandlung von Mitarbeitenden sei ein sehr wichtiges Gebot, werden in kleinen und mittleren Betrieben diesbezüglich mehr Freiheiten gesehen. So wird im erwähnten Grossbetrieb jeweils überlegt, ob man eine Massnahme allen Mitarbeitenden in einer gleichen Situation anbieten könnte. Falls die Frage nicht bejaht werden kann, sei die Massnahme auch im Einzelfall nicht anzuwenden. Und im Vertiefungsgespräch mit der Personalabteilung einer Kantonsverwaltung wird ausgeführt, es sei sehr klar definiert, wem der zehntägige bezahlte Urlaub zur Angehörigenpflege zustehe. So sei dieser beispielsweise für die Pflege von unverheirateten Lebenspartner/innen nicht vorgesehen. Dies führe zwar circa alle zwei Jahre zu Diskussionen mit betroffenen Mitarbeitenden, allerdings habe die Gleichbehandlung innerhalb der Kantonsverwaltung sehr hohe Priorität, so dass man es in Kauf nehme, wenn vereinzelt Mitarbeitende nicht von einer Massnahme profitieren können, weil diese gemäss Reglement für sie nicht vorgesehen ist. In kleineren Betrieben wurden hingegen auch Massnahmen umgesetzt, welche für einen einzelnen Fall möglich sind, jedoch nicht für mehrere Mitarbeitende angewendet werden könnten, wie eine Aussage einer Interviewperson verdeutlicht: *«Zwei solche Fälle im selben Team wären nicht tragbar. Da müsste man mit anderen Werken der Region schauen, wie man die Teams neu zusammenstellen kann.»* Eine weitere befragte Person stellt im Rahmen des Vertiefungsgesprächs fest, man habe sich noch keine Gedanken dazu gemacht, ob ähnliche Massnahmen auch für weitere Mitarbeitende möglich wären. Da es aber in kleinen Betrieben nicht sehr häufig vorkomme, dass Angestellte sehr stark durch Angehörigenpflege beansprucht seien, stehe diese Frage auch nicht im Zentrum. Die Gleichbehandlung von Mitarbeitenden wurde auch im Validierungsworkshop diskutiert. Ohne gesetzliche Regelungen und ohne schriftlich festgehaltene betriebsinterne Grundsätze bezüglich der Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung besteht die Gefahr der Zufälligkeit. In der Diskussion herrscht weitgehend Einigkeit, dass es nicht von den Merkmalen der Betroffenen abhängen sollte, ob Massnahmen zur Vereinbarkeit umgesetzt werden oder nicht. Die Gleichbehandlung wird (ob mit oder ohne gesetzliche Regelungen) zum Thema, sobald das Problem nicht mehr nur Einzelfälle betrifft, sondern die Zahl der Betroffenen steigt.

Mehrfach stellt sich im Rahmen der Vertiefungsgespräche heraus, dass es für Vorgesetzte von grossem Nutzen ist, **die Situationen und die umgesetzten Massnahmen schriftlich zu dokumentieren und internes Know-how aufzubauen**, wie folgende Anmerkung exemplarisch zeigt: *«Es ist hilfreich, wenn man jährlich analysiert, was man gemacht hat. Also beispielsweise, wie viele Freitage für welche Ereignisse man gewährt hat. So kann man die Erfahrungen einordnen und weiss in einer nächsten Situation einfacher, wie weit man als Arbeitgeber den betroffenen Mitarbeitenden entgegenkommen kann. Mit der Zeit hat man dann auch Erfahrung: Was ist eher ein «normaler Fall», wo man 2-3 Tage bezahlte Absenz gewährt, und was ist eher eine speziell schwierige Situation, wo man auch mal 7 Tage bezahlte Absenz gewährt.»* Zwei Gesprächspartner/innen sind aktuell damit beschäftigt, ihre Erfahrungen zu dokumentieren und zu systematisieren. In einem Fall wird das Ziel verfolgt, eine interne Policy zu erarbeiten, um den Vorgesetzten mehr Handlungssicherheit zu geben. Im anderen Fall handelt es sich um eine Schulleitung, welche nach Entlastungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz für eine Lehrperson sucht und diesbezüglich mit dem kantonalen Personalamt in Kontakt ist. Die Person merkt hierzu an: *«Je suis donc dans une position de négociateur avec la hiérarchie. Je pense que la prochaine fois, ce sera peut-être plus facile, parce que je*

*saurai mieux ce qu'on peut faire, mais il faut savoir que toutes les situations sont différentes.*» Im Zusammenhang mit der Dokumentation von Erfahrungen weisen die Gesprächspartner/innen auf den Daten- und Persönlichkeitsschutz hin. Wenn die Dokumentation von verschiedenen Personen eingesehen werden soll, muss gewährleistet sein, dass keine sensiblen Informationen in der Dokumentation enthalten sind. Im Validierungsworkshop haben mehrere Abteilungsleiter/innen aus grösseren Betrieben geschildert, dass sie schriftlich festgehaltene Grundsätze oder Erfahrungsberichte zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in ihrem Betrieb vermissen. Sobald Vorgesetzte mit konkreten Situationen von Mitarbeitenden konfrontiert sind, ist es für sie hilfreich, wenn sie auf bereits definierte strategische Grundsätze oder dokumentierte Erfahrungen zurückgreifen können.

Zudem haben mehrere Vorgesetzte, die am Validierungsworkshop teilnahmen, die Erfahrung gemacht, dass in einem Betreuungssetting die Angehörigen mit den verständnisvollsten/ grosszügigsten Arbeitgebenden sich stärker in der Angehörigenbetreuung engagieren. Es kann aus Arbeitgebendensicht demnach zielführend sein, wenn unabhängig von konkreten Situationen bereits grundsätzlich feststeht, welche Massnahmen denkbar sind.

### **5.4 Zwischenfazit zu Strategien der Arbeitgebenden**

Aus der Literatur und aus Praxisbeispielen ist bekannt, dass strategische Massnahmen zur Sensibilisierung für die Thematik eine wichtige Grundlage für weiterführende Massnahmen bilden. Auch zeigt die Praxis, dass es sich bewährt, Erfahrungen rund um die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung schriftlich festzuhalten, um betriebsinternes Know-how aufzubauen. Dies bestätigen auch die Vertiefungsgespräche mit betroffenen Betrieben sowie der Validierungsworkshop im Rahmen der vorliegenden Studie. Allerdings zeigt die Online-Betriebsbefragung, dass in den Schweizer Betrieben relativ selten strategische Massnahmen bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergriffen werden.

Hinsichtlich der Gleichbehandlung von Mitarbeitenden verfolgen die Unternehmen unterschiedliche Strategien: Die einen gewichten die Gleichbehandlung hoch und setzen nur Massnahmen um, die sie allen Mitarbeitenden in ähnlichen Situationen garantieren können. Die anderen gehen im Einzelfall sehr weit und ermöglichen Mitarbeitenden in besonderen Situationen weitreichende Massnahmen, die aber für den Betrieb nicht mehr tragbar wären, falls es zu einem zweiten ähnlichen Fall kommen würde. Beide Herangehensweisen haben Vorteile. Die Vertreter/innen aus der Wirtschaft und Praxis waren sich im Validierungsworkshop allerdings einig, dass es nicht zu stark von den Merkmalen der betroffenen Mitarbeitenden abhängen sollte, wie weit der Betrieb bezüglich der vereinbarkeitsfördernden Massnahmen geht.

In den Vertiefungsgesprächen der vorliegenden Studie zeigte sich, dass gewisse strategische Massnahmen für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung hilfreich sind, auch wenn sie nicht spezifisch für diese Situationen entwickelt wurden. Hierzu gehören die schriftliche Dokumentation von Arbeitsabläufen, die Verteilung von Aufgaben auf mehrere Personen, eine nicht allzu knappe Personaldotation, die Bildung von Filial- oder betriebsübergreifenden Pools von Aushilfspersonen und auch das Beiziehen von beratenden betriebsinternen oder –externen Stellen.

## 6 Umsetzung von Massnahmen

### 6.1 Erkenntnisse aus der Literatur

Arbeitgebende erkennen zunehmend, dass die Vereinbarkeitsthematik auch für Angehörige von Pflegebedürftigen von Bedeutung ist (Bold und Deussen 2013; Bischofberger 2012; Escher Clauss 2011; Dilger et al. 2007; Au und Sowarka 2007) und dass viele Massnahmen, die zuerst für die Thematik der Kinderbetreuung konzipiert wurden, auch betreuenden und pflegenden Angehörige entgegenkommen können (Dorant/Boumans 2016; Barr et al. 1992; 514). In Handbüchern und Broschüren für Arbeitgebende wird zur Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit heute auch die Situation der Angehörigen von Pflegebedürftigen häufig thematisiert (Beruf und Familie 2015; Seco 2016a; UND Fachstelle 2011). Basierend auf den Erkenntnissen aus der Literatur, wonach sich vielerlei Massnahmen als förderlich für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege erweisen, wurden in der Betriebsbefragung Angaben zu folgenden Vereinbarkeitsfördernden Massnahmen erhoben:<sup>24</sup>

#### **Bereich Arbeitsorganisation:**

- Flexible Arbeitszeit: z.B. Jahresarbeitszeit; teilweise etwas später zur Arbeit kommen oder etwas früher gehen, zwischendurch weggehen etc.
- Teilzeitarbeit
- Vorübergehende Reduktion des Arbeitspensums
- Bezahlte Kurzabsenzen (bei einem unerwarteten Ereignis 1 bis 3 Tage wegbleiben)
- Unbezahlte Kurzabsenzen (bei einem unerwarteten Ereignis 1 bis 3 Tage wegbleiben)
- Längere bezahlte pflegebedingte Arbeitsabwesenheit, um sich für einige Wochen oder Monate stärker der Angehörigenpflege widmen zu können
- Längere unbezahlte pflegebedingte vorübergehende Arbeitsabwesenheit, um sich für einige Wochen oder Monate stärker der Angehörigenpflege widmen zu können
- Arbeit von zu Hause aus oder von unterwegs
- Als Arbeitgeber die Wünsche der Mitarbeitenden bei der Arbeitseinteilung berücksichtigen
- Als Arbeitgeber flexible Absprachen im Team ermöglichen, z.B. kurzfristiger Tausch von Diensten oder Arbeiten bei Bedarf

#### **Bereich Information und Beratung:**

- Beratendes unternehmensinternes Gespräch mit betroffenen Mitarbeitenden, um gemeinsam nach Lösungen für die Vereinbarkeit der Erwerbstätigkeit mit der Angehörigenpflege zu suchen
- Beratendes Gespräch zwischen der/dem betroffenen Mitarbeitenden und einer externen beratenden Organisation
- Information der/des betroffenen Mitarbeitenden über Möglichkeiten, um die Erwerbsarbeit mit Angehörigenpflege zu vereinen
- Der Betrieb wirkt bei administrativen Arbeiten oder der Informationsbeschaffung mit
- Der Betrieb übernimmt bei gewissen Situationen die Kosten für eine Betreuungsperson zu Hause, damit betroffene Mitarbeitende zur Arbeit kommen können
- Im Betrieb wurde das Vorgehen für den Fall thematisiert, dass betroffene Mitarbeitende kurzfristig aufgrund von Angehörigenpflege den Arbeitsplatz verlassen müssen.

<sup>24</sup> Wir stützen uns dabei insbesondere auf das KMU-Handbuch «Beruf und Familie» des Seco (2016a), die Empfehlungen für Arbeitgebende der deutschen Hertiestiftung (Beruf und Familie 2018), ein Checkheft sowie ein Handbuch des deutschen Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015 und 2012) ein Diskussionspapier aus Kanada (Lilly 2011) und Empfehlungen aus dem Vereinigten Königreich (carers UK 2013).

Die Literatur liefert auch Informationen über die Verbreitung und Beliebtheit von gewissen Massnahmen:

**Flexible Arbeitszeiten** sind gemäss Berichten aus der Praxis eine der effektivsten Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit ohne Einkommenseinbussen (Seco 2016a). Aus Betroffenenbefragungen geht hervor, dass flexible Arbeitszeiten zu den Massnahmen gehören, die von erwerbstätigen Angehörigen am häufigsten gewünscht werden (Bischofberger et al. 2013; Gautun/Hagen 2010; Au/Sowarka 2007; Bernard et al. 2007). Die Massnahme wird gemäss einer deutschen Studie zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege in Deutschland auch am häufigsten umgesetzt (Beruf und Familie 2014). Mit Artikel 36 Abs. 1 des Arbeitsgesetzes besteht eine gesetzliche Grundlage dafür, dass bei der Festlegung der Arbeitszeiten auf Arbeitnehmende mit Familienpflichten Rücksicht genommen wird.<sup>25</sup>

Generell hat sich auch die **Flexibilität des Arbeitsortes**, dort wo sie möglich ist, als eine geeignete Massnahme für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie etabliert (ZQP-Themenreport 2016; Seco 2016). Während die Verlegung des Arbeitsorts je nach Arbeitsinhalt – beispielsweise mit Kundenkontakt – nicht möglich ist, lassen sich Optimierungen bei der **Arbeitsorganisation**, bei der Arbeitsplanung und beim Informationsfluss sowie die Förderung von Teamarbeit und Stellvertretungsregelungen praktisch überall umsetzen. Viele Praxisbeispiele zeigen, dass gerade in kleinen Betrieben Massnahmen auf der Ebene der Arbeitsplanung oder der Teamarbeit für erwerbstätige Angehörige eine starke Entlastung bringen können (Beruf und Familie 2015; van Holten et al. 2012). **Teilzeitarbeit** und die **vorübergehende Reduktion des Erwerbsums** aufgrund von Angehörigenpflege werden kontrovers diskutiert: Einerseits wird darauf hingewiesen, dass Pensenreduktionen kurz- und langfristig zu markanten Einkommenseinbussen und Lücken in der sozialen Absicherung für die betroffenen Mitarbeitenden führen können (Borioli in Spectra 2017; Auth et al. 2015; Keck 2011). Andererseits gehört die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit auch zu einer häufig erwünschten Massnahme aus Sicht von Erwerbstätigen mit Familienaufgaben (ZQP-Report 2016; Au/Sowarka 2007). Im Betriebsalltag ist bei Teilzeitarbeit generell mit einem leicht erhöhten Koordinationsaufwand zu rechnen, der aber oft durch einen Produktivitätsanstieg kompensiert wird (Seco 2016a).

## 6.2 Ergebnisse der Betriebsbefragung

In der Befragung wurde erstens thematisiert, wie häufig bestimmte vereinbarkeitsfördernde Massnahmen umgesetzt wurden. Praktisch alle betroffenen Betriebe haben in den konkreten Situationen mindestens eine der genannten Massnahmen umgesetzt. Lediglich in 4 Prozent der Betriebe wurden gar keine Massnahmen eingesetzt. In 95 Prozent der betroffenen Betriebe wurden mehr als eine Massnahme ergriffen, in 90 Prozent der Betriebe wurden mehr als zwei Massnahmen angewandt.

Zweitens wurde darauf eingegangen, inwiefern die Massnahmen speziell wegen der Situation der Angehörigenpflege umgesetzt wurden beziehungsweise inwiefern sie sowieso für alle Mitarbeitenden möglich sind. Drittens wurde erhoben, ob sich die ergriffenen Massnahmen aus Sicht der Betriebe bewährt haben.

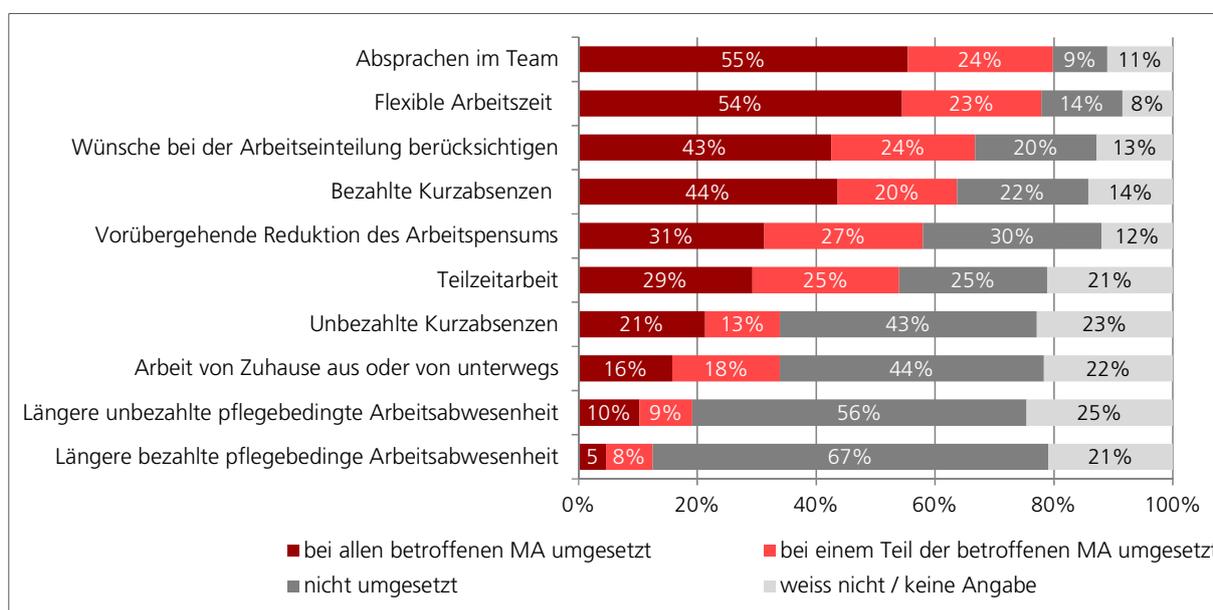
<sup>25</sup> Artikel 36 Abs. 1. ArG: «Bei der Festsetzung der Arbeits- und Ruhezeit ist auf Arbeitnehmer mit Familienpflichten besonders Rücksicht zu nehmen. Als Familienpflichten gelten die Erziehung von Kindern bis 15 Jahren sowie die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger oder nahe stehender Personen.»

Artikel 36 Abs. 2. ArG: «Diese Arbeitnehmer dürfen nur mit ihrem Einverständnis zu Überzeitarbeit herangezogen werden. Auf ihr Verlangen ist ihnen eine Mittagspause von wenigstens anderthalb Stunden zu gewähren.»

### 6.2.1 Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation

**Abbildung 10** zeigt, welche Massnahmen in den Betrieben, in denen Mitarbeitende innerhalb der letzten drei Jahre von Angehörigenpflege betroffen waren, umgesetzt wurden. Am häufigsten wurden Absprachen im Team (z.B. kurzfristiger Tausch von Arbeitseinsätzen) sowie flexible Arbeitszeiten genannt. Diese beiden Massnahmen wurden in vier Fünfteln der Betriebe mindestens bei einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden umgesetzt. Als nächstes erweisen sich die Berücksichtigung von Wünschen bei der Arbeitzeiteinteilung sowie bezahlte Kurzabsenzen als häufig angewendete Massnahme. Diese Massnahmen wurden bei rund zwei Dritteln der Betriebe mindestens bei einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden umgesetzt. Ebenfalls oft gewährt wurde eine vorübergehende Reduktion des Arbeitspensums sowie Teilzeitarbeit. In mehr als der Hälfte der Betriebe wurden diese beiden Massnahmen zumindest für einen Teil der betroffenen Mitarbeitenden angewendet.

Abbildung 10: Umsetzung von Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation



Anmerkungen: Insgesamt kommen Absenzen (bezahlt und unbezahlt) in 76% der betroffenen Betriebe bei mindestens einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden vor. Kurzabsenzen (bezahlt und unbezahlt) kommen in 74% der betroffenen Betriebe bei mindestens einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden vor. Längere pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten (bezahlt und unbezahlt) kommen in 25% der betroffenen Betriebe bei mindestens einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden vor.

Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=673 Betriebe mit Erfahrung

Unbezahlte Kurzabsenzen, Arbeit von Zuhause oder von unterwegs sowie längere bezahlte oder unbezahlte pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten sind Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation, die bei den befragten Betrieben eine vergleichsweise geringe Rolle spielen. Dafür gibt es plausible Gründe: Unbezahlte Kurzabsenzen sind eher selten, weil die Arbeitgebenden bei Kurzabsenzen häufig den Lohn fortzahlen, wie aus dem viertobersten Balken der Grafik hervorgeht. Arbeit von Zuhause oder unterwegs ist bei vielen Berufen nicht möglich, beispielsweise wenn die Anwesenheit an einer Maschine nötig ist oder wenn direkter Kundenkontakt besteht (vgl. dazu Kommentar zu Abbildung 11 unten). Längere pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten von einigen Wochen oder einigen Monaten schliesslich sind lange nicht in allen Konstellationen nötig. Mehr als die Hälfte der Betriebe, in denen es zu längeren pflegebedingten Abwesenheiten kam, gibt an, dass es sich zumindest bei einem Teil der Pflegesituationen um solche am Lebensende handelte. Längere pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten von Mitarbeitenden können aus betrieblicher Sicht einschneidend sein. Sie kommen von den in Abbildung 10 aufgeführten Massnahmen zwar am seltensten vor, werden aber auch in kleinen Betrieben umgesetzt. Unter den befragten Kleinbe-

trieben mit unter 20 Mitarbeitenden gibt es 38, die eine längere pflegebedingte Arbeitsabwesenheit gewährt haben; 15 davon mit Lohnfortzahlung. Insgesamt kam es in drei Viertel der betroffenen Betriebe zu Absenzen von zumindest einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden.

Je nach Arbeitsinhalt, Branche oder Betriebskultur sind gewisse vereinbarkeitsfördernde Arbeitsformen wie zum Beispiel flexible Arbeitszeiten oder Teilzeitarbeit sowieso möglich. In solchen Fällen dürfte es auch einfacher sein, eine Lösung zu finden, wenn es um die Vereinbarkeit mit der Angehörigenpflege geht. Von Interesse ist deshalb, wie häufig die einzelnen Massnahmen nur in «besonderen Situationen»<sup>26</sup> oder im Falle von Angehörigenpflege angewendet werden. In **Abbildung 11** ist dargestellt, ob die oben genannten Massnahmen allen Mitarbeitenden offenstehen, nur in besonderen Situationen angewendet werden oder spezifisch für Mitarbeitende mit Angehörigenpflege möglich sind.<sup>27</sup> Wie aus der Abbildung deutlich wird, sind die meisten Elemente im Bereich Arbeitsorganisation in der Mehrheit der Betriebe allen Mitarbeitenden zugänglich. Trotzdem gibt es einen beachtlichen Anteil an Betrieben, in denen diese Möglichkeiten zwar nicht allen Mitarbeitenden offenstehen, in besonderen Situationen oder im Fall von Angehörigenpflege aber umgesetzt werden können. Teilzeitarbeit und Absprachen im Team liegen am einen Rand der Verteilung. Wenn diese Massnahmen möglich sind, dann meist für alle Mitarbeitenden. Lediglich in 18 respektive 20 Prozent der Betriebe werden sie nur für besondere Situationen oder für betreuende Angehörige umgesetzt. Auf der anderen Seite der Verteilung liegen Arbeit von Zuhause oder von unterwegs sowie längere bezahlte pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten (von einigen Wochen oder einigen Monaten). Sie sind in der Mehrheit der Betriebe auf besondere Situationen respektive Angehörigenpflege zugeschnitten.

### Vergleich zu den Ergebnissen der Regulierungsfolgenabschätzung (Frey et al. 2018)

Die erhobenen Kennzahlen zu Kurzabsenzen aufgrund von Angehörigenbetreuung stimmen von der Grössenordnung her gut mit den Kennzahlen aus der Regulierungsfolgenabschätzung überein:

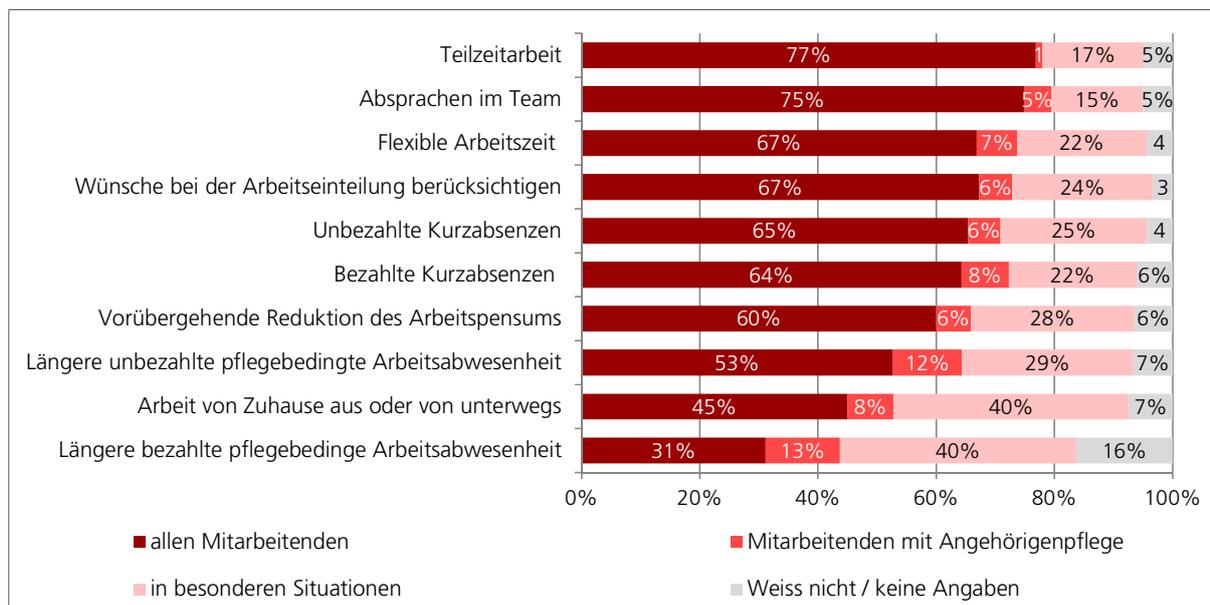
- Auch gemäss Regulierungsfolgenabschätzung kommen bezahlte Kurzabsenzen für Angehörigenbetreuung in Schweizer Unternehmen häufiger vor als unbezahlte Kurzabsenzen.
- Gemäss Regulierungsfolgenabschätzung waren innerhalb eines Kalenderjahres rund die Hälfte der Unternehmen von bezahlten Betreuungsabwesenheiten betroffen (für Kinder und weitere Angehörige) wobei rund 70 Prozent der bezahlten Kurzabsenzen auf Kinderbetreuung entfallen und 30 Prozent auf die Betreuung weiterer Angehöriger. Gemäss der vorliegenden Studie kommen bezahlte Kurzabsenzen für Angehörigenbetreuung (ohne Betreuung kranker Kinder) innerhalb von drei Jahren in 13 Prozent der Unternehmen vor. Die tendenziell geringere Prävalenz in der Befragung der vorliegenden Studie dürfte darauf zurückzuführen sein, dass die vorliegende Studie nur Situationen berücksichtigt, bei denen die Angehörigenbetreuung für die Vereinbarkeit der mit der Erwerbstätigkeit zum Thema wurde.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Dabei wurde die Formulierung «besondere Situation» in der Befragung nicht genauer definiert.

<sup>27</sup> Dabei haben jeweils nur diejenigen Betriebe die Frage ausgefüllt, welche die Massnahme für ihre von Angehörigenpflege betroffenen Mitarbeitenden angewendet haben.

<sup>28</sup> Zudem basiert die vorliegende Studie auf der Befragung von Betrieben, also von kleineren Organisationseinheiten (Filialen), während die Befragung im Rahmen der Regulierungsfolgenabschätzung an die oberste Unternehmensebene adressierte. Die Auswirkungen dieses Unterschieds in der Erhebungsmethode sind allerdings als gering einzustufen, da Grossunternehmen mit mehreren Betrieben nur einen geringen Anteil aller Schweizer Unternehmen ausmachen.

Abbildung 11: Angaben dazu, wem die Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation grundsätzlich offenstehen



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=92 bis 536 je nachdem, in wie vielen Betrieben die einzelnen Massnahmen umgesetzt wurden

Auch Betriebe, welche in den letzten Jahren keine Erfahrung mit Angehörigenpflege gemacht haben, äusserten sich dazu, inwiefern die Massnahmen in einem konkreten Fall möglich wären. Auch aus diesen Antworten (vgl. Abbildung 26 im Anhang) geht hervor, dass die meisten Massnahmen in mehr als zwei Drittel der Betriebe zumindest wahrscheinlich möglich wären. Einzig die Arbeit von Zuhause oder von unterwegs ist in weniger als der Hälfte der Betriebe grundsätzlich möglich. Bezüglich Homeoffice zeigen sich auch grosse Unterschiede nach Branche: Während es im Gastgewerbe, im Gesundheitswesen und im Bausektor kaum möglich ist, die Arbeit an einem anderen Ort zu verrichten, ist dies im Bereich Kommunikation, Banken- und Versicherungswesen sowie in der Verwaltung öfter möglich (vgl. Abbildung 27 im Anhang). Mehrere Befragte verweisen aber darauf, dass es innerhalb des Betriebs je nach Arbeitsinhalt unterschiedliche Möglichkeiten gebe. So merkt ein Betrieb an: «Bei uns ist es sehr unterschiedlich, ob ein Mitarbeiter in Tagesarbeit oder Schichtarbeit beschäftigt ist. Tagesarbeit ist flexibler.» Eine weitere Anmerkung lautet: «Wir beschäftigen Produktionsmitarbeiter, die wenig Flexibilität haben mit Schichtarbeit und wo Absprachen und individuelle Vereinbarungen fast nicht möglich sind. Büroarbeitsplätze hingegen haben grosse Flexibilität bezüglich Arbeitszeiten, Homeoffice, Kompensationstage, Ferienbezug etc.»

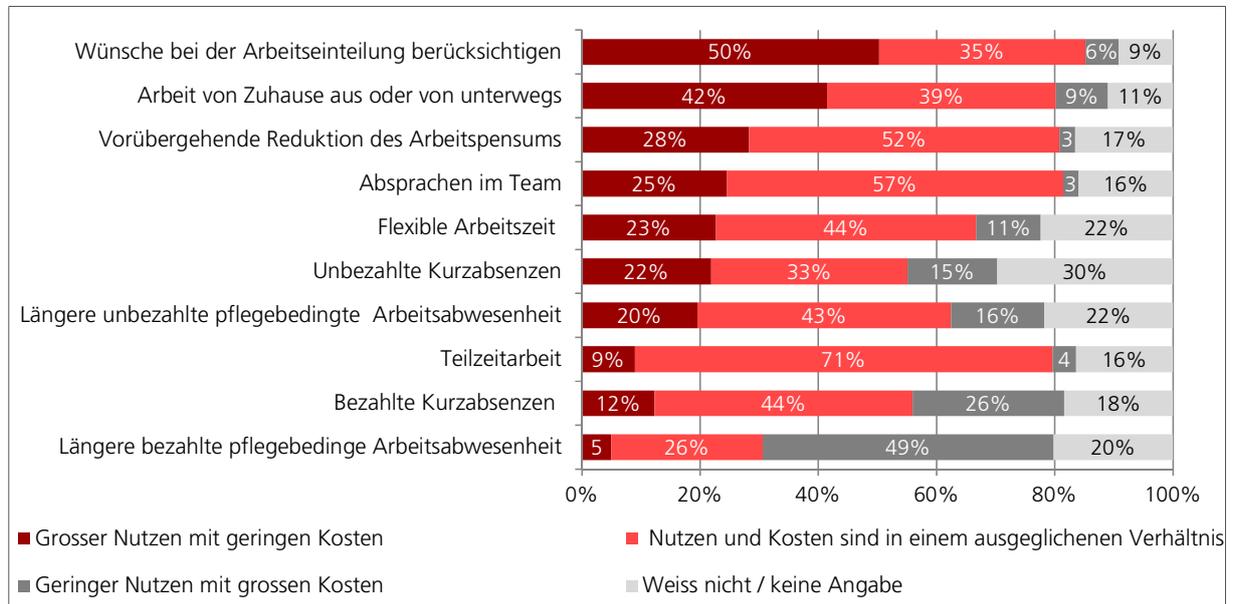
Schliesslich ist von Interesse, wie die Betriebe das Kosten-Nutzen-Verhältnis der umgesetzten Massnahmen beurteilen. **Abbildung 12** zeigt dies für Betriebe, in denen Massnahmen umgesetzt wurden, die lediglich in besonderen Situationen oder spezifisch bei pflegenden Angehörigen zum Einsatz kommen.<sup>29</sup> Wie aus der Abbildung hervorgeht, wird für die Berücksichtigung von Wünschen bei der Arbeitseinteilung und bei der Arbeit von Zuhause aus der Nutzen im Verhältnis zu den Kosten am häufigsten als hoch bezeichnet. Hingegen sind bei bezahlten Absenzen (längeren und kürzeren) am meisten Befragte der Einschätzung, der Nutzen sei im Verhältnis zu den Kosten gering.

Abgesehen von den längeren bezahlten pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten beurteilt jeweils mehr als die Hälfte der Betriebe das Verhältnis von Kosten und Nutzen der Massnahmen mindestens ausgeglichen.

<sup>29</sup> Hier interessieren vor allem die Antworten dieser Subgruppe von Betrieben, denn es geht um die Beurteilung von Massnahmen, die extra für bestimmte Situationen umgesetzt werden und nicht sowieso für alle Mitarbeitenden möglich sind.

Berücksichtigt man zusätzlich auch die Aussagen von Betrieben, in denen die vereinbarkeitsfördernden Massnahmen allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen, fällt die Bilanz insgesamt leicht positiver aus. Die Auswertung findet sich im Anhang in Abbildung 28.

Abbildung 12: Kosten-Nutzen-Verhältnis der umgesetzten Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation in Betrieben, in denen die Massnahmen nur in besonderen Situationen umgesetzt werden



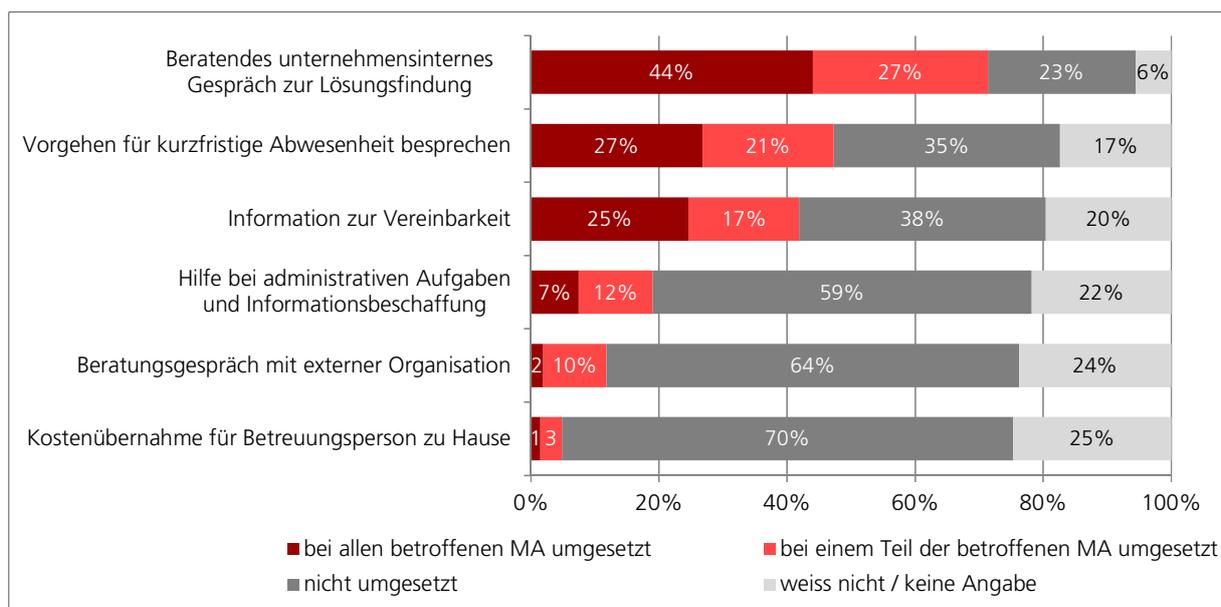
Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=57 bis 436 je nachdem, in wie vielen Betrieben die einzelnen Massnahmen für besondere Situationen umgesetzt wurden

## 6.2.2 Massnahmen im Bereich Information und Beratung

Nebst den oben diskutierten Massnahmen, die eher organisatorischer Natur sind, braucht es oft auch Massnahmen im Bereich Information und Beratung, um die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege zu ermöglichen. Die Häufigkeit der diesbezüglich ergriffenen Massnahmen in Betrieben, welche Erfahrungen mit betroffenen Mitarbeitenden gesammelt haben, ist in **Abbildung 13** dargestellt.

Am häufigsten werden beratende unternehmensinterne Gespräche durchgeführt. Weiter wurde in knapp der Hälfte der betroffenen Betriebe mindestens bei einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden diskutiert, wie vorgegangen werden soll, wenn der/die betroffene Mitarbeitende kurzfristig den Arbeitsplatz verlassen muss. Am dritthäufigsten wurde die Massnahme umgesetzt, den/die betroffene Mitarbeitende über Möglichkeiten zur Vereinbarkeit zu informieren. In rund einem Fünftel der betroffenen Betriebe wurde von Seiten des Arbeitgebers Hilfe bei administrativen Aufgaben und bei der Informationsbeschaffung geleistet. In rund jedem zehnten betroffenen Betrieb fand ein Beratungsgespräch mit einer externen Organisation statt. Nur in einzelnen Betrieben übernahm der Betrieb Kosten für die Betreuung zu Hause. Insgesamt zeigt der Vergleich von **Abbildung 13** mit **Abbildung 10** oben, dass Massnahmen im Bereich Information und Beratung eher seltener umgesetzt werden als Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation.

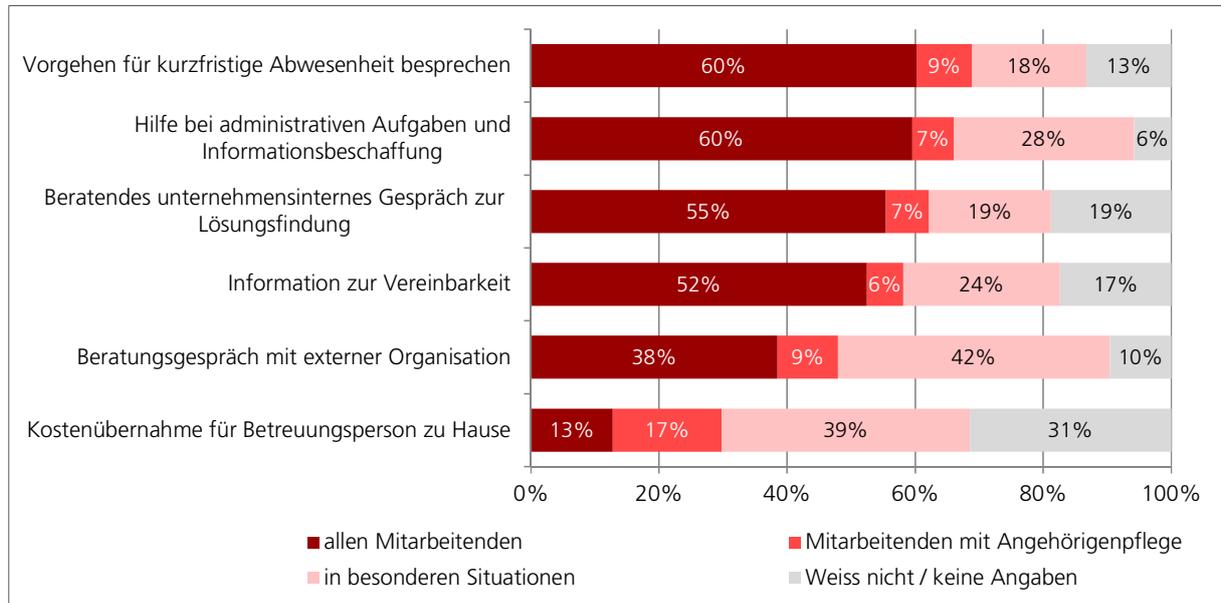
Abbildung 13: Umsetzung von Massnahmen im Bereich Information und Beratung



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=673 Betriebe mit Erfahrung

Die folgenden vier oben genannten Informations- und Beratungsmöglichkeiten stehen in der Mehrheit der Betriebe allen Mitarbeitenden offen: Beratende unternehmensinterne Gespräche, Absprachen für den Fall von kurzfristigen Abwesenheiten, Hilfe bei administrativen Aufgaben und Informationen über Möglichkeiten zur Vereinbarkeit (vgl. **Abbildung 14**). Demgegenüber sind Beratungsgespräche mit einer externen Organisation sowie die Kostenübernahme von Betreuung zu Hause in der Mehrheit der Betriebe lediglich in besonderen Situationen respektive für Mitarbeitende, die Angehörigenpflege leisten, zugänglich.

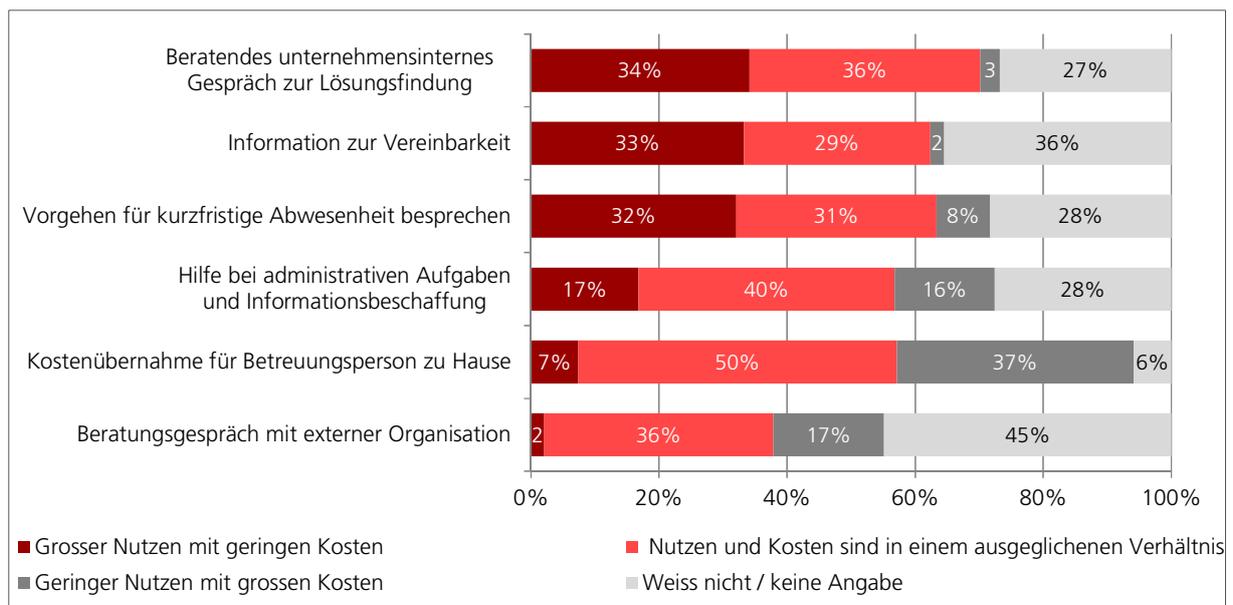
Abbildung 14: Angaben dazu, wem die Massnahmen im Bereich Information und Beratung grundsätzlich offenstehen



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung n=34 bis 505 je nachdem, in wie vielen Betrieben die einzelnen Massnahmen umgesetzt wurden

Die Frage zum Kosten-Nutzen-Verhältnis der Massnahmen im Bereich Information und Beratung kann ein grosser Teil der Befragten aufgrund mangelnder Kenntnisse dazu nicht beantworten (vgl. **Abbildung 15**, Angabe weiss nicht / keine Angabe). Abgesehen von den Beratungsgesprächen mit einer externen Organisation beurteilt aber die Mehrheit der jeweils betroffenen Betriebe das Verhältnis zwischen Nutzen und Kosten der Massnahmen als mindestens ausgeglichen.

Abbildung 15: Kosten-Nutzen-Verhältnis der umgesetzten Massnahmen im Bereich Information und Beratung in Betrieben, in denen die Massnahmen nur in besonderen Situationen umgesetzt werden



Anmerkung: Die Auswertungen bezüglich der Information zur Vereinbarkeit sowie zur Kostenübernahme von Betreuungspersonen zu Hause beruhen hier auf weniger als 50 Angaben. Sie sind mit der entsprechenden Vorsicht zu interpretieren.

Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=17 bis 122 je nachdem, in wie vielen Betrieben die einzelnen Massnahmen für besondere Situationen umgesetzt wurden

Auf die Thematik von Beratungen wird noch etwas vertiefter eingegangen, da eine Beratung ein wichtiges Element zur Lösungsfindung sein kann. Wie **Tabelle 6** zeigt, haben in 16 Prozent der Betriebe betroffene Mitarbeitende und in 9 Prozent der Betriebe Vorgesetzte eine Beratung in Anspruch genommen. Beratungen durch interne Stellen kommen häufiger vor als solche durch externe. Relativ selten kommt es vor, dass sowohl bei einer internen als auch bei einer externen Stelle Beratungen eingeholt werden (jeweils in 2% der Betriebe für betroffene Mitarbeitende und für Vorgesetzte).<sup>30</sup>

Tabelle 6: Anteil Betriebe, in denen betroffene Mitarbeitende oder Vorgesetzte Beratung in Anspruch genommen haben

	Anteil Betriebe, in denen betroffene Mitarbeitende Beratung in Anspruch genommen haben	Anteil Betriebe, in denen Vorgesetzte Beratung in Anspruch genommen haben
<b>Ja</b>	<b>16%</b>	<b>9%</b>
Ja, durch betriebsinterne Stelle	10%	5%
Ja, durch betriebsexterne Stelle	4%	2%
Ja, durch interne und externe Stelle	2%	2%
<b>Nein</b>	<b>64%</b>	<b>86%</b>
<b>Weiss nicht / keine Angabe</b>	<b>20%</b>	<b>5%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=673 Betriebe mit Erfahrung

Bezüglich der Betriebsgrösse zeigt sich ein klares Muster: Je grösser der Betrieb, desto häufiger wird eine Beratung in Anspruch genommen. Dies trifft sowohl für betroffene Mitarbeitende als auch für Vorgesetzte zu und sowohl für interne als auch für externe Beratungsstellen. Allerdings gibt es auch kleine Betriebe, in denen eine Beratung in Anspruch genommen wurde. So nahmen beispielsweise in 7 Kleinbetrieben (unter 20 Mitarbeitende) Vorgesetzte oder betroffene Angestellte eine externe Beratung in Anspruch.

Ein Teil der Befragten hat nähere Angaben zu den Beratungsstellen gemacht. Die **Stellen der unternehmensinternen Beratung** lassen sich in vier Kategorien zusammenfassen: Wenn eine unternehmensinterne Beratung in Anspruch genommen wird, dann geschieht dies am häufigsten bei der **Personalabteilung**.<sup>31</sup> Am zweithäufigsten wird genannt, dass die Beratung durch eine Person auf einer höheren Hierarchiestufe erfolgte – also bei der **Bereichsleitung oder der Geschäftsleitung**.<sup>32</sup> Auch Beratungen bei **betriebsinternen Sozialberatungsstellen** kommen mehrfach vor.<sup>33</sup> Schliesslich werden Beratungen bei spezifischen Stellen wie betriebsinternen **Case Manager/innen** oder einem **betrieblichen Gesundheitsmanagement** ebenfalls mehrfach genannt.<sup>34</sup>

Die Stellen für externe Beratungen sind vielfältiger. In **Tabelle 7** sind die Namen und Internetseiten der genannten Stellen sowie die Anzahl Nennungen pro Fachstelle aufgeführt. Relativ häufig werden die beratenden Fachstellen Movis, Proitera und profawo genannt. Während Movis und Proitera allgemein auf

<sup>30</sup> Der Anteil an Betrieben, in denen betroffene Mitarbeitende eine Beratung durch eine externe Organisation in Anspruch genommen haben, fällt gemäss der Antwort in der expliziten Frage (6%, vgl. Tabelle 6) geringer aus als gemäss der Liste der durchgeführten Massnahmen (12% vgl. Abbildung 13). Dies dürfte dadurch zu erklären sein, dass der Begriff «Beratung» in der expliziten Frage enger interpretiert wurde als gemäss der Liste der durchgeführten Massnahmen.

Der Anteil an Betrieben, in denen betroffene Mitarbeitende eine Beratung durch eine interne Stelle in Anspruch genommen haben, fällt gemäss der Antwort in der expliziten Frage (12%, vgl. Tabelle 6) geringer aus als die Umsetzung eines beratenden unternehmensinternen Ge71rächs (12% vgl. Abbildung 13). Dies dürfte dadurch zu erklären sein, dass die Formulierung «Beratung durch betriebsinterne Stelle» in der expliziten Frage enger gefasst ist als die Formulierung «beratendes unternehmensinternes Gespräch».

<sup>31</sup> 55 Nennungen bei Beratungen für betroffene Mitarbeitende, 34 Nennungen bei Beratungen für Vorgesetzte

<sup>32</sup> 26 Nennungen bei Beratungen für betroffene Mitarbeitende, 7 Nennungen bei Beratungen für Vorgesetzte

<sup>33</sup> 17 Nennungen bei Beratungen für betroffene Mitarbeitende, 11 Nennungen bei Beratungen für Vorgesetzte

<sup>34</sup> 14 Nennungen bei Beratungen für betroffene Mitarbeitende, 12 Nennungen bei Beratungen für Vorgesetzte

## 6 Umsetzung von Massnahmen

Mitarbeitendenberatung ausgerichtet sind, ist profawo auf Fragen der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit mit Familienaufgaben spezialisiert. Etwas seltener werden die Fachstellen ICAS, Familienservice, PMSE, Fachstelle UND, SIFF, SIZ Care, Careum und Optum genannt. Die Liste zeigt, dass eine Vielzahl von spezialisierten Beratungsstellen bestehen und genutzt werden.

Tabelle 7: Liste der in Anspruch genommenen externen Beratungsstellen

Name der Stelle	Anzahl Nennungen Beratung für betroffene Mitarbei- tende	Anzahl Nennungen bei Beratung für Vorgesetzte	Internetseite
Movis	10	6	<a href="http://www.movis.ch">www.movis.ch</a>
Proitera	7	2	<a href="http://www.proitera.ch">www.proitera.ch</a>
Profawo	5	4	<a href="http://www.profawo.ch">www.profawo.ch</a>
ICAS	2	0	<a href="http://www.icas-eap.com">www.icas-eap.com</a>
Familienservice	2	1	<a href="http://www.familienservice.ch">www.familienservice.ch</a>
PMSE (prévention et maintien de la santé en entreprise)	1	0	<a href="http://www.pmse.ch">www.pmse.ch</a>
Fachstelle UND	0	1	<a href="http://www.fachstelle-und.ch">www.fachstelle-und.ch</a>
SSIF (service social inter-entreprises)	0	1	<a href="http://www.avenirsocial.ch/de/p42005281.html">www.avenirsocial.ch/de/p42005281.html</a>
SIZ Care	0	1	<a href="http://www.sizcare.ch">www.sizcare.ch</a>
Careum	0	1	<a href="http://www.workandcare.ch">www.workandcare.ch</a>
Optum	1	1	<a href="http://www.optum.com">www.optum.com</a>
Spitex	4	2	
Krebsliga	1	0	
Pro Infirmis	0	1	
Pro Senectute	0	1	
Rotes Kreuz	1	0	
Gewerkschaft	1	0	
Psychologische Beratung	2	1	
Invalidenversicherung	1	1	
Krankentaggeldversicherung	2	4	

Quelle: Betriebsbefragung 2018, Darstellung BASS

Weiter zeigt sich, dass auch Organisationen, deren Hauptaufgabe nicht unbedingt die Unternehmens- oder Mitarbeitendenberatung ist, durchaus als beratende Akteure involviert sein können. Dies trifft gemäss den erhobenen Daten für Spitexorganisationen, die Krebsliga, Pro Infirmis, Pro Senectute, das Schweizerische Rote Kreuz oder Gewerkschaften zu. Auch Psycholog/innen werden in einigen Fällen zur Beratung beigezogen. Zudem treten die Invalidenversicherung und Krankentaggeldversicherungen als beratende Institutionen auf.

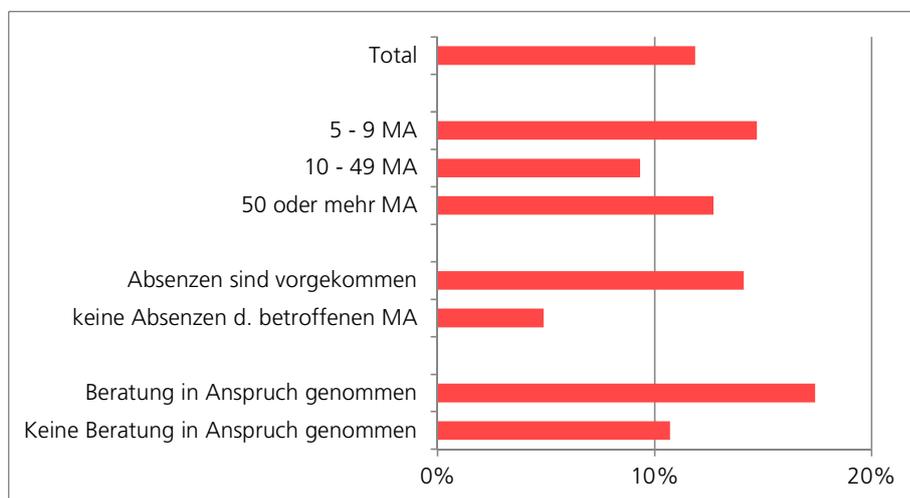
### 6.2.3 Beurteilung des Umsetzungsprozesses durch die Betriebe

In der Befragung wurde erhoben, ob die betroffenen Betriebe den Prozess zur Umsetzung von Massnahmen für die betroffenen Mitarbeitenden als mehrheitlich einfach oder mehrheitlich schwierig beurteilen.

**Mit 78 Prozent beurteilt die grosse Mehrheit der betroffenen Betriebe den Umsetzungsprozess als einfach.** 12 Prozent der Betriebe hingegen sagen, der Prozess sei mehrheitlich schwierig gewesen, während 9 Prozent die Frage mit «weiss nicht» beantworten. Von welchen Faktoren hängt es ab, dass der Lösungsprozess als schwierig empfunden wird? Aus der **Abbildung 16** geht hervor, dass der Prozess in kleinen sowie in grösseren Betrieben öfter als schwierig empfunden wird als in mittleren. Zudem wird der Prozess häufiger als schwierig bezeichnet, wenn es zu Absenzen von Mitarbeitenden kam. Betriebe, in denen eine interne oder externe Beratung in Anspruch genommen wurde, bewerten den Umsetzungsprozess auch häufiger als mehrheitlich schwierig. Dies dürfte ein Hinweis darauf, dass teilweise Beratungen erst in Anspruch genommen werden, wenn es zu Schwierigkeiten kommt. Oder dass die Betriebe die Komplexität der Situationen erkannt haben und – allenfalls schon frühzeitig – Unterstützung angefragt haben.

Hingegen zeigen die Auswertungen keine Unterschiede bezüglich der Anzahl ergriffenen Massnahmen oder der Anzahl Massnahmen, die sowieso für alle Mitarbeitenden möglich sind. Auch nach Rechtsform des Betriebs oder nach Funktion der befragten Person zeigten sich keine markanten Unterschiede. Auch wenn Abbildung 16 gewisse Unterschiede aufzeigt, dürfte es im konkreten Einzelfall von ganz verschiedenen Faktoren abhängen, wie gut es gelingt, eine kurz- und längerfristige Lösung zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege umzusetzen. In Abschnitt 7 und vor allem in Abschnitt 7.2.4 wird vertiefter auf Herausforderungen aus Sicht der Betriebe eingegangen.

Abbildung 16: Anteil der betroffenen Betriebe, welche den Umsetzungsprozess als mehrheitlich schwierig bezeichnen



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=673 Betriebe mit Erfahrung

## 6.2.4 Übersicht zur Umsetzung von Massnahmen

Der Übersicht halber wird ein Teil der oben präsentierten Ergebnisse hier nochmals zusammengefasst.

**Tabelle 8** zeigt, welchen Rang die Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation bezüglich Häufigkeit der Umsetzung und bezüglich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses einnehmen. **Tabelle 9** zeigt die entsprechende Auswertung für Massnahmen im Bereich Information und Beratung.

Einige Punkte sollen hier nochmals betont werden:

- Absprachen im Team werden in den betroffenen Betrieben am häufigsten umgesetzt und die Massnahme wird auch bezüglich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses als günstig beurteilt. Durch die Massnahme sind oft auch Kollegen und Kolleginnen betroffen, wenn gewisse Mitarbeitende Angehörigenpflege leisten. Dies kann im Team mitunter auch zu belastenden Situationen führen.
- Viele der ergriffenen Massnahmen führen zwar in den Betrieben wohl zu Umstellungen, sind aber für den Betrieb nicht direkt mit Mehrausgaben verbunden. Insofern erstaunt es nicht, dass das Verhältnis zwischen Nutzen und Kosten der ergriffenen Massnahmen von den meisten betroffenen Betrieben als gut oder ausgeglichen beschrieben wird.
- Bezüglich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses schneiden zwei Massnahmen relativ schlecht ab: Längere bezahlte pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten sowie Beratungsgespräche mit einer externen Organisation. Hierbei handelt es sich um Massnahmen, die relativ selten umgesetzt werden und die für Arbeitgebende mit direkten Kosten verbunden sind. Zu betonen ist, dass es sich hier um eine betriebliche Sicht handelt, die nichts darüber aussagt, wie sinnvoll eine solche Massnahme aus anderen Gründen im Einzelfall ist.
- Insgesamt werden Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation häufiger umgesetzt als Massnahmen im Bereich Beratung und Information. Dieser Befund entspricht Forschungsergebnissen aus Deutschland (Beruf und Familie 2014).

Tabelle 8: Zusammenfassung: Umsetzung und Kosten-Nutzen-Verhältnis von Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation

	Rangfolge bezüglich Häufigkeit der Umsetzung	Anteil betroffene Betriebe, in denen die Massnahme umgesetzt wurde <sup>o</sup>	Rangfolge bezüglich des Verhältnisses von Nutzen und Kosten*	Anteil Betriebe, die das Nutzen-Kosten-Verh. mindestens ausgeglichen beurteilen*
Absprachen im Team	1 am häufigsten umgesetzt	80%	2	81%
Flexible Arbeitszeit	2	78%	6	67%
Wünsche bei der Arbeitseinteilung berücksichtigen	3	67%	1 beste Beurteilung**	85%
Bezahlte Kurzabsenzen	4	64%	8	56%
Vorübergehende Reduktion des Arbeitspensums	5	58%	3	81%
Teilzeitarbeit	6	54%	5	80%
Unbezahlte Kurzabsenzen	7	34%	9	55%
Arbeit von Zuhause aus oder von unterwegs	8	34%	4	80%
Längere unbezahlte pflegebedingte Arbeitsabwesenheit	9	19%	7	62%
Längere bezahlte pflegebedingte Arbeitsabwesenheit	10 am seltensten umgesetzt	12%	10 ungünstigste Beurteilung**	31%

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

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

<sup>o</sup> bei mindestens einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden

Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung

Tabelle 9: Zusammenfassung: Umsetzung und Nutzen-Kosten-Verhältnis von Massnahmen im Bereich Information und Beratung

	<b>Rangfolge bezüglich Häufigkeit der Umsetzung</b>	<b>Anteil betroffene Betriebe, in denen die Massnahme umgesetzt wurde<sup>o</sup></b>	<b>Rangfolge bezüglich des Verhältnisses von Nutzen und Kosten*</b>	<b>Anteil Betriebe, die das Nutzen-Kosten-Verh. mindestens ausgegli- chen beurteilen*</b>
Beratendes internes Gespräch zur Lösungsfindung	1 am häufigsten umgesetzt	71%	1 beste Beurteilung**	70%
Vorgehen für kurzfristige Abwesenheit besprechen	2	47%	2	63%
Information zur Vereinbarkeit	3	42%	3	62%
Hilfe bei administrativen Aufga- ben / Informationsbeschaffung	4	19%	4	57%
Beratungsgespräch mit externer Organisation	5	12%	6 ungünstigste Beurteilung**	38%
Kostenübernahme für Betreuungsperson zu Hause	6 am seltensten umgesetzt	5%	5	57%

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

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

<sup>o</sup> bei mindestens einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden

Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung

### 6.3 Ergänzungen aus den Vertiefungsgesprächen und dem Validierungsworkshop

In den Vertiefungsgesprächen haben die Interviewpartner/innen geschildert, welche Massnahmen sie konkret umgesetzt bzw. wie sie sich organisiert haben, wenn Mitarbeitende nebst der Berufstätigkeit noch Angehörige betreuen und pflegen. Die interviewten Personalverantwortlichen und Geschäftsleiter/innen haben dabei jeweils betont, dass es **keine allgemeingültige Musterlösung** gebe, da sich nicht nur die einzelnen Situationen der Mitarbeitenden stark unterscheiden können, sondern auch die betrieblichen und personellen Voraussetzungen im Betrieb beachtet werden müssen: Gleichzeitig zeigen die Antworten aber auch, dass gewisse Massnahmen – wie beispielsweise ein Gespräch zwischen Betroffenen und Vorgesetzten – oft umgesetzt werden und dass gewisse Fragen in vielen Situationen auftauchen: Können gewisse Arbeiten zurückgestellt werden? Sind Stellvertretungen vorhanden, gibt es Schonarbeitsplätze? Hat das Team Kapazitäten, um vorübergehend zusätzliche Aufgaben zu übernehmen? *«Wir haben bei der betroffenen Person zunächst mal das Gespräch gesucht, um herauszufinden: Was sind ihre individuellen Bedürfnisse? Und dann haben wir unterstützt, indem wir flexible Arbeitszeiten ermöglicht haben. Es hat auch Anpassungen bei der Arbeitsorganisation gebraucht. Zum einen haben wir priorisiert: Was ist dringend, und welche Aufgaben können für den Moment auch mal weggelassen werden? Zum anderen wurde geschaut: Was sollte die Person selber erledigen, was kann an andere abgegeben werden?»*

Mehrfach wird eine **offene Kommunikation** zwischen den betroffenen Mitarbeitenden, deren Vorgesetzten und gegebenenfalls den Personal- oder Betriebsverantwortlichen als wichtiger Erfolgsfaktor genannt: Je präziser die Mitarbeitenden ihre Bedürfnisse benennen oder **eigene Vorschläge** für Anpassungen bei der Arbeitsorganisation vorbringen, desto besser könne das Unternehmen einschätzen, welche Lösungen sich aus betrieblicher Sicht umsetzen lassen. Dies kommt exemplarisch in folgender Aussage zum Ausdruck: *«In solchen Fällen wird geschaut, was die betroffenen Mitarbeitenden brauchen und wie weit der Arbeitgeber entgegenkommen kann. Die Erfahrung ist, dass man immer irgendetwas machen kann, auch wenn die gefundenen Lösungen vielleicht oft ein Kompromiss sind und nicht für alle Beteiligten einer Ideallösung entsprechen.»*

Gleichzeitig war in manchen Gesprächen auch davon die Rede, dass man seitens der Angestellten bisweilen eine «Anspruchshaltung» beobachte – im Sinne, dass die betroffenen Mitarbeitenden sich beispielsweise mehr Flexibilität für ihre Arbeitseinteilung wünschen und gleichzeitig wenig dazu beitragen, dass die erforderlichen Arbeiten trotzdem erfüllt werden können. Entscheidend ist aus Sicht der Unternehmen, dass die Mitarbeitenden nicht nur artikulieren, welche Form von Unterstützung sie sich wünschen (mehrfach genannte Massnahmen: Flexibilisierung der Arbeitszeit, indem z.B. vermehrt abends oder am Wochenende gearbeitet wird; Home Office; Reduktion des Pensums; Anpassungen am Dienstplan). Sondern es sollte auch zum Ausdruck kommen, dass die Mitarbeitenden ihren Teil beitragen und den Interessen des Unternehmens entgegenkommen, indem sie beispielsweise eine klare Zusicherung machen, ein 80%-Pensum erfüllen zu können, oder hin und wieder eine dringende Aufgabe auch am Wochenende zu erledigen.

Was die Lösungsfindung betrifft, war in den Vertiefungsgesprächen immer wieder davon die Rede, dass man innovativ und kreativ sein müsse, um geeignete Massnahmen zu etablieren. Beispiele solcher Ansätze sind die selbständige Erarbeitung von Dienstplänen durch Mitarbeitende; ein Team-Chat, in dem die Mitarbeitenden kurzfristig Kolleg/innen anfragen können, ob jemand einspringen kann. In einem Detailhandelsbetrieb wird bei Personalengpässen bisweilen auch funktionsübergreifend ausgeholfen: *«so hilft z.B. die Person, die den Lastwagen auslädt, noch schnell den Kolleg/innen, die Salate im Regal zu platzieren».*

Die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Angehörigenpflege erfordert oft eine grosse Flexibilität seitens der Arbeitskolleg/innen, welche kurzfristig einspringen oder über längere Perioden zusätzliche Aufgaben übernehmen. In den Vertiefungsgesprächen war daher von besonderem Interesse, wie die **Auswirkungen aufs Team** beurteilt und wie mit der **Planungsunsicherheit** umgegangen wird (z.T. kommt es bei Angehörigenpflege zu kurzfristigen Absenzen; die Dauer der Pflegebedürftigkeit ist oft nicht absehbar). Eine grosse Mehrheit der interviewten Personen berichtete, wie verständnisvoll die Arbeitskolleg/innen auf diese Situationen reagiert haben – mit der Haltung, dass es jede/n treffen könne, sei die Bereitschaft gross, die betroffenen Mitarbeitenden zu unterstützen und mitzutragen. Auch wird darauf hingewiesen, dass kurzfristige Änderungen oder Absenzen auch andere Hintergründe haben können als Angehörigenpflege: Betriebe müssten damit umgehen können. Herausfordernd sei es hingegen, wenn die Situation länger (bzw. auf nicht absehbare Zeit) andauere – dies wirke sich mitunter belastend aufs Team aus; das Verständnis für die betroffenen Mitarbeitenden kann mit der Zeit schwinden. In diesen Fällen stellt sich für Unternehmen die Frage, ob sie eine Ersatzkraft anstellen. Die Umsetzbarkeit bzw. das Kosten-Nutzen-Verhältnis dieser Massnahme ist je nach Branche bzw. Tätigkeitsfeld sehr unterschiedlich: In manchen Bereichen gibt es spezialisierte Springer-Börsen oder Pools von Ersatzkräften. In anderen Fällen müsste das Ersatz-Personal zuerst eingearbeitet werden, was sich nicht immer lohne.

Verschiedene Gesprächspartner/innen betonen, wie wichtig es sei, die Arbeitskolleg/innen der betroffenen Mitarbeitenden über die Situation zu **informieren** und sorgfältig zu **kommunizieren**. In den Vertiefungsgesprächen hat sich gezeigt, dass teilweise nicht die zusätzliche Arbeitsbelastung und der Planungsaufwand als Hauptschwierigkeit erlebt wurden: *«Dort war es eher zwischenmenschlich anspruchsvoll: Die Mitarbeitenden waren unsicher, wie sie mit der Betroffenen umgehen sollen. Und teilweise hat für Irritation gesorgt, dass die betroffene Person angebotene Hilfestellungen nicht annehmen konnte, beispielsweise wenn das Team gesagt hat: «Mach du am Tag X doch frei», aber sie erschien doch zur Arbeit. Vielleicht hatte die Person gute Gründe dafür, aber für das Team war es irritierend – da man doch unterstützen wollte.»*

Hier zeigt sich, dass die betroffenen Mitarbeitenden oft keine Sonderstellung wünschen, sondern ihre Leistung erbringen möchten und selbstbestimmt Hilfe annehmen oder auch ablehnen möchten.

Insgesamt geht aus den Gesprächen hervor, dass das Umsetzen von Massnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation in einem Grossteil der Fälle relativ problemlos gelingt. In einzelnen Interviews wurde jedoch deutlich, dass Massnahmen wie die Reduktion des Arbeitspensums, unbezahlter Urlaub oder die «Umwandlung» des 13. Monatslohns in zusätzliche 20 Ferientage zwar entlastend wirken, jedoch mit **finanziellen Einbussen** verbunden sind.

*«Wir haben der Mitarbeiterin angeboten, sie an einen anderen Standort zu versetzen, damit sie näher bei ihrem Wohnort ist und nicht pendeln muss. Aber das hat nicht geklappt, die Arbeit dort hat ihr nicht gefallen. Nun arbeitet sie bei uns in einem 50%-Pensum. Man merkt auch, dass sie jetzt weniger angepannt ist. Aber sie muss natürlich finanzielle Nachteile hinnehmen: 50% weniger Lohn; dazu kommt eine schlechtere soziale Absicherung (Pensionskasse etc.).»*

*«Lors de baisse du taux d'activité sur la durée, cela a des conséquences négatives pour la personne concernée, qui a un manque à gagner qui n'est pas compensé. [...] Je trouve qu'on devrait pouvoir déduire des impôts le fait de s'occuper d'un proche, sinon le manque à gagner est trop important.»*

Unternehmen gehen mit dieser Problematik sehr unterschiedlich um. So wird in einem Betrieb jeweils *«möglichst nach Lösungen gesucht, die für den Arbeitgeber nicht mit direkten Kosten verbunden sind»*, oder es wird der Standpunkt vertreten, dass gemäss Arbeitsgesetz die Abwesenheiten für Pflege und Betreuung erwachsener Angehöriger nicht als Arbeitszeit gelten. Konkret heisst dies, dass im Gegensatz zur

Betreuung von Personen mit gesetzlicher Unterstützungspflicht<sup>35</sup> (bezahlte Kurzabsenzen von maximal 3 Tagen) keine bezahlten Kurzabsenzen gewährt werden für die Betreuung und Pflege von weiteren Angehörigen: «Das muss man dann mit Ferienbezug o.ä. regeln. Gewisse Mitarbeitende sehen dies ein, andere eben weniger.» Dies sehen aber durchaus nicht alle Firmen so, und manche haben das Personalreglement dahingehend angepasst, dass auch bei pflegebedürftigen Angehörigen ohne gesetzliche Unterstützungspflicht drei bezahlte Absenztage gewährt werden. Ein Unternehmen, das selbst Pflege- und Betreuungsdienstleistungen anbietet und daher für die Thematik der Angehörigenpflege sensibilisiert ist, plädiert gar für etwas längere bezahlte Absenzen. Dies zahle sich langfristig aus, weil die Mitarbeitenden meist produktiver an den Arbeitsplatz zurückkehrten:

*«Betriebe sollten mehr gewähren als diese drei bezahlten Absenztage, denn es bringt gar nichts, wenn die Mitarbeitenden zu früh wieder an die Arbeit kommen. Man sollte diese Lohnfortzahlung auch als Investition sehen – längerfristig kostet uns dies weniger als unproduktive, innerlich abwesende Mitarbeitende zu haben. Wenn ein Angehöriger krank ist oder stirbt, dann ist das nun mal so, dann sind wir auch nicht kleinlich mit dem Aufrechnen von Ferientagen, Überzeitguthaben etc.»*

Andere Gesprächspartner/innen verweisen darauf, dass Mitarbeitende auch bezüglich finanzieller Fragen im Zusammenhang mit der Angehörigenpflege durch den internen Sozialdienst beraten lassen können. Eine kompetente Anlaufstelle, an die sich sowohl Mitarbeitende als auch Vorgesetzte wenden können, sei eine entscheidende Unterstützung im Umgang mit diesen Situationen.

Im Validierungsworkshop wurde zudem über Diskrepanzen bezüglich dem **Recht und der Inanspruchnahme** von Massnahmen durch Mitarbeitende diskutiert: Einerseits machen Vertreter/innen aus Betrieben und von Arbeitnehmendenverbänden die Erfahrung, dass die Bekanntheit eines Rechts/Anspruchs zur Enttabuisierung von Themen führt und dass es wichtig ist, Rechte gesetzlich zu regeln und bekanntzumachen, um die Sensibilisierung für die Thematik zu fördern. Gleichzeitig gibt es in der Diskussionsrunde Vorgesetzte, welche die Erfahrung machen, dass verfügbare Massnahmen (10-tägiger Betreuungsurlaub, Freitage zur Betreuung kranker Kinder) sehr selten in Anspruch genommen werden, obwohl sie gut bekannt sind. Andere Workshopteilnehmende wiederum weisen darauf hin, dass Massnahmen teilweise auch «missbräuchlich» beziehungsweise sehr offensiv in Anspruch genommen werden.

Die Diskussion im Validierungsworkshop zeigt einen Konsens darüber, dass die Kommunikation zwischen betroffenen Mitarbeitenden und Vorgesetzten in den konkreten Situationen manchmal herausfordernd ist und dass eine **unabhängige Beratung oftmals zielführend** wäre. Das Bekanntmachen von entsprechenden Beratungsangeboten, allenfalls verbunden mit einem Voucher-Angebot wird von den Diskussteilnehmenden grundsätzlich befürwortet.

<sup>35</sup> d.h. Kinder, Ehe-Partner/innen und eingetragene Partner/innen

## 6.4 Zwischenfazit zur Umsetzung von Massnahmen

Fast alle Betriebe setzen vereinbarkeitsfördernde Massnahmen um, wenn sie davon erfahren, dass Mitarbeitende sich in der Angehörigenbetreuung engagieren. In 96 Prozent der Betriebe wurde mindestens eine Massnahme umgesetzt. 90 Prozent der betroffenen Betriebe setzen mindestens zwei Massnahmen um. Häufig werden Umstellungen bei der Arbeitsorganisation vorgenommen – darunter vor allem Absprachen im Team, flexible Arbeitszeiten, die Berücksichtigung von Wünschen bei der Arbeitszeiteinteilung oder eine vorübergehende Reduktion des Arbeitspensums. Die Aufzählung zeigt, dass die ergriffenen Massnahmen häufig auch Teamkolleginnen und –kollegen betreffen. Zudem kam es bei knapp zwei Dritteln der Betriebe bei mindestens einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden zu bezahlten Kurzabsenzen. Bezahlte Kurzabsenzen aufgrund von Angehörigenbetreuung kommen in deutlich mehr Betrieben vor (64%) als unbezahlte Kurzabsenzen (34%). Verglichen mit der Massnahmen der Arbeitsorganisation werden eher selten Massnahmen im Bereich Information und Beratung umgesetzt.

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis der umgesetzten Massnahmen wird für praktisch alle Massnahmen von der Mehrheit der betroffenen Betriebe als gut oder ausgeglichen beurteilt. Dieses Ergebnis dürfte auch damit zusammenhängen, dass viele der ergriffenen Massnahmen nicht zu direkten Mehrkosten für die Betriebe führen, auch wenn sie mit einem gewissen indirekten Aufwand verbunden sind. Lediglich bei längeren betreuungsbedingten Absenzen und bei externen Beratungen fällt die Kosten-Nutzen-Beurteilung aus Sicht der betroffenen Betriebe eher ungünstig aus. Anzumerken ist, dass diese Massnahmen aus gesamtgesellschaftlicher Sicht und in längerfristiger Perspektive in vielen Fällen als wertvoll einzustufen sind.

## 7 Chancen und Herausforderungen für Betriebe

Bereits in den vorhergehenden Abschnitten hat sich gezeigt, dass die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege sowohl mit Herausforderungen als auch mit Chancen verbunden sein kann. Die Herausforderungen zeigen sich beispielsweise darin, dass 12 Prozent der betroffenen Betriebe den Prozess zur Umsetzung von Massnahmen als mehrheitlich schwierig bezeichnen. Die Chancen zeigen sich darin, dass für die allermeisten ergriffenen Massnahmen mehr als die Hälfte der betroffenen Betriebe das Kosten-Nutzen-Verhältnis als gut oder ausgeglichen beurteilen. Der vorliegende Abschnitt geht nun noch näher auf die Antworten der Betriebe bezüglich Chancen und Herausforderungen ein.

### 7.1 Erkenntnisse aus der Literatur

Aus der Literatur und aus Strategiepapieren von öffentlichen und privaten Betrieben geht eine weitgehende Einigkeit hervor, dass die Förderung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege für die verschiedenen betroffenen Akteure gewinnbringend ist und verschiedenartige Chancen birgt (vgl. Abschnitt 2.2). Gleichzeitig ist die Vereinbarkeit mit Herausforderungen verbunden. Nicht zuletzt, weil sich die Pflegesituationen durch Unabsehbarkeit und Unplanbarkeit auszeichnen (Radvansky et al. 2016), liegt ein Risiko in der Belastung aller Involvierten. Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege erfordert eine hohe Bereitschaft zur Lösungsfindung und Flexibilität von den Arbeitgebenden, den erwerbstätigen Angehörigen und auch von Arbeitskolleg/innen. Zu bedenken ist dabei, dass die Situationen nicht nur organisatorische und zeitliche Anforderungen stellen, sondern die Angehörigen und ihr Umfeld oft auch emotional betroffen sind, Mitgefühl mit den unterstützungsbedürftigen Personen haben und unter Umständen mit Verlustängsten umgehen müssen (Bauer/Sousa-Poza 2015).

Zu den oft diskutierten Risiken gehört die Tatsache, dass der **Gesundheitszustand von pflegenden Angehörigen** leiden kann – unabhängig davon, ob sie parallel zur Angehörigenpflege auch erwerbstätig sind. Einerseits ist bekannt, dass zusätzliche Aufgaben zu einer grösseren Belastbarkeit beziehungsweise zur Mobilisierung zusätzlicher Ressourcen führen können (Dorant/Boumans 2016; van Holten et al. 2014). Andererseits zeigen viele Studien, dass der Gesundheitszustand der Mitarbeitenden durch die Pflegebelastung beeinträchtigt werden kann, insbesondere bei grossem zeitlichem Umfang der Betreuungs- und Pfl egetätigkeit sowie bei einer langen Dauer (Rodrigues et al. 2013; Colombo et al. 2011). Davon betroffen sind vor allem Angehörige, die im gleichen Haushalt wie die unterstützungsbedürftige Person wohnen. Mehrere Studien gehen darauf ein, dass besonders die **Doppelbelastung durch Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege** gesundheitsgefährdend sein kann. Häufig werden Zeitnot und das «Nicht-abschalten-können» als Schwierigkeiten genannt (Hoff/Hamblin 2011). Gezeigt wurde in verschiedenen Studien, dass Erwerbstätige mit privaten Care-Aufgaben häufiger unter Stress, Erschöpfung, Depressionen oder anderen psychischen und physischen Belastungen leiden als Erwerbstätige ohne Care-Aufgaben (Dorant/Boumans 2016; Boumans/Dorant 2013; Perrig-Chiello/Höpflinger 2012; Metlife 2010; Farfan-Potet et al. 2009). Zudem legt die Forschung dar, dass Frauen im Allgemeinen stärker unter dem Konfliktpotenzial der Vereinbarkeit von verschiedenen Aufgaben leiden und im Vergleich zu den Söhnen geben Töchter die Erwerbstätigkeit häufiger auf oder reduzieren das Erwerbsspensum, wenn sie ihre Eltern betreuen oder pflegen (Perrig-Chiello/ Höpflinger 2012). Betont wird, dass insbesondere eine zeitliche Überlastung am Arbeitsplatz für Arbeitnehmende, die privat Care-Aufgaben leisten, gesundheitsgefährdend ist (Boumans/Dorant 2013; Bernard/Phillips 2007).

Aus den Forschungsergebnissen geht darüber hinaus auch klar hervor, dass das **Vereinbaren** der beiden Aufgaben sich **bei weitem nicht nur nachteilig auf die Zufriedenheit und Gesundheit** der erwerbstätigen Angehörigen auswirkt. Die meistgeschilderte positive Erfahrung von erwerbstätigen Angehörigen im Rahmen eines internationalen Forschungsmandats ist die, dass die Erwerbstätigkeit Atempausen von

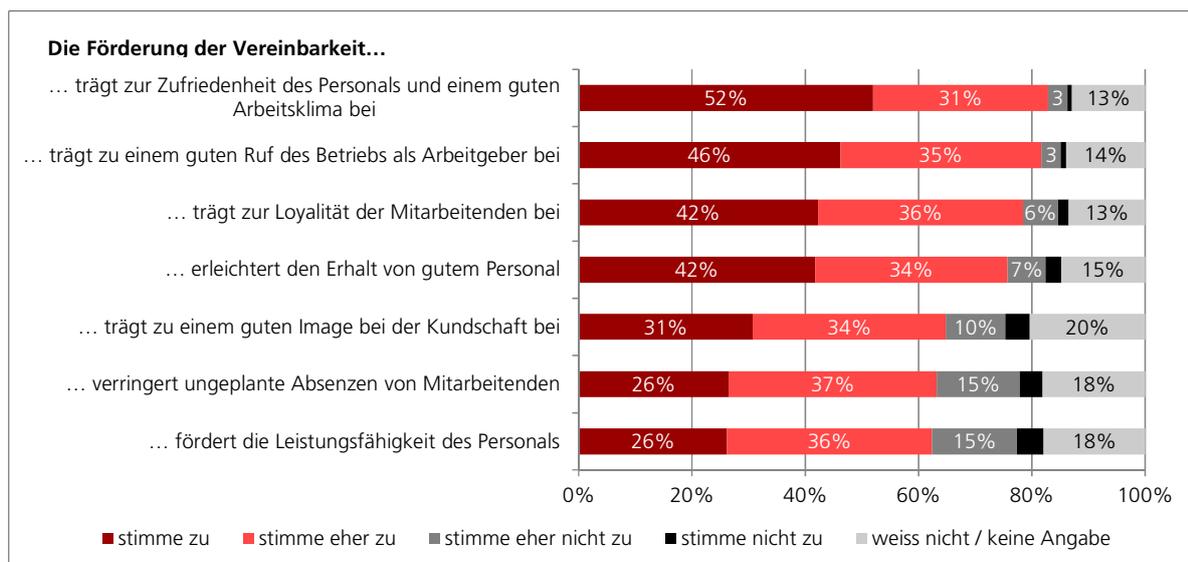
den Care-Aufgaben erlaubt. Die Erwerbstätigkeit ist identitätsstiftend, ermöglicht pflegenden Angehörigen, ausserfamiliäre Kontakte zu pflegen, und trägt zum Ausgleich neben der Rolle als Betreuungs- und Pflegeperson bei. Auch die mit der Erwerbstätigkeit verbundene finanzielle Unabhängigkeit kann sich positiv auf die Gesundheit der Angehörigen auswirken (Hoff/Hamblin 2011). Zudem zeigt die Forschung, dass pflegende Angehörige ebenso motiviert und zufrieden an der Arbeit sind wie ihre Arbeitskolleg/innen ohne Care-Aufgaben (Boumans/Dorant 2013). Und gerade für Angehörige mit grossem Betreuungs- und Pflegepensum wurden nebst hohen Werten für Schwierigkeiten auch hohe Werte für positive Effekte der Erwerbsarbeit auf das Privatleben festgestellt (Dorant/Boumans 2016).

## 7.2 Ergebnisse der Betriebsbefragung

### 7.2.1 Chancen der Förderung von Vereinbarkeit aus Sicht der Betriebe

Die Förderung der Vereinbarkeit kann für Betriebe auf verschiedenen Ebenen mit Vorteilen verbunden sein. Wie aus **Abbildung 17** hervorgeht, ist die Zustimmung unter den befragten Betrieben gross, dass die Förderung der Vereinbarkeit Chancen für Betriebe bringt. Den grössten Nutzen sehen die Befragten bei der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und dem Ruf des Arbeitgebers (über 80% Zustimmung). Etwas zurückhaltender wird der Zusammenhang zwischen der Förderung der Vereinbarkeit und der Verringerung von Absenzen oder der verbesserten Leistungsfähigkeit beurteilt (gut 60% Zustimmung).

Abbildung 17: Chancen der Förderung von Vereinbarkeit: Einschätzungen der Betriebe



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=2287

In **Abbildung 17** sind die Antworten aller befragten Betriebe enthalten. Die Beurteilung der Chancen fällt insgesamt in Betrieben, die Erfahrungen mit von Angehörigenpflege betroffenen Mitarbeitenden gemacht haben, noch positiver aus. Die Auswertung ist im Anhang in **Abbildung 29** zu finden.

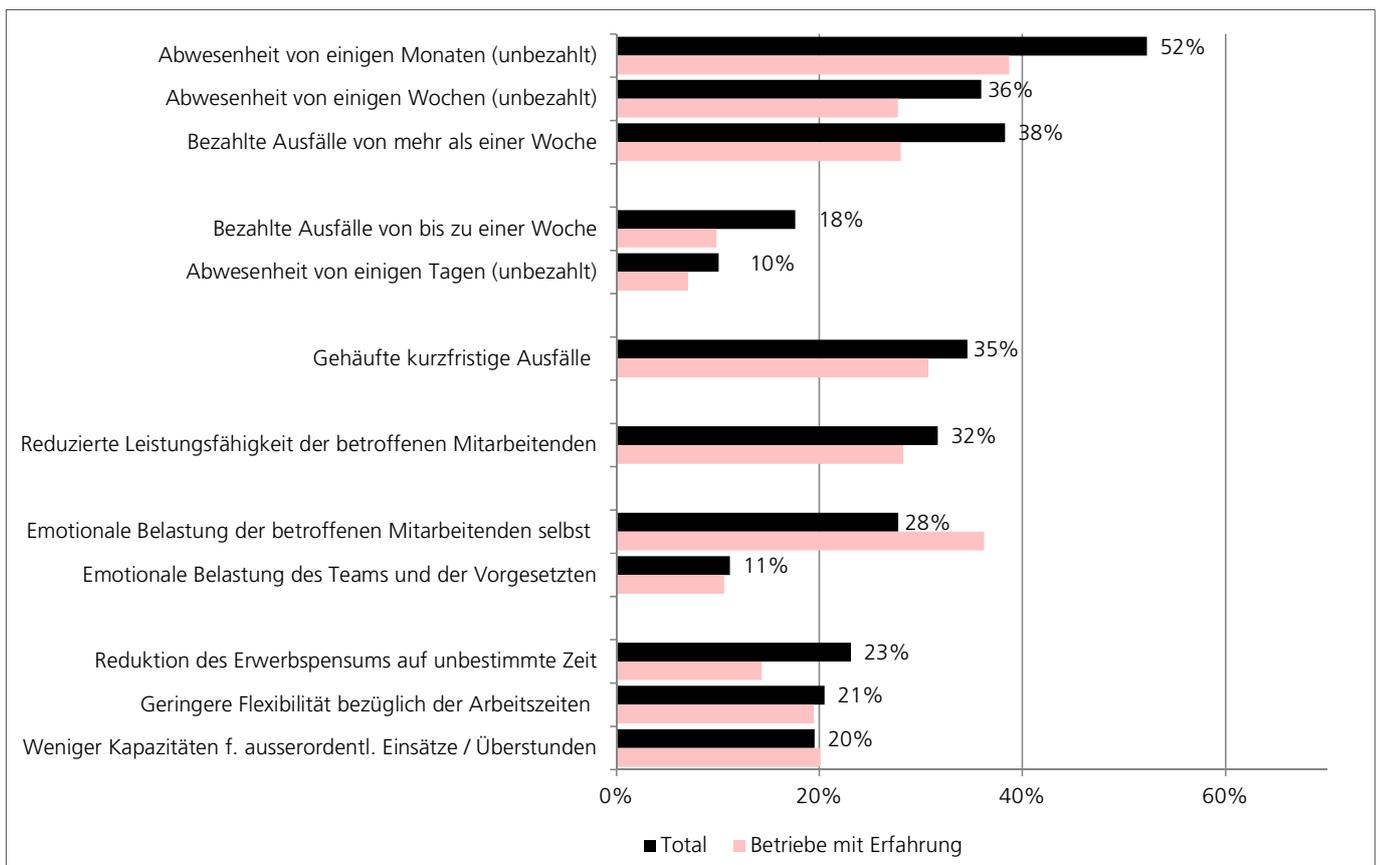
### 7.2.2 Herausforderungen für Betriebe im Zusammenhang mit betroffenen Mitarbeitenden

Die Angehörigenpflege kann für die Erwerbstätigkeit der Betroffenen auch Auswirkungen haben, welche für die Betriebe eine Herausforderung darstellen. Ein Beispiel sind Absenzen, wobei nebst deren Dauer auch eine Rolle spielt, ob sie einigermaßen planbar oder sehr kurzfristig sind und ob während der Absenz eine Lohnfortzahlung durch den Betrieb erfolgt. Nebst den Absenzen kann aber auch die Leistungsfähig-

keit der betroffenen Mitarbeitenden, die emotionale Belastung oder die geringere Flexibilität zum Thema werden.

In der Erhebung gaben alle befragten Betriebe – also auch diejenigen ohne Erfahrungen mit pflegenden Angehörigen – an, ob bestimmte Auswirkungen von Angehörigenpflege auf die Erwerbsarbeit für sie eine grosse, mittlere oder kleine Schwierigkeit sind (oder wären). **Abbildung 18** zeigt den Anteil Betriebe, welche die jeweiligen Auswirkungen als grosse Schwierigkeit bezeichnen. Die schwarzen Balken stehen für das Total der Betriebe, die hellen Balken für die Betriebe, die Erfahrungen mit Angehörigenpflege gesammelt haben.

Abbildung 18: Anteil aller Betriebe, der bestimmte Auswirkungen von Angehörigenpflege auf die Erwerbsarbeit von betroffenen Mitarbeitenden als grosse Schwierigkeit bezeichnet



Anm.: Die vollständigen Angaben zur Häufigkeit der verschiedenen Antwortkategorien sind im Anhang in Tabelle 13 ausgewiesen. Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=2287

Aus der Abbildung ist einerseits ersichtlich, dass insbesondere Absenzen von mittlerer oder längerer Dauer oft als grosse Schwierigkeit erachtet werden: Absenzen von einigen *Monaten* sind – auch ohne Lohnfortzahlung durch den Betrieb – für mehr als die Hälfte der Befragten eine grosse Herausforderung. Absenzen von einigen *Wochen* erachtet gut ein Drittel der Betriebe als grosse Schwierigkeit, und zwar sowohl bei bezahlten als auch unbezahlten Absenzen. Hingegen scheinen Absenzen von einigen Tagen deutlich seltener Probleme zu bereiten. Gehäufte kurzfristige Ausfälle der betroffenen Mitarbeitenden stellen ebenfalls für einen relativ hohen Anteil der Befragten (35 %) grosse Schwierigkeiten dar.

Nebst den Absenzen bezeichnen die Betriebe eine allfällige reduzierte Leistungsfähigkeit der betroffenen Mitarbeitenden (32%) sowie deren emotionale Belastung (28%) am häufigsten als eine grosse Schwierigkeit. Seltener werden Reduktionen des Erwerbsspensums (23%), geringere Flexibilität der Mitarbeitenden

**7 Chancen und Herausforderungen für Betriebe**

(21%) oder geringere Kapazitäten für ausserordentliche Einsätze (20%) als grosse Schwierigkeit bezeichnet. Am seltensten wird die emotionale Belastung des Teams als grosse Schwierigkeit gesehen, wobei dies immerhin für 11 Prozent der Betriebe gilt.

Teilweise fällt die Beurteilung der Unterschiede anders aus, wenn man lediglich die Antworten von Betrieben betrachtet, die bereits Erfahrung mit Angehörigenpflege haben: Betriebe mit entsprechender Erfahrung beurteilen im Vergleich zum Total Absenzen seltener als grosse Schwierigkeit, hingegen beurteilen sie die emotionale Belastung der Betroffenen Mitarbeitenden häufiger als grosse Schwierigkeit.

Zusätzlich zu den oben genannten Schwierigkeiten haben die Betriebe, die über Erfahrungen mit Angehörigenpflege verfügen die Bedeutung ausgewählter Herausforderungen in ihren konkreten Erfahrungen mit pflegenden Angehörigen beurteilt. In **Tabelle 10** sind diese Antworten zusammengefasst, wobei jeweils die am häufigsten genannte Antwort pro Zeile grau hinterlegt ist.

Tabelle 10: Herausforderungen für Betriebe im Umgang mit betroffenen Mitarbeitenden, Betriebe mit Erfahrung

	grosse Herausforderung	mittlere Herausforderung	kleine Herausforderung	weiss nicht / keine Angabe
<b>Flexible Arbeitsorganisation:</b> Wir mussten die Arbeiten anders organisieren, um den betroffenen Mitarbeitenden die Angehörigenpflege zu ermöglichen.	23%	42%	26%	9%
<b>Rücksichtnahme im Team:</b> Die übrigen Mitarbeitenden wurden stärker belastet.	18%	36%	34%	12%
<b>Planungsunsicherheit:</b> Die Planung und die Abläufe der Arbeiten mussten öfter als sonst überprüft und angepasst werden.	16%	47%	28%	10%
<b>Neuanstellung:</b> Wir mussten zusätzliches Personal anstellen, um die Ausfälle zu kompensieren.	11%	24%	35%	30%
<b>Lohnkosten:</b> Wir hatten zusätzliche Lohnkosten aufgrund der Absenzen von Mitarbeitenden, die Angehörigenpflege wahrnahmen.	10%	23%	36%	32%

Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=673 Betriebe mit Erfahrung

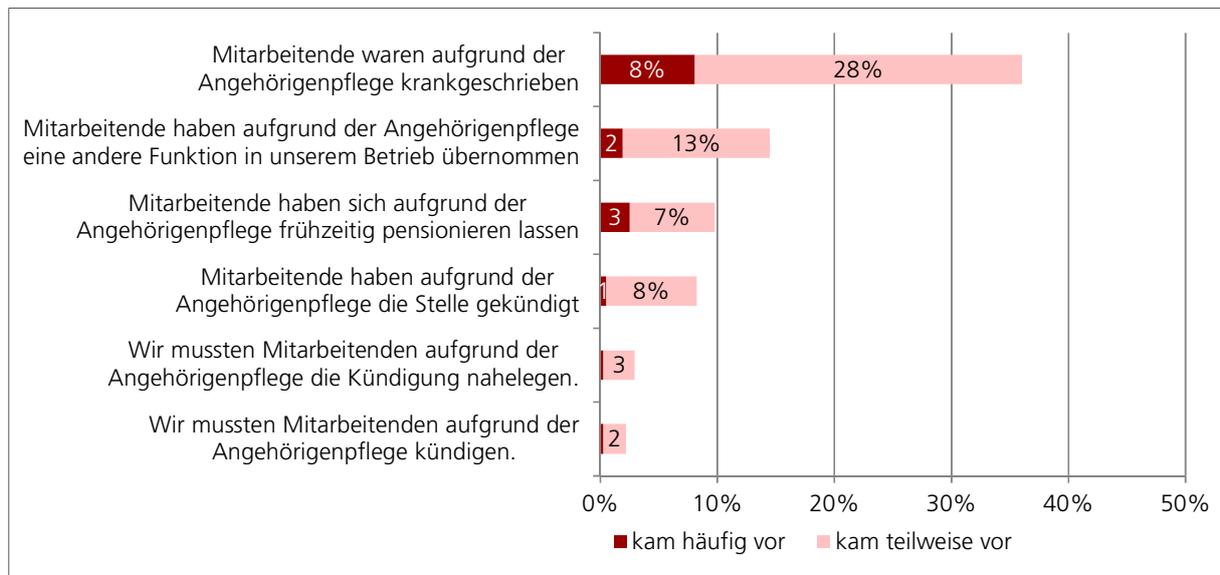
Aus der Tabelle geht hervor, dass die vom Betrieb geforderte Flexibilität bei der Arbeitsorganisation, Rücksichtnahmen im Team und die Planungsunsicherheit häufiger als Herausforderung aufgetreten sind und als bedeutendere Problematik eingestuft wurden als Neuanstellungen oder Lohnkosten aufgrund von Absenzen der betroffenen Mitarbeitenden (in Form von Lohnfortzahlung oder Stellvertretungen). Hier zeigt sich wieder (wie bereits bei den umgesetzten Massnahmen in Abschnitt 6.2.1), dass es lange nicht bei allen Fällen von Mitarbeitenden mit Angehörigenpflege auch zu Absenzen kommt. Im konkreten Umgang mit betroffenen Mitarbeitenden sind die Betriebe häufiger bezüglich der Arbeitsorganisation und Planung gefordert als dass zusätzliche Lohnkosten aufgrund von Absenzen entstehen.

Aus den Antworten der Betriebe insgesamt und insbesondere auch aus den Kommentaren der Befragten geht allerdings hervor, dass zusätzliche Lohnkosten, falls es zu solchen kommt, für Betriebe meist eine grosse Belastung bedeuten. Die Furcht vor zusätzlichen Lohnkosten durch neue gesetzliche Regelungen ist in kleinen Unternehmen gross, wie folgender Kommentar zeigt: «*Ein kleiner Betrieb (unter 10 Mitarbeitende) hat die finanziellen Mittel nicht, die einem Grossbetrieb für das soziale Engagement zur Verfügung stehen. Eine Erhöhung der sozialen Pflichten für Kleinbetriebe wird deren Existenz stark gefährden.*» Ein anderes Votum lautet: «*Wir sind ein kleiner Betrieb. Grundsätzlich ist da vieles möglich. Was nicht finanzierbar ist, ist die Zahlung eines Lohnes bei nicht Erscheinen am Arbeitsplatz wegen Pflege von Angehörigen.*» Insofern scheint es umso wichtiger, dass am Arbeitsplatz niederschwellige Lösungen gefunden werden können, um Absenzen möglichst vorzubeugen, sowie dass es Sozialversicherungen gibt, um Massnahmen abzufedern, damit nicht einzelne Betriebe zu hohe Kosten tragen müssen.

### 7.2.3 Grössere Änderungen im Arbeitsverhältnis

Nicht immer ist es möglich, durch Massnahmen bei der Arbeitsorganisation oder durch Information und Beratung eine Lösung zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege zu finden. Teilweise kommt es zu grösseren Änderungen im Arbeitsverhältnis. Die Auswertung in **Abbildung 19** zeigt, die Verbreitung grösserer Änderungen in Betrieben mit Erfahrungen mit Angehörigenpflege.

Abbildung 19: Anteil Betriebe, in denen gewisse grössere Änderungen im Arbeitsverhältnis von betroffenen Mitarbeitenden vorgekommen sind



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=673 Betriebe mit Erfahrung

In gut einem Drittel der Betriebe kam es zumindest bei einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden vor, dass sie aufgrund der Angehörigenpflege **krankgeschrieben** waren, also ein ärztliches Arbeitsunfähigkeitszeugnis hatten. Die Dauer der Krankschreibung lässt sich aus den Daten nicht erschliessen. Bei krankheitsbedingten Erwerbsunterbrüchen entstehen Kosten bei den Arbeitgebenden für die Lohnfortzahlung, bis – falls vorhanden – ihre privatrechtlich abgeschlossene Krankentaggeldversicherung eine Entschädigung erbringt (Karenzfrist oftmals 30 Tage).

Weitaus seltener, aber doch in mehr als 10 Prozent der Betriebe kam es vor, dass mindestens ein Teil der betroffenen Mitarbeitenden aufgrund der Angehörigenpflege eine **andere Funktion** im Betrieb übernommen hat. Hierzu kann beispielsweise gehören, dass eine Leitungsfunktion abgegeben wird. Auch **Frühpensionierungen** aufgrund von Angehörigenpflege kommen nicht selten vor. In 10 Prozent der Betriebe hat mindestens ein Teil der betroffenen Mitarbeitenden diesen Schritt getan. Wenn die Vereinbarkeit der aktuellen Erwerbstätigkeit mit der Angehörigenpflege nicht gelingt, kann es zu einer **Kündigung** kommen. Gemäss Angaben der Betriebe sind es häufiger die betroffenen Mitarbeitenden, die selbst kündigen, als dass der Betrieb die Kündigung nahelegt oder ausspricht. Bei den Angaben in Abbildung 19 ist zu bedenken, dass pro Betrieb mehrere der genannten Konstellationen vorkommen können.<sup>36</sup>

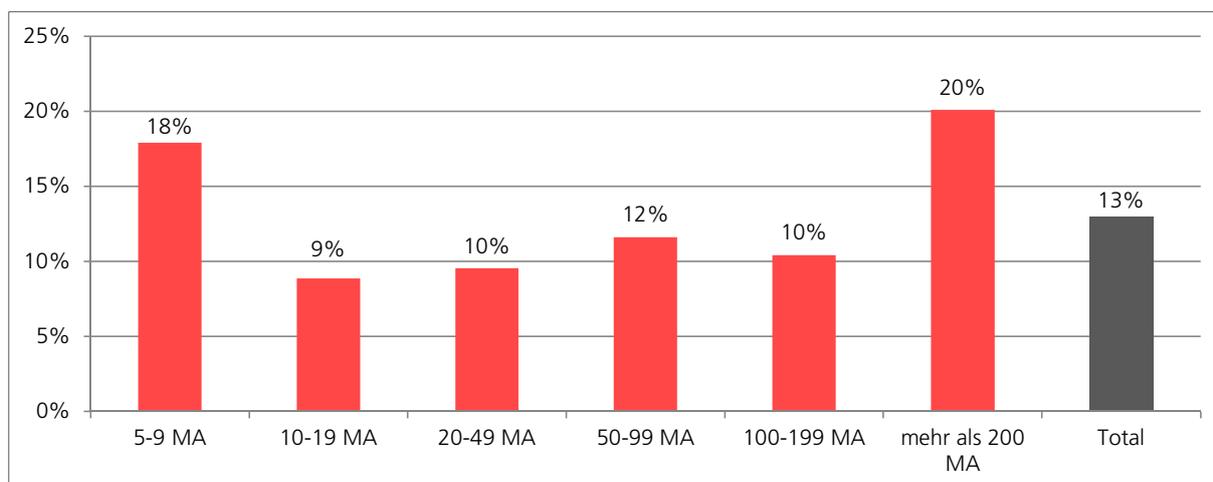
<sup>36</sup> Insgesamt waren Kündigungen in 10 Prozent der Betriebe bei mindestens einem Teil der betroffenen Mitarbeiterinnen ein Thema. Diese Kennzahl (10%) entspricht einer Zusammenfassung der letzten drei Balken der Abbildung.

### 7.2.4 Situationen, in denen Betriebe an die Grenzen gestossen sind

Zusätzlich zu den oben diskutierten Chancen und Herausforderungen soll im Rahmen der vorliegenden Studie auch verdeutlicht werden, wie häufig und in welchen Situationen die Betriebe an «Grenzen des Machbaren» stossen, wenn es um die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege geht. Dies trifft für mehr als jeden zehnten Betrieb zu, der kürzlich Erfahrungen mit pflegenden Angehörigen gemacht hat. Dieser Wert (13%) ist eindrücklich hoch und dokumentiert, dass die Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege auch aus Arbeitgebersicht mit Schwierigkeiten verbunden ist.

Die Analyse nach Betriebsgrösse zeigt ein interessantes Muster (vgl. **Abbildung 20**): Am häufigsten kommen Situationen vor, in denen die Betriebe an Grenzen stossen: in ganz kleinen Betrieben und in grossen Betrieben mit mehr als 200 Mitarbeitenden. Dass sich die Herausforderungen in sehr kleinen Teams häufiger akzentuieren, ist naheliegend – unter anderem, weil weniger Kolleg/innen vorhanden sind, um beispielsweise Umstellungen in der Arbeitsorganisation aufzufangen. Dass auch grosse Unternehmen besonders häufig an die Grenzen stossen, wenn es um die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege geht, mag auf den ersten Blick erstaunen. Doch in Betrieben mit vielen Mitarbeitenden ist einerseits die Wahrscheinlichkeit grösser, dass es zu solchen Situationen kommt und andererseits sind in grossen Betrieben die Arbeiten nicht selten auch auf kleinere Teameinheiten aufgeteilt, was zu ähnlichen Schwierigkeiten führen kann wie in Kleinbetrieben, wie aus Kommentaren der Befragten hervorgeht.

Abbildung 20: Anteil der Betriebe, die «an die Grenzen des Machbaren» gestossen sind im Zusammenhang mit Mitarbeitenden, die Angehörigenpflege leisteten



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=673 Betriebe mit Erfahrung

Da ganz unterschiedliche Gründe dazu führen können, dass Betriebe an ihre Grenzen stossen, wurden die Befragten eingeladen, diese Situationen in einem offenen Textfeld des Onlinefragebogens kurz in eigenen Worten zu beschreiben. Die Schilderungen von insgesamt 56 Betrieben widerspiegeln einerseits die oben geschilderten Ergebnisse zu den wichtigsten Herausforderungen: Anpassungen bei der Arbeitsorganisation und Planungsunsicherheit aufgrund einer lange anhaltenden (und in der Dauer nicht absehbaren) Situation sind die am häufigsten genannten Komponenten, welche die betroffenen Betriebe an ihre Grenzen gebracht haben. Dabei wird von 8 Betrieben präzisiert, dass sie hinsichtlich der Arbeitsorganisation insbesondere bei der Rekrutierung und/oder Bezahlung von Ersatzpersonal an Grenzen gestossen sind, wie folgende Beispiele zeigen:

*«Impossibilité d'engager des ressources supplémentaires pour pallier l'absence.»*

*«Mitarbeiter in Schlüsselposition / Ersatz hätte in langem Zeitraum eingearbeitet und aufgebaut werden müssen.»*

*«Wir können während der mehrmonatigen bezahlten Freistellung für die Angehörigenpflege keinen befristeten Ersatz stellen. Somit können wir das Team nicht entlasten.»*

Mehrere Befragte verweisen in diesem Zusammenhang auf fehlende oder unzureichende Regelungen bezüglich Stellvertretungen. Die Belastung der anderen Mitarbeitenden durch Absenzen aufgrund von Angehörigenpflege führt insbesondere dann zu einer ernsthaften Lage, wenn der Spielraum von vorneherein limitiert ist, das heisst bei personellem Unterbestand oder wenn bereits andere Teammitglieder krankheits- oder ferienbedingt abwesend sind:

*«Wenn weiteres Personal auch noch ausfällt, z.B. durch Krankheit. Dann ist es schwierig, das Kerngeschäft noch umzusetzen.»*

*«Der Personalkörper ist dermassen auf ein Minimum reduziert worden, dass auch kleinere Ausfälle dazu führen, dass gewisse Teams dadurch an die ‚Grenzen des Machbaren‘ stossen. Damit ist gemeint, dass das Arbeitsvolumen nur mit grossem Mehraufwand der ‚verbleibenden‘ Mitarbeitenden bewältigt werden kann.»*

Insgesamt 6 Betriebe haben in ihren Schilderungen deutlich gemacht, dass sie nicht so sehr durch die Angehörigenpflege eines Mitarbeitenden alleine, sondern durch das Zusammentreffen mehrerer Faktoren an ihre Grenzen gestossen sind: *«Teammitglieder in den Ferien, zusätzliche Ausfälle durch Angehörigenpflege. Diejenigen, welche vor Ort sind, arbeiten 10 Stunden täglich.»* Die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege scheint vom Zusammenspiel verschiedener Faktoren abhängig, die einander sowohl in positiver als auch in negativer Weise beeinflussen können, wie folgendes Zitat deutlich macht: *«Es ist immer eine Frage der Dauer der Pflege, des vorhandenen Arbeitsaufwandes und der emotionalen Ausgeglichenheit des betroffenen Mitarbeiters wie auch des Teams.»*

Die Belastung anderer Mitarbeitenden wird in 15 der geschilderten Situationen thematisiert, wobei nebst der zusätzlichen Arbeitsbelastung auch auf das Konfliktpotenzial aufmerksam gemacht wird. Aus den Bemerkungen der Betriebe wird deutlich, dass die Art und Weise, wie über Angehörigenpflege kommuniziert wird, eine wesentliche Rolle spielt:

*«Lorsque l'employé ne verbalise pas clairement que ses absences sont dues à l'accompagnement d'un proche, les absences peuvent être mal perçues autant par les collègues que par la hiérarchie.»*

*«Les mesures sont devenues des faveurs, ce qui a eu pour conséquence d'importants conflits dans l'équipe.»*

In obigem Zitat klingt an, dass Betriebe sich bisweilen ausgenutzt vorkommen durch Mitarbeitende, denen sie stark entgegenkommen, die ihrerseits jedoch (aus Sicht des Betriebs) zu wenig kooperieren oder sich nicht an die Abmachungen halten. Insgesamt 8 Betriebe haben sich dahingehend geäussert, dass zu hohe Ansprüche bzw. Forderungen seitens der Mitarbeitenden gestellt werden.

In 6 der geschilderten Beispiele wird auf Probleme rund um die **Krankschreibung** von betroffenen Mitarbeitenden, den Umfang bezahlter Absenzen und die finanzielle Belastung fürs Unternehmen Bezug genommen. Während mehrere Westschweizer Betriebe durch unzureichende Regelungen an ihre Grenzen gestossen sind (bezahlte pflegebedingte Absenz auf wenige Tage beschränkt; *«pas de prise en charge financière»*), wird in den Beispielen aus der Deutschschweiz eher auf Probleme im Zusammenhang mit krankgeschriebenen Mitarbeitenden verwiesen: *«Die Mitarbeiterin hat sich selber sehr häufig vom Arzt krankschreiben lassen, damit sie bei ihrem Mann zu Hause bleiben konnte.»* Oder: *«Ein Mitarbeitender*

fuhr nach Deutschland zu seiner sterbenskranken Mutter, von einem Tag auf den anderen, ohne Angabe oder Abschätzung der Abwesenheitsdauer. Er blieb 3 Monate weg und liess sich krankschreiben, die Kommunikation fehlte.» Dass die Krankschreibungen auch finanzielle Folgen für den Betrieb haben können, wird in folgender Äusserung deutlich: «Bei Krankschreibung während Palliativpflege des Ehepartners wurden die Taggelder der Versicherung gestoppt, aber eine Wiedereingliederung wurde vom Mitarbeitenden abgelehnt. Dadurch entstanden dem Unternehmen hohe Kosten.»

Schliesslich geben 8 Betriebe an, dass keine Lösung für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege gefunden werden konnte, oder die Belastung auf längere Frist für die betroffenen Mitarbeitenden oder/und das Unternehmen nicht tragbar waren.

«Suite à un an et demi de patience et d'adaptation, l'employé n'a pas trouvé de solution pour résoudre sa problématique.»

«Kleines Team und langfristige Reduktion waren nicht miteinander zu vereinbaren.»

«Der Mitarbeiter war von der Situation so überfordert, dass er nicht mehr zurückkehren konnte und nie mehr zur Arbeit erschienen ist, nicht mal als wir ihn schriftlich dazu aufgefordert hatten.»

Diese Bemerkungen deuten darauf hin, dass offenbar ein Krisenmanagement aufgrund der Unvereinbarkeit sowie auch den pflegenden Angehörigen teilweise Beratung und Unterstützung fehlten, um sich in ihrer Situation zurechtzufinden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass in den geschilderten Situationen, in denen die Betriebe an die Grenzen gestossen sind, sämtliche Ebenen von Herausforderungen betroffen waren, die auch oben in Abschnitt 7.2.2 angesprochen wurden: Von der Thematik der Flexibilität und Planungsunsicherheit über die Rücksichtnahme im Team bis hin zu Neuanstellungen und Lohnkosten und Krisenmanagement, bzw. Unternehmensführung. Zusätzlich waren teilweise Schwierigkeiten in der Kommunikation – als zentrales Element des Krisenmanagements - ein Thema.

### 7.3 Ergänzungen aus den Vertiefungsgesprächen und dem Validierungsworkshop

Die Erfahrungen der befragten Betriebe bestätigen die Erkenntnisse aus der Literatur, dass die Umsetzung von Massnahmen zur Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Angehörigenpflege auch mit **Chancen** verbunden sein kann. So beobachteten manche Gesprächspartner/innen, der Austausch unter den Mitarbeitenden sei offener geworden, Teams enger zusammengerückt. Wenn sich betroffene Mitarbeitende durch den Arbeitgeber und die Kolleg/innen unterstützt und getragen fühlen, sei dies nicht nur eine wertvolle Ressource, um mit der (mitunter belastenden) Situation umzugehen, sondern wirke sich auch auf die Motivation und die Mitarbeiterbindung aus – ein Vorteil für Unternehmen. Zudem kann die Diskussion von der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege als Gelegenheit dienen, sich proaktiv mit Fragen auseinanderzusetzen, die generell relevant für den Betrieb sind – wie beispielsweise die Regelung von Stellvertretungen.

Was die Herausforderungen betrifft, kamen in den Vertiefungsgesprächen die im vorangehenden Abschnitt genannten Punkte zur Sprache: Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneten Fachpersonals; fehlende Stellvertretungsregelungen; Personalengpässe, wenn gleichzeitig mehrere Personen ausfallen (Angehörigenpflege, Ferien, Krankheit etc.).

Auch das Thema **Krankschreibung** wurde von mehreren Interviewpartner/innen angesprochen, wobei sehr unterschiedliche Haltungen vertreten wurden. Eine «*heikle Angelegenheit*», meint eine der interviewten Personen – denn die Mitarbeitenden selber seien ja nicht krank, können aber mit der Krankschreibung

zu einer Erhöhung der Versicherungskosten und damit der betrieblichen Personalkosten führen. Eine HR-Leiterin äussert sich frustriert über Ärzt/Innen, die ihre Patient/Innen mit Krankschreibungen schonen oder schützen wollen, ungeachtet dessen, dass der Betrieb sehr entgegenkommend sei. Schwerwiegender aber sei, dass *«den Ärzten offenbar nicht bewusst ist, dass ihre Patient/Innen viel verlieren, wenn sie die Arbeit nicht mehr haben, die ihnen Struktur gibt und wo sie auch Unterstützung erfahren.»* Längere Krankschreibungen seien für den Betrieb oft nicht tragbar und würden sogar eher noch dazu führen, dass das Arbeitsverhältnis aufgelöst werden müsse. Demgegenüber gibt es andere Betriebe, welche es ausdrücklich begrüessen, wenn Mitarbeitende aufgrund von Angehörigenpflege ein ärztliches Zeugnis bringen: *«Zeitlich sind dies meist so 3, 4 Wochen. Das ist auch zum Schutz der Mitarbeitenden selber, denn sie sind ja meist tatsächlich nicht arbeitsfähig. Nebst dem formalen Aspekt finden wir es auch für die Mitarbeitenden selber wichtig: dann werden sie auch von einem Arzt gesehen.»* Hier zeigt sich deutlich, dass vielschichtige Zusammenhänge zwischen der Gesundheitsversorgung und der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege bestehen.

Dass manche Mitarbeitende sich nicht an ihre Vorgesetzten oder die Personalverantwortlichen wenden, wird in mehreren Vertiefungsgesprächen als Herausforderung für Betriebe bezeichnet: *«Quand les collaborateurs cachent leur situation, cela peut faire problème. Certaines personnes essaient de se débrouiller elles-mêmes, mais au bout d'un moment elles ne tiennent plus. Mais, cela est souvent signe d'un plus grand problème.»* Gleichzeitig machen gewisse Betriebe die Erfahrung, dass Mitarbeitende das Entgegenkommen der Arbeitgeber als selbstverständlich erachten und dabei vergessen, dass auch sie einen Beitrag leisten müssen, um eine Lösung zu finden. In diesen Fällen sei es wichtig, klar zu kommunizieren, was die Erwartungen des Betriebs an die betroffenen Mitarbeitenden sind, und im Gespräch gemeinsam zu schauen, ob und wie diese Erwartungen erfüllt werden könnten.

Verschiedene Interviewpartner/innen betonen im Zusammenhang mit den Chancen und Herausforderungen, wie sehr die Vereinbarkeit von Arbeit und Angehörigenpflege von der Sensibilisierung und den **Führungskompetenzen** der Vorgesetzten abhängig sei. Diesbezüglich wird seitens der Betriebe durchaus auch Handlungsbedarf gesehen: *«Der grösste Stolperstein ist bei den Vorgesetzten. Sie sind teilweise völlig in ihrem «Trott» drin und merken nicht, wenn sich ihre Mitarbeitenden in dieser Lage befinden. Sie nehmen Anzeichen entweder nicht wahr oder wissen nicht, wie damit umgehen; es fehlt ihnen eine gewisse Sensibilität.»* Oder: *«Il ne faut pas s'intéresser aux collaborateurs uniquement quand il y a un problème. Il faut être attentif aux signes.»* Angehörigenpflege sei ein Führungsthema, d.h. die Verantwortung liege primär bei den direkten Vorgesetzten, fügt eine Gesprächspartnerin an. Aber Führungskompetenzen seien eben in unterschiedlichem Masse vorhanden. *«Man muss nicht immer gleich zur Personalabteilung gehen, aber zum Teil wird diese auch erst zu spät einbezogen.»* Wichtig sei, dass man als Betrieb generell ein Bewusstsein dafür entwickelt, was die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Angehörigenpflege bedeutet, und dieses – für viele Beteiligte auch belastende - Thema auf der Führungsebene bearbeitet wird.

Im Validierungsworkshop wurde von mehreren Teilnehmenden betont, dass die **soziale Absicherung** gefährdet ist, wenn die Mitarbeitenden aufgrund der Angehörigenbetreuung ihr Erwerbsspensum reduzieren oder gar die Erwerbsarbeit aufgeben. Mehrere im Validierungsworkshop anwesende Fachpersonen für Personalfragen weisen darauf hin, dass diesem Aspekt bei der Sensibilisierung Aufmerksamkeit zukommen sollte.

Vertreter/innen aus grossen Betrieben nehmen im Rahmen des Validierungswshops Stellung zur weitverbreiteten Meinung, dass die Umsetzung von vereinbarkeitsfördernden Massnahmen für Grossbetriebe einfacher sei als für kleine Betriebe. Zwar fallen in grossen Betrieben finanzielle Einbussen aufgrund von betreuungsbedingten Absenzen in der Regel weniger stark ins Gewicht, da die Ausfälle breiter verteilt werden können und der Anteil der betreuungsbedingten Absenzen am Total der Abwesenheiten meist

gering ist (Frey et al. 2018). Auch verfügen grosse Betriebe in der Regel über Personalabteilungen, bei denen Know-how vorhanden ist, um Lösungen bei ausserberuflichen Engagements von Mitarbeitenden zu finden. Aber die organisatorischen Herausforderungen sind in grossen Betrieben oft ebenso ausgeprägt wie in kleinen, denn auch in grossen Betrieben sind die Arbeiten auf kleine Teams aufgeteilt.

Bezüglich der Herausforderungen für Arbeitgebende wird im Validierungsworkshop darauf hingewiesen, dass Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung nicht nur von Arbeitgebenden gefördert werden sollten, sondern dass auch die Leistungserbringer des Gesundheitswesens besser Rücksicht auf die Vereinbarkeit der Angehörigenbetreuung mit der Erwerbstätigkeit nehmen sollten.

### **7.4 Zwischenfazit zu Chancen und Herausforderungen für Betriebe**

Die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ist aus betrieblicher Sicht sowohl mit Chancen als auch mit Herausforderungen verbunden. Eine deutliche Mehrheit der befragten Betriebe stimmt den Aussagen zu (oder eher zu) wonach die Förderung der Vereinbarkeit zu einem guten Arbeitsklima und Ruf als Arbeitgeber sowie zur Loyalität von Mitarbeitenden und dem Erhalt von gutem Personal dient. Auch der Ruf bei Kund/innen wird gemäss der Mehrheit der befragten Betriebe durch vereinbarkeitsfördernde Massnahmen verbessert. Zudem können sie helfen, ungeplante Absenzen zu verringern und die Leistungsbereitschaft des Personals zu verbessern.

Als Herausforderung werden Absenzen von Mitarbeitenden gesehen und dies umso mehr, je länger sie dauern oder wenn kurzfristige Absenzen sich häufen. Auch eine allfällig reduzierte Leistungsfähigkeit der betroffenen Mitarbeitenden sowie die emotionale Belastung werden von knapp einem Drittel der Betriebe als grosse Herausforderung bezeichnet. Bemerkenswerterweise sehen die Betriebe, die effektive Erfahrungen mit betroffenen Mitarbeitenden gemacht haben, Absenzen seltener als grosse Herausforderung als Betriebe, denen konkrete Erfahrungen mit der Thematik fehlen. Dies dürfte unter anderem daran liegen, dass es nicht in allen Situationen zu Absenzen aufgrund der Angehörigenbetreuung kommt – sondern lediglich bei drei Viertel der betroffenen Betriebe bei mindestens einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden. Demgegenüber beurteilen Betriebe mit konkreten Erfahrungen die emotionale Belastung der betroffenen Mitarbeitenden häufiger als grosse Schwierigkeit.

Die Angehörigenbetreuung führt teilweise zu grösseren Veränderungen im Arbeitsverhältnis. In 36 Prozent der Betriebe kam es aufgrund der Angehörigenbetreuung zu Krankschreibungen von betroffenen Mitarbeitenden, in 15 Prozent der Betriebe zu Funktionswechseln. Auch Frühpensionierungen (in 10% der betroffenen Betriebe), Kündigungen durch Mitarbeitende (in 9% der betroffenen Betriebe) und Kündigungen von durch die Arbeitgebenden (in 2 % der betroffenen Betriebe) kommen vor. Diese Befunde zeigen auf, dass die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung nicht in jedem Fall gelingt.

## 8 Handlungsfelder, Unterstützungsbedarf und Ausblick zum rechtlichen Regelwerk aus Sicht der Betriebe

Im vorliegenden Abschnitt wird dargelegt, inwiefern in den Betrieben Handlungsbedarf bezüglich der Sensibilisierung für die Thematik verortet wird und welche Haltungen sie zum Umgang mit dem Thema Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege haben. Hierzu gilt zu bedenken, dass es sich bei den Möglichkeiten und Regelungen in den Betrieben nicht um einen statischen Zustand handelt. Dieser kann sich je nach Zusammensetzung der Geschäftsleitung, Erfahrungen in der Mitarbeiterschaft, gesellschaftlichen Entwicklungen sowie im Zuge von Veränderungen anderer Faktoren laufend entwickeln. Die hier dargestellten Ergebnisse bilden die Sicht der Betriebe zum Zeitpunkt der Befragung (Frühjahr 2018) ab. Über den von Betrieben georteten Handlungsbedarf hinaus lassen die Auswertungen auch gezieltere Fragen darüber zu, wo aus gesellschaftlicher Sicht oder aus der Perspektive betroffener Erwerbstätiger am ehesten Änderungsbedarf besteht.

### 8.1 Erkenntnisse aus der Literatur

Wie bereits in Abschnitt 5.1 ausgeführt, zeigt die Forschung klar, dass die Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitenden für die Aspekte der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege von elementarer Bedeutung ist und Praxisbeispiele weisen auf den Nutzen einer breiten Sensibilisierung für die Thematik hin (z.B. Berthod et al. 2017; Bürkli/Bischofberger 2016). Bemerkenswert wird in der Literatur zudem, dass die Sensibilisierung bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung weiter verbreitet sei, und dass basierend auf den diesbezüglichen Erfahrungen die Sensibilisierung für spezifische Aspekte der Vereinbarkeit mit Angehörigenpflege angegangen werden sollten (z.B. Bold/Deußen 2013).

Bezüglich des Handlungsbedarfs aus Sicht der Unternehmen für gesetzliche Anpassungen in Bezug auf betreuungs- und pflegebedingte Absenzen liefert die Regulierungsfolgenabschätzung aus dem Frühjahr 2018 Informationen (vgl. Abschnitt 2.1.3). Die Regulierungsfolgenabschätzung zeigt, dass rund die Hälfte der Unternehmen eine gesetzliche Anpassung für die Ausweitung der Anspruchsberechtigung auf bezahlte Kurzabsenzen als sinnvoll und nötig erachtet. Dies dürfte vor allem daran liegen, dass bereits heute die Mehrheit der Unternehmen bezahlte Kurzabsenzen für Angehörigenbetreuung (auch gegenüber Personen ohne Unterstützungspflicht) gewähren. Rund zwei Drittel der Unternehmen würden eine neue Regelung zur längerfristigen Betreuung von schwer erkrankten oder verunfallten Kindern grundsätzlich begrüßen (Frey et al., vgl. Abschnitt 2.1.3).

Anzumerken ist, dass der Handlungsbedarf aus Sicht der Betriebe in der vorliegenden Studie in allgemeinerer Form erhoben wurde als in der Regulierungsfolgenabschätzung. **In der vorliegenden Studie stehen keine konkreten Gesetzesanpassungen im Fokus, sondern es geht um generelle Haltungen der Arbeitgebenden.**

### 8.2 Ergebnisse der Betriebsbefragung

#### 8.2.1 Handlungsfelder

Die Befragten haben zu sieben Strategien bezüglich der Sensibilisierung für das Thema Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege angegeben, ob die Strategie a) bereits etabliert ist, ob b) Handlungsbedarf besteht, oder c) kein Handlungsbedarf besteht. **Abbildung 21** zeigt die entsprechenden Ergebnisse für das Total der Betriebe.

Am besten etabliert ist das **Respektieren von Familienverpflichtungen**. 42 Prozent der Befragten geben an, dass dies in ihrem Betrieb umgesetzt werde und man passende Lösungen suche. Lediglich 14 Prozent der Befragten verorten diesbezüglich Handlungsbedarf, während etwa doppelt so viele (27%) keinen Handlungsbedarf sehen.

Teilweise wird von Fachpersonen bemerkt, Betriebe seien besser sensibilisiert für **Anliegen von Eltern mit betreuungspflichtigen Kindern** als für solche von betreuenden und pflegenden Angehörigen. Der zweite Balken der Abbildung bestätigt diesen Eindruck ein Stück weit. Lediglich ein Viertel der befragten Betriebe gibt an, dass die Massnahmen zur Vereinbarkeit in beiden Szenarien gleich gut greifen. Dass rund 30 Prozent der Betriebe angeben, es bestehe diesbezüglich kein Handlungsbedarf, und fast ebenso viele die Frage nicht beantworten können, mag daran liegen, dass ein Teil der Arbeitgebenden keine Mitarbeitenden beschäftigen, die mit Vereinbarkeitsfragen konfrontiert sind – sei es wegen Angehörigenpflege oder Kinderbetreuung.<sup>37</sup>

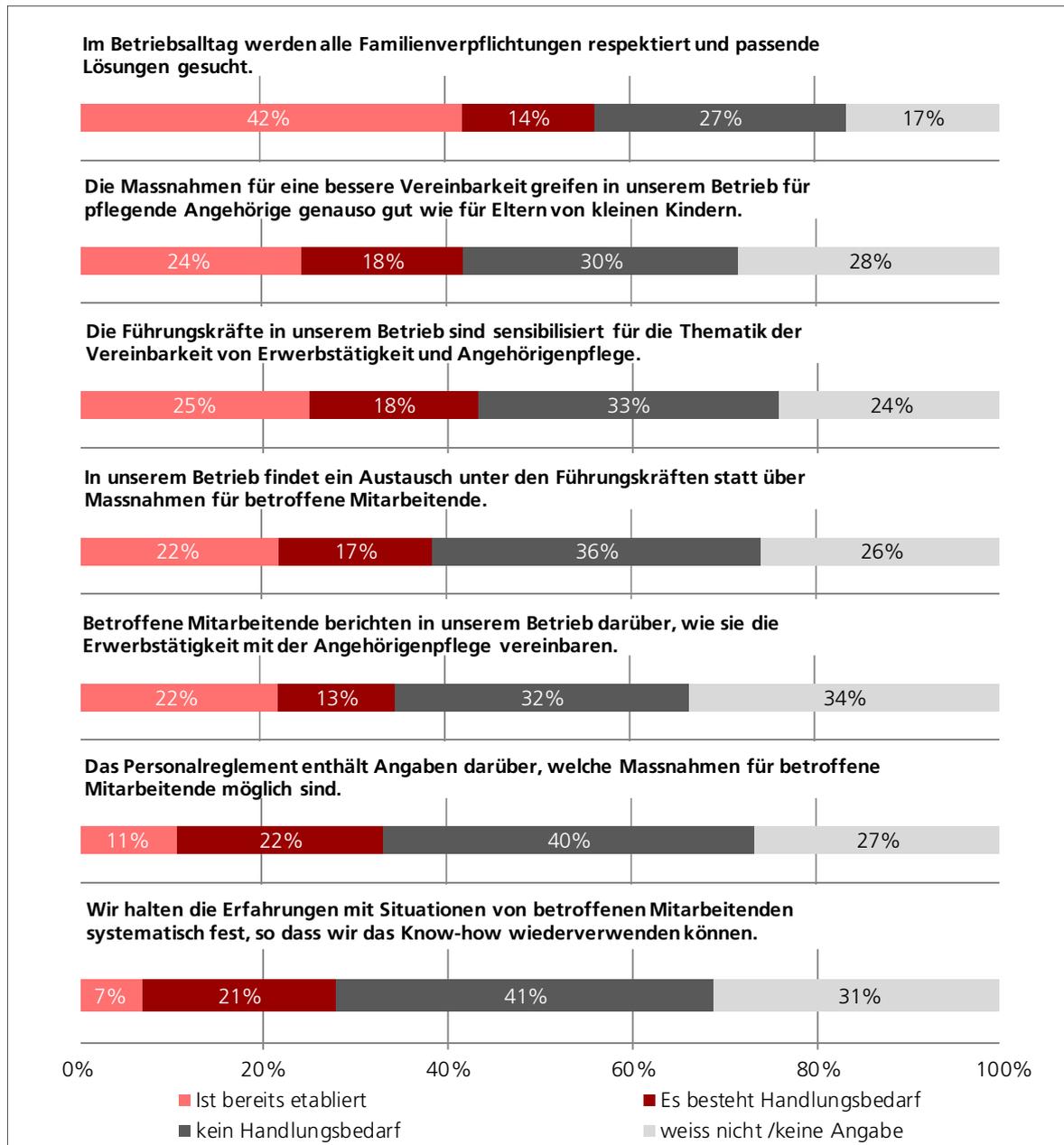
Die nächsten drei Balken in der Abbildung betreffen die **Sensibilisierung von Führungskräften**, den **Austausch unter den Führungskräften** über Massnahmen sowie die **Kommunikation von Erfahrungen** durch die betroffenen Mitarbeitenden. Diese strategischen Massnahmen sind in 22 bis 25 Prozent der Betriebe etabliert. Auch bezüglich dieser Massnahmen ist die Gruppe, die keinen Handlungsbedarf verortet, rund doppelt so gross wie die Gruppe, die einen Handlungsbedarf sieht.

Die letzten beiden Balken der Abbildung behandeln strategische Massnahmen, wonach Möglichkeiten oder Erfahrungen schriftlich und systematisch festgehalten werden, nämlich erstens Formulierungen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege im **Personalreglement** und zweitens das **Dokumentieren von Erfahrungen**, um das Know-how zu sammeln und zu sichern. Im Vergleich zu den anderen strategischen Massnahmen sind die Antworten zu diesen Aussagen am stärksten polarisiert. Bei diesen beiden Massnahmen wird am häufigsten ein Handlungsbedarf verortet (22% bzw. 21%). Gleichzeitig wird am häufigsten angegeben, es bestehe kein Handlungsbedarf (40% bzw. 41%). Zudem sind diese strategischen Massnahmen bislang am seltensten etabliert (11% bzw. 7%).

---

<sup>37</sup> Auf Unterschiede zwischen Betrieben mit sowie ohne Erfahrungen in der Angehörigenpflege wird weiter unten eingegangen.

Abbildung 21: Handlungsbedarf bezüglich strategischer Massnahmen zur Sensibilisierung für die Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege aus Sicht der Betriebe



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=2287

In der obigen Abbildung 21 sind die Antworten sämtlicher Betriebe enthalten, da strategische Sensibilisierungsmassnahmen grundsätzlich alle Betriebe betreffen, unabhängig davon, ob sie in den letzten Jahren von der Thematik der Angehörigenpflege betroffen waren. Für Betriebe ohne entsprechende Erfahrung sind aber ein Teil der Aussagen schwierig zu beurteilen, wie in der Abbildung auch aus den hohen Anteilen an «weiss nicht-Antworten» ersichtlich wird. **Tabelle 11** zeigt deshalb die entsprechenden Angaben getrennt für Betriebe mit beziehungsweise ohne Erfahrung mit pflegenden Angehörigen. Dabei zeigt sich erstens, dass alle Massnahmen in Betrieben mit Erfahrung deutlich häufiger etabliert sind und zweitens, dass Betriebe mit Erfahrung bezüglich aller genannten Sensibilisierungsmassnahmen häufiger einen Handlungsbedarf verorten als Betriebe ohne Erfahrung.

Tabelle 11: Handlungsbedarf bezüglich strategischer Massnahmen zur Sensibilisierung für die Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege nach Erfahrung der Betriebe

	Ist bereits etabliert	Es besteht Handlungsbedarf	kein Handlungsbedarf	weiss nicht /keine Ang.
<b>Im Betriebsalltag werden alle Familienverpflichtungen respektiert und passende Lösungen gesucht.</b>				
Betriebe <b>ohne</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	39%	14%	29%	19%
Betriebe <b>mit</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	55%	17%	19%	9%
<b>Die Massnahmen für eine bessere Vereinbarkeit greifen in unserem Betrieb für pflegende Angehörige genauso gut wie für Eltern von kleinen Kindern.</b>				
Betriebe <b>ohne</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	20%	17%	32%	32%
Betriebe <b>mit</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	41%	22%	21%	16%
<b>Die Führungskräfte in unserem Betrieb sind sensibilisiert für die Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege.</b>				
Betriebe <b>ohne</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	22%	17%	34%	27%
Betriebe <b>mit</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	39%	23%	25%	13%
<b>In unserem Betrieb findet ein Austausch unter den Führungskräften statt über Massnahmen für betroffene Mitarbeitende.</b>				
Betriebe <b>ohne</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	19%	15%	37%	28%
Betriebe <b>mit</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	32%	21%	31%	16%
<b>Betroffene Mitarbeitende berichten in unserem Betrieb darüber, wie sie die Erwerbstätigkeit mit der Angehörigenpflege vereinbaren.</b>				
Betriebe <b>ohne</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	19%	11%	33%	37%
Betriebe <b>mit</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	36%	18%	27%	19%
<b>Das Personalreglement enthält Angaben darüber, welche Massnahmen für betroffene Mitarbeitende möglich sind.</b>				
Betriebe <b>ohne</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	9%	22%	40%	29%
Betriebe <b>mit</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	21%	24%	40%	16%
<b>Wir halten die Erfahrungen mit Situationen von betroffenen Mitarbeitenden systematisch fest, so dass wir das Know-how wiederverwenden können.</b>				
Betriebe <b>ohne</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	6%	20%	40%	34%
Betriebe <b>mit</b> Erfahrung mit pflegenden Angehörigen	12%	24%	44%	19%

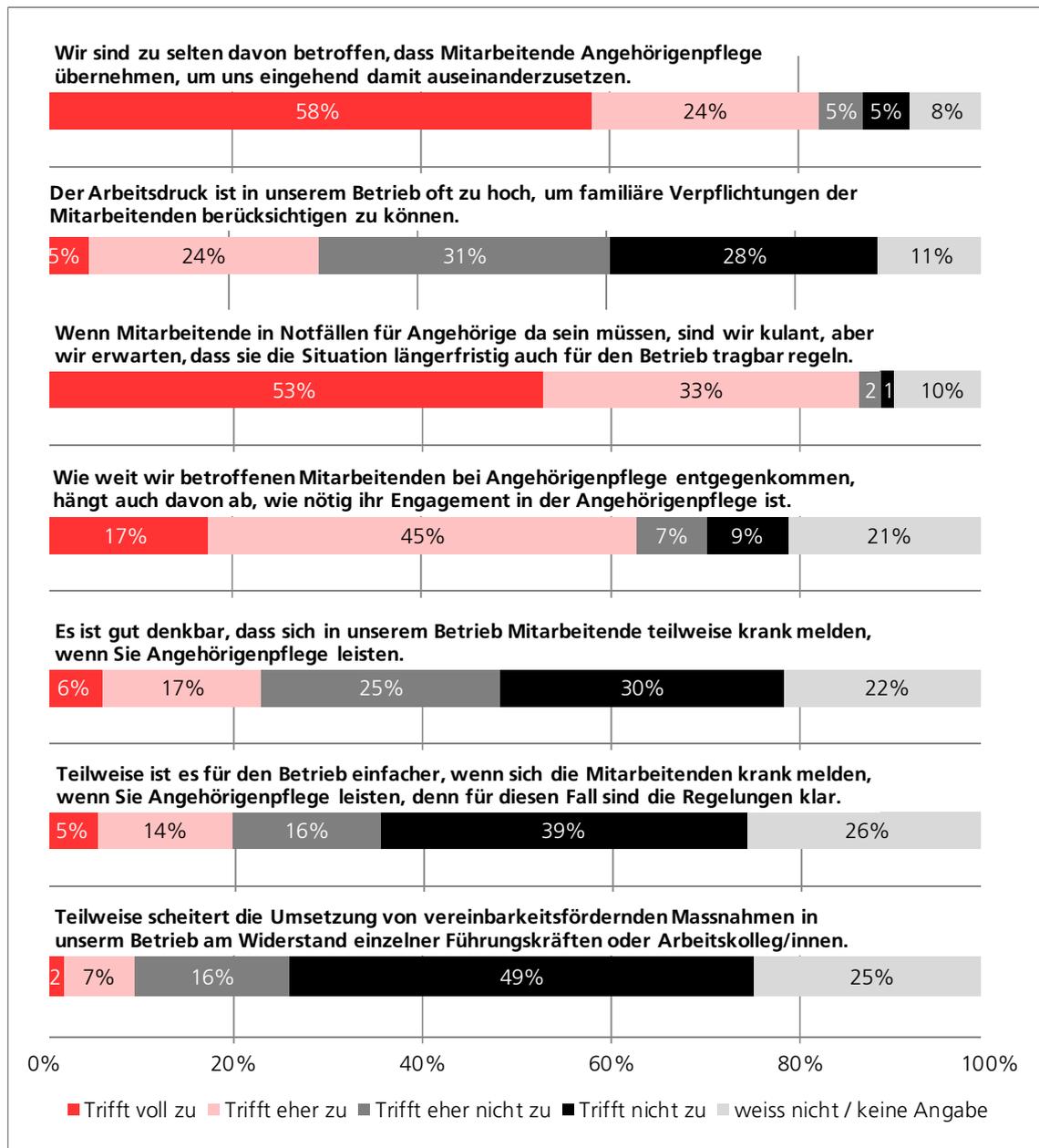
Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=2287

Nebst der Haltung der Betriebe zu spezifischen Massnahmen soll die vorliegende Studie auch aufzeigen, welche **Haltung** die Befragten zum Umgang mit der Thematik haben. Die Befragten haben zu einigen vorformulierten Aussagen Stellung genommen und die Antworten sind in **Abbildung 22** zusammengefasst. Vertiefere Auswertungen (hier nicht dargestellt) zeigen nur geringfügige Unterschiede nach Betriebsgrösse, Rechtsform, Branche oder danach, ob die Betriebe Erfahrungen mit der Thematik haben oder nicht. Bei den nachfolgenden Ausführungen wird punktuell auf Unterschiede nach gewissen Merkmalen hingewiesen.

Eine Mehrheit der Betriebe ist der Ansicht, **zu selten davon betroffen** zu sein, dass Mitarbeitende Angehörigenpflege leisten, um sich eingehend mit der Thematik auseinanderzusetzen. 58 Prozent der Betriebe stimmen dieser Aussage ganz zu, weitere 24 Prozent teilweise. Je grösser der Betrieb ist, desto seltener wird der Aussage zugestimmt. Relevanter ist jedoch, ob der Betrieb bereits Erfahrungen mit Angehörigenpflege gemacht hat. Von den Betrieben mit entsprechender Erfahrung stimmt lediglich ein Drittel der Aussage zu (auch in Betrieben mit unter 20 Mitarbeitenden sind es lediglich 38%), während es bei den Betrieben ohne Erfahrung rund zwei Drittel sind. Sobald sich Arbeitgebende also einmal damit befassen haben, eine Lösung für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege zu finden, sind sie auch in kleinen Betrieben häufiger bereit, sich eingehend mit der Thematik auseinanderzusetzen.

Hingegen geben nur wenige Betriebe an, der **Arbeitsdruck** sei zu hoch, um familiäre Verpflichtungen der Mitarbeitenden berücksichtigen zu können (5% «trifft voll zu»). Hierin zeigt sich die Bereitschaft der Arbeitgebenden, auf Bedürfnisse von Mitarbeitenden einzugehen. Nach Branche zeigt sich, dass im Gastgewerbe häufiger auf den grossen Arbeitsdruck hingewiesen wird. Auch bezüglich Rechtsform zeigen sich gewisse Unterschiede: In Stiftungen und Genossenschaften wird seltener angegeben, der Arbeitsdruck sei zu hoch, als in Aktiengesellschaften, GmbHs oder der Verwaltung.

Abbildung 22: Haltungen von Betrieben bezüglich Aussagen zum Umgang mit dem Thema Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=2287

Im Vorfeld der Befragung wurde von Fachpersonen der Eindruck geäussert, dass Arbeitgebende **in Notfällen** den betroffenen Mitarbeitenden gerne **entgegenkommen**, dass sie aber im Gegenzug auch erwarten, dass die Mitarbeitenden **längerfristig eine Regelung anstreben, die für den Betrieb auch tragbar ist**. Im Rahmen der Befragung wurde dieser Eindruck überprüft und es zeigt sich, dass tatsächlich

viele Betriebe der Aussage zustimmen (53% «trifft voll zu», 33% «trifft eher zu»). Die Antworten deuten darauf hin, dass die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege aus Arbeitgebersicht oft als «ein Geben und Nehmen» gesehen wird. Gleichzeitig zeigt sich auch, dass die individuelle Situation betrachtet wird, wenn nach Lösungen für die Vereinbarkeit gesucht wird. So ist die Zustimmung bezüglich der Aussage «Wie weit wir betroffenen Mitarbeitenden bei Angehörigenpflege entgegenkommen, hängt auch davon ab, wie nötig ihr Engagement in der Angehörigenpflege ist.» eher hoch (17% «trifft voll zu», 45% «trifft eher zu»). Dies äussert sich auch in den Kommentaren, welche einige Befragte anbringen. So merkt beispielsweise eine befragte Person an: *«Bei motivierten, leistungsbereiten, gut qualifizierten Mitarbeitenden sind die Herausforderungen viel einfacher zu bewältigen als dort, wo punkto Qualifikation und Leistungsbereitschaft Vorbehalte bestehen.»* In einer weiteren Anmerkung heisst es: *«Es kommt auf die Stellung der Mitarbeiter an und auch auf die Saison.»* Ein drittes Votum, welches veranschaulicht, dass je nach Situation entschieden wird, welche Massnahmen angewandt werden, lautet: *«Alle aufgeführten Massnahmen sind grundsätzlich möglich, aber es gibt keinen Anspruch darauf.»*

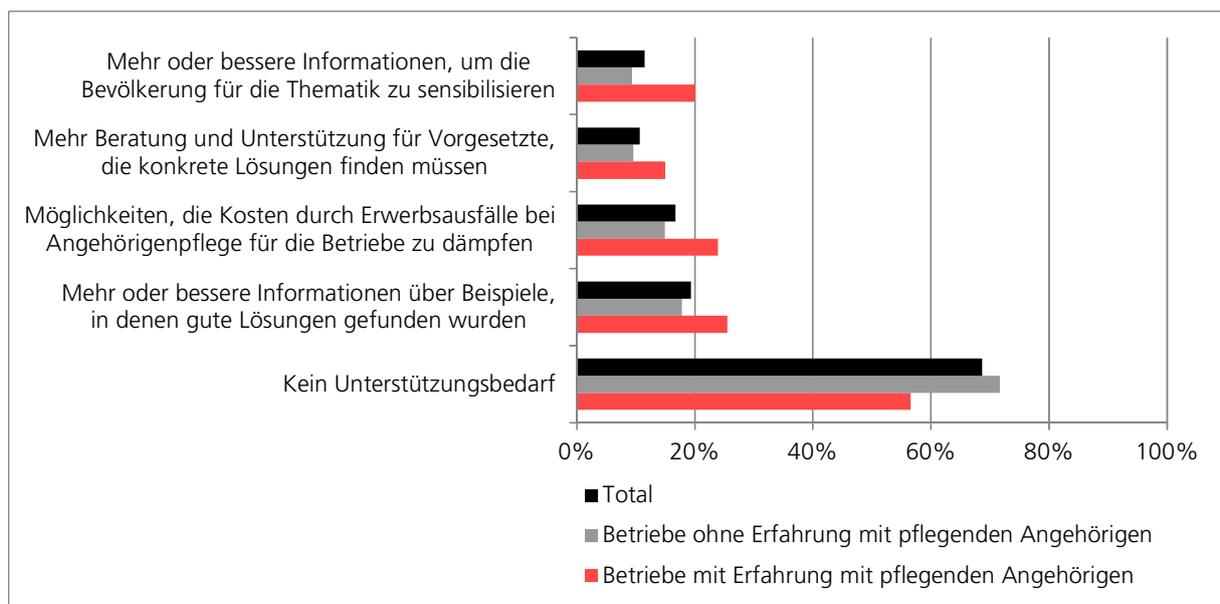
Während die gesetzlichen Regelungen für den Fall von Krankheit der Mitarbeitenden weitgehend klar sind, besteht bezüglich des Rechts auf Arbeitsabwesenheiten bei Angehörigenpflege mehr Unsicherheit. Wie in Abschnitt 7.2.3 bereits deutlich wurde, hatten betroffene Mitarbeitende in den Betrieben, die Erfahrungen mit Angehörigenpflege gesammelt haben, teilweise ein ärztliches Arbeitsunfähigkeitszeugnis. Der drittunterste und der zweitunterste Balken in Abbildung 22 betreffen ebenfalls die Thematik von **Krankmeldungen**. Nur wenige Betriebe stimmen der Aussage zu, wonach betroffene Mitarbeitende sich allenfalls krank melden, wenn sie Angehörigenpflege leisten, wobei auch mehr als ein Viertel der Befragten die Frage nicht beantworten können (6% «trifft voll zu», 17% «trifft eher zu»). Noch geringer ist die Zustimmung zur Aussage, dass es für den Betrieb teilweise einfacher ist, wenn die Mitarbeitenden sich bei Angehörigenpflege krank melden, weil dann die Regelungen klar sind (5% «trifft voll zu», 14% «trifft eher zu»).

Dass die Umsetzung von vereinbarkeitsfördernden Massnahmen in unserem Betrieb am **Widerstand von einzelnen Führungskräften oder Arbeitskolleg/innen** scheitert, ist aus Sicht der Betriebe keine verbreitete Schwierigkeit. Rund die Hälfte der Arbeitgebenden widerspricht der Aussage klar. Lediglich 2 Prozent der Betriebe geben an, die Aussage treffe voll zu.

## 8.2.2 Unterstützungsbedarf der Betriebe

Inwiefern besteht in den Betrieben ein Bedarf nach Unterstützung für den Umgang mit Mitarbeitenden, die Angehörigenpflege leisten? Antworten auf diese Frage sind in **Abbildung 23** dargestellt und zwar sowohl für das Total der befragten Betriebe als auch getrennt nach Betrieben mit bzw. ohne Erfahrung mit betroffenen Mitarbeitenden. Aus der Abbildung ist zum einen ersichtlich, dass rund zwei Drittel der Betriebe keinen Unterstützungsbedarf anmelden. Generell äussern Betriebe mit Erfahrung in der Thematik der Angehörigenpflege häufiger einen Bedarf an Unterstützung, wobei auch unter ihnen knapp 60 Prozent keinen Bedarf an zusätzlichen Hilfestellungen sehen. Zum anderen zeigt die Auswertung, für welche Art von unterstützenden Angeboten am häufigsten ein Bedarf verortet wird. Für Informationen über Beispiele, in denen gute Lösungen gefunden wurden, wird am häufigsten ein Bedarf ausgemacht (19% aller Betriebe). Ebenfalls vergleichsweise häufig wird ein Bedarf an Möglichkeiten verortet, um die Kosten für Betriebe durch Erwerbsausfälle aufgrund von Angehörigenpflege zu dämpfen. Vergleichsweise selten wird von den Befragten angegeben, dass es mehr Beratung für Vorgesetzte geben sollte, die konkrete Lösungen finden müssen, oder dass es bessere Informationen geben sollte, um die Bevölkerung für die Thematik zu sensibilisieren (jeweils 11% aller Betriebe). Bezüglich der Beratungsangebote merkt eine Person zusätzlich an, dass eine externe kostenlose Beratungsstelle notwendig wäre. Wie bereits erwähnt, nennen die Betriebe, welche bereits Erfahrungen mit betroffenen Mitarbeitenden gesammelt haben, häufiger einen Unterstützungsbedarf. Sie wünschen sich im Vergleich zum Total überdurchschnittlich häufig Möglichkeiten, um die Kosten durch Erwerbsausfälle für den Betrieb zu dämpfen und sie haben überdurchschnittlich oft einen Bedarf an Informationen über Beispiele, in denen gute Lösungen gefunden wurden. Zudem sehen sie häufiger eine Notwendigkeit bezüglich der Sensibilisierung der Bevölkerung für die Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege. Hierin dürfte sich die Erfahrung der betroffenen Vorgesetzten spiegeln, wonach eine Sensibilisierung für die Thematik hilfreich ist, um gute Lösungen zu finden.

Abbildung 23: Unterstützungsbedarf der Betriebe für den Umgang mit Mitarbeitenden, die Angehörigenpflege leisten



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=2287

### 8.2.3 Ausblick zum rechtlichen Regelwerk aus Sicht der Betriebe

Im gesamtschweizerisch gültigen rechtlichen Regelwerk gibt es nebst Artikel 36 des Arbeitsgesetzes kaum Bestimmungen, die erwerbstätigen Personen mit Engagement in der Angehörigenbetreuung und –pflege, spezielle Rechte am Arbeitsplatz einräumen.<sup>38</sup> Da die Thematik aller Voraussicht nach an Relevanz gewinnen wird, können zusätzliche gesetzliche Regelungen allerdings zum Thema werden. Aus diesem Grund wurden im Rahmen der Unternehmensbefragung Haltungen aus Betrieben zu folgenden Aussagen bezüglich gesetzlicher Bestimmungen eingeholt:

- Bei Angehörigenpflege sollten Mitarbeitende das Recht erhalten, ihr Erwerbsspensum bei Bedarf um bis zu 20% zu reduzieren, um die Erwerbsarbeit mit der Angehörigenpflege vereinbaren zu können.
- Individuelle Vereinbarungen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden bringen bessere Lösungen als gesetzliche Vorgaben.
- Pflegende Angehörige sollten das Recht auf eine Kurzabsenz (max. 3 Tage) erhalten, um nach einem besonderen Ereignis für die Betreuung und Pflege von Familienmitgliedern oder anderen nahestehenden Personen zu sorgen.
- Es sollte Möglichkeiten zur Finanzierung von bezahlten Betreuungsabsenzen für Angehörige in besonderen Situationen geben, ohne dass die betroffenen Betriebe hohe Kosten zu tragen haben.
- Die Sensibilität von Führungskräften und Kolleg/innen für pflegende Mitarbeitende im Betrieb ist wichtiger als gesetzliche Regelungen.
- Nur bei gesetzlich geregelten Ansprüchen verbessert sich die Vereinbarkeit für alle Betroffenen gleichermassen.

**Abbildung 24** zeigt die Antworten der Betriebe, wobei die Aussagen nach dem Anteil der Zustimmung sortiert sind. Daraus geht klar hervor, dass die Mehrheit der Betriebe die Haltung vertritt, dass individuelle Vereinbarungen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden bessere Lösungen bringen als gesetzliche Vorgaben, und dass Sensibilität von Führungskräften und Kolleg/innen für die Thematik wichtiger ist als gesetzliche Regelungen.

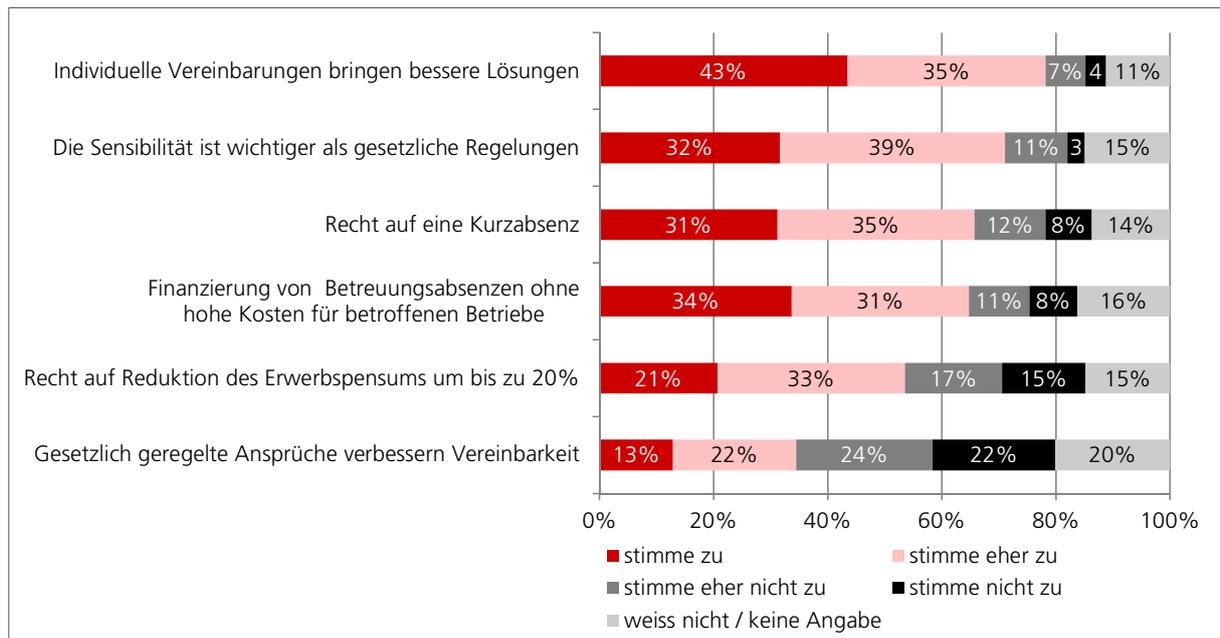
Bezüglich drei möglichen Anpassungen im gesetzlichen Regelwerk, namentlich einem Recht auf Kurzabsenzen für pflegende Angehörige, Möglichkeiten von bezahlten Betreuungsabsenzen (ohne hohe Kosten für Betriebe) sowie dem Recht auf eine Reduktion des Arbeitspensums um bis zu 20 Prozent, äussert sich mehr als die Hälfte der Betriebe (eher) zustimmend.

Eine Minderheit von 34 Prozent der Betriebe stimmt der Aussage (eher) zu, wonach sich die Vereinbarkeit nur bei gesetzlich geregelten Ansprüchen für alle Betroffenen gleichermassen verbessert. Ein grösserer Anteil (46%) lehnt die Aussage (eher) ab.

Die Antworten zeigen zudem, dass die **Ansichten der Befragten nicht polarisiert** sind. Viele Befragte sind gleichzeitig der Meinung, dass individuelle Vereinbarungen bessere Lösungen bringen als gesetzliche Vorgaben, und sie befürworten gleichzeitig auch moderate Anpassungen im gesetzlichen Regelwerk. Von den Befragten mit klarer Zustimmung zur Aussage, dass individuelle Vereinbarungen bessere Lösungen bringen als gesetzliche Vorgaben, äussern sich 65 Prozent auch klar befürwortend zu mindestens einer der formulierten Erweiterungen der gesetzlichen Vorgaben. Dieser Befund zeigt, dass gesetzliche Vorgaben und individuelle Vereinbarungen sich ergänzen können.

<sup>38</sup> Aus dem Obligationenrecht (Art. 324a Abs. 1) ist abzuleiten, dass das Recht auf bezahlte Kurzabsenzen von bis zu 3 Tagen pro Ereignis nicht nur zur Betreuung und Pflege von Kindern, sondern auch für die Betreuung und Pflege von Ehepartner/innen sowie eingetragene Partner/innen gilt.

Abbildung 24: Haltungen von Betrieben zu Aussagen bezüglich gesetzlicher Regelungen



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=2287

Schliesslich ist zu beachten, dass es eine grosse **Varianz in den Haltungen** der befragten Vorgesetzten gibt. Dies kommt auch aus den besonders häufigen Kommentaren zu den Handlungsfeldern zum Ausdruck, von denen hier ein paar exemplarisch aufgeführt werden. So betont eine befragte Person die Wichtigkeit von individuellen Vereinbarungen mit der Bemerkung: *«Jeder Betrieb muss das für sich entscheiden und Lösungen finden, welche alle mittragen können.»* Eine andere Anmerkung betont sowohl das Engagement als auch die Restriktionen aus Arbeitgebersicht: *«Wir machen sicher alles, was möglich ist, aber so festlegen kann ich mich nicht.»* Eine andere befragte Person weist auf Herausforderungen bei der Umsetzung von allfälligen Vorgaben hin: *«Unser Betrieb ist sehr international ausgelegt. Dies macht es generell schwierig, gesetzliche Änderungen einzuführen. Zudem sind generelle Lösungen meistens schlecht umsetzbar, da die Fälle sehr individuell sind. Es würde jedoch helfen, wenn Informationsmaterial auf Englisch verfügbar wäre, um Vorgesetzte zu sensibilisieren.»* Zudem gibt es befragte Vorgesetzte, denen die Thematik der Vereinbarkeit ein grosses Anliegen ist, was sich beispielsweise in folgendem Votum veranschaulicht: *«Die Demografie zeigt, dass dieses Thema enorm wichtig ist und unbedingt von den Arbeitgebern akzeptiert und bearbeitet werden sollte. Viele Arbeitnehmende offenbaren sich ihren Vorgesetzten nicht, aus Angst die Position, Gehalt, Status zu verlieren.»* Schliesslich weist von den Antwortenden jemand mit folgenden Worten auf die Relevanz der Thematik hin: *«Il ne faut jamais oublier que cela peut arriver à tout le monde de se trouver dans une telle situation.»*

### Vergleich zu den Ergebnissen der Regulierungsfolgenabschätzung (Frey et al. 2018)

Während die Regulierungsfolgenabschätzung den Handlungsbedarf zu konkreten Gesetzesanpassungen erhoben hat, ging es in der Befragung der vorliegenden Studie um allgemeinere Haltungen von Betrieben zu allfällig denkbaren Anpassungen im gesetzlichen Regelwerk. Die beiden Befragungen zeigen übereinstimmend, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen moderaten Anpassungen im gesetzlichen Regelwerk bezüglich den Massnahmen am Arbeitsplatz für betreuende Angehörige grundsätzlich (eher) befürwortend gegenüber stehen (vgl. Abschnitt 2.1.3).

### 8.3 Ergänzungen aus den Vertiefungsgesprächen und dem Validierungsworkshop

Übereinstimmend mit den Angaben in der Onlineerhebung äussern sich mehrere Personen auch in den Vertiefungsgesprächen dahingehend, dass eine breite Sensibilisierung der Bevölkerung und der Arbeitgebenden mindestens so wichtig seien wie zusätzliche gesetzliche Vorgaben. Die Gesprächspartner/innen merken hierzu an, die Sensibilität sei in jeder Situation ein Vorteil – so verschiedenartig die Situationen der Betroffenen auch seien. Bei gesetzlichen Regelungen hingegen müsse sehr genau definiert werden, für welche Situationen die Regelung gelte und für welche nicht.

Wenn die Gesprächspartner sich **gegen zusätzliche Regelungen** aussprechen, dann begründen sie dies teilweise mit der Verschiedenartigkeit der Konstellationen. Zudem wird als Argument der Aufwand für Arbeitgebende aufgeführt, der mit der Umsetzung von gesetzlichen Regelungen verbunden sei. Weiter befürchten mehrere Gesprächspartner/innen, die Kreativität und die Grosszügigkeit von Unternehmen könne unter zusätzlichen gesetzlichen Vorgaben leiden.

Es gibt aber auch unter den Interviewpartner/innen – wie in der Onlinebefragung – Personen, die sich klar **für mehr gesetzliche Regelungen** aussprechen. Sie begründen dies teilweise damit, dass es für den Betrieb aufwändig und mit Unsicherheit verbunden sei, im Einzelfall zu entscheiden und zu begründen, wie weit der Betrieb den Mitarbeitenden entgegenkommen könne. Argumentiert wird auch, die Betreuung von unterstützungsbedürftigen Personen sei eine gesellschaftliche Aufgabe und dementsprechend sei es nicht abwegig, in gewissen Fällen eine Erwerbsausfallentschädigungen über die Erwerbsersatzordnung vorzusehen.

Wie bereits aus den Ergebnissen der Onlinebefragung ersichtlich wird, sind die befragten Arbeitgebenden manchmal auch geteilter Meinung: Einerseits sehen sie, dass klare gesetzliche Regelungen Rechtssicherheit bringen und die Prozesse zur Umsetzung von Massnahmen vereinfachen können. Andererseits sind sie sich der Verschiedenartigkeit der Arbeitsverhältnisse und Angehörigenengagements bewusst und merken an, dass es auch bei weiterreichenden gesetzlichen Regelungen immer noch individuelle Vereinbarungen brauche, um in den verschiedenen Situationen tragbare Lösungen zu finden.

Auch im Validierungsworkshop wurde von einzelnen Teilnehmenden die Vermutung geäussert, dass bei weiterführenden gesetzlichen Regelungen die Grosszügigkeit und Kreativität der Unternehmen nachlasse. So könnte es beispielsweise sein, dass Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden heute eine bezahlte Kurzabsenz von fünf Tagen pro Ereignis für die Betreuung von Angehörigen gewähren, bei der gesetzlichen Anpassung lediglich noch die gesetzlich vorgesehenen drei Tage gewähren. Anhand der erhobenen Daten der vorliegenden Studie kann nicht abgeschätzt werden, inwiefern solche Effekte zu erwarten sind.

Oft sind in ein Betreuungssetting mehrere Angehörige involviert. Im Workshop schildern die Vorgesetzten teilweise die Beobachtung, dass oft die Angehörigen mit den verständnisvolleren oder grosszügigeren Arbeitgebenden sich stärker in der Angehörigenbetreuung engagieren. Dies wird von einigen Workshop-teilnehmenden als ungünstig empfunden. Weiterreichende gesetzliche Regelungen könnten dazu beitragen, dass sich die Betreuungsarbeiten gleichmässiger auf die involvierten Angehörigen verteilen.

Bezüglich längerfristigen betreuungsbedingten Arbeitsabwesenheiten und deren Finanzierung herrscht im Validierungsworkshop ein gewisser Konsens darüber, dass die Betreuung von unterstützungsbedürftigen Personen eine **gesamtgesellschaftliche Aufgabe** ist und weder allein von den Direktbetroffenen noch allein von den Arbeitgebenden getragen werden kann.

## **8.4 Zwischenfazit zu Handlungsfeldern, Unterstützungsbedarf und Ausblick aus Sicht der Betriebe**

Für viele Betriebe sind Aktivitäten bezüglich einer Förderung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung nicht vordringlich, wie die erhobenen Daten zum Handlungsbedarf im eigenen Betrieb zeigen. Nur ein geringer Anteil der befragten Betriebe verortet einen internen Handlungsbedarf bezüglich Massnahmen für eine bessere Sensibilisierung für die Thematik. Am ehesten wird ein Handlungsbedarf in einer themenspezifischen Erweiterung des Personalreglements (22%) oder im schriftlichen Festhalten von Erfahrungen zum Know-how-Aufbau (21%) gesehen. Gleichzeitig gibt auch ein eher geringer Anteil der befragten Betriebe an, die Sensibilisierung für die Thematik sei im eigenen Betrieb bereits gut. Am ehesten trifft dies für das Respektieren von Familienverpflichtungen zu (42%), am wenigsten für den Know-how-Aufbau anhand der schriftlichen Dokumentation von Erfahrungen (7%).

Die Mehrheit der befragten Betriebe ist (eher) der Meinung, dass individuelle Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden bessere Lösungen bringen als gesetzliche Regelungen und dass die Sensibilisierung für die Thematik wichtiger ist als gesetzliche Regelungen. Gleichzeitig äussert sich die Mehrheit der befragten Betriebe auch (eher) zustimmend bezüglich möglicher moderater Erweiterungen des gesetzlichen Regelwerks bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung. Demnach können gesetzliche Regelungen und individuelle Vereinbarungen als Ergänzungen zueinander gesehen werden. In den Vertiefungsgesprächen und im Validierungsworkshop wird der Vorteil der Rechtssicherheit für Betriebe durch gesetzliche Vorgaben hervorgehoben. Allerdings wird auch angemerkt, dass Betriebe unter Umständen weniger kreative und grosszügige Lösungen umsetzen würden, wenn es weiterreichende gesetzliche Regelungen gäbe. Inwiefern diese Vermutung zutrifft, kann anhand der erhobenen Daten nicht beurteilt werden.

## 9 Fazit und Ausblick

### Betroffenheit und Engagement von Arbeitgebenden

Die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ist nicht nur aus Sicht der Direktbetroffenen, sondern auch aus Sicht der Arbeitgebenden relevant, wie die vorliegende Studie bestätigt. Ein **beachtlicher Anteil der Unternehmen ist konkret von der Thematik betroffen**. Im Verlauf der letzten drei Jahre hat jeder fünfte Betrieb der Schweiz (ab 5 Mitarbeitenden) Erfahrungen damit gemacht, dass Mitarbeitende sich in der Angehörigenbetreuung und -pflege engagierten und die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit zum Thema wurde.

Es gilt festzuhalten, dass das **Engagement von Seiten der Betriebe** zur Lösungsfindung **gross** ist. Praktisch in allen Betrieben (96%), die davon Kenntnis hatten, dass Mitarbeitende in für die Vereinbarkeit relevantem Ausmass Angehörigenbetreuung und -pflege leisten, wurden Massnahmen umgesetzt, um die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege zu erleichtern. In 90 Prozent der betroffenen Betriebe wurden mehr als zwei Massnahmen angewandt. Grundsätzlich werden häufiger Massnahmen umgesetzt, welche die Arbeitsorganisation betreffen. Seltener werden von Arbeitgebendenseite proaktiv Schritte unternommen, um die Informationen und Beratung von betroffenen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu fördern. Das **Verhältnis zwischen Nutzen und Kosten** der ergriffenen Massnahmen wird **von der Mehrheit der betroffenen Betriebe als gut oder ausgeglichen beurteilt**. Dies dürfte nicht zuletzt damit zu tun haben, dass viele Massnahmen (z.B. Rücksichtnahme bei der Arbeitseinteilung, Absprachen im Team, flexible Arbeitszeit, Arbeit von Zuhause aus) für die Betriebe zwar mit Umstellungen und einem gewissen Aufwand verbunden sind, aber nicht zu hohen direkten Mehrkosten führen. Zudem zeigt eine Regulierungsfolgenabschätzung (Frey et al. 2018), dass die Kosten für bezahlte Kurzabsenzen aufgrund von Angehörigenbetreuung und -pflege nur einen geringen Anteil an den gesamten Kosten für Kurzabsenzen ausmachen.<sup>39</sup> Lediglich zwei Massnahmen schneiden in der Kosten-Nutzen-Beurteilung der Betriebe eher schlecht ab: Längere pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten mit Lohnfortzahlung durch die Arbeitgebenden sowie Beratungsgespräche mit einer externen Organisation. Hierbei handelt es sich um Massnahmen, die relativ selten umgesetzt werden. Für die Arbeitgebenden sind diese Massnahmen mit direkten Kosten verbunden. Aus gesellschaftlicher Sicht ist zu betonen, dass eine solche Massnahme im Einzelfall für die betroffenen Angehörigen sehr entlastend sein kann.

### Strategische Überlegungen von Betrieben

Die Erhebung zeigt, dass die **Betriebe aktiv handeln, sobald sie mit konkreten Situationen konfrontiert sind**, in denen Mitarbeitende die Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung vereinbaren müssen. Allerdings geht aus der Befragung auch hervor, dass Betriebe **sich eher selten unabhängig von konkreten Situationen mit der Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung auseinandersetzen**. Vergleichsweise selten werden aktiv strategische Massnahmen ergriffen, wie beispielsweise die Sensibilisierung für das Thema oder das schriftliche Festhalten von Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und privaten Engagements im Betriebsleitbild oder der Personalordnung. Sowohl aus der Fachliteratur als auch aus den Ergebnissen der Befragung geht indes hervor, dass die proaktive Auseinandersetzung von Betrieben mit der Thematik dazu beiträgt, dass frühzeitig Lösungen zur Vereinbarkeit gefunden werden können, die für alle Beteiligten tragbar sind. Zudem ist die Sensibilisierung und Offenheit von Vorgesetzten für das Thema eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Arbeitgebenden es überhaupt erfahren, wenn Mitarbeitende durch Angehörigenbetreuung belastet sind. Die statistische Zusammenhangsanalyse im Rahmen der vorliegenden Befragung zeigt: Je mehr Ge-

<sup>39</sup> Ca. 1.4 Stunden Arbeitsabwesenheit pro Mitarbeiter/in und Jahr aufgrund Angehörigenpflege versus ca. 22 Stunden Arbeitsabwesenheit pro Mitarbeiter/in und Jahr Total.

legenheiten und Möglichkeiten es im Betriebsalltag gibt, bei denen die Vorgesetzten von der Angehörigenbetreuung erfahren können, desto eher haben sie entsprechende Situationen schon im eigenen Betrieb erlebt. Auch ganz allgemeine Strategien im Betriebsalltag können hilfreich sein im Umgang mit Situationen, in denen Mitarbeitende Angehörigenbetreuung und -pflege leisten: Hierzu gehören laut Schilderungen von Befragten beispielsweise eine Arbeitsorganisation, in der möglichst wenig Aufgaben auf nur eine Person konzentriert sind, Regelungen für Stellvertretungen, die schriftliche Dokumentation von Arbeitsabläufen oder die Bildung eines betriebsübergreifenden Pools von Aushilfskräften. **Angehörigenbetreuung kann ein Anlass sein, welcher zu schwierigen Situationen im Betrieb führt. Allerdings liegen die Gründe für die Schwierigkeiten nicht immer direkt bei der Angehörigenbetreuung,** sondern sind teilweise auch durch Arbeitsstrukturen oder Aspekte der Betriebsführung begründen. Wenn beispielsweise die Personalausstattung sehr knapp ist oder Stellvertretungsregelungen fehlen, führt dies nicht nur im Falle von Angehörigenbetreuung zu Schwierigkeiten sondern auch bei anderen Anlässen.

Bezüglich der Umsetzung von Lösungen für die Vereinbarkeit legt ein Teil der Betriebe ein grosses Gewicht auf die **Gleichbehandlung von Mitarbeitenden**. In diesen Betrieben wird häufig aktiv kommuniziert, welche Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung den Mitarbeitenden offen stehen. Auch bei der Ausgestaltung von Massnahmen überlegen sich die Führungspersonen, ob die entsprechenden Möglichkeiten allen Betroffenen in ähnlichen Situationen zur Verfügung stehen würden. Wenn dies nicht garantiert werden kann, ist das ein Grund, die Massnahme nicht umzusetzen. Andere Betriebe wiederum kommen den betroffenen Mitarbeitenden soweit wie möglich entgegen, auch wenn dieselben Massnahmen in einem zweiten derartigen Fall nicht realisierbar wären. Unabhängig von der diesbezüglichen Positionierung der Betriebe stellte sich im Rahmen der Studie heraus, dass es für Vorgesetzte von grossem Nutzen ist, die Situationen und die umgesetzten Massnahmen schriftlich zu dokumentieren und internes Know-how zu Massnahmen für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung aufzubauen. Teilweise merken die befragten Vorgesetzten an, dass es bei leistungsbereiten und gut qualifizierten Mitarbeitenden einfacher falle, Lösungen zu finden. Dies ist ein Hinweis darauf, dass nicht alle Mitarbeitenden die nötigen Kompetenzen bzw. Gesundheitskompetenzen mitbringen, um zu tragfähigen Lösungen beizutragen. Entsprechend heisst dies auch, dass Investitionen in die Gesundheitskompetenzen von Mitarbeitenden sowie die Transparenz über Möglichkeiten und Grenzen des Betriebs sich auszahlen können.

### **Chancen und Herausforderungen aus Sicht der Arbeitgebenden**

Die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ist aus betrieblicher Sicht sowohl mit Chancen als auch mit Herausforderungen verbunden, wie die vorliegende Befragung deutlich zeigt. Zu den **Chancen für Betriebe** gehört, dass durch die Förderung der Vereinbarkeit die Zufriedenheit und die Loyalität der Mitarbeitenden und der gute Ruf als Arbeitgeber erhöht und der Erhalt von gutem Personal erleichtert wird. Auch ein gutes Image bei der Kundschaft, die Verringerung von ungeplanten Absenzen oder eine höhere Leistungsfähigkeit des Personals kann zu den betrieblichen Chancen durch die Förderung von Vereinbarkeit gezählt werden. Gleichzeitig zeigt die Befragung aber auch, dass die betroffenen Unternehmen mit **Herausforderungen** konfrontiert waren. Insbesondere Absenzen von mittlerer oder längerer Dauer werden von den Arbeitgebenden oft als grosse Schwierigkeit erachtet. Auffallend ist dabei allerdings, dass Arbeitsabwesenheiten in den Betrieben, die Erfahrungen mit betroffenen Mitarbeitenden gesammelt haben, seltener als grosse Schwierigkeit beurteilt werden als in Betrieben, die über keine Erfahrungen mit konkreten Situationen verfügen. Dies dürfte einerseits damit zusammenhängen, dass es nicht in jedem Fall bei der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung zu Absenzen kommt, andererseits dürfte aber auch eine Rolle spielen, dass in den konkreten Situationen andere Herausforderungen im Vordergrund stehen. So beurteilen die Vorgesetzten, welche in den letzten Jahren

konkrete Erfahrung mit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung gemacht haben, häufiger die emotionale Belastung der betroffenen Mitarbeitenden als grosse Schwierigkeit. Vielfach geht aus den Schilderungen der Befragten hervor, dass eine transparente Kommunikation für die Lösungsfindung von zentraler Bedeutung ist, denn Schwierigkeiten können unter anderem entstehen, wenn Betriebe über die Situation der betroffenen Mitarbeitenden nicht ausreichend im Bilde sind, zu stark eine Anspruchshaltung von betroffenen Mitarbeitenden wahrnehmen oder wenn Teamkolleg/innen durch die Situation zu stark belastet werden.

### **Ambivalente Aspekte aus betrieblicher und gesellschaftlicher Sicht**

Es gibt kein allgemeingültiges Rezept für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung, wie aus den obigen Ergebnissen der vorliegenden Studie erneut deutlich wird. Je nach Betreuungsrangement, Arbeitsinhalt oder Betriebsstruktur können in einem Fall Lösungen zielführend sein, die in einem anderen Fall unmöglich wären. Es gibt allerdings Massnahmen, deren Beurteilung aus betrieblicher und gesellschaftlicher Sicht ambivalent ist oder die kurzfristig als passend erscheinen, aber ungünstige längerfristige Folgen haben. Aus der vorliegenden Studie treten vor allem zwei solche Aspekte hervor: Einerseits der **Bezug von Ferien** zur Betreuung und Pflege von Angehörigen, andererseits die **Ausstellung von ärztlichen Arbeitsunfähigkeitszeugnissen** aufgrund von Angehörigenbetreuung und -pflege.

Die befragten Vorgesetzten nennen als mögliche Massnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung sowohl das *Recht* auf den Bezug von Ferien als auch die *Erwartung*, dass Abwesenheiten aufgrund von Angehörigenbetreuung mit Ferientagen oder Überzeit kompensiert werden. Dies können kurzfristig und im Einzelfall praktikable Lösungen sein. Allerdings zeigt die Forschung, dass dem Gesundheitszustand von Angehörigen Beachtung zu schenken ist (vgl. Abschnitt 7.1). Wenn Angehörigen die Möglichkeit für Ferien fehlt – als Auszeit von der Erwerbstätigkeit und der Angehörigenbetreuung – kann dies ihren Gesundheitszustand belasten, was weder aus individueller, noch aus betrieblicher oder volkswirtschaftlicher Sicht erwünscht ist. Das Recht auf eine vorübergehende Reduktion des Erwerbsspensums oder eine Lohnfortzahlung bei gewissen Konstellationen von Angehörigenbetreuung können aus gesamtgesellschaftlicher Sicht eher zu guten Lösungen beitragen.

In rund einem Drittel der betroffenen Betriebe kam es vor, dass ein Teil der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit der Angehörigenbetreuung ein ärztliches Arbeitsunfähigkeitszeugnis hatte (vgl. Abschnitt 7.2.3). Die befragten Vorgesetzten äussern sich vereinzelt dahingehend, dass ein solches Zeugnis die Lösungsfindung vereinfache, weil es für Krankheitsfälle standardisierte Lösungswege gebe. Andererseits weisen die Betriebe auch auf die Kosten hin, die ihnen bei krankheitsbedingten Absenzen durch Lohnfortzahlungen entstehen. Eine Nationalfondsstudie zeigt auf, dass ein Arbeitsunfähigkeitszeugnis eine relativ häufig vorkommende Option ist, um erwerbstätigen Angehörigen zu Atempausen zu verhelfen, dass die betroffenen Angehörigen es allerdings meist als unbefriedigend empfinden, selbst als krank bzw. arbeitsunfähig deklariert zu sein (Berthod et al. 2017, 71). Dass Arbeitsunfähigkeitszeugnisse im Zusammenhang mit Angehörigenbetreuung zur Anwendung kommen, dürfte auch damit zusammenhängen, dass es nur wenige gesetzliche Regelungen bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung gibt. In der Praxis dürfte die Beurteilung der Arbeitsfähigkeit von Angehörigen aus medizinischer Sicht nicht ganz einfach sein, zumal es durchaus vorkommt, dass betroffene Mitarbeitende durch die Doppelbelastung tatsächlich nicht mehr voll arbeitsfähig sind. Zahlreiche der interviewten Personalverantwortlichen und Vorgesetzten haben denn auch die Erfahrung gemacht, dass die Leistungsfähigkeit der betroffenen Mitarbeitenden mitunter nachlässt. Allerdings wird deutlich, dass gerade auch im Zusammenhang mit Krankschreibungen der Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten eine sehr grosse Bedeutung zukommt. Da sich im Zusammenhang mit Krankschreibungen bei Angehörigenbe-

treuung aus rechtlicher, praktischer und gesellschaftlicher Perspektive allerdings viele Fragen ergeben, müsste im Rahmen einer weiterführenden Studie geklärt werden, inwiefern die aktuelle Praxis angemessen ist und inwiefern es alternative Lösungen gäbe.

### **Handlungsbedarf aus betrieblicher und aus gesellschaftlicher Sicht**

Beim Handlungsbedarf bezüglich der **Sensibilisierung** für das Thema der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung zeigen sich gewisse Differenzen zwischen den Erkenntnissen aus der Literatur (vgl. Abschnitt 5.1) und der Betriebsbefragung: Die befragten Vorgesetzten geben häufig entweder an, Massnahmen zur Sensibilisierung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden seien bereit gut etabliert, oder, es bestehe aus anderen Gründen kein Handlungsbedarf. Aus der Forschung und auch aus den Zusammenhangsanalysen sowie den Vertiefungsgesprächen der vorliegenden Studie geht allerdings hervor, dass die Sensibilisierung von Vorgesetzten eine wichtige Grundlage ist für die Lösungsfindung und die Umsetzung von geeigneten Massnahmen in Fällen von Angehörigenbetreuung. Dies nicht zuletzt, weil die Offenheit für die Thematik eine der Voraussetzungen dafür ist, dass Vorgesetzte überhaupt erfahren, wenn Mitarbeitende Angehörigenbetreuung leisten. Die Sensibilisierung trägt aber auch dazu bei, dass sich Betriebe aktiv mit ihren Möglichkeiten auseinandersetzen, die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung zu erleichtern. Ein Teil der Sensibilisierung besteht in der Erkenntnis, dass vereinbarkeitsfördernde Massnahmen, welche für den Bereich der Kinderbetreuung bereits etabliert sind, auch für Situationen von Angehörigenbetreuung zur Anwendung kommen können. Darüber hinaus sollte erkannt werden, dass der Massnahmenbedarf bei Angehörigenbetreuung in entscheidenden Punkten von dem bei Kinderbetreuung abweicht. Dies nicht zuletzt, weil bei der Angehörigenbetreuung der Veränderungen des Gesundheitszustands der unterstützungsbedürftigen Person oft nicht voraussehbar sind. Eine Möglichkeit, um die Sensibilisierung zu fördern, besteht darin, im KMU-Handbuch «Beruf und Familie» des Seco noch expliziter darauf hinzuweisen, dass es auch für Situationen von Angehörigenbetreuung hilfreich ist und allenfalls spezifische «Checklisten» oder «Leitfäden» in das Handbuch einzufügen, welche auf Angehörigenbetreuung fokussieren.

Die Befragungsergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass **in der vermehrten Inanspruchnahme von (externer) Beratung ein Potenzial besteht, um den Prozess zur Lösungsfindung für die Vereinbarkeit zu erleichtern**. Angesichts des hohen Stellenwerts der Kommunikation bei diesen Prozessen und der oft hohen Komplexität der Situationen scheint es offensichtlich, dass eine (externe) Beratung gewinnbringend sein kann. Passende Angebote für Beratungen sind vorhanden (vgl. Tabelle 7 in Abschnitt 6.2.2). Eine Hürde besteht darin, dass die Beratungsleistungen für Betriebe mit teils hohen direkten Kosten verbunden sind. Inwiefern alternative Finanzierungsmodelle für Beratungen von (kleinen) Betrieben möglich sind, müsste im Rahmen des Aktionsplans weiter abgeklärt werden. Im Workshop im Rahmen der vorliegenden Studie wurde diskutiert, wie die Inanspruchnahme von Beratungsangeboten gefördert werden kann. Die Workshop-Teilnehmenden sehen ein Potenzial darin, Beratungsangebote über den Aktionsplan zu finanzieren und den Mitarbeitenden beziehungsweise den Betrieben entsprechende Gutscheine zur Verfügung zu stellen. Damit einhergehend müssten die bestehenden Angebote besser bekannt gemacht werden.

Die Diskussion im Validierungsworkshop der vorliegenden Studie zeigte zudem, dass Angehörigenbetreuung als Aufgabe gesehen werden kann, welche die Gesamtgesellschaft betrifft, zu welcher nicht nur die Direktbetroffenen und die Arbeitgebenden gehören.

Was die mögliche Erweiterung des rechtlichen Regelwerks betrifft, bestätigen die Ergebnisse der Befragung weitgehend die Erkenntnisse aus der Literatur. Einerseits vertritt die Mehrheit der Befragten die Haltung, dass individuelle Vereinbarungen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden bessere Lö-

sungen bringen als gesetzliche Vorgaben, weil die Situationen der betroffenen Angehörigen unterschiedlich sind. Gleichzeitig befürwortet aber auch eine Mehrheit der Befragten grundsätzlich moderate Anpassungen im gesetzlichen Regelwerk zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung für die betroffenen Mitarbeitenden. Viele Befragte stimmen sowohl der Aussage zu, dass individuelle Vereinbarungen die besten Lösungen bringen, und befürworten gleichzeitig auch Erweiterungen der gesetzlichen Vorgaben. Dies dürfte daran liegen, dass Arbeitgebende sich – sobald die konkrete Situation von Angehörigenbetreuung und -pflege eintritt – ohnehin mit ihren Möglichkeiten auseinandersetzen müssen. Gesetzliche Regelungen können hierbei zur Rechtssicherheit beitragen.

## Literatur

- Angst Trix und Daniel Huber (2013): «Familienfreundlichkeit als Trumpf in der Rekrutierung», *Krankenpflege – Soins infirmiers* 106(10), 15–17
- Au Cornelia und Doris Sowarka (2007): «Die Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit», *Informationsdienst Altersfragen* 34(3), 1–27
- Auth Diana, Daniela Brüker, Mirjam Dierkes, Simone Leiber, Sigrid Leitner und Marina Vukoman (2015): Wenn Mitarbeiter Angehörige pflegen. Betriebliche Wege zum Erfolg, Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung
- Bannwart Livia und Philipp Dubach (2016): Statistische Auswertungen zur Anzahl Angehöriger, die Betreuungs- und Pflegeleistungen erbringen. Kurzbericht im Auftrag des Bundesamts für Gesundheit BAG, Bern
- Barr J.K., K.W. Johnson, and L.J. Warshaw (1992): «Supporting the Elderly: Workplace Programs for Employed Caregivers», *The Milbank Quarterly* 70(3), 509–33
- Bauer Jean Michel and Alfonso Sousa-Poza (2015): Impacts of Informal Caregiving on Caregiver Employment, Health, and Family (IZA Discussion Paper No. 8851), Bonn
- Bernard Miriam und Judith E. Phillips (2007): «Working carers of older adults: What helps and what hinders in juggling work and care?», *Community, Work and Family*, 10(2), 139–160
- Berthod Marc-Antoine, Yannis Papadaniel und Nicole Brzak (2017): Les proches aidants. Entre monde du travail et accompagnement de fin de vie. Programme national de recherche «Fin de vie» NFP 67.
- Beruf und Familie (2014): Unternehmens- und Beschäftigtenumfrage: «Beruf und Pflege». Präsentation der Ergebnisse 2014, Frankfurt am Main: berufundfamilie
- Beruf und Familie (2015a): Eltern pflegen. So können Arbeitgeber Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen unterstützen (3. Auflage 2015), Frankfurt am Main: berufundfamilie
- Beruf und Familie (2015b): Vereinbarkeit 2020. Eine Studie zu familien- und lebensphasenbewusster Personalpolitik im Zeitalter der Individualisierung, Frankfurt am Main: berufundfamilie
- Bischofberger Iren (2012): «work & care: Die Unternehmen sind gefordert», *Care Management* 5(4), 23–25
- Bischofberger Iren und Karin van Holten (2015): «Berufstätige Angehörige im Gesundheitswesen: Von der Versorgungslogik zur Vereinbarkeitslogik», *International Journal of Health Professions* 2(1), 38–48
- Bischofberger Iren, Andrea Radvanszky, Karin van Holten und Anke Jahnke (2013): Berufstätigkeit und Angehörigenpflege vereinbaren, in: Schweizerisches Rotes Kreuz (Hrsg.): Who cares? Pflege und Solidarität in der alternden Gesellschaft, Zürich: Seismo, 162–184
- Bischofberger Iren, Anke Jahnke, Melania Rudin und Heidi Stutz (2014): Betreuungszulagen und Entlastungsangebote für betreuende und pflegende Angehörige. Schweizweite Bestandesaufnahme. Im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit BAG, Zürich/Bern
- Bischofberger Iren, Annette Franke, Ulrich Otto und Wilfried Schnepf (2017): «Pflegebedürftige Angehörige aus Distanz unterstützen: Zwei Fallstudien», *Pflege & Gesellschaft* 22(1), 84–93
- Bischofberger Iren, Ulrich Otto, und Annette Franke (2015): «Distance Caregiving: Wie Angehörige ihre pflegebedürftigen Nächsten unterstützen können», *Competence* 79(3), 28–29
- Böhm Sebastian (2012): Beruf und Privatleben – Ein Vereinbarkeitsproblem? Entstehungsfaktoren von erwerbsarbeitsbedingten Abstimmungsproblemen und Konflikten im Privatleben von beschäftigten in Deutschland, Wiesbaden: Springer VS

- Bold Stefanie und Marina Deußen (2013): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, München: Hampp
- Boumans Nicolle P.G. and Elisabeth Dorant (2013): «Double-duty caregivers: healthcare professionals juggling employment and informal caregiving. A survey on personal health and work experiences», *Journal of Advanced Nursing* 70(7): 1604–15, doi:10.1111/jan.12320
- Bundesamt für Gesundheit BAG (2016): Förderprogramm Entlastungsangebote für pflegende Angehörige 2017–2020.
- Bundesamt für Gesundheit BAG (2017): Förderprogramm «Entlastungsangebote für pflegende Angehörige 2017–2020». Hintergrundinformationen zum Begriff «pflegende Angehörige».
- Bundesamt für Gesundheit BAG (2018): Erläuternder Bericht zum Vorentwurf des Bundesgesetzes über die Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (bmfsfj) (2012): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: Wie Unternehmen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben unterstützen können, Berlin
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (bmfsfj) (2015): Familienorientierte Personalpolitik: Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin
- Bundesrat (BR) (2014): Unterstützung für betreuende und pflegende Angehörig. Situationsanalyse und Handlungsbedarf für die Schweiz. Bericht des Bundesrates, Bern (05. Dezember 2014)
- Bundesrat (BR) (2015): Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrates zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt. Bericht des Bundesrates zum Stand der Umsetzung des Aktionsplans (Periode April 2015 bis März 2017)
- Bürkli Christoph und Iren Bischofberger (2016): «work & care» – HR in der Schlüsselrolle: Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege – wie geht das zusammen? *Persorama HR Swiss*, 64–65
- carers australia (2014): The Business Case for Carer-Friendly Workplaces (Report No. 2, Work & Care Initiative), o.O.
- carers UK (2013): Supporting Working Carers: The Benefits to Families, Business and the Economy, o.O.
- Carmichael F., S. Charles, & C. Hulme (2010): «Who will care? Employment participation and willingness to supply informal care», *Journal of Health Economics* 29(1), 182–190
- Colombo Francesca, Ana Llana-Nozal, Jérôme Mercier and Frits Tjadens (2011): Help Wanted? Providing and paying for long-term care, Paris: OECD
- Dilger Alexander, Irene Gerlach und Helmut Schneider (Hrsg.) (2007): Betriebliche Familienpolitik: Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht, Wiesbaden: Springer VS
- Dorant E. & N. Boumans (2016): «Positive and negative consequences of balancing paid work and informal family care: A survey in two different sectors», *International Journal of Health and Psychology Research* 4(1), 59–76
- Escher Clauss Sandra (2011): «Die fortschrittliche Firma investiert nach der Krippe nun auch in die Pflege», *HR Today* (Januar/Februar 2011), 28–29
- Evandrou Maria and Karen Glaser (2003): «Combining work and family life: The pension penalty of caring», *Ageing and Society* 23(5), 583–601, doi: 10.1017/S0144686X03001314
- Farfan-Portet M., F. Popham, R. Mitchell, C. Swine and V. Lorant (2009): «Caring, employment and health among adults of working age: evidence from Britain and Belgium», *European Journal of Public Health* 20(1), 52–57
- Frey Miriam, Mirjam Suri und Harald Meier (2018): RFA pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten. Im Auftrag des Bundesamts für Gesundheit, Bern

- Grant Adam M., Jane E. Dutton und Bret D. Rosso (2008): Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process. *Academy of Management Journal* 51, 898-918
- Gautun H. & K. Hagen (2010): «How do middle-aged employees combine work with caring for elderly parents?» *Community, Work & Family* 13(4), 393-409
- Gerhards Christian (2016): Warum sind Arbeitgeber nicht für alle gleich attraktiv? Eine strukturelle Erklärung der Wahl des Arbeitgebers auf der Basis der Theorie der sozialen Produktionsfunktionen. Dissertation an der Universität Bielefeld.
- Grund Christian (2009): «Jobpräferenzen und Arbeitsplatzwechsel», *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)* 23(1), 66-72
- Gysels M. and I. J. Higginson (2009): «Reconciling employment with caring for a husband with an advanced illness», *BMC Health Services Research* (9), 216. doi:10.1186/1472-6963-9-216
- Heitmueller Axel (2007): «The chicken or the egg? Endogeneity in labor market participation of informal carers in England», *Journal of Health Economics* 26(3), 536-559
- Hoff Andreas and Kate Hamblin (2011): *Carers between Work and Care. Conflict or Chance?* Oxford Institute of Population Ageing, University of Oxford.
- Jähneke Anke und Iren Bischofberger (2012): «work & care»: Berufstätigkeit und Angehörigenpflege vereinbaren – zur Situation pflegender Angehöriger im Kontext Onkologie, *palliative-ch* (4), 29-32
- Keck W. (2011): *Pflege und Beruf: Ungleiche Chancen der Vereinbarkeit.* WZBrief Arbeit (9), Berlin
- Klenner Christina (2007). Familienfreundliche Betriebe – Anspruch und Wirklichkeit, *Aus Politik und Zeitgeschichte APUZ* 34/2007, 17-25. online unter <http://www.bpb.de/apuz/30293/familienfreundliche-betriebe-anspruch-und-wirklichkeit>
- Kröger T. and S. Yeandle (Eds.) (2013): *Combining paid work and family care: Policies and experiences in international perspective*, Bristol: Policy Press
- Kümmerling Angelika und Gerhard Bäcker (2011): Betriebliche Massnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflegeverpflichtung. *Carers@Work: zwischen Beruf und Pflege – Konflikt oder Chance? Ein europäischer Vergleich*, Duisburg: Universität Duisburg-Essen
- Lilly Meredith B. (2011): «The Hard Work of Balancing Employment and Caregiving: What Can Canadian Employers Do to Help?» *Health Policy* 7(2), 23-31
- Lilly Meredith B., Audrey Laporte and Peter C. Coyte (2007): «Labor market work and home care's unpaid caregivers: A systematic review of labor force participation rates, predictors of labor market withdrawal, and hours of work», *The Milbank Quarterly* 85(4), 641-690
- Lützel Schwab Daniella, Schweizerischer Arbeitgeberverband (2017): «Es gibt grosse Zweifel, dass Einheitslösungen der richtige Weg sind». Medienbeitrag des schweizerischen Arbeitgeberverbands vom 30. Juni 2017.
- Mahoney Diane M.F., Phyllis H. Mutschler, Barbara Tarlow, and Ellen Liss (2008): «Real World Implementation Lessons and Outcomes from the Worker Interactive Networking (WIN) Project: Workplace-Based Online Caregivers Support and Remote Monitoring of Elders at Home», *Telemedicine and E-Health* 4(3), 224-234
- Menke Katrin, Svenja Pfahl, Stefan Reuyß und Jürgen P. Rinderspacher (2012): *Pflegesensible Arbeitszeiten. Perspektiven der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.* Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin: edition sigma
- MetLife Market Institute (2010): *Working caregivers and employer health care costs*, New York: MetLife
- OECD (2007): *OECD Employment Outlook 2007*, Paris: OECD Publishing

## Literatur

- Perrig-Chiello Pasqualina und François Höpflinger (Hrsg.) (2012): *Pflegende Angehörige älterer Menschen: Probleme, Bedürfnisse, Ressourcen und Zusammenarbeit mit der ambulanten Pflege*, Bern: Huber
- Perrig-Chiello Pasqualina, François Höpflinger und Brigitte Schnegg (2010): *SwissAgeCare-2010. Pflegende Angehörige von älteren Menschen in der Schweiz*. Forschungsprojekt im Auftrag von Spitex-Schweiz. 3. Mai 2010.
- Pin Stephanie, Dario Spini et Perrig-Chiello Pasqualina (2015): *Etude sur les proches aidants et les professionnels de l'Institution genevoise de maintien à domicile dans le Canton de Genève (AGeneva Care) – Rapport de recherche sur les proches aidants*, Genève
- Radvanszky Andrea, Julie Craviolini und Iren Bischofberger (2016): «Erwerbstätige mit privaten Pflegeaufgaben am Beispiel zweier schweizerischer Unternehmen», *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie* 42(3), 543–571
- Rodrigues Ricardo, Katharina Schulmann, Andrea Schmidt, Niki Kalavrezou, and Manos Matsaganis (2013): *The indirect costs of long-term care (European Commission Research Note 8)*. [http://www.euro.centre.org/data/1417699093\\_57222.pdf](http://www.euro.centre.org/data/1417699093_57222.pdf) (9.2.2016).
- Schmidt Andrea E., Ricardo Rodrigues und Michael Fuchs (2016): *Vergleichende Studie zu Betreuungsurlauben für Angehörige im internationalen Vergleich: Gesetzgebung und politische Maßnahmen*, Wien: European Centre for Social Welfare Policy and Research
- Schneider Helmut, Jana Heinze und Daphne Hering (2011): «Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege». *Expertise im Rahmen des Projektes Carers@Work – Zwischen Beruf und Pflege: Konflikt oder Chance?*, Berlin
- Seidel Axel (2005): *Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik: Eine Studie bei ausgewählten Schweizer Unternehmen*. Prognos AG im Auftrag einer Trägerschaft der Migros Genossenschaft, der schweizerischen Post, Novartis, der Raiffeisen-Gruppe und des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements.
- Spectra (2017): *Interview mit Daniella Lützel Schwab vom Schweizerischen Arbeitgeberverband und Valérie Borioli Sandoz vom Arbeitnehmerverband Travail.Suisse. Die Gesprächspartnerinnen äussern sich zu den Massnahmen des Bundes für pflegende Angehörige*. Spectra, ein Magazin des Bundesamts für Gesundheit. 30.6.2017
- Staatssekretariat für Wirtschaft Seco (2016a): *KMU-Handbuch Beruf und Familie: Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen*.
- Staatssekretariat für Wirtschaft Seco (2016b): *Fachkräfteinitiative – Massnahmen des Bundes (Stand: Dezember 2016)*.
- Stutz Heidi (2012): *Ökonomie der unbezahlten Care-Leistungen*, in: Perrig-Chiello Pasqualina und Martina Dubach (Hrsg.): *Brüchiger Generationenkitt? Generationenbeziehungen im Umbau*, Zürich: Vdf Hochschulverlag, 105–116
- UND Fachstelle (2011): *Berufstätigkeit und Angehörigenpflege: Mitarbeitende wirksam unterstützen*. Aktuell, Ausgabe 1/2011.
- van Holten Karin und Anke Jähnke (2015): *Angehörige als Pfeiler der Gesundheitsversorgung. Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege – Herausforderungen für die Soziale Arbeit in Betrieben*, *SozialAktuell* 47(11), 15–17
- van Holten Karin, Anna Sax und Iren Bischofberger (2014): *Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege als Erfolgsfaktor für die Wirtschaft?* *Die Volkswirtschaft* (3), 43–45
- van Holten Karin (2013): «Angehörigenpflege: Männer helfen kräftig mit», *Männerzeitung* (4), 36–37

**Literatur**

- van Holten Karin, Iren Bischofberger und Monika Schäfer (2012): Berufstätige erzählen aus ihrem Alltag mit pflegebedürftigen Angehörigen. Herausgegeben von Careum F+E, Forschungsinstitut Kalaidos Fachhochschule Departement Gesundheit.
- Van Houtven Curtney, Norma Coe and Meghan Skira (2013): «The effect of informal care on work and wages», *Journal of Health Economics* 32(1), 240–252
- Wepf Hannah, Heidi Kaspar, Ulrich Otto, Iren Bischofberger und Agnes Leu (2017): «Betreuende und pflegende Angehörige – Präzisierung und Öffnung eines schwierigen Begriffs», *Pflegerecht* 6(3), 140–146
- Yeandle Sue, Cinnamon Bennett, Lisa Buckner, Lucy Shipton and Anu Suokas (2006): Who cares wins: The Social and Business Benefits of Supporting Working Carers, Sheffield: Hallam University, Centre for Social Inclusion
- Zentrum für Qualität in der Pflege ZQP (2016): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege (ZQP-Themenrapport), Berlin

## Anhang

Tabelle 12: Gewicht der Antworten der Betriebsbefragung nach Branche und Betriebsgrösse

Anzahl Beschäftigte im Betrieb	5-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200+
NOGA-Branche						
A Land- und Forstwirtschaft	4.09	0.61	0.17	keine Fälle	keine Fälle	keine Fälle
B-E Verarbeitendes Gewerbe/Energieversorgung	1.47	1.03	0.72	0.23	0.24	0.18
F Baugewerbe	3.42	2.11	1.21	0.24	0.15	0.07
G Handel, Reparaturgewerbe	3.97	1.73	0.76	0.18	0.13	0.07
H Verkehr und Lagerei	1.50	1.06	0.76	0.27	0.26	0.12
I Gastgewerbe	3.40	1.88	0.82	0.13	0.07	0.08
J Information und Kommunikation	2.19	1.26	0.80	0.22	0.14	0.05
K Kredit- und Versicherungsgewerbe	1.66	0.89	0.57	0.14	0.15	0.10
L/N Immobilien, sonst. wirtschaftliche DL	2.17	1.03	0.61	0.24	0.27	0.13
M Freiberufliche, wiss. und techn. DL	3.52	1.63	0.73	0.16	0.11	0.09
O Öff.Verwaltung	1.30	1.10	0.85	0.33	0.25	0.08
P Erziehung und Unterricht	1.71	1.47	1.30	0.36	0.32	0.12
Q Gesundheits- u. Sozialwesen	2.14	0.99	0.56	0.26	0.26	0.12
R/S Kunst, Unterhalt.	2.61	1.21	0.65	0.14	0.09	0.10

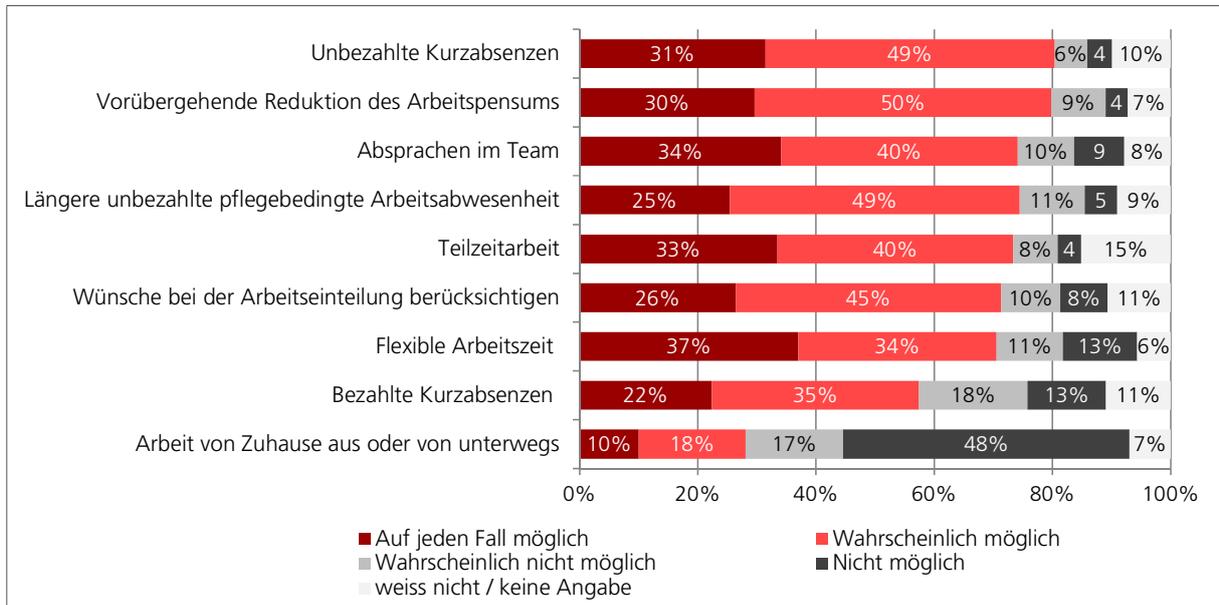
Anmerkung: Das Gewicht entspricht dem Anteil der jeweiligen Zelle im Universum der Stichprobe geteilt durch den Anteil der jeweiligen Zelle in den Antworten der Befragten.

Quelle: Berechnungen BASS

Abbildung 25: Output der Regression zur Verbreitung von Erfahrungen mit Angehörigenpflege nach verschiedenen Merkmalen der Betriebe

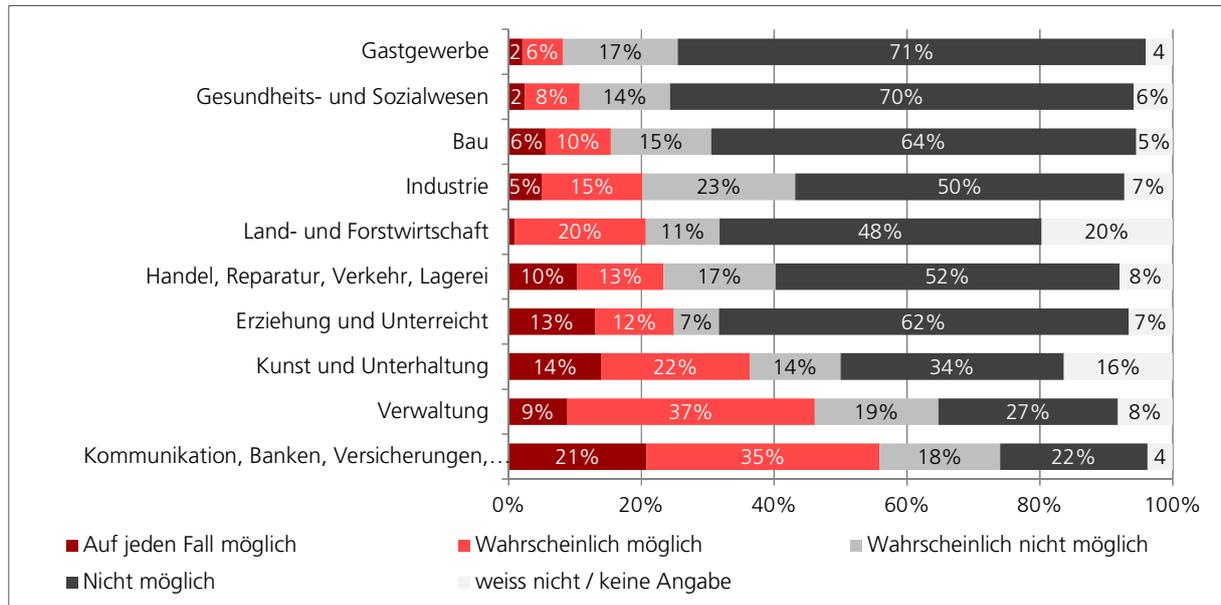
Logistic regression		Number of obs	=	2,287		
		LR chi2(20)	=	280.49		
		Prob > chi2	=	0.0000		
Log likelihood = -996.68994		Pseudo R2	=	0.1234		
erfahrungja	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
gkl_dum1	-1.60991	.4326742	-3.72	0.000	-2.457936	-.7618842
gkl_dum2	-1.416454	.4360883	-3.25	0.001	-2.271171	-.5617364
gkl_dum3	-.9619857	.4404399	-2.18	0.029	-1.825232	-.0987393
gkl_dum4	-.7679352	.4774755	-1.61	0.108	-1.703777	.1678996
gkl_dum5	-.4265963	.5323644	-0.80	0.423	-1.470011	.6168188
noga_k_dum1	-.2361276	.4314168	-0.55	0.584	-1.081689	.6094339
noga_k_dum2	-.1236856	.2249388	-0.55	0.582	-.5645576	.3171864
noga_k_dum3	-.3382671	.2714475	-1.25	0.213	-.8702944	.1937602
noga_k_dum4	.0555908	.1791204	0.31	0.756	-.2954788	.4066603
noga_k_dum5	-.7980539	.2853792	-2.80	0.005	-1.357387	-.2387209
noga_k_dum7	.3420147	.3341298	1.02	0.306	-.3128677	.9968971
noga_k_dum8	.2880298	.270249	1.07	0.287	-.2416486	.8177081
noga_k_dum9	-.0492748	.2267632	-0.22	0.828	-.4937224	.3951729
noga_k_dum10	.0325003	.2660222	0.12	0.903	-.4888936	.5538942
frauenanteil_ma_prozent	.0069802	.0024116	2.89	0.004	.0022535	.0117068
a9anz	.3099306	.040355	7.68	0.000	.2308363	.389025
sprachedum2	.5610035	.1291309	4.34	0.000	.3079116	.8140954
sprachedum3	.0303353	.2904445	0.10	0.917	-.5389255	.5995962
rechtsform_kdum2	.7801758	.1850764	4.22	0.000	.4174327	1.142919
rechtsform_kdum3	.6778216	.2277537	2.98	0.003	.2314327	1.124211
_cons	-1.415298	.4570833	-3.10	0.002	-2.311164	-.5194309

Abbildung 26: Möglichkeit von Massnahmen für pflegende Angehörige im Bereich Arbeitsorganisation in Betrieben, die in den letzten Jahren keine Erfahrungen mit betroffenen Mitarbeitenden gesammelt haben



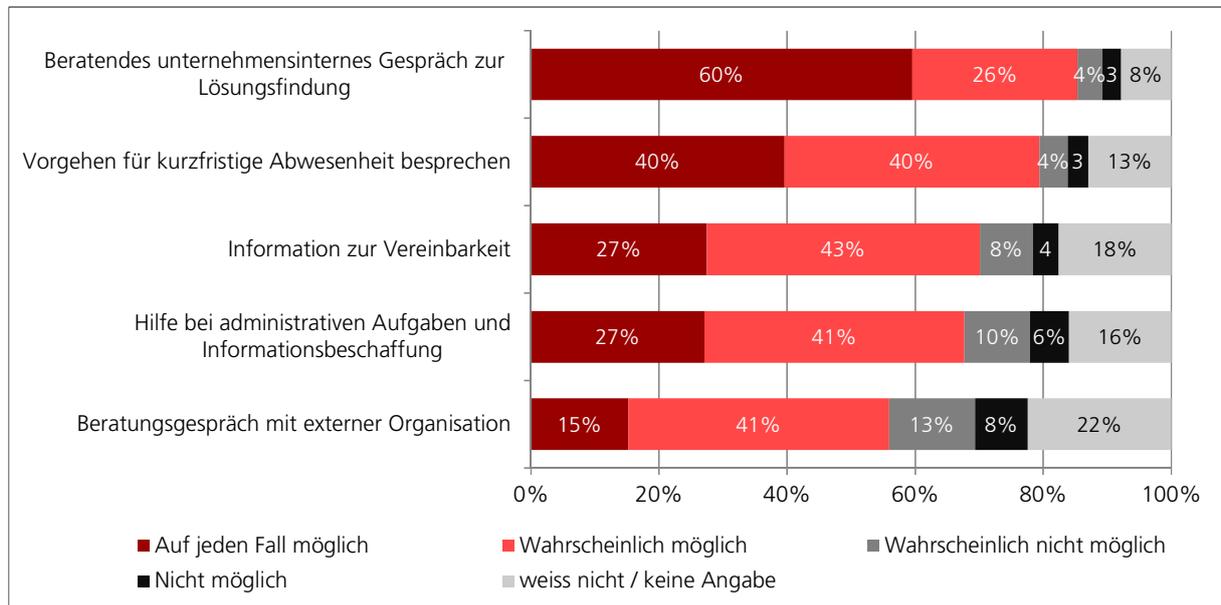
Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=1614 Betriebe ohne Erfahrung

Abbildung 27: Arbeit von Zuhause oder unterwegs: Möglichkeit für Mitarbeitende mit Angehörigenpflege nach Branche



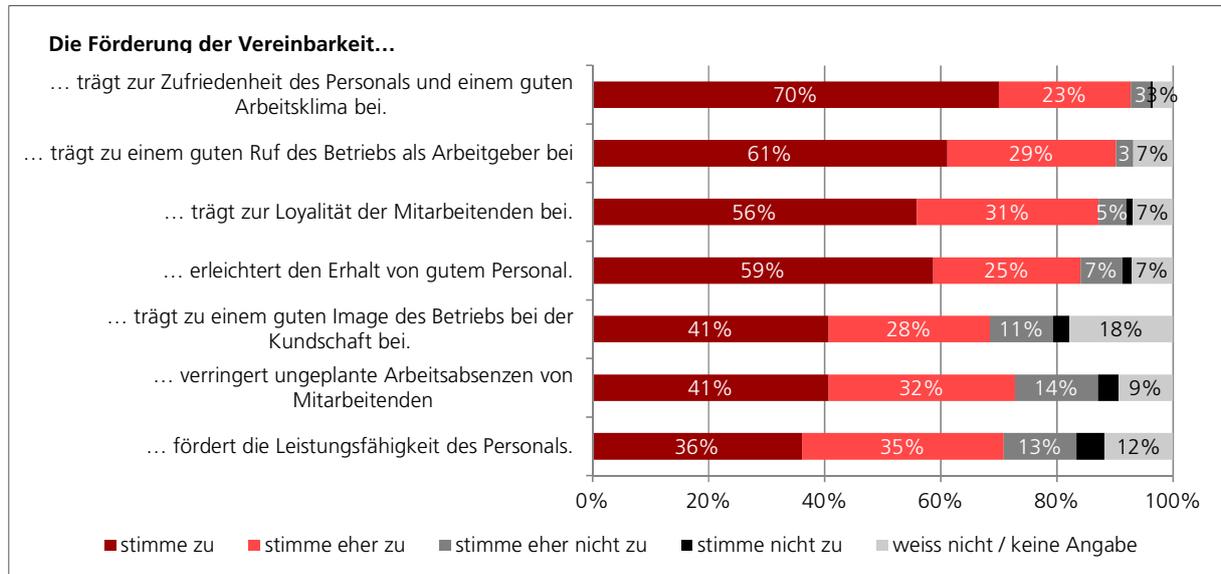
Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=1614 Betriebe ohne Erfahrung

Abbildung 28: Möglichkeit von Massnahmen für pflegende Angehörige im Bereich Information und Beratung in Betrieben, die in den letzten Jahren keine Erfahrungen mit betroffenen Mitarbeitenden gesammelt haben



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=1614 Betriebe ohne Erfahrung

Abbildung 29: Chancen der Förderung von Vereinbarkeit: Einschätzungen der Betriebe, die Erfahrungen mit betroffenen Mitarbeitenden gesammelt haben



Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=673 Betriebe mit Erfahrung

Tabelle 13: Beurteilung der Schwierigkeit durch die Betriebe für bestimmte Auswirkungen von Angehörigenpflege auf die Erwerbsarbeit von betroffenen Mitarbeitenden

	grosse Schwierigkeit	mittlere Schwierigkeit	kleine Schwierigkeit	weiss nicht / keine Angabe
Abwesenheit von einigen Monaten (unbezahlt)	52%	18%	9%	21%
Abwesenheit von einigen Wochen (unbezahlt)	36%	33%	11%	20%
Abwesenheit von einigen Tagen (unbezahlt)	10%	35%	36%	18%
Bezahlte Ausfälle von mehr als einer Woche	38%	31%	9%	22%
Bezahlte Ausfälle von bis zu einer Woche	18%	37%	24%	21%
Gehäufte kurzfristige Ausfälle	35%	36%	14%	16%
Reduzierte Leistungsfähigkeit der betroffenen Mitarbeitenden	32%	41%	10%	17%
Emotionale Belastung der betroffenen Mitarbeitenden selbst	28%	42%	11%	19%
Emotionale Belastung des Teams und der Vorgesetzten	11%	38%	31%	19%
Reduktion des Erwerbspensums auf unbestimmte Zeit	23%	36%	22%	19%
Geringere Flexibilität bezüglich der Arbeitszeiten	21%	41%	22%	16%
Weniger Kapazitäten f. ausserordentl. Einsätze / Überstunden	20%	38%	25%	18%

Quelle: Betriebsbefragung 2018, Berechnungen BASS, gewichtete Auswertung, n=2287

## Fragebogen

### A: Häufigkeit von Angehörigenpflege im Betrieb

**A1 Haben Sie in den letzten Jahren Erfahrungen damit gemacht, dass Mitarbeitende Betreuung und Pflege für Verwandte oder Bekannte übernommen haben?**

Dies kann regelmässig in einem gewissen Umfang oder für kürzere Zeit sehr intensiv gewesen sein.

- Gemeint sind Situationen, in denen der Umfang für die Vereinbarkeit mit der Erwerbstätigkeit relevant war.
- Ohne die übliche Betreuung von Kindern und die normalen Kinderkrankheiten.
- Beziehen Sie sich bitte auf die Einheit, für die Sie die Personalverantwortung tragen.
- Falls Sie selber betroffen sind, können Sie ebenfalls «ja» antworten.
- Mehrfachantworten möglich

- Ja, aktuell
- Ja, im Verlauf der letzten 3 Jahre
- Ja, vor mehr als 3 Jahren
- Nein
- weiss nicht

Die **Fragen A2 bis A5** richten sich nur an Betriebe, die aktuell oder in den letzten drei Jahren Erfahrungen mit Mitarbeitenden, die Angehörigenpflege leisten, gemacht haben.  
 Falls Ihres Wissens in den letzten drei Jahren keine Mitarbeitenden Angehörigenpflege geleistet haben, können Sie direkt zu **Frage A6** gehen.

**A2 Wir konzentrieren uns im Folgenden auf aktuelle Fälle und solche der letzten 3 Jahre**  
**Wie viele Mitarbeitende haben Betreuungs- und Pflegeleistungen für Angehörige geleistet?**

- Falls Sie die genaue Anzahl nicht wissen, geben Sie bitte eine Schätzung an.
- Beziehen Sie sich bitte auf die Einheit, für die Sie die Personalverantwortung tragen.

Aktuell:  Mitarbeitende() Weiss nicht  
 Weitere Ihnen bekannte Fälle aus den letzten rund 3 Jahren:  Mitarbeitende() Weiss nicht

**A3 Um welche Art von Situationen handelt es sich bei den betroffenen Mitarbeitenden, die Angehörigenpflege leisten oder leisteten?**

→ Falls Sie aktuell lediglich einen/eine pflegende/n Angehörige/n unter den Mitarbeitenden haben, müssen Sie die zweite Antwortspalte nicht beachten.

	Bei allen betroffenen Mitarbeitenden	Bei einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden	Bei keinen der betroffenen Mitarbeitenden	weiss nicht
<b>Unerwartetes Ereignis</b> , bei der die Betreuung und Pflege zu organisieren ist z.B. nach einem Unfall oder einem akuten Krankheitsereignis	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Situation, bei der <b>über längere Zeit</b> regelmässige Betreuung oder Pflege geleistet wird z.B. bei einer Demenzerkrankung oder einem Geburtsgebrechen	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Situationen, mit längerer <b>regelmässigen Betreuung</b> oder Pflege <b>und</b> sporadischen <b>unerwarteten Ereignissen</b>	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Betreuung am <b>Lebensende</b> (max. 12 Monate erwartete Lebensdauer)	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>



**A10 Haben Sie Bemerkungen zum Fragebogenteil «Häufigkeit von Angehörigenpflege im Betrieb»?**

Falls ja, notieren Sie diese bitte hier:

---



---



---

**B: Strategien und Sensibilisierung**

**B1 Unabhängig davon, ob Sie bereits Erfahrungen damit haben, dass Mitarbeitende Angehörigenpflege leisten: Welche der folgenden Überlegungen oder übergeordneten Massnahmen hat Ihr Betrieb bereits umgesetzt?**

	ja, realisiert	nein, nicht realisiert	weiss nicht
Der <b>Erfahrungsaustausch und die Sensibilisierung</b> zum Thema wird gefördert.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>
Es ist <b>schriftlich festgehalten</b> , dass der Betrieb sich für die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Angehörigenpflege einsetzt (z.B. im Betriebsleitbild, der Personalordnung, den Führungsgrundsätzen).	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>
Es gibt einen <b>Sozialfonds oder Ähnliches</b> , um bei Härtefällen besondere Massnahmen zu finanzieren	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>
Es wurde eine <b>Anlaufstelle</b> im Unternehmen bezeichnet, an die sich betroffene Mitarbeitende bei Fragen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege wenden können	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>
Es wurde eine <b>Vereinbarung mit einer externen beratenden Organisation</b> getroffen, so dass sich betroffene Mitarbeitende bei Fragen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege an diese Organisation wenden können.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>
<b>Anderes</b> , nämlich:			
<hr/>	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>

Frage B2 richtet sich nur an Betriebe, die schriftlich festgehalten haben, dass der Betrieb sich für die Vereinbarkeit einsetzt (vgl. zweite Zeile von Frage B1)

**B2 Haben Sie Kenntnis von den Formulierungen zur Vereinbarkeit? Hier können Sie gerne entsprechende Formulierungen zur Vereinbarkeit aus dem Leitbild, der Personalordnung, den Führungsgrundsätzen oder anderen Dokumenten Ihres Betriebs notieren (fakultativ).**

**Sie können uns auch gerne eine Kopie der entsprechenden Dokumente zusenden (fakultativ).**

---



---



---



---



---

## C: Umsetzung von Massnahmen

Die **Fragen C1a bis C6** richten sich nur an Betriebe, die aktuell oder in den letzten drei Jahren Erfahrungen mit Mitarbeitenden, die Angehörigenpflege leisten, gemacht haben.  
Falls Ihres Wissens in den letzten drei Jahren keine Ihrer Mitarbeitenden Angehörigenpflege geleistet haben, können Sie direkt zu **Frage C7a** gehen.

**Wir unterteilen im Fragebogen die Massnahmen in zwei Bereiche:**

**a) Information und Beratung, b) Arbeitsorganisation**

**C1a) Welche der folgenden Massnahmen im Bereich Information und Beratung haben Sie in Ihrem Betrieb für die betroffenen Mitarbeitenden schon mindestens einmal umgesetzt?**

→ Falls sie lediglich einen/eine pflegende/n Angehörige/n unter den Mitarbeitenden hatten/haben, müssen Sie die zweite Antwortspalte nicht beachten.

	Wurde/ wird für <b>alle</b> betroffenen Mitarbeitenden umgesetzt	Wurde/ wird für <b>einen Teil</b> der betroffenen Mitarbeitenden umgesetzt	Wurde/ wird <b>nicht</b> umgesetzt	Weiss nicht
<b>Beratendes unternehmensinternes Gespräch</b> mit betroffenen Mitarbeitenden, um gemeinsam nach Lösungen für die Vereinbarkeit der Erwerbstätigkeit mit der Angehörigenpflege zu suchen	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Beratendes Gespräch zwischen der/dem betroffenen Mitarbeitenden und einer <b>externen beratenden Organisation</b>	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Information</b> der/des betroffenen Mitarbeitenden über Möglichkeiten, um die Erwerbsarbeit mit Angehörigenpflege zu vereinen.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Der Betrieb hat bei <b>administrativen Arbeiten</b> oder der Informationsbeschaffung mitgewirkt (z.B. Suche nach passendem Unterstützungsangebot oder Anmeldung für Hilflosenentschädigung).	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Der Betrieb übernimmt bei gewissen Situationen die <b>Kosten für eine Betreuungsperson</b> zu Hause, damit betroffene Mitarbeitende zur Arbeit kommen können.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Im Betrieb wurde das <b>Vorgehen für den Fall thematisiert</b> , dass betroffene Mitarbeitende kurzfristig aufgrund von Angehörigenpflege den Arbeitsplatz verlassen müssen.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Anderes, nämlich:				
_____	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>

In den Fragen C2a und C3a müssen Sie nur für die Massnahmen etwas ankreuzen, die Sie mindestens bei einem Teil der betroffenen Mitarbeitenden umgesetzt haben.

### C2a) Wem sind die Massnahmen im Bereich Information und Beratung zugänglich?

	allen Mitarbeitenden	Mitarbeitenden mit Angehörigenpflege	in besonderen Situationen	Weiss nicht
Beratendes unternehmensinternes Gespräch zur Lösungsfindung	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Beratungsgespräch mit externer Organisation				
Information zur Vereinbarkeit	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Hilfe bei administrativen Aufgaben und Informationsbeschaffung	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Kostenübernahme für Betreuungsperson zu Hause	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Vorgehen für kurzfristige Abwesenheit besprechen	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Anderes	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>

### C3a: Wie beurteilen sie das Kosten-Nutzen-Verhältnis für Ihren Betrieb bei den umgesetzten Massnahmen im Bereich Information und Beratung?

	Grosser Nutzen mit geringen Kosten	Nutzen und Kosten sind in einem ausgeglichenen Verhältnis	Geringer Nutzen mit grossen Kosten	Weiss nicht
Beratendes unternehmensinternes Gespräch zur Lösungsfindung	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Beratungsgespräch mit externer Organisation				
Information zur Vereinbarkeit	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Hilfe bei administrativen Aufgaben und Informationsbeschaffung	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Kostenübernahme für Betreuungsperson zu Hause	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Vorgehen für kurzfristige Abwesenheit besprechen	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Anderes	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>

**C1b) Welche der folgenden Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation haben Sie in Ihrem Betrieb für die betroffenen Mitarbeitenden schon mindestens einmal umgesetzt?**

→ Falls sie lediglich einen/eine pflegende/n Angehörige/n unter den Mitarbeitenden hatten/haben, müssen Sie die zweite Antwortspalte nicht beachten.

	Wurde/ wird für <b>alle</b> betroffenen Mitarbeitenden umgesetzt	Wurde/ wird für <b>einen Teil</b> der be- troffenen Mitarbei- tenden umgesetzt	Wurde/ wird <b>nicht</b> umgesetzt	Weiss nicht
<b>Flexible Arbeitszeit</b> Z.B. Jahresarbeitszeit; Teilweise etwas später zur Arbeit kommen oder etwas früher gehen, zwischendurch weggehen etc.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Teilzeitarbeit</b>	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Vorübergehende Reduktion des Arbeitspensums</b> um sich stärker der Angehörigenpflege widmen zu können	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Bezahlte Kurzabsenzen</b> bei einem unerwarteten Ereignis 1 bis 3 Tage wegbleiben	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Unbezahlte Kurzabsenzen</b> bei einem unerwarteten Ereignis 1 bis 3 Tage wegbleiben	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Längere bezahlte pflegebedingte Arbeitsabwesenheit</b> um sich für einige Wochen oder Monate stärker der Angehörigenpflege widmen zu können.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Längere unbezahlte pflegebedingte vorübergehende Arbeitsabwesenheit</b> um sich für einige Wochen oder Monate stärker der Angehörigenpflege widmen zu können.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Arbeit von Zuhause aus oder von unterwegs</b>	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Wünsche bei der Arbeitseinteilung berücksichtigt</b>	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Flexible Absprachen im Team ermöglicht</b> , Z.B. kurzfristiger Tausch von Diensten oder Arbeiten bei Bedarf	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Anderes</b> , nämlich:  _____	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>

**C2b: Wem sind die Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation zugänglich?**

	allen Mitarbeitenden	Mitarbeitenden mit Angehörigenpflege	in besonderen Situationen	Weiss nicht
Flexible Arbeitszeit	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Teilzeitarbeit	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Vorübergehende Reduktion des Arbeitspensums	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Bezahlte Kurzabsenzen	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Unbezahlte Kurzabsenzen	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Längere bezahlte pflegebedingte Arbeitsabwesenheit	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Längere unbezahlte pflegebedingte vorübergehende Arbeitsabwesenheit	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Arbeit von Zuhause aus oder von unterwegs	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Wünsche bei der Arbeitseinteilung berücksichtigen	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Absprachen im Team	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Anderes	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>

**C3b: Wie beurteilen sie das Kosten-Nutzen-Verhältnis für Ihren Betrieb bei den umgesetzten Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation?**

	Grosser Nutzen mit geringen Kosten	Nutzen und Kosten sind in einem ausgeglichenen Verhältnis	Geringer Nutzen mit grossen Kosten	Weiss nicht
Flexible Arbeitszeit	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Teilzeitarbeit	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Vorübergehende Reduktion des Arbeitspensums	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Bezahlte Kurzabsenzen	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Unbezahlte Kurzabsenzen	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Längere bezahlte pflegebedingte Arbeitsabwesenheit	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Längere unbezahlte pflegebedingte vorübergehende Arbeitsabwesenheit	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Arbeit von Zuhause aus oder von unterwegs	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Wünsche bei der Arbeitseinteilung berücksichtigen	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Absprachen im Team	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Anderes	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>

**C4: Wie war der Prozess, um in konkreten Situationen mit den betroffenen Mitarbeitenden eine Lösung für die Vereinbarkeit zu finden?**

- 0<sub>1</sub> Es war (mehrheitlich) einfach, eine Lösung zu finden  
 0<sub>2</sub> Es war (mehrheitlich) schwierig, eine Lösung zu finden  
 0<sub>3</sub> weiss nicht

**C5 Haben Sie selber oder andere Vorgesetzte in Ihrem Betrieb schon einmal eine interne oder externe Beratung beigezogen, um eine Lösung zur Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenpflege zu finden?**

- 0<sub>1</sub> Nein  
 0<sub>2</sub> Ja, Beratung durch eine betriebsinterne Stelle, nämlich: \_\_\_\_\_  
 0<sub>3</sub> Ja, Beratung durch eine betriebsexterne Stelle, nämlich: \_\_\_\_\_  
 0<sub>4</sub> Weiss nicht

**C6 Haben die betroffenen Mitarbeitenden schon einmal eine interne oder externe Beratung beigezogen, um eine Lösung zur Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenpflege zu finden?**

- 0<sub>1</sub> Nein  
 0<sub>2</sub> Ja, Beratung durch eine betriebsinterne Stelle, nämlich: \_\_\_\_\_  
 0<sub>3</sub> Ja, Beratung durch eine betriebsexterne Stelle, nämlich: \_\_\_\_\_  
 0<sub>4</sub> Weiss nicht

**Stellen Sie sich bitte die Situation vor, in der ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin privat Betreuung und Pflege erbringt – beispielsweise nach einem Unfall oder während einer Erkrankung einer nahestehenden Person.**

**C7a Welche Massnahmen im Bereich Information und Beratung sind in Ihrem Betrieb möglich?**

	Auf jeden Fall möglich	Wahrscheinlich möglich	Wahrscheinlich nicht möglich	Nicht möglich	weiss nicht
<b>Beratende unternehmensinterne Gespräche,</b> um gemeinsam nach Lösungen für die Vereinbarkeit der Erwerbstätigkeit mit der Angehörigenpflege zu suchen	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
Beratendes Gespräch zwischen der/dem betroffenen Mitarbeitenden und einer <b>externen beratenden Organisation</b>	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
<b>Information</b> über Möglichkeiten, um die Erwerbsarbeit mit der Angehörigenpflege zu vereinen.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
Hilfe bei <b>administrativen Arbeiten</b> oder der Informationsbeschaffung (z.B. Suche nach passendem Unterstützungsangebot oder Anmeldung für Hilfenentschädigung)	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
<b>Thematisierung des Vorgehens für den Fall</b> , dass der/die betroffene Mitarbeiter/in kurzfristig aufgrund von Angehörigenpflege den Arbeitsplatz verlassen muss.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
<b>Anderes, nämlich:</b> _____	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>

**C7b Welche Massnahmen im Bereich Arbeitsorganisation sind in Ihrem Betrieb möglich?**

	Auf jeden Fall möglich	Wahrscheinlich möglich	Wahrscheinlich nicht möglich	Nicht möglich	weiss nicht
<b>Flexible Arbeitszeit</b> Z.B. Jahresarbeitszeit; Teilweise etwas später zur Arbeit kommen oder etwas früher gehen, zwischendurch weggehen etc.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
<b>Teilzeitarbeit</b>	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
<b>Vorübergehende Reduktion des Arbeitspensums</b> um sich stärker der Angehörigenpflege widmen zu können	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
<b>Bezahlte Kurzabsenzen</b> Z.B. bei einem unerwarteten Ereignis 1 - 3 Tage wegbleiben	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
<b>Unbezahlte Kurzabsenzen</b> Z.B. bei einem unerwarteten Ereignis 1 - 3 Tage wegbleiben	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
<b>Unbezahlter Urlaub</b> um sich für eine gewisse Zeitspanne stärker der Angehörigenpflege widmen zu können.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
<b>Arbeit von Zuhause aus oder von unterwegs</b>	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
<b>Wünsche bei der Arbeitseinteilung berücksichtigt</b>	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
<b>Flexible Absprachen im Team</b> Z.B. kurzfristiger Tausch von Diensten oder Arbeiten bei Bedarf	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
<b>Anderes, nämlich:</b> _____	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>

**C8: Haben Sie Bemerkungen zum Fragebogenteil «Umsetzung von Massnahmen»?**

Falls ja, notieren Sie diese bitte hier:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## D: Chancen und Herausforderungen für Betriebe

Falls Ihres Wissens in den letzten drei Jahren keine Ihrer Mitarbeitenden Angehörigenpflege geleistet haben, sollten Sie im Teil D nur die Fragen D1 und D3 beantworten.

### D1 Die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit mit Angehörigenpflege kann für die Arbeitgebenden mit Herausforderungen verbunden sein. Gleichzeitig kann sie auch Vorteile für Betriebe mit sich bringen.

#### Inwiefern bestehen gemäss Ihren Erfahrungen Vorteile für den Betrieb bei einer guten Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege?

	stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	weiss nicht
Die Förderung der Vereinbarkeit...					
... trägt zur Zufriedenheit des Personals und einem guten Arbeitsklima bei.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
... trägt zu einem guten Ruf des Betriebs als Arbeitgeber bei					
... trägt zu einem guten Image des Betriebs bei der Kundschaft bei.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
... erleichtert den Erhalt von gutem Personal.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
... trägt zur Loyalität der Mitarbeitenden bei.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
... fördert die Leistungsfähigkeit des Personals.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
... verringert ungeplante Arbeitsabsenzen von Mitarbeitenden	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>

### D2 Bitte geben Sie an, inwiefern Ihr Betrieb in den konkreten Situationen mit betroffenen Mitarbeitenden herausgefordert ist oder war:

	grosse Herausforderung	mittlere Herausforderung	kleine Herausforderung	weiss nicht
<b>Flexible Arbeitsorganisation:</b> Wir mussten die Arbeiten anders organisieren, um den betroffenen Mitarbeitenden die Angehörigenpflege zu ermöglichen.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Rücksichtnahme im Team:</b> Die übrigen Mitarbeitenden wurden stärker belastet.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Planungsunsicherheit:</b> Die Planung und die Abläufe der Arbeiten mussten öfter als sonst überprüft und angepasst werden.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Neuanstellung:</b> Wir mussten zusätzliches Personal anstellen, um die Ausfälle zu kompensieren.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Lohnkosten:</b> Wir hatten zusätzliche Lohnkosten aufgrund der Absenzen von Mitarbeitenden, die Angehörigenpflege wahrnahmen.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
<b>Weitere</b> Herausforderungen, nämlich:				
_____	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>

### D3 Inwiefern stellten und stellen die folgenden möglichen Auswirkungen von Angehörigenpflege auf die betroffenen Mitarbeitenden Schwierigkeiten für Ihren Betrieb dar?

→ Dies kann eine effektiv aufgetretene Situation oder ein hypothetischer Fall sein.

	grosse Schwierigkeit	mittlere Schwierigkeit	kleine Schwierigkeit	weiss nicht
Geringere Flexibilität bezüglich der Arbeitszeiten	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Weniger Kapazitäten für ausserordentliche Einsätze und Überstunden	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Gehäufte kurzfristige Ausfälle	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Emotionale Belastung der betroffenen Mitarbeitenden selbst	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Emotionale Belastung des Teams und der Vorgesetzten	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Reduktion des Erwerbsspensums auf unbestimmte Zeit	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Abwesenheit von einigen Tagen (unbezahlt)	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Abwesenheit von einigen Wochen (unbezahlt)	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Abwesenheit von einigen Monaten (unbezahlt)	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Reduzierte Leistungsfähigkeit der betroffenen Mitarbeitenden aufgrund von Überlastung	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Bezahlte Ausfälle von bis zu einer Woche (z.B. mit Krankschreibung im Kontext der Angehörigenpflege)	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Bezahlte Ausfälle von mehr als einer Woche (z.B. mit Krankschreibung im Kontext der Angehörigenpflege)	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Anderes, nämlich:				
	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>

### D4 Gab es schon Situationen mit betroffenen Mitarbeitenden, die Angehörigenpflege leisteten, bei denen der Betrieb «an die Grenzen des Machbaren» gestossen ist?

()<sub>1</sub> nein      ()<sub>2</sub> ja      ()<sub>3</sub> weiss nicht

### D5 Falls es solche Situationen gab können Sie gerne in eigenen Worten beschreiben, wodurch der Betrieb «an die Grenzen des Machbaren» gestossen ist (fakultativ):

---



---

### D6 Nicht immer ist es möglich, die Angehörigenpflege mit der bestehenden Erwerbstätigkeit zu vereinbaren. Kam es bei den von Angehörigenpflege betroffenen Mitarbeitenden in Ihrem Betrieb zu folgenden Veränderungen?

→ Falls sie lediglich einen/eine pflegende Angehörige unter den Mitarbeitenden hatten/haben, müssen Sie die zweite Antwortspalte nicht beachten. In diesem Fall entspricht «kam häufig vor» der Antwort «kam vor».

	kam häufig vor	kam teilweise vor	kam nie vor	weiss nicht
Mitarbeitende waren aufgrund der Angehörigenpflege <b>krankgeschrieben</b> (ärztliches Arbeitsunfähigkeitszeugnis)	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Mitarbeitende haben aufgrund der Angehörigenpflege eine <b>andere Funktion in unserem Betrieb übernommen</b>	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Mitarbeitende haben sich aufgrund der Angehörigenpflege <b>frühzeitig pensionieren lassen</b>	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Mitarbeitende haben aufgrund der Angehörigenpflege die Stelle <b>gekündigt</b>	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Wir mussten Mitarbeitenden aufgrund der Angehörigenpflege die <b>Kündigung nahelegen</b> .	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>
Wir mussten Mitarbeitenden aufgrund der Angehörigenpflege <b>kündigen</b> , weil sie ihre Aufgaben nicht mehr wahrnehmen konnten.	() <sub>1</sub>	() <sub>2</sub>	() <sub>3</sub>	() <sub>4</sub>

**D7 Haben Sie Bemerkungen zum Fragebogen «Chancen und Herausforderungen für Betriebe»?**

Falls ja, notieren Sie diese bitte hier:

---



---



---

**E: Handlungsfelder und Unterstützungsbedarf****E1 Wie schätzen Sie den Stand der Dinge innerhalb Ihres Betriebs bezüglich der folgenden Strategien zur Sensibilisierung für das Thema Angehörigenpflege ein?**

	Ist bereits etabliert	Es besteht Handlungsbedarf	kein Handlungsbedarf	weiss nicht
Im Betriebsalltag werden alle Familienverpflichtungen respektiert und passende Lösungen gesucht.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Betroffene Mitarbeitende berichten in unserem Betrieb darüber, wie sie die Erwerbstätigkeit mit der Angehörigenpflege vereinbaren.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Die Führungskräfte in unserem Betrieb sind sensibilisiert für die Thematik der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
In unserem Betrieb findet ein Austausch unter den Führungskräften statt über Massnahmen für betroffene Mitarbeitende.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Das Personalreglement enthält Angaben darüber, welche Massnahmen für betroffene Mitarbeitende möglich sind.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Wir halten die Erfahrungen mit Situationen von betroffenen Mitarbeitenden systematisch fest, so dass wir das Know-how wiederverwenden können.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>
Die Massnahmen für eine bessere Vereinbarkeit greifen in unserem Betrieb für pflegende Angehörige genauso gut wie für Eltern von kleinen Kindern.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>

**E2 Je nach Betriebsgrösse, Branche oder Art der Arbeiten ist es für Betriebe einfacher oder schwieriger, Massnahmen zur Vereinbarkeit der Erwerbstätigkeit mit Angehörigenpflege umzusetzen.****Wie ordnen Sie Ihren Betrieb bezüglich der untenstehenden Aussagen ein?**

	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	weiss nicht
Wir sind <b>zu selten davon betroffen</b> , dass Mitarbeitende Angehörigenpflege übernehmen, um uns eingehend damit auseinanderzusetzen.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
Der <b>Arbeitsdruck ist in unserem Betrieb oft zu hoch</b> , um familiäre Verpflichtungen der Mitarbeitenden berücksichtigen zu können.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
Wie weit wir betroffenen Mitarbeitenden bei Angehörigenpflege entgegenkommen, hängt auch davon ab, <b>wie nötig ihr Engagement</b> in der Angehörigenpflege ist.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
Wenn Mitarbeitende <b>in Notfällen</b> für Angehörige da sein müssen, sind wir <b>kulant</b> , aber wir erwarten, dass sie die Situation längerfristig auch für den Betrieb tragbar regeln.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
Es ist gut denkbar, dass sich in unserem Betrieb Mitarbeitende <b>teilweise krank melden</b> , wenn Sie Angehörigenpflege leisten.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
Teilweise ist es für den Betrieb einfacher, wenn sich <b>die Mitarbeitenden krank melden</b> , wenn Sie Angehörigenpflege leisten, denn für den Fall von Krankheit sind die Regelungen klar.	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>
Teilweise scheitert die Umsetzung von vereinbarkeitsfördernden Massnahmen in unserem Betrieb <b>am Widerstand von einzelnen Führungskräften oder Arbeitskolleg/innen</b> .	0 <sub>1</sub>	0 <sub>2</sub>	0 <sub>3</sub>	0 <sub>4</sub>	0 <sub>5</sub>

**E3 Inwiefern hat Ihr Betrieb Bedarf an Unterstützung für den Umgang mit Mitarbeitenden, die Angehörigenpflege leisten?**

→ Mehrfachantworten möglich, bitte kreuzen Sie alles Zutreffende an.

- Kein Unterstützungsbedarf
- Mehr oder bessere Informationen über Beispiele, in denen gute Lösungen gefunden wurden
- Mehr Beratung und Unterstützung für Vorgesetzte, die konkrete Lösungen finden müssen
- Mehr oder bessere Informationen, um die Bevölkerung für die Thematik zu sensibilisieren
- Möglichkeiten, die Kosten durch Erwerbsausfälle bei Angehörigenpflege für die Betriebe zu dämpfen
- Anderes, nämlich: \_\_\_\_\_

**E4 Zurzeit gibt es in der Schweiz kaum gesetzliche Vorgaben, welche den pflegenden Mitarbeitenden spezielle Rechte am Arbeitsplatz einräumen.**

**Wie beurteilen Sie als Personalverantwortliche/r vor Ort in Ihrem Betrieb die untenstehenden Aussagen?**

	stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	weiss nicht
Bei Angehörigenpflege sollten Mitarbeitende das Recht erhalten, ihr <b>Erwerbsspensum</b> bei Bedarf um bis zu 20% zu <b>reduzieren</b> , um die Erwerbsarbeit mit der Angehörigenpflege vereinbaren zu können.	<input type="checkbox"/>				
<b>Individuelle Vereinbarungen</b> zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden bringen bessere Lösungen als gesetzliche Vorgaben.	<input type="checkbox"/>				
Pflegende Angehörige sollten das <b>Recht auf eine Kurzabsenz</b> (max. 3 Tage) erhalten, um nach einem besonderen Ereignis für die Betreuung und Pflege von Familienmitgliedern oder anderen nahestehenden Personen zu sorgen.	<input type="checkbox"/>				
Es sollte Möglichkeiten zur Finanzierung von <b>bezahlten Betreuungsabsenzen</b> für Angehörige in besonderen Situationen geben, ohne dass die betroffenen Betriebe hohe Kosten zu tragen haben.	<input type="checkbox"/>				
Die <b>Sensibilität</b> von Führungskräften und Kolleg/innen für pflegende Mitarbeitende im Betrieb ist wichtiger als gesetzliche Regelungen.	<input type="checkbox"/>				
Nur bei <b>gesetzlich geregelten Ansprüchen</b> verbessert sich die Vereinbarkeit für alle Betroffenen gleichermaßen.	<input type="checkbox"/>				

**E5 Haben Sie Bemerkungen zum Fragebogenteil «Handlungsfelder und Unterstützungsbedarf»?**

Falls ja, notieren Sie diese bitte hier:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**F: Schluss**

**F1: Haben Sie zum Abschluss allgemeine Bemerkungen zur Befragung oder generell zur Thematik von Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Angehörigenpflege?** Falls ja, notieren Sie diese bitte hier:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**F2 Dürfen wir Sie bei allfälligen Vertiefungsfragen zu Ihren Angaben kontaktieren?**

**Falls ja, geben Sie uns bitte Ihre Kontaktangaben an:**

Name: \_\_\_\_\_

E-Mail-Adresse: \_\_\_\_\_

Telefonnummer: \_\_\_\_\_