



Nr. 38 · November 2019

# Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Handlungs- bedarf und Massnahmen

Markus Bänziger  
Dr. Frank Bodmer  
Jan Riss  
Erika Schönenberger  
Adrian Rossi





# Inhalt

1. Einleitung	4
2. Volkswirtschaftliche Herausforderungen	5
3. Herausforderungen aus Unternehmenssicht	8
4. Politische Massnahmen	11
5. Betriebliche Massnahmen	17
6. Schlusswort	21
Zusammenfassung	22
Quellen	24
Autoren	26

# 1. Einleitung

Die Bevölkerung altert: Die Lebenserwartung steigt, die Geburtenraten sinken. Mit der bevorstehenden Pensionierungswelle der Babyboomer-Generation erwartet uns ein markanter Rückgang der Erwerbsquote. 2050 stehen jeder pensionierten Person lediglich zwei Personen im erwerbsfähigen Alter gegenüber, heute sind es noch deren drei. Die Finanzierungsprobleme für das Sozial- und Gesundheitssystem werden sich verschärfen, und am Arbeitsmarkt droht eine Lücke mit einem verstärkten Fachkräftemangel. Der demografische Wandel fordert uns heraus. Klar ist, dass diese Herausforderungen nicht alleine durch eine erhöhte Nettozuwanderung gelöst werden können. Zur Sicherung von gesellschaftlichem Wohlstand und unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit muss das brachliegende Arbeitskräftepotenzial besser genutzt werden.

Eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann dazu einen wichtigen Beitrag leisten. Dabei gilt es, die Verantwortung nicht undifferenziert dem Staat zuzuweisen. Zweifelsohne geben Politik und Gesellschaft die Rahmenbedingungen vor. Aus gesellschaftlicher Sicht muss ein vitales Interesse an einer verbesserten Nutzung des Arbeitskräftepotenzials bestehen. Politische Massnahmen für eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden deshalb nötig sein. Dabei braucht es einen sachlichen Blick auf das Nutzen-Kosten-Verhältnis der staatlichen Leistungserbringung und die geeigneten Finanzierungsmodelle. Im Zentrum der Bemühungen sollten aber Eigenverantwortung und -initiative stehen. Tragfähige, massgeschneiderte Lösungen zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf können nur von den Unternehmen und in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden entwickelt und umgesetzt werden.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in volkswirtschaftlicher, politischer und betrieblicher Hinsicht relevant. Diese Publikation bietet eine Übersicht über die Handlungsfelder und Massnahmen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Die Publikation stützt sich auf rund zwanzig Interviews mit Unternehmen aus der Region sowie auf die IHK-Research Studie «Vereinbarkeit Familie und Beruf: Eine Übersicht».

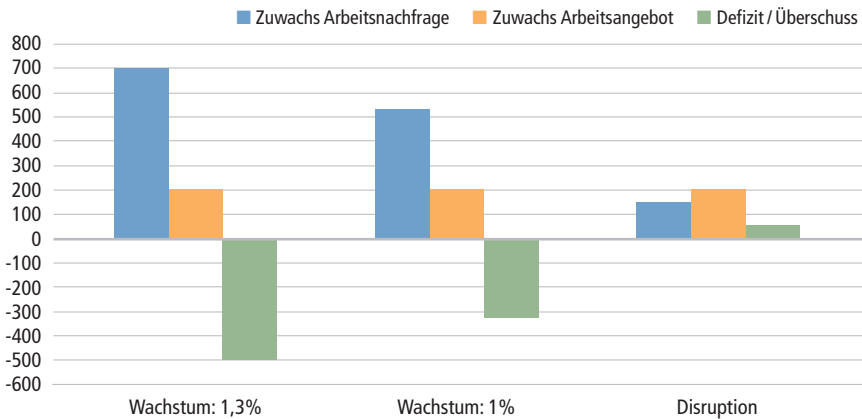
## 2. Volkswirtschaftliche Herausforderungen

### Demografie und Arbeitsmarkt

Die demografische Entwicklung stellt eine grosse Herausforderung für Industrieländer wie die Schweiz dar. Die Geburtenraten liegen seit Mitte der 1960er Jahre weit unter demjenigen Wert, welcher für eine stabile Bevölkerung nötig wäre. Die zuvor geborenen geburtenstarken Jahrgänge, die sogenannten Babyboomer, stehen vor der Pensionierung. Ohne Gegenmassnahmen werden sich deshalb die Ausgaben für Altersvorsorge und Gesundheit in den nächsten Jahren und Jahrzehnten massiv erhöhen. Gleichzeitig droht ein Rückgang bei der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. In einer kürzlich publizierten Studie haben Volkswirte der UBS versucht, die aus demografischen Gründen resultierende Lücke am Schweizer Arbeitsmarkt zu quantifizieren.<sup>2</sup> Sie kommen zum Schluss, dass bis 2028 sogar bei einer Verlangsamung des wirtschaftlichen Wachstums eine Lücke von rund 300'000 Personen entstehen könnte (Abbildung 1). Bei gleichbleibendem Wachstum wären es sogar gegen 500'000 Personen, welche fehlen würden. Nur im Szenario einer technologischen Disruption wäre mit keinem Defizit zu rechnen, da Digitalisierung und Automatisierung viele Stellen zum Verschwinden bringen würden.

**Abbildung 1: Arbeitskräftemangel in der Schweiz bis 2028**

in Tausend Personen



Quelle: Bee und Weisser, 2019

<sup>2</sup> Bee und Weisser, 2019

Eine mögliche Gegenmassnahme ist eine erhöhte Einwanderung. Um aber eine Lücke von 300'000 Personen zu schliessen, wäre laut UBS-Studie eine Erhöhung der Einwanderung von 60'000 auf über 100'000 Personen pro Jahr nötig, was angesichts des politischen Widerstands und des sich auch im übrigen Europa verschärfenden Fachkräftemangels als unrealistisch beurteilt werden muss. Entscheidend ist somit auch die Mobilisierung des noch brachliegenden Arbeitskräftepotenzials der bereits ansässigen Bevölkerung. Neben einer Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von über 65-Jährigen besteht vor allem bei Frauen noch ein grosses ungenutztes Arbeitskräftepotenzial. Deren Beteiligung am Arbeitsmarkt hat sich in den letzten Jahrzehnten zwar bereits stark erhöht. Nach wie vor arbeiten aber viele Frauen in Teilzeitpensen, dies insbesondere nach der Geburt des ersten Kindes. Könnte die effektive Erwerbsbeteiligung von Frauen von heute rund 60% auf 70% angehoben werden, liessen sich die benötigten 300'000 zusätzlichen Stellen im Prinzip bereits besetzen.

### Frauen am Arbeitsmarkt

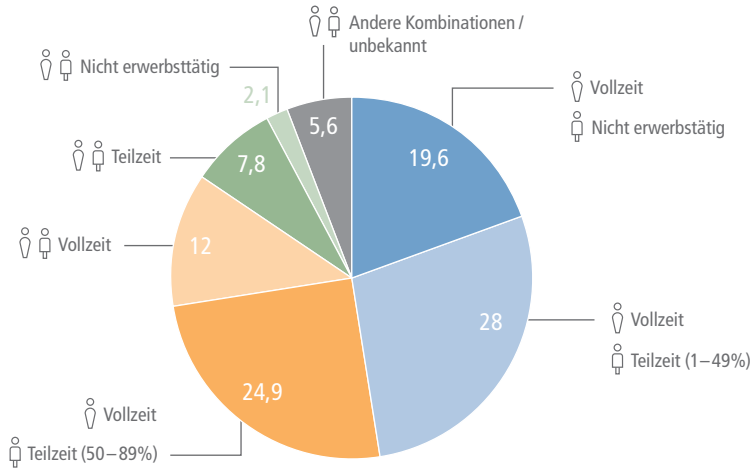
Inzwischen liegt die Ausnutzung der möglichen Erwerbstätigkeit unter Berücksichtigung der effektiv gearbeiteten Stunden bei rund 60%. Mitte der 1990er Jahre lag dieser Wert noch bei 50%.<sup>3</sup> Ein Anstieg um 10 Prozentpunkte, wie er für die Deckung der nun entstehenden Arbeitsmarktlücke nötig wäre, konnte in den letzten 20 Jahren damit bereits erreicht werden. Allerdings könnte es schwerfallen, einen erneuten Zuwachs dieser Grössenordnung zu erzielen. Viele Frauen reduzieren ihre Arbeitspensen nach wie vor, sobald sie das erste Mal Mutter werden, um sich verstärkt dem Haushalt und den Kindern zu widmen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf reduziert sich jedoch keineswegs auf eine Geschlechterfrage, vielmehr betrifft sie beide Elternteile. Zwar wurde die Aufgabenverteilung im Haushalt in den letzten Jahrzehnten egalitärer. Doch die traditionellen Rollenbilder sind nach wie vor stark verankert. Immer noch übernehmen die Frauen den überwiegenden Teil der häuslichen Pflichten, was weniger Zeit für eine bezahlte Arbeit lässt. Nur bei etwa 20% der Eltern arbeiten beide Elternteile mit einem ähnlichen Pensum (Abbildung 2).

---

<sup>3</sup> Bodmer, 2019, Kapitel 3.

## Abbildung 2: Egalitäre Familienmodelle sind in der Schweiz nach wie vor klar in der Minderheit.

Anteil Paarhaushalte mit Kind(ern) unter 12 Jahren, 2018, in Prozent



Quelle: BFS, 2019; eigene Berechnungen

Gerade für Eltern mit Kindern im Vorschulalter wird es in der Schweiz zur grossen Herausforderung, einer bezahlten Arbeit nachzugehen und dazu noch den familiären Pflichten nachzukommen. Gründe sind unter anderem die späte Einschulung der Kinder, das mangelnde Angebot an Plätzen für die externe Kinderbetreuung und die teilweise fehlenden Tagesstrukturen an den öffentlichen Schulen. Gleichzeitig besteht auch bei den Arbeitsmodellen vielerorts Handlungsbedarf. Teilzeitarbeit oder eine zeitweise Absenz vom Arbeitsmarkt haben oft negative Auswirkungen. Neben den direkten Effekten auf das Einkommen der Familien, in welchen ein Elternteil die Betreuung der Kinder übernimmt, stellen vor allem die indirekten Effekte auf die Karriere-möglichkeiten ein Problem dar. Typische Karrieren in Unternehmen oder beim Staat sind nach wie vor oft an Vollzeitstellen gebunden. Teilzeitstellen weisen dagegen in der Regel weniger Verantwortung und damit einen tieferen Lohn sowie schlechtere Karriere-möglichkeiten auf. Die Betreuung von Kindern zu Hause wirkt sich deshalb auf den gesamten Karriere- und Lohnverlauf aus.

### 3. Herausforderungen aus Unternehmenssicht

Die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stellen nicht nur Gesellschaft und Politik vor grosse Herausforderungen. Durch den sich verschärfenden Fachkräftemangel wird es für Unternehmen zusehends schwierig und kostenintensiv, das benötigte Personal einstellen und halten zu können. Von den Arbeitnehmenden wird vermehrt eine gute Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf vorausgesetzt. Immer mehr Unternehmen setzen deshalb in der Mitarbeiterrekrutierung und zur Steigerung der Mitarbeiterloyalität gezielt auf familienfreundliche Massnahmen.

#### **Arbeitgeberattraktivität gefordert**

Der gesellschaftliche Wandel verändert das Verhältnis der Gesellschaft zur Arbeit. Traditionelle Lebensphasen und Rollenbilder verschwinden, Frauen sind ausgezeichnet ausgebildet und erobern den Arbeitsmarkt. Jüngere Menschen streben nach Eigenständigkeit, Selbstverwirklichung und Autonomie. Im Wettbewerb um Talente und Fachkräfte definiert sich die Attraktivität von Unternehmen nicht mehr lediglich über die Entlohnung, die Arbeitsbedingungen fallen immer stärker ins Gewicht. Ein bedeutender Faktor ist dabei die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. So gehören grosszügige Regeln in diesem Bereich inzwischen für über 95% der Beschäftigten mit Kindern zu den wichtigsten Merkmalen eines attraktiven Arbeitgebers.<sup>4</sup> Eine Studie aus Deutschland belegt zudem, dass Mütter für familienfreundlichere Arbeitsbedingungen eine Lohneinbusse in Kauf nehmen würden.<sup>5</sup> Die Thematik beschäftigt aber nicht nur Eltern. In einer 2011 an Ostschweizer Unternehmen durchgeführten Studie wurde festgestellt, dass über 70% der männlichen Teilnehmer am Arbeitsmarkt das Angebot im Bereich Vereinbarkeit prüfen, bevor sie sich für eine Stelle entscheiden.<sup>6</sup>

#### **Abwägen von Nutzen und Kosten**

Massnahmen zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind für Unternehmen zumeist mit Aufwand und Kosten verbunden: Teilzeitarbeit erfordert eine bessere Koordination der Arbeitsprozesse, eine gezielte Personalentwicklung

---

<sup>4</sup> BFSFJ, 2016, S. 11

<sup>5</sup> Felfe, 2009

<sup>6</sup> Pro Familia, 2011, S. 12



finanzielle Investitionen. Der Nutzen kann diese Kosten allerdings deutlich übersteigen. So errechnet eine bei Schweizer Grossunternehmen durchgeführte Untersuchung einen Return on Investment (ROI) von 8% für entsprechende Massnahmen.<sup>7</sup> Die wirtschaftliche Rentabilität von familienfreundlichen Arbeitsplätzen wird durch mehrere Studien aus dem Ausland bestätigt.<sup>8</sup> Ein positives Nutzen-Kosten-Verhältnis lässt sich gemäss einer Umfrage des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) auch für KMU feststellen: Aufgrund der höheren Flexibilität, welche die Arbeitsorganisation kleinerer Unternehmen auszeichnet, lassen sich in KMU demnach zahlreiche Massnahmen zu relativ geringen Kosten umsetzen.<sup>9</sup> Der Nutzen für die Unternehmen äussert sich dabei in unterschiedlichen Formen: Stichworte sind Mitarbeiterrekrutierung, Mitarbeiterloyalität, Identifikation mit dem Unternehmen, Leistungsbereitschaft, Motivation, Teamzusammenhalt oder Gesundheit.

Gerade Personalfluktuationen sind mit hohen Kosten verbunden. Eine Studie von INFRAS und der Universität St.Gallen schätzt die Kosten für das Neubesetzen einer Stelle auf rund 48'000–53'000 Franken,<sup>10</sup> während eine britische Studie gar mit zwischen 50 und 200% der jährlichen Lohnkosten rechnet.<sup>11</sup> Die Kosten entstehen durch den Einstellungsprozess, das Einarbeiten und die Arbeitsausfälle während der Übergangsphase. Zudem resultiert bei Abgängen ein erheblicher Verlust an Know-how. Damit besteht für Firmen ein klarer finanzieller Anreiz, Arbeitskräfte halten zu können.

Doch Erwerbstätige, welche eine Familie gründen, kehren oftmals nicht im gleichen Masse an den Arbeitsplatz zurück. So verlässt beispielsweise jede siebte beruflich aktive Frau den Arbeitsmarkt nach einer Mutterschaft.<sup>12</sup> Dies steht im Widerspruch zur allgemeinen Bereitschaft, wieder erwerbstätig zu werden. Über die Hälfte der nichterwerbstätigen Mütter wären demnach bereit, die Arbeit unter entsprechenden Arbeitsbedingungen fortzuführen – oftmals innert kürzester Zeit (Abbildung 3). Diese Zahlen legen nahe, dass eine Diskrepanz zwischen den Bedürfnissen von potenziellen Arbeitnehmenden und den effektiven Möglichkeiten besteht. So erstaunt es denn auch nicht, dass die Rückkehranteile von Müttern in Betrieben ohne familienfreundlichen Massnahmen deutlich geringer sind als in Betrieben mit familienfreundlichen Massnahmen.<sup>13</sup>

---

<sup>7</sup> Seidel, 2005, S. 59

<sup>8</sup> Vgl. z.B. Smeaton et al., 2014 oder Yasbek, 2004.

<sup>9</sup> SECO, 2016, S. 9 ff.

<sup>10</sup> Stern et al., 2016, S. 35

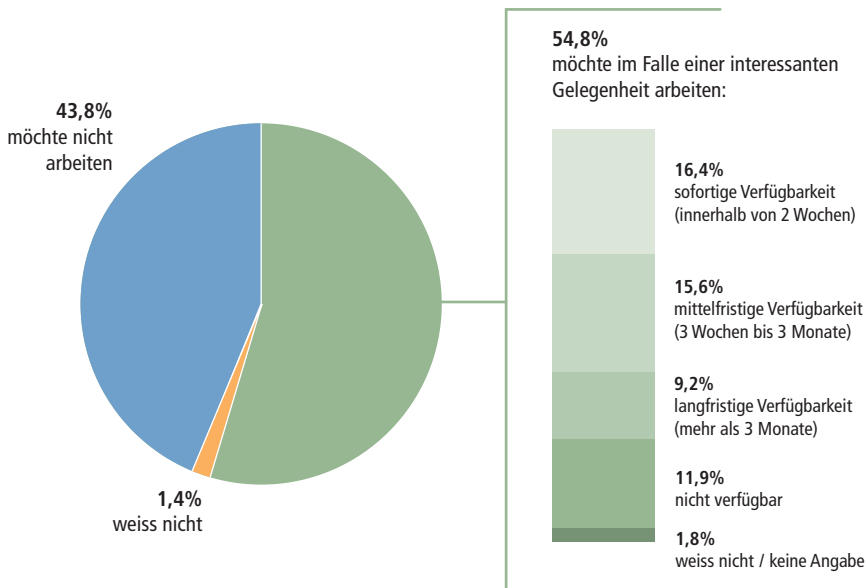
<sup>11</sup> Kelly et al., 2008

<sup>12</sup> BFS, 2016, S. 5

<sup>13</sup> IAB, 2018, S. 4

### Abbildung 3: Interesse und Arbeitsverfügbarkeit der nichterwerbstätigen Mütter<sup>1</sup>, 2015, in Prozent

<sup>1</sup> im Alter von 24–54 Jahren mit mindestens einem eigenen Kind unter 15 Jahren im Haushalt



Quelle: BFS, 2016

## 4. Politische Massnahmen

Auf politischer Ebene wurden im Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereits viele Massnahmen ergriffen. Hier gilt es, kritisch hinzuschauen, sich einzubringen und, wo nötig, Korrekturen zu fordern.

### Steuersystem: Heiratsstrafe abschaffen

Das Problem der Heiratsstrafe ist bekannt: Aufgrund der gemeinsamen Veranlagung der Einkommen von Ehepartnern unterliegt das Zweiteinkommen bei der direkten Bundessteuer einem höheren Grenzsteuersatz. Bei den meisten Kantonen wurde diese Heiratsstrafe nach einem Bundesgerichtsurteil aus dem Jahre 1984 eliminiert. So gilt auch in den Ostschweizer Kantonen das Vollsplitting, bei dem Doppelverdiener-Ehepaare im Vergleich zu Konkubinats-Paaren in den meisten Fällen sogar leicht besser fahren. Bei der direkten Bundessteuer werden verheiratete Zweiverdiener-Paare allerdings nach wie vor benachteiligt. Betroffen sind 2019 rund 700'000 Ehepaare (450'000 Zweiverdiener-Ehepaare sowie 250'000 Rentner-Ehepaare).<sup>14</sup> Diese «Heiratsstrafe» ist dann besonders ausgeprägt, wenn das Einkommen zwischen den beiden Partnern gleichmässig verteilt ist. Das aktuelle System begünstigt somit Einverdiener-Haushalte und wirkt sich negativ auf die Arbeitsmarktpartizipation aus.

Mit der Individualbesteuerung läge die Lösung eigentlich auf dem Tisch: Zweitverdienerinnen und -verdiener würden steuerlich entlastet, positive Beschäftigungseffekte wären die Folge. Die Diskussion hat nach der Annullierung der Abstimmung zur CVP-Initiative «Gegen die Heiratsstrafe» durch das Bundesgericht wieder an Aktualität gewonnen. Der Bundesrat hat 2018 zudem seinen Vorschlag zur «ausgewogenen Paar- und Familienbesteuerung» präsentiert.<sup>15</sup> Im Gegensatz zur Individualbesteuerung ist dieser jedoch hauptsächlich darauf ausgerichtet, die Situation von Ehepaaren zu verbessern – unabhängig davon, ob diese Kinder haben oder nicht. Die Steuerbelastung für Konkubinatspaare mit Kindern fiel gar höher aus. Dadurch würden neue Privilegien und Fehlanreize entstehen. Ziel muss dagegen die Schaffung eines effizienten, erwerbsbeteiligungssteigernden und zivilstandsneutralen Steuersystems sein.

---

<sup>14</sup> Bundesrat, 2019a

<sup>15</sup> 18.034 Geschäft des Bundesrates «Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer (ausgewogene Paar- und Familienbesteuerung)»

## Arbeitsgesetz: Flexibilität ermöglichen

Flexible Arbeitsmodelle bedingen einen Rechtsrahmen, welcher diese Flexibilität auch zulässt. Doch starre Arbeitszeitvorschriften, unübersichtliche Ausnahmeregelungen und fragwürdige Dokumentationspflichten bewirken das Gegenteil. Im Grunde verwundert dies kaum, denn die Schweizer Arbeitsgesetzgebung stammt im Wesentlichen aus dem Jahr 1964 und ist stark auf den zweiten Sektor ausgerichtet. Zu den Arbeits- und Ruhezeiten sieht das Arbeitsgesetz folgende Bestimmungen vor: Wöchentliche Höchstarbeitszeit von 45 bis 50 Stunden (in Ausnahmefällen über 60 Stunden); Tages- und Abendarbeit mit Einschluss der Pausen und der Überzeit innerhalb von 14 Stunden; tägliche Ruhezeit von mindestens elf aufeinander folgenden Stunden; Sonntagsarbeit nur in Ausnahmefällen und mit Bewilligungspflicht. Diese restriktiven Bestimmungen werden den heutigen digitalen, ort- und zeitungebundenen Arbeitswelten sowie den Flexibilitätsbedürfnissen von Mitarbeitenden und Unternehmen nicht mehr gerecht. So verkommt beispielsweise eine werktätige Mutter zur Gesetzesbrecherin, wenn sie um 16 Uhr die Kinder aus der Kindertagesstätte abholt, um 21 Uhr nochmals E-Mails beantwortet und am nächsten Tag um 8 Uhr zum nächsten Kundentermin erscheint.<sup>16</sup>

Auch wenn – oder gerade weil – die gelebte Realität eine andere ist: Anpassungen und Reformen sind dringend notwendig. Das Arbeitsgesetz ist auf Bundesebene verankert, entsprechend ist die nationale Politik gefordert. Die Wirtschaftskommission des Ständerats hat sich unlängst für eine Lockerung der Arbeitsgesetzgebung für gewisse Fach- und Führungskräfte ausgesprochen. Sämtliche Liberalisierungsbestrebungen werden aber von den Gewerkschaften mit Vehemenz bekämpft. Die Ansatzpunkte für eine Flexibilisierung des Arbeitsgesetzes wären indes zahlreich: Jahres- statt Wochenhöchstarbeitszeiten, die Befreiung der Sonntagsarbeitszeit von der Bewilligungspflicht (sofern die Arbeitnehmerin resp. der Arbeitnehmer diese nach freiem Ermessen erbringt), die Reduktion der täglichen Blockruhezeiten von heute elf Stunden sowie flexiblere Regeln bei Home-Office.

Kurzum: Die Bedürfnisse des heute im Vergleich zu den 60er-Jahren deutlich höheren und weiter steigenden Anteils an Arbeitnehmenden mit hoher Arbeitsautonomie und daher selbstbestimmten Arbeitszeiten müssen im Gesetz Niederschlag finden.

---

<sup>16</sup> Grünenfelder, 2018

## Familienergänzende Kinderbetreuung: Deregulierung und Ausbau

In der Schweiz und insbesondere in der Ostschweiz herrscht ein Mangel an Betreuungsplätzen. Zudem lohnt sich ein Zweiteinkommen finanziell oft nicht. Neben der Ausgestaltung des Steuersystems sind dafür vor allem die hohen Kosten für die Kinderbetreuung verantwortlich. Eine ausserfamiliäre Ganztagesbetreuung kostet pro Kind und Monat gut und gerne 2'000 Franken. Die Regulierung trägt zu den hohen Kosten und dem Mangel an Betreuungsplätzen bei. Die Kinderbetreuung ist verbürokratisiert, unflexibel und teuer. Dafür verantwortlich ist unter anderem ein breites Spektrum an Regeln: Ob in Bezug auf pädagogische Konzepte, Personalausbildung, Betreuungsschlüssel, Lohn, Brandschutz, Raumgrösse, bau(polizei)liche Vorgaben, Sicherheit, Hygiene, Öffnungszeiten – Betreuungsanbieter werden mit einer Vielzahl an Vorschriften konfrontiert. Gerade private, semi-institutionelle Initiativen haben hier einen schweren Stand. Eine Deregulierung ist für eine Kostensenkung und Ausweitung der Kinderbetreuungsangebote deshalb notwendig. Eine solche liegt im Kompetenzbereich der Kantone und der Gemeinden, welche für die Erteilung der Betriebsbewilligungen, den Erlass von Qualitätsvorgaben und auch für die Fragen der Finanzierung zuständig sind. Massgebend ist letztlich aber auch ein pragmatischer Vollzug der gesetzlichen Vorschriften.

Sowohl ein Ausbau als auch Kostensenkungen im Bereich der externen Kinderbetreuung fördern das Arbeitsangebot.<sup>17</sup> Die vorhandene Evidenz zeigt, dass die daraus zu erzielenden zusätzlichen Steuereinnahmen den zusätzlichen Kosten entsprechen oder diese sogar übersteigen können.<sup>18</sup> Ein Ausbau des bestehenden Modells ist somit im Grundsatz dort zu begrüssen, wo auch eine entsprechende Nachfrage vorhanden ist. Ein solcher Ausbau kann situativ über die Öffnungszeiten oder über die Zahl der Plätze erfolgen. Entscheidend ist dabei, dass er mit einer Deregulierung und nicht mit einer verstärkten Subventionierung einhergeht. Denn Subventionen sind mit staatlichen Auflagen für Krippen verbunden. Die zusätzlichen Mittel werden damit nicht nur zur Ausdehnung des Krippenangebots eingesetzt, sondern zu einer Kostensteigerung.<sup>19</sup> Eine Deregulierung des Krippenmarkts hat das Potenzial, das ohnehin sehr

---

<sup>17</sup> Salvi, 2016

<sup>18</sup> Jeanrenaud und Kis, 2018; Bodmer, 2019

<sup>19</sup> Salvi, 2016

gute Nutzen-Kosten-Verhältnis weiter zu steigern, einen Angebotsausbau auch für Private attraktiver zu gestalten und ehrenamtliches Engagement zu ermöglichen anstatt abzuschrecken.

### **Schulergänzende Angebote: Tagesstrukturen und Taktstundenplan**

Aktuell gelten je nach Kanton, Schulgemeinde, und -stufe unterschiedliche Stundenpläne. Dazu kommen noch unvorhergesehene Ausfälle beim Unterricht. Unsicherheit und ein grosser Koordinationsaufwand für Eltern sind die Folge. Zwei Massnahmen könnten hier Verbesserungen bringen: Tagesstrukturen und ein Taktstundenplan.

Mit Tagesstrukturen sind Betreuungsmöglichkeiten vor und nach der Schule sowie Mittagstischangebote gemeint. Verpflegung und Betreuung sollen dabei nicht obligatorisch sein, sondern als freiwillige Angebote offeriert werden. Entsprechend ist auch eine Kostenbeteiligung der Eltern vorzusehen. Entscheidend sind die lokale Nachfrage und das Nutzen-Kosten-Verhältnis. Ist der Bedarf an schulergänzender Betreuung klein, wie oft in kleinen und ländlichen Gemeinden, so rechnet sich eine Einführung von Tagesstrukturen nicht. Umso wichtiger ist es dann, dass private Initiativen wie Mittagstische, Hausaufgabenbetreuung oder Tagesfamilien nicht mit Auflagen torpediert werden. Auch bei den staatlich organisierten Tagesstrukturen ist ein Sinn für Pragmatismus gefragt. Wie bei den Kinderkrippen sind schlanke Regeln nötig. Bei der Berechnung des Nutzen-Kosten-Verhältnisses sind die zusätzlichen Steuereinnahmen zu berücksichtigen, welche aufgrund der Beschäftigungseffekte entstehen.<sup>20</sup> Die Beschäftigungseffekte könnten noch grösser sein als bei einem Ausbau von Kinderkrippen, da die entsprechenden Altersgruppen zahlenmässig grösser sind und das Angebot an Tagesstrukturen noch relativ dünn gesät ist.

Als zweites Massnahmenfeld ist ein Taktstundenplan (vgl. Kasten) und somit eine stufen-, schulgemeinde- und kantonsübergreifende Abstimmung der schulischen Blockzeiten zu nennen. Ein Taktstundenplan würde die zeitliche Koordination von Arbeit und Kinderbetreuung erheblich erleichtern. Planbarkeit, Verlässlichkeit sowie Einheitlichkeit der schulischen Präsenzzeiten der Kinder wirken sich positiv auf die Beschäftigung aus. Die Einführung und Umsetzung eines Taktstundenplans ist Sache der Schul- bzw. politischen Gemeinden, Koordination Sache der Erziehungsdepartemente und Regierungen. Die Einführung eines kantonsübergreifenden Taktstundenplans wäre

---

<sup>20</sup> Iten et al., 2013

Der **Taktstundenplan** ist ein Vorschlag der IHK St.Gallen-Appenzell. Er sichert über die Kernregion Ostschweiz einheitliche Unterrichts-, Betreuungs- und Präsenzzeiten in der Volksschule – Kindergarten bis zur Sekundarstufe I. Der Taktstundenplan umfasst ein Zeitfenster von sieben Stunden, von 08.30 bis 15.30 Uhr. In diesem Zeitfenster finden die Unterrichtsblöcke, Pausen, Mittagspausen sowie schulergänzende Angebote wie Musikunterricht, Talentförderungen, Nachhilfeunterricht und Vereinssport statt. Schulkreise können Schul- und Angebotszeiten ausdehnen, die Taktstunden sind aber unterbruchsfrei sicherzustellen. Regelschulbeginn ist mit 08.30 später, was insbesondere in der Sekundarstufe I lehrpädagogische Vorteile bietet und so zusammenhängende Schulaufenthaltszeiten ermöglicht. Mittagspausen sind kürzer. Erziehungsberechtigte mit Erwerbstätigkeit können sich auf eine vollständig sichergestellte Kinderobhut für alle Altersgruppen zwischen 5 und 15 Jahren während sieben Arbeitsstunden täglich verlassen und so eine langfristig ausgerichtete Erwerbstätigkeit annehmen. Der Planungs- und Koordinationsaufwand reduziert sich sowohl für Eltern als auch für Unternehmen in der Kernregion Ostschweiz.

schweizweit eine Pionierleistung und würde die Kernregion Ostschweiz auch in der öffentlichen Wahrnehmung als familienfreundliche Region positionieren. Wer zuerst kommt, den belohnt bekanntlich das Leben.

Die Vorteile von Tagesstrukturen und eines Taktstundenplans liegen auf der Hand: Klar definierte, verlässliche Öffnungszeiten – auch während Teilen der Schulferien – erleichtern es den Eltern, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen. Tagesstrukturen und Taktstundenplan sind als komplementäre Massnahmen zu sehen: Während in grösseren Gemeinden Tagesstrukturen nachfragebedingt sinnvoll erscheinen, wäre der Taktstundenplan auch in kleineren Gemeinden mit relativ geringen Kosten umsetzbar.

### **Geburtsbezogener Urlaub: Elternzeit**

Der gesetzliche Mutterschaftsurlaub beträgt in der Schweiz 14 Wochen. Damit liegt die Schweiz in internationalen Vergleichen weit zurück.<sup>21</sup> Der Effekt der Mutterschaftsurlaubsdauer auf die Erwerbstätigkeit von Frauen ist nicht eindeutig bestimmt. Zwar erleichtert er den Wiedereinstieg nach einer Geburt. Eine grosszügige Regelung beim Mutterschaftsurlaub hat aber finanzielle Kosten für die Arbeitgeber und verteuert damit die Arbeit. Aufgrund der geschlechtsspezifischen Ausgestaltung kann es zur «statistischen» Diskriminierung kommen und damit die Arbeitsmarktaussichten

---

<sup>21</sup> Bodmer, 2019, Kapitel 4

von Frauen generell verschlechtern. Das in der Schweiz gültige Modell schafft somit Chancenungleichheiten am Arbeitsmarkt. Zudem entfällt der Anspruch auf Mutterschaftstaggelder, sobald eine frischgebackene Mutter – unabhängig vom Pensum – nach der gesetzlich vorgeschriebenen Schutzphase von 8 Wochen ihre Arbeit wieder aufnimmt. Diese starren Regelungen stehen im Widerspruch zum Bedürfnis einer individuell gestaltbaren Organisation der Familienarbeit. Gefragt sind pragmatische Lösungen, welche Selbstbestimmung und Chancengleichheit ermöglichen, den beruflichen Wiedereinstieg von Müttern erleichtern und gleichzeitig weder Unternehmen noch die Allgemeinheit finanziell allzu stark belasten. Die im September 2019 vom Parlament verabschiedete gesetzliche Verankerung eines zweiwöchigen Vaterschaftsurlaubs<sup>22</sup> wird diesen Anforderungen nicht gerecht, sondern zementiert traditionelle Rollenbilder.

Zielführender wäre eine frei einteilbare Elternzeit im Umfang von insgesamt 16 Wochen. Der zwingende Mutterschaftsschutz von 8 Wochen bliebe unangetastet, der Rest könnte von den Eltern frei eingeteilt werden. Neben einer Erhöhung des Urlaubs um 2 Wochen wäre dieses Modell geschlechterneutral und würde damit die Nachteile für Frauen am Arbeitsmarkt reduzieren. Zwar hätte eine solche Lösung voraussichtlich direkte Kosten von jährlich rund 230 Mio. Franken zur Folge, paritätisch getragen von Arbeitnehmern und -gebern über die Erwerbsersatzordnung.<sup>23</sup> Eine Erhöhung der Lohnkosten ist aufgrund des Vaterschaftsurlaubs aber ohnehin beschlossene Sache, ein Referendum erscheint unwahrscheinlich. Wenn die Sozialausgaben erhöht werden, dann sollte dies zumindest zielführend erfolgen – mit einer Elternzeit. Es drohen noch weitergehende Massnahmen, wie die von der Eidgenössischen Koordinationskommission für Familienfragen (EKFF) vorgeschlagene Elternzeit von 38 Wochen oder gar Vorschläge mit 52 Wochen, mit möglichen Kosten in Milliardenhöhe.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> 18.441 Parlamentarische Initiative «Indirekter Gegenentwurf zur Vaterschaftsurlaubs-Initiative»

<sup>23</sup> Paritätische Erhöhung der EO-Beiträge von zurzeit 0.45 auf 0.5 Lohnprozent; Bundesrat, 2019b, S. 4

<sup>24</sup> EKFF, 2018



## 5. Betriebliche Massnahmen

Für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf legen politische Massnahmen nur das Fundament; tragfähige, massgeschneiderte Lösungen können einzig Unternehmen zusammen mit Mitarbeitenden entwickeln und umsetzen. Im sich verschärfenden Wettbewerb um Talente und Fachkräfte wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein entscheidendes Attraktivitätsmerkmal. Es können die folgenden Handlungsfelder identifiziert werden: Flexible Arbeitsmodelle, Investitionen in ein familienfreundliches Umfeld, flexible Karrieremodelle und eine familienfreundliche Unternehmenskultur. Diese Massnahmen stimmen zu einem grossen Teil mit jenen des KMU-Handbuchs «Beruf und Familie» des SECO, des Schweizerischen Gewerbeverbands und des Schweizerischen Arbeitgeberverbands überein.<sup>25</sup>

### Flexible Arbeitsmodelle

Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen Flexibilität und Selbstbestimmung in Bezug auf Arbeitszeit und -ort. Beides erleichtert es Eltern, die Verpflichtungen von Arbeit und Familie unter einen Hut zu bringen. Bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten gibt es verschiedene Möglichkeiten. Das Angebot an Vollzeitstellen mit Präsenzpflcht und Blockarbeitszeiten kann ergänzt werden durch Teilzeitarbeit, Homeoffice, Jobsharing und eine eigenständige Einteilung der Arbeitszeit.

Während die möglichen Vorteile für Mitarbeitende mit familiären Verpflichtungen evident sind, bieten flexible Pensen auch für die Unternehmen Chancen. Auf der einen Seite erhöhen flexible Arbeitszeiten die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Überbelastung und Stress können dank flexiblen Pensen gemindert werden. Resultat sind weniger Absenzen und Produktionsverluste. Bei Betrieben, in denen der Personalbedarf im Jahresverlauf schwankt, können flexiblere Zeiten andererseits zur Abfederung von Schwankungen genutzt werden. Der Personalpool vergrössert sich. Bei Spitzenzeiten oder unvorhergesehenen Mehrbelastungen steigt die Chance, dass ein zusätzlicher Mitarbeiter einspringen kann.<sup>26</sup> Überdies bieten flexiblere Zeiten die Möglichkeit,

---

<sup>25</sup> SECO, 2016

<sup>26</sup> SECO, 2016, S. 19

kürzere Abwesenheiten besser einplanen zu können. Teilzeitarbeit erleichtert auch den Wiedereinstieg nach einem Unterbruch bei der Erwerbstätigkeit. Weitere Vorteile der Teilzeitarbeit ergeben sich aus der Tatsache, dass klassische Vollzeitstellen auf mehrere Personen verteilt werden können. Dies dient dem Erhalt und der Weitergabe von betrieblichem Know-how, indem essenzielle Kompetenzen auf mehrere Personen verteilt werden.

Flexible Arbeitsbedingungen werden auch von Mitarbeitenden in anderen Lebenssituationen zunehmend geschätzt. Speziell ausgeprägt ist dieses Bedürfnis bei den jüngeren Generationen. Ein entsprechendes Engagement seitens der Arbeitgeber kann damit einen wesentlichen Attraktivitätsvorteil am Arbeitsmarkt bedeuten.

### **Investitionen in familienfreundliches Umfeld**

Arbeitnehmende messen der familiengerechten Ferienplanung eine besonders grosse Bedeutung bei.<sup>27</sup> Unternehmen können in der Regel darauf Rücksicht nehmen, ohne dass direkte Kosten entstehen.

Im Bereich der Kinderbetreuung und beim geburtsbezogenen Urlaub besteht neben den staatlichen Massnahmen auch Spielraum auf betrieblicher Ebene. Bereits jetzt sehen viele Betriebe freiwillige Massnahmen vor. Eine kürzliche Befragung von IHK-Mitgliedsunternehmen hat gezeigt, dass insbesondere im Bereich Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub ein substanzieller Anteil der Firmen Leistungen deutlich über dem gesetzlichen Minimum anbietet (Abbildung 4).<sup>28</sup> Dies erfolgt aus gutem Grund: Die Gewährung eines geburtsbezogenen Urlaubs entlastet nicht nur die Mitarbeitenden in der Zeit nach dem Elternwerden, sondern kann auch die Planungssicherheit für Unternehmen erhöhen. Denn ein solcher Urlaub kann dazu beitragen, dass Mitarbeitende dem Unternehmen erhalten bleiben und produktiver sind.<sup>29</sup>

---

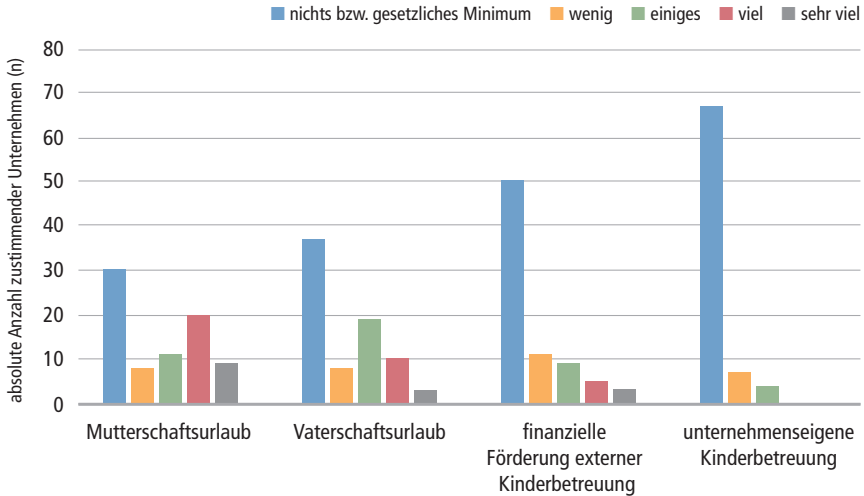
<sup>27</sup> Pro Familia, 2019, S. 9

<sup>28</sup> Fürer, 2019, S. 41

<sup>29</sup> Gnaegi, 2018, S. 52

## Abbildung 4: Umfrageresultate Ostschweiz

Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (n=78)



Quelle: Fürer, 2019

Ähnliche Vorteile können sich aus der Unterstützung bei der Kinderbetreuung ergeben: Aufgrund der hohen Kosten und des knappen Angebots der externen Kinderbetreuung ist es oft wenig attraktiv oder gar unmöglich, Betreuungsangebote in Anspruch zu nehmen. Ohne geregelte Kinderbetreuung wird aber die Wiederaufnahme der Arbeit in Frage gestellt. Somit besteht auch aus Unternehmenssicht ein Anreiz, die externe Kinderbetreuung zu unterstützen. Eine unternehmenseigene Kinderbetreuung kann für grosse Unternehmen eine interessante Option sein, für kleine und mittlere Unternehmen ist sie dagegen kaum realisierbar. Für diese gibt es andere Unterstützungsmöglichkeiten wie beratende Angebote, Vermittlung von Krippenplätzen oder finanzielle Beiträge. Im Gegensatz zum Mutter- oder Vaterschaftsurlaub ergibt sich in diesem Bereich auch noch mehr Handlungsspielraum: Nur eine geringe Anzahl der befragten IHK-Mitgliedsunternehmen kennt Massnahmen zur Förderung der Kinderbetreuung (Abbildung 4).<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Fürer, 2019, S. 41

## Flexible Karrieremodelle

Für die meisten Eltern ist eine externe Vollzeitbetreuung ihrer Kinder wenig wünschenswert, womit Teilzeitarbeit wenigstens für einen Elternteil nötig wird. Teilzeitarbeit hat aber den Nachteil, dass die Karrieremöglichkeiten deutlich eingeschränkt werden. Nach wie vor erwarten viele Arbeitgeber, dass in Führungspositionen Vollzeit gearbeitet wird. Bei Teilzeitarbeit resultiert damit nicht nur ein unmittelbarer Einkommensverlust, auch die langfristigen beruflichen Möglichkeiten werden eingeschränkt. Verbesserte Karrierechancen bei Teilzeitarbeit stellen deshalb eine weitere Massnahme dar, wie Firmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern können.

Ähnliches gilt für Weiterbildungsmöglichkeiten. Diese sollten auch Teilzeitarbeitenden mit familiären Pflichten in vollem Masse offenstehen, da sie deren Entwicklungsmöglichkeiten verbessern. Für die Unternehmen sichern stetige Weiterentwicklungschancen den Erhalt und den Ausbau von betriebsnotwendigem Know-how. Gerade im Kontext der rasch voranschreitenden Digitalisierung ist eine dynamische Weiterentwicklung essenziell. Wenn die Mitarbeitenden sich stetig weiterbilden können, steigt zudem die Flexibilität des Unternehmens: Je mehr Mitarbeitende in einem Bereich eingearbeitet sind, desto grösser ist der Personalpool.

Dass eine Karriere auch abseits der klassischen Vollzeitstelle möglich ist, belegt eine Auswertung des Bundesamts für Statistik: Obwohl die Teilzeitarbeit bei Führungskräften weniger stark verbreitet ist, arbeitet dennoch in der Zwischenzeit jede fünfte Führungskraft in einem Teilzeitpensum.<sup>31</sup>

## Eine familienfreundliche Unternehmenskultur

Welche Massnahmen auch immer als geeignet erscheinen: Sie müssen im Unternehmen konsequent umgesetzt werden und in die Unternehmenskultur einfließen – auf Basis einer konstruktiven Grundhaltung, einer offenen Kommunikation und der Bereitschaft für individuelle Lösungen mit gegenseitigem Entgegenkommen. Für KMU gilt dies in besonderem Masse, da der Kontakt zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden intensiver ist. Doch auch bei grösseren Unternehmen ist eine gelebte Kultur auf Führungsebene eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung einer familienfreundlichen Strategie.

---

<sup>31</sup> BFS, 2019, S. 4

Bereits heute leisten viele Unternehmen Beeindruckendes und übernehmen Verantwortung. Diese Bemühungen zahlen sich aus: Gemäss einer Umfrage von Pro Familia, dem Dachverband der Familienorganisationen in der Schweiz, bewerten die Arbeitnehmer 2018 die Familienfreundlichkeit von Unternehmen zum ersten Mal als «genügend».<sup>32</sup> Dennoch besteht weiterhin Handlungspotenzial. Denn im internationalen Vergleich landet die Schweiz in Ratings und Umfragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf regelmässig auf den hinteren Plätzen.

## 6. Schlusswort

Der gesellschaftliche Wandel fordert uns heraus – sowohl aus volkswirtschaftlicher als auch aus betrieblicher Sicht. An uns liegt es, als Kernregion Ostschweiz die mit diesen Veränderungen verbundenen Chancen zu nutzen und die Zukunft aktiv zu gestalten. Dazu gehören familienfreundliche Rahmenbedingungen. Diese stärken unsere Region als bevorzugten Arbeits- und Lebensraum.

Gefordert sind wir alle: Gesellschaft, Unternehmen, Politik, Arbeitnehmende. Gemeinsam können wir viel bewegen. Dies ganz im Sinne unserer Zukunftsagenda: Als softurbaner Raum verbindet die Kernregion Ostschweiz eine durch Weltoffenheit, Zukunftsglauben und Veränderungsbereitschaft charakterisierte urbane Haltung mit einem Lebensraum, der eine grössere Vielfalt zulässt als die Dichte städtischer Zentren.

---

<sup>32</sup> Pro Familia, 2019

## Zusammenfassung

EBENE	HANDLUNGSFELD	MASSNAHME
<b>Staat</b>	Abschaffung Heiratsstrafe	– Individualbesteuerung
	Flexibilisierung Arbeitsgesetz	– flexiblere Regeln für Pausen, Tag – Jahres- statt Wochenarbeitszeit – Lockerung der Dokumentations
	Familienergänzende Angebote (Kitas)	– Deregulierung – Ausbau bei aktuellem Modell m
	Schulergänzende Angebote	– Tagesstrukturen – Taktstundenplan (stufen- / schul von Blockzeiten)
	Geburtsbezogener Urlaub	– flexibel einteilbare Elternzeit
<b>Privat</b>	Flexible Arbeitsmodelle	– flexible Arbeitszeiten – Teilzeitarbeit – flexibler Arbeitsort
	Firmeninterne Anpassungen	– angepasste Arbeitsorganisation – Personalentwicklung und Weite – verbesserte Karrieremöglichkeiten (Teilzeit- resp. Erwerbsunterbruc
	Investitionen in familienfreundliches Umfeld	– familiengerechte Ferienplanung – geburtsbezogener Urlaub – Unterstützung bei der Kinderbe
	Familienfreundliche, aktiv gelebte Unternehmenskultur	– konstruktive Grundhaltung – Bereitschaft für individuelle Lös – beidseitig offene Kommunikatio

### ÜBERGEORDNETE ZIELE

#### **VOLKSWIRTSCHAFTLICH / GESELLSCHAFTLICH:**

Stabilisierung resp. Steigerung von  
Erwerbsquote/Arbeitsvolumen und  
Geburtenrate

#### **STAAT:**

starre Regulierungen verhindern,  
Eingriffe nur bei sinnvollem Nutzen-  
Kosten-Verhältnis

	HANDLUNGSEIGNER
	Bund, (Kantone)
ges-, Nacht-, Wochen- und Sonntagsarbeitszeit	Bund
pflichten	
mit einkommensabhängigen Tarifen	Bund und Kantone Kantone und Gemeinden
gemeinde-/kantonsübergreifende Koordination	Kantone und Gemeinden Kantone
	Bund
	Unternehmen und Arbeitnehmende
rbildungen en bei Teilzeitanstellung und bei Erwerbspause (fallsfall entgegenwirken)	Unternehmen
treuung	Unternehmen
ungen und gegenseitiges Entgegenkommen on	Unternehmen und Arbeitnehmende

#### BETRIEBLICH:

Ausschöpfung Fachkräftepotenzial,  
Mitarbeiterloyalität und -zufriedenheit,  
Vermeidung gesundheitlich bedingter  
Ausfälle, Attraktivität als Arbeitgeber

#### INDIVIDUUM:

Selbstbestimmung, Eigen-  
verantwortung, Gleichberechtigung

# Quellen

**Bee, A., Weisser, V. (2019)**

Mehr Stellen – aber genug Arbeitskräfte?  
Zürich, UBS Chief Investment Office GWM.

**Bodmer, F., (2019)**

Vereinbarkeit Familie und Beruf: Eine Übersicht.  
St.Gallen, IHK-Research.

**Bundesamt für Statistik BFS (2016)**

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung: Mütter  
auf dem Arbeitsmarkt. Neuchâtel.

**Bundesamt für Statistik BFS (2019)**

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung.  
Neuchâtel.

**Bundesministerium für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend BFSFJ (2016)**

Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit  
2016. Berlin.

**Bundesrat (2019a)**

Zusatzbotschaft zur Änderung des Bundes-  
gesetzes über die direkte Bundessteuer  
(Ausgewogene Paar- und Familienbesteuerung).  
Bern.

**Bundesrat (2019b)**

Parlamentarische Initiative: Indirekter Gegen-  
entwurf zur Vaterschaftsurlaubs-Initiative.  
Bericht der Kommission für soziale Sicherheit  
und Gesundheit des Ständerates vom  
15. April 2019. Stellungnahme des Bundes-  
rates. Bern.

**Eidgenössische Koordinationskommission für  
Familienfragen [EKFF] (2018)**

Elternzeit – weil sie sich lohnt! Wissenschaftlich  
fundierte Argumente und Empfehlungen. Bern.

**Felfe, C. (2009)**

The Willingness to Pay for Job Amenities:  
Evidence from Mothers' Return to Work.  
ILRR Review, 65(2).

**Fürer, A. (2019)**

Motive und Initiativen von Ostschweizer KMU  
zur Umsetzung einer nachhaltigen Unter-  
nehmenspolitik. St.Gallen, Bachelorarbeit an  
der Universität St.Gallen.

**Gnaegi, P. (2018)**

Kosten-Nutzen-Analyse einer familienfreund-  
lichen Unternehmenspolitik.

**Grünenfelder, P. (2018)**

In der Vergangenheit stehengeblieben.  
Handelszeitung vom 15. Oktober 2018.



**Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
IAB (2018)**

IAB-Kurzbericht 18/2018: Mütter kehren schneller zu familienfreundlichen Arbeitgebern zurück. Nürnberg.

**Iten, R., Lechner, M., Stern, S., Felfe, C. (2013)**

Gleichstellung der Geschlechter: Welche Rolle spielt die familienergänzende Kinderbetreuung? Zürich und St. Gallen, NFP 60-Studie.

**Jeanrenaud, C., Kis, A. (2018)**

Coût du placement des jeunes enfants et participation des femmes au marché du travail.

**Kelly, E., Kossek, E., Hammer, L.,  
Durham, M., Bray, J., Chermack, K.,  
Murphy, L., Kaskubar, D. (2008)**

Getting There from Here: Research on the Effects of Work-Family Initiatives on Work-Family Conflict and Business Outcomes. *Academy of Management Annals*, 2(1), 305-349.

**Pro Familia (2011)**

Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Bern, Studie im Auftrag des Departements des Innern des Kantons St. Gallen.

**Pro Familia (2019)**

Family Score 2019: Resultate der Befragung vom März 2019.

**Salvi, M. (2016)**

Krippenförderung: Alles umsonst?  
Zürich, Avenir Suisse.

**Seidel, A. (2005)**

Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik. Basel, Prognos.

**Smeaton, D., Ray, K., Knight, G. (2014)**

Costs and Benefits to Business of Adopting Work Life Balance Working Practices: A Literature Review. London, Department for Business Innovation and Skills.

**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2016)**

KMU-Handbuch «Beruf und Familie» 2016. Bern.

**Stern, S., Gschwend, E., Iten, R., Bütler, M.,  
Ramsden, A. (2016)**

Whitepaper zu den Kosten und Nutzen einer Politik der frühen Kindheit. Zürich und St. Gallen, Studie im Auftrag der Jacobs Foundation.

**Yasbek, P. (2004)**

The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature. Wellington.

# Autoren



**Markus Bänziger**  
Direktor,  
IHK St.Gallen-Appenzell



**Dr. Frank Bodmer**  
Leiter IHK-Research,  
IHK St.Gallen-Appenzell



**Jan Riss**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
IHK St.Gallen-Appenzell



**Erika Schönenberger**  
Studentische Mitarbeiterin,  
IHK St.Gallen-Appenzell



**Adrian Rossi**  
Studentischer Mitarbeiter,  
IHK St.Gallen-Appenzell





**IHK**

Industrie- und  
Handelskammer  
St.Gallen  
Appenzell

Gallusstrasse 16  
Postfach  
9001 St.Gallen

T 071 224 10 10  
F 071 224 10 60  
[www.ihk.ch](http://www.ihk.ch)