

## Zusammenfassung der Expertise

### **„Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“**

im Rahmen des Projektes

Carers@Work – Zwischen Beruf und Pflege: Konflikt oder  
Chance?

Berlin, Juni 2011

*Helmut Schneider  
Jana Heinze  
Daphne Hering*

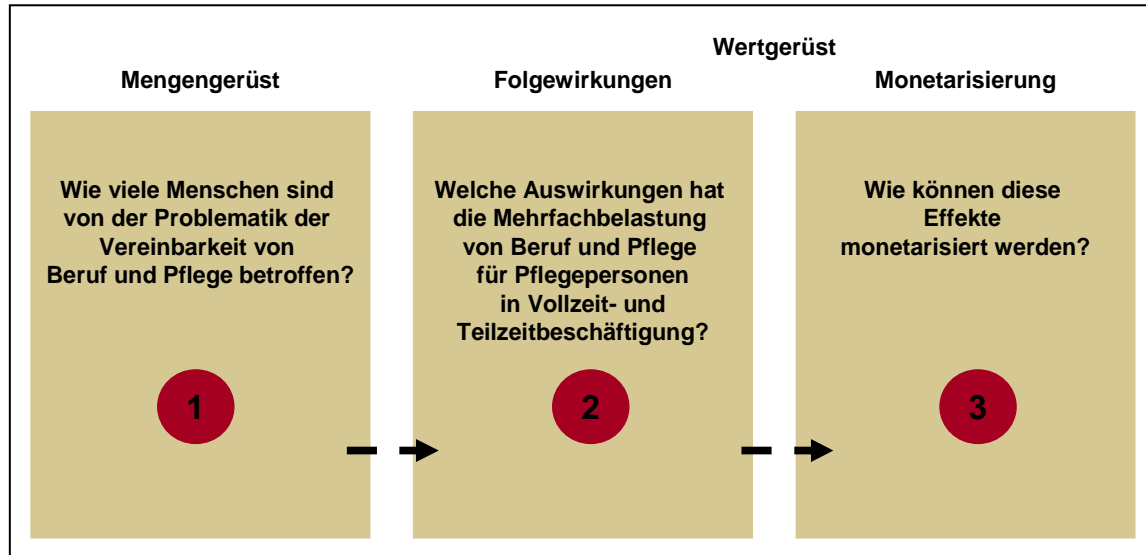
Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege hat sich zu einem gesellschaftlichen Schlüsselthema entwickelt. Als ein wesentlicher Promotor einer breiteren Diffusion einer pflegesensitiven Personalpolitik in Unternehmen wird hierbei die Vermeidung betrieblicher Folgekosten erachtet. Der Schwerpunkt empirischer Studien in der Vergangenheit lag primär auf der Lösung des Vereinbarkeitskonfliktes zwischen Kindererziehung und Beruf und der Vermeidung kinderbetreuungsinduzierter Auswirkungen mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Bsp.: Rückkehr aus der Elternzeit). Offen ist bis dato, welche ökonomischen Konsequenzen sich aus dem Wettbewerb um die Ressource Zeit, die von Betroffenen auf die Lebensbereiche Beruf und Pflege simultan verwendet wird, für Unternehmen ergeben.

Die Ergebnisse der vorliegenden Expertise im Rahmen des Projektes Carers@Work – Zwischen Beruf und Pflege: Konflikt oder Chance? basieren auf einer in Deutschland durchgeführten Expertenbefragung und weisen erstmalig die durch eine mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Pflege resultierenden zentralen betrieblichen Folgekosten für Unternehmen aus. Diese sind in erster Linie auf Fehlzeiten aufgrund von Absentismus und Krankheit, (temporäre) Fluktuation und Reduzierung der Stundenanzahl, erhöhten Supervisionsaufwand von Führungskräften sowie Präsentismus zurückzuführen. Zur Berechnung der betrieblichen Folgekosten wurde die Perspektive betroffener Beschäftigter sowohl mit pflege- als auch mit hilfebedürftigen Angehörigen systematisch in das empirische Design eingebunden.

Die Vorgehensweise zur Berechnung der Folgekosten einer mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Pflege basiert hierbei primär auf der Anzahl betroffener Pflegepersonen in Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung sowie dem (monetarisierten) Ausmaß potenzieller Folgewirkungen. Grundsätzlich wird hierbei zwischen dem Mengen- und dem Wertgerüst mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege unterschieden. Die Analyse des Mengengerüsts (Schritt 1) dient hierbei im Wesentlichen der quantifizierenden Beschreibung und umfasst die mengenmäßige Zusammensetzung betroffener Mitarbeitender in Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung mit Pflegeaufgaben. In Schritt 2 erfolgt die wertmäßige Kalkulation der Auswirkungen der Mehrfachbelastung von Beruf und Pflege. Darauf aufbauend werden in Schritt 3 die potenziellen Auswirkungen monetarisiert, d.h. in Geldeinheiten (in EUR) überführt.

Die nachfolgende Abbildung 1 fasst die Schritte zur Berechnung der betrieblichen Folgekosten noch einmal anschaulich zusammen.

**Abb. 1: Methodik der Untersuchung**



Charakteristisches Merkmal der vorliegenden Expertise ist die systematische Zusammenführung differenzierter Forschungsmethoden zur Berechnung der betrieblichen Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Neben einer ausführlichen Literaturrecherche und sekundärstatistischen Analysen wurde hierbei auch eine Primärerhebung unter Experten des Themenfeldes Beruf und Pflege realisiert. Die Untersuchung wurde vom 10. November bis 03. Dezember 2010 im Rahmen einer Onlinebefragung unter Experten zertifizierter Arbeitgeber der berufundfamilie gGmbH und persönlichen Kontakten (erste Erhebungswelle) sowie Experten des Unternehmensnetzwerkes „Erfolgsfaktor Familie“ (zweite Erhebungswelle) durchgeführt. Die finale Stichprobe umfasste 51 Personen.

Zusammenfassend konnten folgende Kosten ermittelt werden:

- Die betrieblichen Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege belaufen sich insgesamt auf 18,94 Milliarden Euro pro Jahr. Davon entfallen 8,06 Milliarden (10,88 Milliarden) Euro auf Beschäftigte mit pflegebedürftigen (hilfebedürftigen) Angehörigen.
- Bei einer Variation aller Variablen des Berechnungsmodells um minus (plus) 10% ergibt sich ein Korridor der Folgekosten von 9,90 bis 31,64 Milliarden Euro.
- Die durchschnittliche Höhe betrieblicher Folgekosten beträgt pro Beschäftigtem mit Pflege- respektive Hilfeaufgaben 14.154,20 Euro jährlich.
- Zentraler Treiber betrieblicher Folgekosten ist mit einem Anteil von 47,3 Prozent an den Gesamtkosten der Präsentismus.

Gegenstand der Expertise war die Abschätzung der betrieblichen Folgekosten einer mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Damit wurde für Deutschland sowohl in konzeptioneller als auch insbesondere in empirischer Hinsicht Neuland betreten. Im Ergebnis ergibt sich ein Wert von rund 19 Mrd. Euro, werden alle Variablen des Modells um 10 Prozent variiert, resultiert ein Korridor der Folgekosten, der zwischen rund 10 und 30 Mrd. Euro liegt. Auch wenn die in Geldeinheiten ausgedrückten Folgekosten Genauigkeit suggerieren, ist noch einmal zu betonen, dass es sich um eine Annäherung an den wahren Wert handelt. Dies verdeutlicht auch die große Spannweite von rund 10 Mrd. Euro bei zehnpromzentiger Variation der Inputvariablen. Die Autoren haben sich bemüht, unter den Rahmenbedingungen der Expertise die bestmögliche Schätzung der Folgekosten vorzunehmen. Gleichwohl wird hier nicht der Anspruch auf die Richtigkeit der bezifferten Folgekosten erhoben. Allerdings macht das Ergebnis deutlich, dass es sich um nennenswerte Folgekosten handelt. Die Berechnungen induzieren eindeutig, dass den Unternehmen in Folge einer mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Pflege Kosten in Höhe von mehreren Milliarden Euro pro Jahr entstehen. Es erscheint wichtig zu betonen, dass es sich hierbei nicht um unveränderbare Kosten handelt, sondern dass diese ganz im Gegenteil durch betriebliche Bemühungen um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege reduzierbar sind.

Angesichts der Arbeitsmarktengpässe in zahlreichen Qualifikationsprofilen werden die Unternehmen die Unvereinbarkeitskosten nicht durch die Exkludierung betroffener Beschäftigter erreichen können. Insofern signalisieren die hohen Folgekosten eine potenziell hohe Rendite betrieblicher Bemühungen um eine verbesserte Verein-

barkeit von Beruf und Pflege. Die ermittelten Kostenanteile legen es dabei nahe, die Präsentismusproblematik näher zu beleuchten, da hiervon ein sehr großer Einfluss auf die Gesamtfolgekosten ausgeht. Es scheint nahe liegend, dass ein Teil dieser Kosten durch betriebliche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege reduzierbar ist. Ein wichtiger Impuls zur Senkung der Präsentismuskosten könnte beispielsweise von der weiteren Enttabuisierung der Pflegeproblematik ausgehen, da dies eine mentale Entlastung der Betroffenen mit entsprechend positiven Wirkungen auf ihre Produktivität nach sich ziehen kann.

Die Erarbeitung von Ansatzpunkten zur Senkung der betrieblichen Folgekosten einer mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ist nicht Gegenstand dieser Expertise. Die offenbar erheblichen Kosten einer mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Familie legen es jedoch nahe, sich mit diesen Ansatzpunkten in Zukunft näher zu befassen. Für die Unternehmen signalisieren die Befunde hohe Einsparpotenziale durch Maßnahmen einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, mit denen gleichzeitig ein Beitrag zur Verbesserung der Lebenssituation der Betroffenen geleistet werden könnte.

## Autorenverzeichnis



Professor Dr. Dr. Helmut Schneider (Jahrgang 1966) ist Inhaber des SVI-Stiftungslehrstuhls für Marketing und Dialogmarketing an der Steinbeis-Hochschule Berlin und Direktor des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik sowie des Berliner Instituts für Gesellschaftsforschung. Er studierte von 1988 bis 1995 zunächst Politik- und Kommunikationswissenschaft sowie ab 1990 zusätzlich Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster. Nach dem Erwerb des Magister Artium im

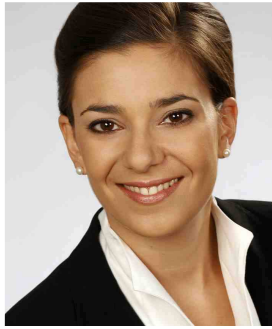
Jahre 1993 und des Diplom-Kaufmann im Jahre 1995 promovierte er 1996 mit einer Arbeit zur Rationalität von Wirtschaftspolitik zum Dr. phil. 1999 folgte die Promotion zum Dr. rer. pol. mit einer Arbeit zur Preisbeurteilung im Verkehrsdienstleistungsbe-  
reich. Für seine Habilitationsschrift „Marken in der Politik“ verlieh ihm die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster im Juli 2003 die *venia legendi* für das Fach Betriebswirtschaftslehre. Nach einer einjährigen Gastprofessur an der Marmara Universität in Istanbul folgte Herr Schneider am 1. Januar 2006 dem Ruf an die Steinbeis-Hochschule. Herr Schneider ist Lehrbeauftragter an der Universität Münster sowie der Marmara Universität Istanbul.

Kontaktdaten: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik • School of Management and Innovation • Steinbeis-Hochschule Berlin • Gürtelstraße 29A/30 • 10247 Berlin • Tel.: 030-293309-251 • E-Mail: h.schneider@steinbeis-smi.de.



Frau Jana Heinze, Dipl.-Sozialwirtin, geb. 1981, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik der Steinbeis-Hochschule Berlin. Sie studierte von 2001 bis 2007 Diplom-Sozialwissenschaften in der Fächerkombination Soziologie, Medien- und Kommunikationswissenschaften, Öffentliches Recht und Betriebswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität Göttingen sowie an der Universität Helsinki, Finnland, und schloss mit dem Titel Diplom-Sozialwirtin ab. Im Verlauf ihres Studiums absolvierte Frau Heinze Praktika unter

anderem im Presse- und Informationsamt der Bundesregierung sowie dem Herz- und Diabeteszentrum NRW. Jana Heinze untersucht im Rahmen ihrer Promotion am SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing und Dialogmarketing Voraussetzungen für gelingende Regierungskommunikation.



Frau Daphne Hering, Dipl.-Kauffrau und M.B.A., geb. 1980, war bis März 2011 wissenschaftliche Mitarbeiterin am SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing und Dialogmarketing der Steinbeis-Hochschule Berlin. Frau Hering studierte von 2000 bis 2006 Betriebswirtschaftslehre an der TU Bergakademie Freiberg und schloss ihr Studium 2006 als Dipl.-Kauffrau ab. Parallel zu ihrem Studium absolvierte sie von 2003 bis 2005 ihr M.B.A.-Studium im Rahmen eines Doppeldiplomprogramms an der Central European University Business School in Budapest, Ungarn, das sie 2005 erfolgreich abschloss. Während ihres

Studiums absolvierte sie Praktika bei L'Oréal, Mercedes-Benz und der GfK in Deutschland und der Türkei. Im Anschluss an ihr Studium arbeitete Frau Hering von 2007 bis 2010 als Unternehmensberaterin bei McKinsey & Company in Deutschland, Belgien und Südafrika.