

Work-Life-Balance in Unternehmen

Erfolgsfaktor für Arbeitgeber und Arbeitnehmer?

Bearbeitet von
Johanna Giese

1. Auflage 2013. Buch. 132 S. Hardcover
ISBN 978 3 8495 6717 0
Format (B x L): 14 x 21 cm

Weitere Fachgebiete > Ethnologie, Volkskunde, Soziologie > Diverse soziologische Themen > Soziologie der Lebensart (Lifestyle)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' is written in a smaller, red, all-caps sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



tredition®

www.tredition.de

Meinem lieben Mann.
Danke für Deine große Unterstützung und Liebe.

Das Außerordentliche
geschieht auf ungewöhnlichem Wege.
Frei nach J. W. von Goethe

Johanna Giese

Work-Life-Balance in Unternehmen

**Erfolgsfaktor für Arbeitgeber
und Arbeitnehmer?**

© 2013 Johanna Giese

Umschlaggestaltung, Illustration: tredition

Lektorat: Cosima Stawenow, Stawenow textgrafik

Verlag: tredition GmbH, Hamburg

ISBN: 978-3-8495-6717-0

Printed in Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	7
2. Aktuelle Trends der Arbeitswelt.....	11
2.1 Die demographische Entwicklung	14
2.2 Erwerbstätigkeit mit Pflegeverantwortung	18
2.3 Anforderungen der Wissensgesellschaft	24
2.4 Arbeitsalltag im Topmanagement.....	27
2.5 Die Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland.....	30
3. Lösungsansätze	34
3.1 Diversity Management.....	36
3.2 Bedarfsermittlung	39
3.3. Das Konzept Work-Life-Balance	45
3.3.1 Bedarfsermittlung.....	49
3.3.2 Erwerbstätige mit Pflegeverantwortung	56
3.4 Beispiele erfolgreicher Umsetzung.....	65
3.5 Work-Life-Balance für Alle?	69
3.6 Grenzen bei der Umsetzung	73
4. Work-Life-Balance und die Kosten	78
4.1 Betriebskosten für Work-Life-Balance	79
4.2 Kosten durch fehlende Work-Life-Balance	82
4.3 Kosteneinsparungen mit Work-Life-Balance.....	85
5. Wichtige Einflussfaktoren	92
5.1 Die Rolle des Personalmanagements	95

5.2 Die Bedeutung der Unternehmenskultur	99
5.3 Work-Life-Balance als Employer-Brand?	105
5.4 Tarifverträge und Work-Life-Balance	109
6. Zusammenfassung und Ausblick.....	111
Literaturverzeichnis	118
Internetquellen	122
Tabellenverzeichnis	128

1. Einleitung

Die Motivation der Verfasserin dieser Arbeit¹ für die Auseinandersetzung mit dem Thema Work-Life-Balance liegt in der Beobachtung begründet, dass viele Erwerbstätige vor eine schmerzvolle Wahl gestellt werden. Sie müssen dem Arbeitgeber entweder, ungeachtet ihrer privaten Verpflichtungen, uneingeschränkt ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen oder mit weitreichenden Konsequenzen am Arbeitsplatz, schlimmstenfalls mit dem Verlust der Arbeitsstelle rechnen.

Für Michalk/Nieder bedeutet Work-Life-Balance, den Menschen im beruflichen wie im privaten Bereich ganzheitlich zu betrachten und ihm dadurch die Möglichkeit zu geben, lebensphasenspezifisch und individuell die anfallenden Verpflichtungen und Interessen für beide Bereiche erfüllen zu können. Das Ziel ist, so dauerhaft gesund, leistungsfähig, motiviert und ausgeglichen zu sein oder zu bleiben.²

Diese Thematik steht nach Ansicht der Verfasserin im Kontext mit den Anforderungen an eine Wissensgesellschaft und an das Topmanagement, der demografischen Entwicklung sowie der Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland. Erwerbstätige mit Pflegebedürftigen, seien es Kinder oder Angehörige, stehen vor besonders großen Herausforderungen, wenn sie beruflichen und privaten Ansprüchen gerecht werden möchten. Jahrzehntlang schien eine Prioritätensetzung zugunsten des Unternehmens und des Arbeitsplatzes nahezu selbstverständlich zu sein, auch wenn dies weitreichende Konsequenzen für das Privatleben und die Angehörigen zur Folge hatte. Nicht nur aufgrund der demografischen Entwicklung scheint sich ein Bewusstseinswandel zu vollziehen, der sich nach Ansicht der Verfasserin in naher Zukunft auch aufgrund eines steigenden Fachkräftemangels noch verstärken

wird. Zuletzt genannte Themen werden im zweiten Kapitel soweit erörtert, wie sie für die zentrale Thematik als notwendig erachtet werden.

Im dritten Kapitel werden Ideen, Konzepte und die Bedarfsermittlung rund um die Work-Life-Balance diskutiert. Hierbei stehen Erwerbstätige mit Kindern und sonstigen Pflegebedürftigen im Fokus der Betrachtung, da diese Interessengruppe nach Ansicht der Verfasserin Work-Life-Balance-Maßnahmen am dringendsten benötigt. In der recherchierten Literatur zum Thema Work-Life-Balance wird dieser Interessengruppe sowie dem Thema „familienfreundliche Arbeitsplatzbedingungen“ deshalb die größte Aufmerksamkeit zuteil. Auch wenn Work-Life-Balance in dieser Arbeit als ein Oberbegriff gesehen wird, der deutlich mehr Maßnahmen als lediglich familienfreundliche Arbeitsbedingungen umfasst, soll der Fokus der Auseinandersetzung auf Letzteren liegen. Beispiele für eine erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen, welche eine *Win-Win*-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bedeuten, werden ebenfalls im dritten Kapitel vorgestellt. Hier wird auch der Frage nachgegangen, ob Unternehmen eine bestimmte Größenordnung haben müssen, damit Work-Life-Balance-Maßnahmen umgesetzt und gelebt werden können.

Anschließend wird die Rolle der Tarifpartner bei der Umsetzung von Work-Life-Balance kurz erörtert. Am Ende des dritten Kapitels werden die Grenzen für die Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen skizziert. Die Unternehmen interessieren sich vor allem für die Kosten, weshalb Work-Life-Balance-Maßnahmen von Führungskräften immer noch kritisch gesehen werden. Eine grobe Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung im vierten Kapitel sowie der Verweis auf ausführliche Statistiken und Berechnungen sollten jedoch ausreichen, dem Mythos von „teuren, unrentablen“ Work-

Life-Balance-Maßnahmen entgegenzutreten. Das Ergebnis ist überraschend positiv. Noch erstaunlicher erscheint in diesem Licht das Misstrauen aufseiten der deutschen Arbeitgeber, die häufig trotz fundierter Studien Work-Life-Balance-Maßnahmen mit der Begründung „zu teuer“ oder „nicht realisierbar“ ablehnen. Den Unternehmen, den Führungskräften und dem Personalmanagement kommt somit bei der Veränderung der Arbeitsbedingungen eine Schlüsselposition zu. Hierbei spielt nach Ansicht der Verfasserin auch die gelebte Unternehmenskultur eine große Rolle. Diese Fragen werden im fünften und vorletzten Kapitel aufgegriffen, bevor im sechsten Kapitel ein Fazit gezogen wird.

Die übergeordnete These dieser Arbeit lautet, Work-Life-Balance-Maßnahmen lohnen sich für Arbeitgeber wie für Arbeitnehmer gleichermaßen. Dabei geht es nicht nur um ein Plädoyer für eine arbeitnehmerfreundlichere Unternehmenspolitik, sondern gegen den Mythos der „Frauenförderung“, der häufig mit Work-Life-Balance verbunden wird. Diese Arbeit soll, um einen Befund von Ulrich Beck aufzugreifen, die Perspektive des „Sowohl – als auch“ darstellen und Entscheidungssituationen des „Entweder – oder“ abmildern. „Die Frage heißt nicht, Familie oder Karriere, Ehrenamt oder berufliche Weiterentwicklung usw., sondern wie finden Unternehmen und ihre Beschäftigten unter Einbeziehung der vom Staat zur Verfügung gestellten Rahmenbedingungen Lösungen, die weitgehend beiden Seiten und unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden. Auch wenn dieser Prozess nicht immer konfliktfrei verlaufen kann, ist nach Ansicht der Prognos AG davon auszugehen, dass ein verstärkter Einsatz von Work-Life-Balance-Instrumentarien den Weg in eine Gesellschaft beschreibt, die weniger durch Antagonismen und Konfrontationen gekennzeichnet ist, sondern durch konstruktive, lösungsorientierte Aushandlungsprozesse.“³ Setzen sich Arbeitgeber und Erwerbstätige systematisch und proaktiv mit dem Thema Work-Life-Balance auseinander, so die These der

Verfasserin, können sich Unternehmen erfolgreich als *Employer-of-choice* positionieren, trotz des demografischen Wandels den Kampf um die besten Köpfe mühelos meistern, die Mitarbeiterzufriedenheit und damit die Produktivität erhöhen und nebenbei viele Kosten einsparen. Im fünften Kapitel wird die Bedeutung von Work-Life-Balance-Maßnahmen als Bestandteil einer *Employer-Brand*-Strategie erörtert.

1Im Folgenden steht nur die „Verfasserin“; damit ist stets die Verfasserin dieser Arbeit gemeint.

2Vgl. Michalk, Silke; Nieder, Peter, 2007, Erfolgsfaktor Work-Life-Balance, Weinheim, S. 22.

3Vgl. Prognos AG, 15.06.2005, Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, Band 2, Wirkungsmechanismen und volkswirtschaftliche Effekte, URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/work-life-balance-band-2,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> [Stand: 29.05.2012], S. 150.

2. Aktuelle Trends der Arbeitswelt

Technische Neuerungen und die Globalisierung haben unser Leben und unsere Arbeit beschleunigt. Laut Kettler gibt es in Deutschland kaum ein Unternehmen, das in den letzten Jahren nicht mindestens ein Mal umstrukturiert wurde. Rationalisierungen bis an die Grenze der Funktionsfähigkeit und in diesem Zuge auch Entlassungen stehen auf der Tagesordnung. Viele Arbeitslose können scheinbar nicht vermittelt werden, andererseits suchen bestimmte Branchen händeringend nach Fachkräften.¹ Dies alles lässt die Frage aufkeimen, wie die Arbeitswelt von morgen aussehen könnte. Kettler sieht folgende Eckpfeiler der Arbeitswelt 2020: 1. Wissen und (kommunikations-) technisches *Know-how* werden immer wichtiger, 2. Arbeitszeiten und -orte werden immer flexibler und individuell bestimmbar, 3. deutlich mehr Frauen sind erwerbstätig und nehmen hochdotierte, qualifizierte Positionen ein und 4. mehr Senioren mischen aktiv in der Arbeitswelt mit, bilden sich weiter und arbeiten mit über 65, und das nicht unbedingt in ihren ursprünglichen Funktionen oder Berufen.²

Aus diesen Trends resultieren Hummel zufolge Veränderungen im „Verhältnis von Arbeit und Leben“, die eine stärkere individuelle Planung des Alltags und eine Intensivierung der Abstimmung zwischen den Akteuren innerhalb und außerhalb des Betriebs erfordern. Hummel zufolge lassen sich auf der betrieblichen Seite fünf Anforderungsprofile identifizieren, diese sind: 1. eine Beschleunigung aller Geschäftsprozesse, 2. eine stärkere Kundenorientierung, die sich in kurzen Reaktionszeiten, Rund-um-die-Uhr-Service und einer Garantie störungsfreier Abläufe ausdrückt, 3. die Dezentralisierung von Arbeitsaufgaben und -gestaltung, die zu einer stärkeren Verantwortungsübernahme sowie zu höheren Organisationsanforderungen führt, 4. eine Vermarktung der

Unternehmensbeziehungen, die eine Vielzahl von betrieblichen Funktionen in Konkurrenz mit internen und externen Wettbewerbern setzt und 5. eine Ganzheitlichkeit in der Aufgabengestaltung und -wahrnehmung.³ Hinzu kommt eine neue Generation, die sich von den vorherigen in ihrer Lebens- und Arbeitsweise sowie ihren Bedürfnissen grundlegend unterscheidet; diese werden, so Kettler, als *Digital Natives*, aber auch Generation Y oder *Millennials* genannt. Sie sind nach 1980 geboren und kennen eine Welt ohne Computer und Mobiltelefonen nicht. Die Vertreter dieser Generation zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität in ihrer Vorgehensweise aus, sie schätzen ein gemeinschaftliches Arbeitsumfeld und nicht-hierarchische Arbeitsgruppen. In naher Zukunft wird diese Generation nach Kettler einen höheren Anteil an den Mitarbeitern stellen als die derzeit noch dominierende Gruppe der *Baby-Boomer*.

Während die *Baby-Boomer* größtenteils das Ein-Ernährer-Modell lebten, die Generation X nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie strebte, existiert für die Generation Y das Lebensmodell „Arbeiten, Spaß haben, Freunde, Familie, Freizeit und ehrenamtliches Engagement“. Für diese Generation ist Work-Life-Balance besonders wichtig.⁴ Im Kontext der zukünftigen Trends der Arbeitswelt steht auch die demografische Entwicklung mit ihren Konsequenzen, welche im folgenden Kapitel skizziert werden.

- 1Vgl. Von Kettler, Benita, (R)evolution der Arbeit – Warum Work-Life-Balance zum Megathema wird und sich trotzdem verändert. Wie konkrete Handlungsempfehlungen und gezielte Projekte aussehen, in: Kaiser, Stephan; Ringlstetter, Max Josef (Hrsg.), 2010, Work-Life-Balance, Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber, Heidelberg, S. 139 f.
- 2Vgl. Von Kettler, Benita, 2010, S. 139 f.
- 3Vgl. Hummel, Thomas, 2010, Innovationen in der Arbeitswelt und Auswirkungen auf die Work-Life-Balance, in: Wagner, Dieter; Herlt, Susanne (Hrsg.), 2010, Perspektiven des Personalmanagements 2015, Wiesbaden, S. 178 f.
- 4Vgl. Von Kettler, Benita, 2010, S. 143 f.

2.1 Die demographische Entwicklung

Die Bevölkerungsentwicklung der kommenden Jahrzehnte ist in Deutschland weitgehend vorgezeichnet. Im Jahr 2030 werden in Deutschland voraussichtlich nur noch rund 77 Millionen Einwohner leben. Die Personen im erwerbsfähigen Alter – heute üblicherweise zwischen 20 und 65 Jahren – werden um ca. 7,5 Millionen Menschen zurückgehen.

Die Altersgruppe der 65-Jährigen und Älteren wird hingegen um rund ein Drittel von 16,7 Millionen im Jahr 2008 auf 22,3 Millionen Personen im Jahr 2030 ansteigen.¹ Von diesem demografischen Wandel sind laut Staudinger alle Altersgruppen und Bereiche unternehmerischen Handelns betroffen. Die in Deutschland verfügbare Arbeitnehmerschaft wird sich verringern und ihr Durchschnittsalter wird sich erhöhen. Der berufliche Nachwuchs, vor allem der qualifizierte, wird zunehmend ausbleiben. Im Jahr 2020 werden laut IAB (2005) fast 40 Prozent der arbeitenden Bevölkerung² zwischen 50 und mindestens 65 Jahren alt sein.³

Auch Zuwanderung kann nach Einschätzung von Fuchs/Söhnlein kaum etwas daran ändern: Bei einer durchschnittlichen jährlichen Nettozuwanderung von 100.000 Personen, steigender Erwerbsbeteiligung und Lebensarbeitszeit wird das Arbeitskräfteangebot im Prognosezeitraum 2008 bis 2050 um insgesamt 12 Millionen Personen sinken. Die Studie der IAB stellt drei Szenarien auf. Je nach Szenario liegt die Erwerbspersonenzahl im Jahr 2050 zwischen 26,7 und 32,7 Millionen Menschen. Den Betrieben werden damit immer weniger und im Durchschnitt deutlich ältere Arbeitskräfte als heute zur Verfügung stehen. Selbst wenn es gelingen sollte, mehr Ältere, Frauen und Ausländer⁴ am Erwerbsleben zu beteiligen, müssen sich Wirtschaft und Gesellschaft längerfristig auf ein viel geringeres und älteres Arbeitskräftepotenzial ein-

stellen.⁵ Natürlich bietet sich für deutsche Unternehmen die Möglichkeit der Auslagerung ihrer Aktivitäten in andere Länder. Allerdings ist das laut Staudinger nicht für alle Branchen in gleicher Weise möglich, und es wird immer ein Teil der Aktivitäten im Inland verbleiben.⁶ Für diese Aktivitäten gilt es, so die Verfasserin, Fachkräfte zu engagieren und dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

Kettler zufolge wird in der schrumpfenden Gesellschaft zukünftig immer mehr die Qualifikation anstatt Alter oder Geschlecht das Berufsleben bestimmen. Der zukünftige Fachkräftemangel führe Kettler zufolge dazu, dass Unternehmen sich immer mehr dazu veranlasst sähen, Arbeitsbedingungen familienfreundlicher und altersgerechter zu gestalten.⁷ Die Verfasserin vertritt die Meinung, Qualifikationen beinhalten nicht nur das theoretisch erworbene *Know-how*, sondern auch die mehrjährige, berufsspezifische Anwendung.

Welchen Einfluss hat die demografische Entwicklung auf die Work-Life-Balance? Kettler ist der Ansicht, lebenslanges Lernen zum Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit sowie das Arbeiten über die heutige Ruhestandsgrenze hinaus werden immer mehr zunehmen. Das bisherige Lebenszeitstrukturmodell, bei dem der Mensch am Anfang seines Lebens lernt, dann arbeitet und anschließend eine lange Rentenphase hat, funktioniert nicht mehr. Zukünftig wird die Lebenszeitstruktur parallelisiert. Das bedeutet, Lernen, Arbeiten und Freizeit sind in allen Lebensphasen wahrscheinlich und nicht mehr auf bestimmte Lebensabschnitte begrenzt. Aufgrund des demografischen Wandels werden Frauen für Unternehmen immer wichtiger. Auch aus diesem Grund wird Kettler zufolge Work-Life-Balance ein Dauerthema in Organisationen werden.⁸ Welchen Einfluss hätte eine bessere Work-Life-Balance auf die demografische Entwicklung in Deutschland? Astor/Steiner gehen davon aus, dass sich eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Rahmen einer

Work-Life orientierten Arbeitswelt auf die Geburtenzahlen bei kinderlosen Paaren und Frauen, insbesondere bei Höherqualifizierten auswirken würde.⁹ Die hohe Kinderlosigkeit von Akademikerinnen¹⁰ kommt laut Beobachtung von Rost in den meisten Fällen nicht freiwillig zustande, sondern ist mehrheitlich strukturell bedingt.

Eine familienfreundliche Unternehmensstruktur kommt nach Einschätzung von Rost nicht nur hochqualifizierten jungen Frauen entgegen, sondern bedeutet in der zunehmenden Konkurrenz um Fach- und Führungskräfte auch einen Vorteil für das Unternehmen¹¹ durch eine größere Auswahl an Bewerbern. Weitere Vorteile für Unternehmen werden im Kapitel 4.3 erörtert. Unter den verschiedenen Maßnahmen, die Unternehmen im Rahmen der demografischen Entwicklung unter der einhergehenden alternden Belegschaft sowie einem potenziellen Mangel an qualifiziertem Personal ergreifen können, bietet der Kienbaum-Studie zufolge Work-Life-Balance einen zentralen Problemlösungsansatz. In der Studie wird u.a. die Wichtigkeit von Work-Life-Balance und seine strategische Bedeutung im Kontext des demografischen Wandels analysiert.¹²

- 1Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.), 2011, Ausgabe 1, Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern, URL: www.statistikportal.de [Stand: 30.03.2012].
- 2Anhand des F4F Online Checks lässt sich die Altersstruktur in einem Unternehmen und dessen Fachbereichen testen, vgl. Die Pro:Fit.Macher, URL: <http://tinyurl.com/mrgsglu> [Stand: 14.03.2012].
- 3Vgl. Staudinger, Ursula, Personalmanagement und demografischer Wandel: Eine interdisziplinäre Perspektive, in: Schobert, Deniz; Esslinger, Adelheid (Hrsg.), 2007, Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen; Strategien, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden, S. 81 f.
- 4Um einen besseren Lesefluss zu gewährleisten, wird nur die männliche Form gewählt. Damit sind stets beide Geschlechter angesprochen.
- 5Vgl. Fuchs, Johann; Söhnlein, Doris et al., Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten, in: IAB Kurzbericht, 16.2011, URL: <http://tinyurl.com/l66v9j4> [Stand: 15.03.2012], S.1.
- 6Vgl. Staudinger, Ursula, 2007, S. 81 ff.
- 7Vgl. Von Kettler, Benita, 2010, S. 140 f.
- 8Vgl. Von Kettler, Benita, 2010, S. 140 f.
- 9Vgl. Astor, Michael; Steiner, Michael, 2005, Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, Berlin, URL: <http://tinyurl.com/lrlypje> [Stand: 02.03.2012], S. 76.
- 10In dieser Arbeit beinhaltet der Begriff Akademiker/innen die Absolventen/Absolventinnen von Fachhochschulen und Universitäten.
- 11Vgl. Rost, Harald, Im Zeichen der Demografie: Potenziale nutzen - Wettbewerbsvorteile sichern, in: Schobert, Deniz; Esslinger, Adelheid (Hrsg.), 2007, Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen; Strategien, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden, S. 57.
- 12Vgl. Kienbaum Management Consultants GmbH Human Resource Management (Hrsg.), Work-Life-Balance im Kontext des Demographischen Wandels, Studienergebnisse 2007, URL: <http://tinyurl.com/m2clcwr> [Stand: 17.01.2013], S. 2, 5.

2.2 Erwerbstätigkeit mit Pflegeverantwortung

In diesem Kapitel soll die berufliche Situation von Erwerbstätigen mit Pflegeverantwortung insbesondere von Eltern beleuchtet werden. Die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird laut Beobachtung von Hummel meistens im Zusammenhang mit der Kinderbetreuung und familienfreundlichen Arbeitszeiten diskutiert.

Die Unterstützung hilfe- und pflegebedürftiger Menschen rückt dabei bislang nur selten ins Zentrum der Diskussion. Dabei wird übersehen, dass von den pflegebedürftigen Menschen ca. 68% im eigenen Haushalt leben und von Familienangehörigen sowie anderen Mitgliedern des privaten Netzwerks teilweise oder vollständig versorgt werden.¹ Das Thema Betreuung älterer oder kranker Angehöriger ist einer Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zufolge für alle Altersgruppen relevant: Fast jeder zehnte Beschäftigte zwischen 25 und 49 kümmert sich um betreuungsbedürftige Angehörige, zwei Drittel von ihnen betrifft dies zusätzlich zur Kinderbetreuung.² Im Dezember 2009 waren in Deutschland 2,34 Millionen Menschen pflegebedürftig im Sinne des Pflegegesetzes.

Unabhängig davon, welche Modellberechnungen herangezogen werden, wird sich nach einer Studie der Bertelsmann-Stiftung die Zahl derjenigen Personen, die auf Hilfe- und Pflegeleistungen angewiesen sind, bis ins Jahr 2030 auf 3,4 Millionen und bis 2050 sogar auf 4,5 Millionen erhöhen.³ Demnach werden künftig mehr Familien als bisher vor der Herausforderung stehen, die Betreuung von Kindern und älterer Menschen parallel zu gewährleisten. Rost zufolge sind die erwerbstätigen Familienmitglieder meist gezwungen, ihre Pflichten und Wünsche weitgehend den Bedingungen des Erwerbsarbeitslebens unterzuordnen. Wer seine Aufgaben in Arbeitswelt und Familie ernst nimmt, gerät damit fast

zwangsläufig in Konflikte. Umso erstaunlicher ist es, dass das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit von der Arbeitswelt auch heute leider immer noch zu wenig berücksichtigt wird. Damit einher gehen verheerende Folgen für die demografische Entwicklung,⁴ die Mitarbeiterzufriedenheit und folgende Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Die Verfasserin beobachtet damit Auswirkungen auf den Gesundheitszustand, Fehlzeiten und einen Anstieg von Depressionen, Rückenleiden und dem Burn-out-Syndrom.

Wie unter 2.1 dargestellt, wird sich der Fach- und Führungskräftemangel in naher Zukunft aufgrund der Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials erheblich verschärfen. Die Problematik ist gegenwärtig bereits von Unternehmen zu spüren. Umso erstaunlicher ist es, dass Erwerbstätige mit Pflegebedürftigen häufig immer noch vor die Wahl gestellt werden, sich entweder für Beruf oder Familie zu entscheiden. Das Beschäftigungspotenzial von Frauen ist dabei noch längst nicht ausgeschöpft.⁵ Eine Umfrage ergab, ca. die Hälfte der befragten Mütter streben eine Teilzeit- oder eine Vollzeitbeschäftigung an, die jedoch nur von einem Drittel der Befragten auch ausgeübt wurde.⁶ Laut Beobachtung von Flüter-Hoffmann können viele gut qualifizierte Frauen mit dem Wunsch auf Vollzeittätigkeit aufgrund unzureichender Kinderbetreuungsangebote nicht oder nur in Teilzeit arbeiten.

Hier besteht ein erhebliches Beschäftigungspotenzial. Entweder gehen den Unternehmen gut ausgebildete Frauen (im selteneren Fall auch Männer) als Mitarbeiter verloren, oder die Frauen entscheiden sich für den Beruf und gegen Kinder. Das demografische Problem und der Fachkräftemangel verschärft sich somit weiter.⁷ Trotz Teilzeit- und Befristungsgesetz wird der Wunsch auf Teilzeitarbeit von Eltern und Pflegenden nach Einschätzung von Botsch/Lindecke nicht selbstverständlich ermöglicht, sondern oft nur teilweise realisiert. Ungeachtet der rechtlichen Grundlagen werden vorhandene

Wünsche nach Arbeitszeitverkürzung keineswegs immer offen artikuliert. Aus betrieblicher Sicht gelten Beschäftigte, die aufgrund von Sorgeverantwortung dem Betrieb weniger lange, weniger flexibel und weniger sicher (z.B. wegen unvorhersehbarer Krankheit eines Kindes oder pflegebedürftiger Personen) zur Verfügung stehen, mitunter immer noch als weniger engagiert. Hinzu kommt häufig die Sorge um den Arbeitsplatz, die Unkenntnis der Möglichkeiten oder die Angst vor unangenehmen betrieblichen Diskussionen oder Nachteilen.

Gerade in Regionen mit hohem Arbeitsplatzdefizit sind Beschäftigte bereit, hohe Belastungen auf sich zu nehmen, um ihr Engagement und ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen und ihren Arbeitsplatz nicht zu gefährden. Aufgrund der zunehmenden Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeitszeiten sowie der unbegrenzten Verfügbarkeit der Mitarbeiter für betriebliche Erfordernisse stehen Erwerbstätige mit Pflegeverantwortung nach Ansicht von Botsch/Lindecke vor enormen Herausforderungen. Unsicherheiten bezüglich des Arbeitsplatzes veranlassen Beschäftigte, Lösungen außerhalb des Betriebs zu suchen.⁸ In Frage käme zum Beispiel, externe Dienstleister zur Pflege von Angehörigen zu beauftragen oder Pflegepersonal auf Basis eines Minijobs einzustellen.

Ist eine adäquate Betreuung von Kindern und Angehörigen vorhanden, so kann Seyda/Stettes zufolge diese zwar dazu beitragen, dass Eltern bzw. Pflegende eine berufliche Tätigkeit überhaupt aufnehmen, diese mit oder ohne Erwerbsunterbrechung fortsetzen und ihre berufliche Tätigkeit im gewünschten Umfang ausüben können.⁹ Sie kann nach Ansicht von Botsch/Lindecke und der Verfasserin aber nicht eine Unternehmenskultur ersetzen, die die besondere Situation von Erwerbstätigen mit Kindern oder Pflegebedürftigen¹⁰ bei den Arbeitsbedingungen berücksichtigt. Denn das öffentliche Angebot an Kinderbetreuungsplätzen ist für den individuellen