



**Domenic Sommer**

## Familienfreundliche Personalpolitik

Wie bestärken Unternehmen ihre MitarbeiterInnen bei der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf?

**Masterarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Coverbild: pixabay.com

## **Impressum:**

Copyright © 2019 GRIN Verlag  
ISBN: 9783668930711

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/462800>

**Domenic Sommer**

**Familienfreundliche Personalpolitik. Wie bestärken Unternehmen ihre MitarbeiterInnen bei der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf?**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

# **Masterthesis**

## **Familienfreundliche Personalpolitik – Wie können MitarbeiterInnen bei der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf bestärkt werden?**

Eine Studie über die aktuelle Situation und Einflussfaktoren auf die Vereinbarkeit, vorgelegt an der Fakultät Gesundheits- und Pflegewissenschaften zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science (M. Sc.) Gesundheitswissenschaften

Vorgelegt von:

**Herrn Domenic Sommer**

Gesundheitswissenschaftler (M. Sc.)

Gesundheitsmanager (B. Sc.)

Qualitätsmanagementbeauftragter (TÜV-QMB)

-----

Web: [www.sommer-gesundheitsmanagement.de](http://www.sommer-gesundheitsmanagement.de)

Mail: [anfrage@sommer-gesundheitsmanagement.de](mailto:anfrage@sommer-gesundheitsmanagement.de)

Gerne beantworte ich Ihre Fragen und biete Ihnen betriebsindividuelle Beratung für ein gesünderes Management.

Zwickau, den 10. Februar 2019

Schlüsselwörter:

Employee retention, Employee benefits, Employee assistance program, family friendly workplaces, informal caregiver support, caregiver friendly workplace, familienfreundliche Personalpolitik, Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, Work-Life-Balance



## **Vorwort: Vereinbarkeit als wahre Führungsaufgabe**

Diese Masterarbeit ist im Rahmen des Studiums der Gesundheitswissenschaften entstanden und richtet sich an alle Personaler und Führungskräfte. Diese Studie soll bei der ressourcenschonenden und effektiven Wahl betrieblicher Maßnahmen zu mehr Familienfreundlichkeit behilflich sein. Familienfreundlichkeit bezieht sich in vorliegender Arbeit auf alle betrieblichen Maßnahmen, welche die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf erleichtern oder gar ermöglichen. Die Idee, über diese Thematik zu schreiben, entstand anlässlich einer Studienarbeit über Arbeitgeberattraktivität durch Sozialleistungen in kleinen und mittleren Unternehmen. Durch persönliche Gespräche stellte sich heraus, dass heute im Vergleich zu früher mehr Möglichkeiten bestehen, bisher unbeachtete Mitarbeitergruppen zu unterstützen und zu rekrutieren. Der Autor der Masterarbeit ist der Meinung, dass es essenziell ist, mit Beschäftigten, die neben dem Job familiäre Herausforderungen meistern, angemessen umzugehen. Führungskräften sollte bewusst werden, dass sich jeder schnell in herausfordernden familiären Situationen, wie der Pflegebedürftigkeit eines Angehörigen, wiederfinden kann. Arbeitgeber müssen zunehmend auch das private Umfeld des Arbeitnehmers berücksichtigen, da sich private Probleme zwangsläufig auch auf die Arbeitsleistung und Fluktuation auswirken. Betroffene Mitarbeiter gilt es zu unterstützen, damit diese privat als auch beruflich vorankommen. Bei neuen Mitarbeitern wird die Unterstützung durch den Arbeitgeber für eine gute Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf zum „must-have“. Gelingt es Familie, insbesondere Angehörigenpflege und Beruf optimal zu vereinen, kann das Unternehmen seine Mitarbeiter länger halten und leichter neue gewinnen. Familienfreundliche Personalpolitik ist somit ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal, um die Auswirkungen des Fachkräftemangels abzumildern und mitarbeiterorientiert zu führen. Nicht nur in den USA, wo HR-Trends gesetzt werden, sondern auch in Deutschland haben dies immer mehr Unternehmen bereits erkannt. Inwieweit die von Arbeitgebern angebotenen Vereinbarkeitsmaßnahmen positiv wirken, gilt es zu erforschen. Durch die Masterarbeit sollen neue Lösungen gefunden werden Familie, Pflege und Beruf optimal zu vereinbaren.

Im Zeitraum von April bis Ende Juli 2018 beschäftigte sich der Autor mit der Datenerhebung und Auswertung. Beim Schreiben wissenschaftlicher Arbeiten verliert man manchmal den Überblick. Meine Hochschulbetreuer standen jedoch stets beratend und geduldig zur Seite. An dieser Stelle möchte ich Herrn Prof. Pihl und Herrn Hallbauer Anerkennung für die gute Begleitung aussprechen. Danken möchte ich ferner den Kooperationspartnern, der PREALIZE® GmbH und dem BRK-Kreisverband Tirschenreuth, welche mich beim Zugang zum Forschungsfeld unterstützt haben. Großer Dank gilt auch allen StudienteilnehmerInnen, da ohne ihr Interesse und ihr Engagement keine solche Forschung möglich gewesen wäre.

## Geleitwort der PREALIZE® GmbH

Nichts ist so beständig wie der Wandel. (Zitat des griechischen Philosophen Heraklit)

Ist nicht das ganze Leben eine Veränderung? Ist die Evolution, die uns seit Jahrtausenden begleitet, nicht der stetige Wandel überhaupt? Weshalb beschäftigen wir uns heute mit Veränderungen intensiver, als in den letzten Epochen und das so nachhaltig in Wirtschaftsunternehmen, die doch mehr Richtung Zukunft und Wachstum ausgerichtet sind?

### - Was ist heute folglich anders? -

In den letzten zwanzig Jahren zeichnete sich zunehmend immer mehr ab, wie durch globalen Wettbewerb, den demografischen Wandel, neue Arbeits- und Kommunikationsprozesse und letztlich die zunehmende Digitalisierung, sich die Arbeitswelt von morgen nicht mehr so schnell kalkulieren lässt wie in der Vergangenheit. Dieses Phänomen kann man sehr gut daran erkennen, wenn man Manager heute fragt, wie ihr 10-Jahresplan für das Unternehmen aussieht. Für heutige Manager ist es manchmal schon sehr schwierig die nächsten drei Jahre zu planen, meist plant man sogar nur noch maximal zwölf Monate, da alles darüber hinaus keinem wirklichen Plan mehr entspricht, sondern eher dem Glaskugelschauen.

Durch die sich drastisch und schneller verändernden Umfeldparameter wird die Personalsituation verschärft. Weiterhin trägt der stetig steigende Fachkräftemangel dazu bei, dass sich der Arbeitgebermarkt verstärkt zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Dies verändert auch zunehmend den Blick aller Unternehmen auf die „nachhaltige Mitarbeiterbindung“.

Die Ziele und Werte von Arbeitnehmern haben sich deutlich verändert im Vergleich zu den letzten Jahrzehnten. Statussymbole und Geld sind nicht mehr so wichtig wie Familie und Freizeit. Hierauf müssen Arbeitgeber in Zukunft reagieren, um weiterhin in einem sinkenden Bewerbermarkt noch als spannendes Unternehmen wahrgenommen zu werden. Daher begrüßen wir die Studie zum Thema „Familienfreundliche Personalpolitik – Einflussfaktoren auf die Vereinbarkeit der Lebensbereiche“ von Herrn Domenic Sommer sehr. Sie zeigt auf, in welchem Umfang Arbeitnehmer Familienfreundlichkeit aktiv wahrnehmen und schätzen.

Die zunehmende Digitalisierung erleichtert in Zukunft auch immer mehr Menschen und Unternehmen die Arbeit und Freizeit optimal zu kombinieren. In der Bildungsapp bild|lich digital® können Unternehmen ihren Mitarbeitenden bereits jetzt diese Arbeitserleichterung ermöglichen. Ein Aufbau von Wissensmanagement muss in Zukunft nicht mehr vom Arbeitsplatz aus passieren, sondern kann ganz entspannt von zu Hause aus angegangen werden.

Wir möchten allen interessierten Leserinnen und Lesern der Studie zur „Familienfreundlichen Personalpolitik“ Mut zusprechen, sich den neuen Medien gegenüber zu öffnen und die Chancen im stetig steigenden Wettbewerbsumfeld für sich zu nützen. Es geht im Sinne der familienfreundlichen Personalpolitik auch darum innovative Wege für die Vereinbarkeit der Lebensbereiche zu nutzen. Doch ein Satz von Walter Frisch ist heute noch genauso wichtig wie damals „Tue Gutes und sprich darüber“. Hier gibt es laut der Studie noch viel Luft nach oben dieses nach außen besser zu transportieren. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg in der erfolgreichen Umsetzung beim Kampf um die besten Mitarbeiterköpfe der Zukunft.

Es grüßen Sie herzlich die PREALIZE® – Geschäftsführerinnen



Cornelia Jeschek & Yvonne Jeschek

**Paten der Studie zur familienfreundlichen Personalpolitik  
Geschäftsführerinnen der PREALIZE® GmbH**

Zertifizierte Beraterinnen für die Wirtschaft

Mitglieder: Bundesarbeitskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement &  
Digitalen Wandel gestalten

Autorinnen: Moderne Personalentwicklung gestalten und digital steuern

bil|d|ich digital®

Digitales Lernen – Überall und Jederzeit – jetzt für Sie als App zu haben.



**PREALIZE® GmbH**

**Ganzheitliche, effektive und menschliche Weiterbildung  
und Beratung von Fach- und Führungskräften**

zertifizierter Lerndienstleister ISO 29990 für Fach- und Führungskräfte

**Hauptsitz:**

Hermann – Löns – Straße 36, 95032 Hof

Tel.: +49 (0) 9281 / 540 73 - 0

Fax: +49 (0) 9281 / 540 73 - 73

[hof@prealize.de](mailto:hof@prealize.de)

[www.prealize.de](http://www.prealize.de)

**Zweigniederlassung Berlin:**

Bornitzstraße 73 - 75 Haus C, 10365 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 / 577 98 89 - 0

Fax: +49 (0) 30 / 577 98 89 - 89

[berlin@prealize.de](mailto:berlin@prealize.de)

## Kurzfassung (EMED)

Familiäre Pflege- und Erziehungsaufgaben sind genauso wie die Karriere zentraler Bestandteil der Lebenswelten. Durch eine schlechte Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf entsteht einerseits für den Beschäftigten eine Belastung und andererseits können Unternehmen ihr Erwerbspersonenpotenzial nicht optimal nutzen. Im schlimmsten Fall verlassen gut ausgebildete Mitarbeiter aufgrund einer schlechten Vereinbarkeit der Lebensbereiche das Unternehmen. Durch das Instrument der familienfreundlichen Personalpolitik können Arbeitgeber hingegen die Unternehmensbindung steigern, bisher unberücksichtigte Personen rekrutieren und Ausfallzeiten sowie Kosten reduzieren. Vorliegende Arbeit hat das Ziel neben dem Status quo vor allem Verbesserungen für die Personalarbeit aufzuzeigen. Ferner ist die Kenntnis über wesentliche Vereinbarkeitsfaktoren für eine erfolgreiche familienfreundliche Personalpolitik wichtig. Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurde eine quantitative Onlinebefragung von abhängig Beschäftigten durchgeführt. Die Teilnehmerrekrutierung fand per E-Mail (N=550), Aushänge und soziale Netzwerke statt. Die Befragung schloss sowohl Beschäftigte mit familiären Aufgaben als auch ohne familiäre Aufgaben ein. Das Betriebsklima wird insgesamt positiv bewertet. Vorgesetzte und Kollegen haben generell Verständnis für familiäre Aufgaben und unterstützen in der Regel auch praktisch nach familiären Absenzen. Der Majorität der Befragten gelingt die Vereinbarkeit der Lebensbereiche. Die Ergebnisse zeigen, dass 70% aller Arbeitnehmer ihren Arbeitgeber bereits als familienfreundlich einschätzen, auch wenn mehr als 50% der Unternehmen eine familienfreundliche Strategie nicht öffentlichkeitswirksam kommuniziert. Vor allem Mütter werden im betrieblichen Setting berücksichtigt, während die Bedürfnisse von Vätern und Pflegenden bei 35% der Betriebe bisher keine Rolle spielen. In der Unternehmensstrategie werden vorwiegend Maßnahmen zur familienfreundlichen Gestaltung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation geboten. Bereiche, in denen weniger geboten wird, sind die Personalentwicklung, das betriebliche Betreuungsangebot und die finanzielle Unterstützung. Die bisherigen Maßnahmen werden als hilfreich bewertet, obwohl zugleich noch mehr Bedarf nach betrieblicher Unterstützung besteht. Im Regressionsmodell zeigt sich die Zufriedenheit mit dem Gehalt als signifikanter Einflussfaktor für eine gelungene Vereinbarkeit. Weitere Faktoren sind die Verfügbarkeit flexibler Arbeitszeitmodelle, die Verlässlichkeit und Rücksichtnahme in der Dienst- und Urlaubsplanung als auch die Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen. Letzteres zeigt, dass Schulungen zur mitarbeiterorientierten Führung und Teambuilding wichtig sind. Insgesamt sind die festgestellten Faktoren für die familienorientierten Personalpolitik sehr wichtig. Diskutiert werden kann jedoch die Befragungsrepräsentativität. Zusätzlich ist weitere Forschung zur Unternehmerperspektive anzustoßen.

## Abstract

**Background/ objective:** A high degree of employees with a good work life balance is crucial for the company's success, especially in times of demographic change. In family-friendly HR policies, it is essential to choose the right measures to increase employee loyalty, recruit previously unrecognised employees and secure skilled workers. Therefore, this study examines the reconciliation of family, care and career and the factors predicting it.

**Methodology:** Dependent employees with and without family responsibilities were interviewed with an online questionnaire. Recruitment took place by e-mail (N=550), posters and social networks. The quantitative study was conducted in German companies. The online questionnaire asked for satisfaction with the working conditions, corporate culture, the perception of leadership, information policy and support possibilities for the compatibility of family, care and career. The response was 351 people. The evaluation was performed with SPSS. A binary logistic regression with the work-life-balance was carried out.

**Results:** Supervisors and colleagues generally have an understanding for family tasks and provide practical support after absences. The majority of respondents succeeded in balancing their areas of life. The findings show that 70% of all employees already consider their employer to be family-friendly, even if more than 50% of the companies do not communicate family friendliness publicly. Mothers in particular are considered in companies, while the needs of fathers and carers aren't recognised in 35% of the firms. In corporate strategy, measures refer to a formal reconciliation strategy, workplace design and work organization. Areas, where less is offered, are personnel development, company care services and financial support. The work-life-balance-measures taken are seen as helpful, although at the same time there is still more need for support. In the logistic regression model, satisfaction with the salary is a significant influencing factor for successful work-family reconciliation. Further factors are the availability of flexible working time models, reliability and consideration in duty and holiday planning as well as the support of bosses and colleagues.

**Discussion:** As a monolingual cross-sectional study with recruiting elements of self-selection, the representativeness is debatable. The current state of research could be confirmed as well as extended by the results on the relevance of salary, teambuilding and leadership. The latter shows that training in employee-oriented leadership is important. It is also important to improve the family-friendly HR policy and pay attention to the influencing factors. Further research on the employer's perspective on reconciling work and family life must be initiated. The perspective of managers and social service providers should be examined.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
------------------------------------	-----------

<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
----------------------------------	------------

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>3</b>
2.1	Terminologie und Modelle.....	3
2.1.1	Erwerbstätigkeit („Work“).....	3
2.1.2	Familie („Life“) .....	4
2.1.3	Pflege und Pflegebedürftigkeit („Life“) .....	5
2.1.4	Vereinbarkeit: Familie, Pflege & Beruf (Work-Life-Balance).....	7
2.2	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen.....	12
2.2.1	Demografischer Wandel .....	12
2.2.2	Individualisierung und Wertewandel .....	13
2.2.3	Innerfamiliäre Arbeitsteilung .....	14
2.3	Unternehmerische Rahmenbedingungen .....	15
2.3.1	Frauen in der Arbeitswelt.....	15
2.3.2	Anstieg der Personalkosten.....	19
2.3.3	Wandel der Personalpolitik .....	20
2.4	Gesetzliche Rahmenbedingungen .....	23
2.4.1	Leistungen für Pflegebedürftige und deren Angehörige .....	23
2.4.2	Leistungen für Mütter und Väter .....	27
2.5	Maßnahmen zur Work-Life-Balance .....	30
2.6	Forschungsstand: Einflussfaktoren .....	34
2.7	Zusammenfassung .....	36
<b>3</b>	<b>Fragestellung(en) und Hypothesen.....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>Methodik.....</b>	<b>39</b>
4.1	Ausgangslage .....	39
4.2	Studiendesign .....	40

---

4.3	Datenbasis und Rekrutierung .....	41
4.4	Studienablauf.....	43
4.5	Pretest .....	44
4.6	Erhebungsinstrument: Onlinebefragung .....	45
4.7	Auswertung der Daten .....	48
4.7.1	Deskription .....	49
4.7.2	Abhängige und unabhängige Variablen .....	49
4.7.3	Bivariate Teststatistik: Hypothesentestung.....	51
4.7.4	Multivariate Statistik: binär logistische Regression.....	52
<b>5</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>53</b>
5.1	Deskriptive Statistik .....	53
5.1.1	Beschreibung der Befragungspopulation.....	53
5.1.2	Berufliche Situation und Familienfreundlichkeit .....	54
5.1.3	Beziehung zwischen Kollegen und Vorgesetzten.....	57
5.1.4	Kommunikation und Information.....	59
5.1.5	Betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten.....	61
5.1.6	Pflege von Angehörigen .....	63
5.2	Bivariate Statistik: Beantwortung der Hypothesen .....	65
5.3	Multivariate Statistik: Logit-Modell .....	68
<b>6</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>70</b>
6.1	Methodendiskussion .....	70
6.2	Ergebnisdiskussion.....	72
<b>7</b>	<b>Schlussfolgerung .....</b>	<b>75</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>78</b>
	<b>Anhangsverzeichnis.....</b>	<b>105</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Individuelle Lebenswelt: Vielfalt der Lebens-/Berufsphasen.....	7
Abb. 2: Vereinfachte Darstellung des „work-family-conflict“-Konzepts.....	8
Abb. 3: Work-Life-Balance-Modell/ „Wippe“ .....	10
Abb. 4: Work-family-border-Theorie .....	11
Abb. 5: Bevölkerungsentwicklung Deutschland.....	12
Abb. 6: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Voll- und Teilzeit .....	16
Abb. 7: Arbeitszeitverläufe von Frauen und Männern in Deutschland .....	17
Abb. 8: Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit .....	21
Abb. 9: Unterstützungsmöglichkeiten bei häuslicher Pflege durch Angehörige .....	24
Abb. 10: Unterstützungsmöglichkeiten und Schutzrechte für Mütter und Väter .....	27
Abb. 11: Dimensionen, in denen Work-Life-Balance gefördert werden kann.....	30
Abb. 12: Betriebliche Ansatzpunkte, in denen Work-Life-Balance gefördert werden kann.....	32
Abb. 13: Zeitraum der Studiendurchführung, insbesondere der Rekrutierungszeitraum... ..	43
Abb. 14: Dimensionen des Fragebogens .....	46
Abb. 15: Abhängige Variable: Ich kann Beruf, Familie und Pflege vereinbaren. ....	55
Abb. 16: Ansprechpartner, die zur Vereinbarkeit um Unterstützung gebeten werden.....	60
Abb. 17: Betriebliche Vereinbarkeitsmöglichkeiten.....	61
Abb. 18: Prädiktoren/ Einflussfaktoren auf „Work-Life conflict“ .....	106
Abb. 19: Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik.....	107
Abb. 20: Betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen - alternative Einteilung.....	109
Abb. 21: Vorteile von Work-Life-Balance: Unternehmen, Gesellschaft und Beteiligten... ..	111
Abb. 22: Zusammengefasste Geburtenziffer aus dem Jahr 2016 im EU-Vergleich .....	112
Abb. 23: Altersaufbau in 1.000 je Altersjahr, 2016 .....	113
Abb. 24: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland, Prognose für 2060 .....	114
Abb. 25: PflegeZG und FPfZG .....	118
Abb. 26: Bereiche im neuen Begutachtungsassessment .....	120
Abb. 27: Unterstützungsmöglichkeiten bei der häuslichen Pflege durch Angehörige .....	121
Abb. 28: Finanzieller Überblick über Leistungen für die ambulante Pflege nach PSG .....	127
Abb. 29: Leistungen je Pflegegrad, ab 01.01.2017.....	128
Abb. 30: Leistungen im neu entwickelten Entlastungsbudget.....	129
Abb. 31: Unterstützungsmöglichkeiten und Schutz für Mütter und Väter .....	130
Abb. 32: Demand-Control-Support.....	134
Abb. 33: Zeit-Balance-Modell.....	135
Abb. 34: Vereinfachte Darstellung des transaktionalen Stressmodell.....	136
Abb. 35: Belastung und Beanspruchung .....	136
Abb. 36: Analysemöglichkeiten nach Skalierung und Verteilung .....	174
Abb. 37: Deskription zu den betrieblichen Unterstützungsangeboten.....	187
Abb. 38: Deskription zur Relevanz der betrieblichen Unterstützungsangebote.....	189
Abb. 39: Deskription zur Zusatzfragen: Angehörigenpflege .....	191
Abb. 40: Deskription zu Zusatzfragen: Auswirkung der Pflege auf den Beruf.....	192
Abb. 41: Deskription zu Zusatzfragen: Unterstützungspotenzial Pflegenden .....	194

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Kerneinflussfaktoren auf die Vereinbarkeit.....	34
Tab. 2: Überblick über die Hypothesen zu Einflussfaktoren auf die Vereinbarkeit .....	38
Tab. 3: Zusammensetzung der Datenbasis: aktive und passive Rekrutierung.....	41
Tab. 4: Legende zur Skalierung: Vierer-Ordinalskala .....	45
Tab. 5: Möglichkeiten im Unternehmen, die Vereinbarkeit zu fördern .....	47
Tab. 6: Überblick über Einflussfaktoren, unabhängige Variablen für die Regression.....	50
Tab. 7: Index zur Unternehmenssituation und familienfreundlichen Kultur .....	54
Tab. 8: Persönliche Einstellung zur Familienfreundlichkeit.....	56
Tab. 9: Index zur Unternehmenssituation und familienfreundlichen Kultur .....	57
Tab. 10: nicht in den Index integrierte Variable, Kollegenbeziehung: Konflikte.....	58
Tab. 11: nicht in den Index integrierte Variablen, Vorgesetztenbeziehung .....	58
Tab. 12: Information zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege .....	59
Tab. 13: Fortführung der Pflege- und Berufsaufgaben in den nächsten 2 Jahren.....	63
Tab. 14: Berufliche Auswirkungen der Angehörigenpflege (gültig, relative Häufigkeiten) .	64
Tab. 15: Assoziationen der unabhängigen Variablen/ Regressoren mit der selbstbewer-	
teten, gelungenen Vereinbarkeit (vs. keine/ misslungene Vereinbarkeit), binär	
log. Regression, vorwärts-blockweise, schrittweiser Variableneinschluss.....	68
Tab. 16: Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit im Unternehmen.....	108
Tab. 17: Generationen und deren Werte, Erwartungen und Verhalten.....	116
Tab. 18: Pflegegeld und Entlastungsbetrag .....	122
Tab. 19: Suchstrategie/ -protokoll in der Datenbank PubMed .....	138
Tab. 20: Suchstrategie/ -protokoll in der Datenbank PubMed .....	139
Tab. 21: Suchstrategie/ -protokoll in der Datenbank EBSCO .....	140
Tab. 22: Deskriptive Darstellung wichtiger (soziodemografischer) Variablen .....	175
Tab. 23: Reliabilitätsanalyse: Überprüfung Cronbach´s Alpha .....	178
Tab. 24: Deskription zur familienfreundlichen Unternehmenssituation .....	179
Tab. 25: Deskription zur Information und Kommunikation .....	183
Tab. 26: Deskription zu Informanten und Unterstützern .....	184
Tab. 27: Deskription zum Wissenstand über Vereinbarkeitsregelungen.....	184
Tab. 28: Deskription zu den betrieblichen Unterstützungsangeboten.....	185
Tab. 29: Deskription zu den betrieblichen Unterstützungsangeboten.....	187
Tab. 30: Deskription zu den sonstigen betrieblichen Unterstützungsangeboten.....	188
Tab. 31: Deskription zur Effektivität betrieblicher Unterstützungsangebote .....	188
Tab. 32: Deskription zu allgemeinen Fragen zur Angehörigenpflege .....	190
Tab. 33: Deskription zu den Zusatzfragen: Angehörigenpflege - Pflegesituation.....	190
Tab. 34: Deskription zu Zusatzfragen: Angehörigenpflege - Pflegezeitraum .....	191
Tab. 35: Deskription zu Zusatzfragen: Angehörigenpflege - Pflegeaufgaben .....	191
Tab. 36: Deskription zu Zusatzfragen: Angehörigenpflege: Auswirkungen.....	192
Tab. 37: Deskription zu Zusatzfragen: sonstige betriebliche Unterstützungsangebote ...	193
Tab. 38: Deskription zu Zusatzfragen: Information Pflegender .....	193
Tab. 39: Deskription zu Zusatzfragen: Unterstützungspotenzial Pflegender.....	194

---

Tab. 40: Zusammenhänge zwischen der abhängigen und unabhängigen Variablen .....	195
Tab. 41: Zusammenhänge zwischen metrischen UV und der AV, Testung auf Normalverteilung .....	198
Tab. 42: Auflistung aller signifikanten, weiter ins Modell eingeschlossenen Variablen ...	199
Tab. 43: Korrelation: Multikollinearität zwischen den Prädiktoren (auffällige Variablen) .	200
Tab. 44: Korrelation zwischen durch Multikollinearität auffälligen Prädiktoren und der abhängigen Variable .....	201
Tab. 45: Einschluss gewählter unabhängiger Variablen in das Regressionsmodell .....	201
Tab. 46: Assoziationen der unabhängigen Variablen/ Regressoren mit der selbstbewerten, gelungenen Vereinbarkeit (vs. keine/ misslungene Vereinbarkeit), binär log. Regression, vorwärts-blockweises Einschlussverfahren, Einschlusschritte 1 bis 5 .....	202
Tab. 47: Assoziationen der unabhängigen Variablen mit der selbstbewerten, gelungenen Vereinbarkeit (vs. keine/ misslungene Vereinbarkeit), binär log. Regression, Einschluss aller UV .....	204

# 1 Einleitung

Die Arbeitswelt wird sich durch die demografische Entwicklung, Globalisierung und Digitalisierung rasant verändern. Der Arbeitsmarkt wird in naher Zukunft zu einem Nachfragemarkt, in dem es einen ausgeprägten Wettbewerb um das beste Personal geben wird (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013). Bis zum Jahr 2020 vergrößert sich die Fachkräftelücke auf 1,8 Millionen Arbeitskräfte (Ehrentraut und Neubauer 2015, S. 2). Ein Unternehmen investiert in Zukunft mehr in die Weiterbildung seiner Belegschaft und hat ein großes Interesse daran, Mitarbeiter langfristig und unterbrechungsfrei im Betrieb zu halten.

Neben dem „War for Talents“ findet ein Wertewandel statt, indem die Belegschaft weniger Wert auf materielle Anreize und klassische Statussymbole legt (Degner und Rohkamm-Bolz 2015). Weiche Faktoren wie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben werden zunehmend ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur und Erfolgsfaktor in der Mitarbeiterbindung (Rodeck 2014, S. 3; Schmucker 2017, S. 5). Bereits bei Berufseinsteigern zeigt sich, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu den Top-Fünf-Faktoren bei der Wahl des künftigen Arbeitgebers zählt (Grohnert 2016, S. 23). Ferner ist die Veränderung der Geschlechterbeziehung im Kontext der Mitarbeiterbindung bedeutsam. Immer mehr und besser ausgebildete Frauen möchten heute Karriere machen und das bei zusätzlicher Übernahme zeitintensiver familiärer Pflege- und Erziehungsaufgaben (Becker 2008, S. 133). Die Zahl der erwerbstätigen Mütter mit kleinen Kindern nimmt deutlich zu. Im Jahr 2015 waren 43% der Mütter mit Kindern unter zwei Jahren erwerbstätig (Die Bundesregierung 2017). Moderne Familienformen erfordern, dass beide Eltern sich durch ihre Erwerbstätigkeit finanziell absichern. Für Männer wird es konträr dazu normal, sich durch Elternzeit(en) mehr um die Familie und Kindererziehung zu kümmern (Koenig et al. 2015, S. 2).

Geschlechterübergreifend können Konflikte beim Spagat zwischen beruflichen und privaten Herausforderungen entstehen. Die meisten Menschen werden irgendwann als Mütter, Väter oder pflegende Angehörige familiäre Verantwortung übernehmen und von solchen Konflikten betroffen sein. Vereinbarkeitskonflikte wirken sich durch höhere Stresslevel negativ auf die Gesundheit und die Arbeitswelt aus (Williams et al. 2017, S. 1). Insbesondere die Arbeitszufriedenheit, Motivation, Unternehmensverbundenheit sowie die Leistungsbereitschaft können abnehmen (Karatepe und Tekinkus 2006, S. 175). Gesamtgesellschaftlich ist es daher von Vorteil, wenn Arbeit auf Lebenssituationen, wie die Kinderbetreuung oder die Pflege von Angehörigen, zugeschnitten ist (Maaß 2016, S. 118). Es geht nicht um einen ohnehin ungleichen Wettkampf zwischen Privat und Berufsleben, sondern darum, Synergien zu schaffen (Bischof-Jäggi 2005, S. 11). Familienfreundliche Gestaltung der Arbeit, durch bspw. flexible Arbeitszeiten, Betreuungs- und Beratungsangebote, nützt insbesondere der Wirtschaft und ist mehr als soziales Engagement (Ehrentraut und Neubauer 2015).

Einerseits können Arbeitgeber die Familienplanung erleichtern und dadurch die Geburtenrate steigern, das demografische Gefälle zwischen Alt und Jung abbauen sowie neue Konsumenten schaffen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017). Andererseits gewinnen familienfreundliche Unternehmen neue Personengruppen, für die bisher aufgrund von familiärer Verpflichtungen eine Erwerbstätigkeit oftmals nur erschwert möglich war (Bischof-Jäggi 2005, S. 11). Dies ist gerade in Zeiten des Wirtschaftswachstums notwendig, denn hier werden alle Humanressourcen benötigt. Familienfreundliche Unternehmen erhalten durch das erweiterte Erwerbspersonenpotenzial einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil, können offene Stellen leichter besetzen und weisen geringere Fluktuationsraten auf (Vuksan et al. 2012, S. 5). Arbeitgeberseitige Unterstützung, im Bezug auf familiäre Aufgaben, hat eine starke Wirkung und wird von vielen wertgeschätzt (Butts et al. 2013, S. 2). Es lohnt sich familienfreundliche Personalstrategien zu etablieren (Williams et al. 2017, S. 2).

Die Unternehmen sind allerdings unsicher, welche konkreten Vereinbarkeitsmaßnahmen zielführend sind (Spiegel 2017, IX). Die bisherige Forschung zeigt auf, dass nur knapp die Hälfte aller Unternehmen in Deutschland Maßnahmen zur Vereinbarkeit der Lebensbereiche ergreift (Schmucker 2017; Hammermann und Stettes 2016). Bestehende Unterstützungsangebote sind auf Mütter fokussiert und pflegende Angehörige werden kaum berücksichtigt (Kreimer und Meier 2017, S. 8). Letzteres ist vor dem Hintergrund, dass pflegende Angehörige im Pflegesystem bedeutend sind, kritisch (Geyer und Schulz 2014, S. 294).

Gegenstand dieser Studie ist es daher, zielgerichtete Maßnahmen zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit hinsichtlich ihres Nutzens für alle Beschäftigten und ihrer Verbreitung zu erforschen. Die speziellen Belange und Bedürfnisse pflegender Angehöriger gilt es dabei besonders zu berücksichtigen. Neben dem aktuellsten Stand zur familienfreundlichen Unternehmenswelt sollen mittels Regressionsmodell(en) allgemeine Einflussfaktoren für eine gelungene, effektive familienorientierte Personalpolitik ermittelt werden. Übergeordnetes Ziel dieser empirischen Arbeit ist es, aus den Erkenntnissen angemessene und bedürfnisorientierte Unterstützungsansätze im Umgang mit Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen zu entwickeln. Um die Forschungsziele zu erreichen, führt der Autor eine quantitative Erhebung mittels Onlinefragebogen zur familienfreundlichen Personalpolitik durch.

Die Struktur dieser Masterthesis folgt dem allgemeinen Aufbau wissenschaftlicher Arbeiten Iwer (Klewer 2016, S. 97). Nach der Einleitung werden zunächst theoretische Grundlagen erläutert. Bevor im nachfolgenden Kapitel auf die Methodik eingegangen wird, soll die Theorie mit dem aktuellen Forschungsstand dargestellt werden. Nach dem Theoriekapitel werden die Fragestellungen sowie die Hypothesen erläutert. Das auf die Fragestellung folgende Ergebniskapitel richtet sich nach der Fragebogenstruktur. Die Ergebnisse und Methodik werden diskutiert. Abschließend folgt ein Fazit mit konkreten Handlungsvorschlägen.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Im theoretischen Hintergrund sollen die theoretischen Grundlagen skizziert werden, damit die im weiteren Verlauf erläuterten Handlungsfelder zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf besser verständlich werden. Weiterhin wird abschließend der Forschungsstand dargestellt.

### 2.1 Terminologie und Modelle

Im ersten Kapitel wird die Terminologie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf skizziert. Dem Themenfeld wird sich dabei soziologisch und gesundheitswissenschaftlich genähert.

#### 2.1.1 Erwerbstätigkeit („Work“)

Erwerbstätigkeit ist eine zielgerichtete, körperliche, geistige und entlohnte Tätigkeit (Piekenbrock und Hasenbalg 2014, S. 27). Unterschieden werden kann bei Erwerbsarbeit zwischen selbstständiger und abhängiger Beschäftigung. Selbstständige können laut § 84 Abs. 1 HGB den Arbeitsort, die Arbeitszeit und -aufgabe in der Regel selbst gestalten. Abhängig Beschäftigte sind dagegen weitgehend abhängig vom Arbeitgeber und haben weniger Freiheiten. Gerade bei ihnen ist eine familienorientierte Personalpolitik besonders von Bedeutung, da ihre Arbeit stark formellen Verpflichtungen, die vonseiten des Arbeitgebers gestaltet werden, unterliegt (Bold und Deußen 2013, S. 14). Der Bereich der abhängigen Erwerbstätigkeit wird durch Gesetze reglementiert, mit denen der Staat den Arbeitnehmer vor Ausbeutung durch den Arbeitgeber schützen will. So gibt es eine Reihe von Arbeitszeit- und Arbeitsschutzgesetzen, die ausreichend Freiräume für Privates und die Regeneration der Arbeitskraft zu sichern. Die vorliegende Studie beschränkt sich auf abhängig Beschäftigte, da diese eine deutlich größere Personengruppe darstellen (Statistisches Bundesamt 2018a). Die berufliche Tätigkeit ist für viele Menschen zentral und dient langfristig der „Schaffung, Erhaltung und Weiterentwicklung von Lebensgrundlagen“ (Nerdinger et al. 2011, S. 174). Erwerbsarbeit sichert das Einkommen der Familie bzw. des Haushalts. Im Gegensatz zur unentgeltlichen Familienarbeit erfüllt aktive Erwerbstätigkeit eine Finanzierungsfunktion (Rüling und Kassner 2007, S. 36). Neben der Finanzierung der Familie ermöglicht Erwerbsarbeit vor allem Frauen die wirtschaftliche Unabhängigkeit vom Partner (Nerdinger et al. 2014, S. 187). Darüber hinaus besteht durch den Beruf die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentwicklung (Bold und Deußen 2013, S. 14). Bereits die Ausbildungswahl ermöglicht eine Ausrichtung auf Interessen. Berufliche Tätigkeit dient zudem der individuellen gesellschaftlichen Teilhabe (Ulich und Wiese 2011, S. 21).

## 2.1.2 Familie („Life“)

Die Familienstrukturen sind historisch gewachsen und unterliegen einem gesellschaftlichen Wandel (Ecarius et al. 2011, S. 13; Weigel 2008, S. 1427). Bisher wurde die Familie als „ideelle Einheit zwischen Ehe, Hausgemeinschaft, Elternschaft und Verwandtschaft“ bezeichnet (Maihofer et al. 2001, S. 15). Die Familie ist heute jedoch nicht mehr nur an die Ehe gebunden (Ciabattari 2017, S. 22; RÜling und Kassner 2007, S. 12). Eine Familie besteht mindestens aus einem Erwachsenen und einem Kind (Warda 2007, S. 10). Wobei es keine Rolle mehr spielt, ob die Partner verheiratet sind und ob es sich bei den Kindern um leibliche Kinder oder Stief-, Pflege- bzw. Adoptivkinder handelt (Schmidt 1993, S. 45).

Aus familiensoziologischer Sicht ist Familie ein relativ dauerhaftes, interdisziplinäres „Netzwerk, das auf Erziehung, Unterstützung, Kommunikation und Rollenakzeptanz basiert“ (Geffroy und Albiez 2016, S. 57). Familie kann als „Eltern-Kind-Gemeinschaft“ umschrieben werden (Dallinger et al. 2016, S. 51; Weigel 2008, S. 1427). Diese (Kooperations-)Gemeinschaften können sich unterschiedlich organisieren, wobei die Organisation von familiären Lebensformen dabei als dynamischer und individueller Verhandlungsprozess zwischen zwei oder mehreren Lebenspartnern gesehen werden kann (Maihofer et al. 2001, S. 11).

Der Gesetzgeber sieht Familie als schützenswerte Grundlage für die Pflege und Erziehung von Kindern (Deutscher Bundestag 24.05.1949). Familie bezeichnet laut Art. 6 und Art. 3 Grundgesetz alle Partnerschaften, in denen eheliche und uneheliche Kinder existieren.

Aus psychosozialer Perspektive ist das wichtigste Merkmal einer Familie die Reproduktion (Ecarius et al. 2011, S. 13). Die optimale Erziehung und Entwicklung von Kindern ist Kern des Familienlebens (Heimer 2017, S. 9). Hierzu gehört die Sozialisation, inklusive der Vermittlung von Werten und Normen (Maihofer et al. 2001, S. 10). Familie hat gesellschaftlich stabilisierende Funktionen, wie die emotionale und materielle Unterstützung (Weigel 2008, S. 1428). Vertrauen sich Familienmitglieder, wird eine bis ins Erwachsenenleben konstante emotionale Bindung und Identität aufgebaut (Fitzpatrick 2004, S. 167). In Zeiten von Krisen besinnen sich Menschen beider Geschlechter auf den Stabilisator Familie, da sie hier soziale, pflegerische und ökonomische Hilfe bekommen (Aldous und Ganey 1999, S. 155).

Für die vorliegende Masterarbeit wird ein weitläufiges sowie modernes Verständnis des Familienbegriffs angenommen. Sowohl Eltern als auch kinderlose Paare werden als Familie angesehen. In der vorliegenden Masterarbeit spielt es ferner keine Rolle, welches Familienmodell individuell als das „richtige“ angesehen wird. Mit Familienmodellen sind neben der klassischen Ehegemeinschaft auch die Patchwork-, Single-, Pendler-, Zwei-Kern-Familien oder sonstige Formen der familiären Organisation gemeint (Weigel 2008, S. 1428).

### 2.1.3 Pflege und Pflegebedürftigkeit („Life“)

Da es in der vorliegenden Arbeit um die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf geht, müssen auch die Begriffe Pflege und Pflegebedürftigkeit genauer betrachtet werden. Pflege ist eine Aufgabe, die Menschen sowohl sich selbst als auch ihren engsten Angehörigen gegenüber immer schon erbracht haben (Zimmer 2016, S.42.). Grundlegend dafür war die Sorge um die Artgenossen und die Erhaltung der Art, beschränkte sich aber meistens auf die eigene Familie und ging nur selten darüber hinaus (Möller und Hesselbarth 1998, S. 8.)

Pflege beinhaltet grundsätzlich alle Handlungen, die die Gesundheit fördern und erhalten. Pflege unterstützt Menschen beim Umgang mit den Auswirkungen ihrer Erkrankung und ihrer Therapie (Spichiger et al. 2006, S. 45). Pflege ist auf den zu Pflegenden ausgerichtet. Bei Demenz steht beispielsweise die Anpassung des Umfelds an die mentalen Fähigkeiten des zu Pflegenden sowie das eigene Verständnis der Krankheit im Fokus der Anstrengungen (Henry et al. 2018, S. 3). Pflege ist eine interdisziplinäre komplexe „Hilfeleistung an Menschen aller Altersgruppen im Zustand von Behinderung, Krankwerden, Kranksein, Gesundwerden, Krankbleiben und Sterben“ (Köther 2011, S. 1001). In der Pflegewissenschaft bezieht sich der Pflegebegriff auf die Unterstützung von „Verrichtungen des täglichen Lebens“. Zu den vielfältigen Aufgaben Pflegenden zählen daher Verrichtungen, wie Körperpflege oder die Unterstützung bei der Ernährung, (Ciabattari 2017, S. 197). Weiter gefasst beinhaltet die Pflege zudem Betreuungsaufgaben und schließt die Hilfe bei der Haushaltsführung mit ein (Schneider 2006, S. 494). Genauso vielseitig wie die Pflegeaufgaben selbst sind auch deren Ziele. So steht neben der Betreuung, Orientierung und Gesundheitsförderung der Erhalt der Selbstständigkeit und Selbstbestimmung im Fokus (Theunissen und Kulig 2011, S. 270). Pflegebedürftige sollen durch die Pflege befähigt werden, mit der Krankheit oder Behinderung umzugehen und Abhängigkeit zu vermeiden. Neben der Sicherstellung einer sicheren und fördernden Umgebung ist auch die Ermöglichung eines würdevollen Sterbens ein Thema der Pflege (Köther 2011, S. 1000).

Laut § 8 SGB XI ist die pflegerische Versorgung eine „gesamtgesellschaftliche Aufgabe“, die der Staat jedoch durch sozialrechtliche Leistungsansprüche unterstützt. In der Pflege wird generell zwischen professioneller bzw. formeller Pflege und informeller Pflege unterschieden. Beide Pflegebereiche komplementieren sich (Geyer und Schulz 2014, S. 295). Die professionelle Pflege muss jedoch mehr spezifische Voraussetzungen erfüllen, um als professionell zu gelten, wozu fachliche und persönliche Qualifikationen gehören, die in bestimmten Gesetzen und Verordnungen festgeschrieben sind (Schwinger 2016, S.151-152; Zimmer 2016, S. 42–48; Deutscher Bundestag 01.01.2020).

Für informell Pflegende trifft eine normierte pflegerische Ausbildung nicht zu, denn sie sind meistens nicht in der Pflege ausgebildet, verfügen zu Beginn der Pflegesituation nicht über Fachkenntnisse und können nicht auf Erfahrungswissen zurückgreifen (OECD 2017, S. 201). Dennoch übernehmen sie diese Aufgabe, weil sie einer empfundenen familiären Pflicht nachkommen, und erfüllen damit eine gesellschaftliche Aufgabe von hoher Bedeutung (Schneider 2006, S. 493). Die informelle Pflege wurde früher aufgrund ihrer häufig fehlenden Pflegeausbildung auch als „Laienpflege“ bezeichnet. Da die informelle Pflege jedoch (noch) einen Großteil aller Pflegearrangements sicherstellt und Pflegende heute besser denn je geschult werden, wird dieser Begriff nicht mehr verwendet, da diese Art der Pflege nicht durch den Begriff Laienpflege abgewertet werden sollte (OECD 2017, S. 201). Durch die Unterstützung aller Lebensbereiche und die Organisation von häuslicher Pflege werden informelle Pflegepersonen indirekt zu Pflegemanagern. Informell Pflegende sind Lotsen in der Gesundheitsversorgung und haben sich nach Jahren pflegerischer Tätigkeit entsprechende Fähig- und Fertigkeiten angeeignet. Diese Thematik fokussiert sich kompetenzunabhängig auf die informelle Pflege, das heißt die Angehörigen oder Nächstenpflege.

Informelle Pflege meint ein vorwiegend unentgeltliches Engagement, bei dem sich um Hilfebedürftige nach eigenem Ermessen gekümmert wird (Lademann und Isfort 2014, S. 20). Informelle Pflegepersonen betreiben laut §19 SGB XI die Pflege nicht erwerbsmäßig in der häuslichen Umgebung (Deutscher Bundestag 26.04.1994). Die Unterstützung einer hilfebedürftigen Person kann sich dabei auf die eigenen Eltern oder Kinder sowie auch auf Personen in der Nachbarschaft beziehen. Häufig bezieht sich informelle Pflege jedoch auf die Unterstützung innerhalb der Familie, indem sich Töchter, Söhne oder Ehepartner um ein hilfebedürftiges Familienmitglied kümmern (OECD 2017, S. 201). Genannter Personenkreis sowie auch Großeltern, Lebenspartner, Schwiegereltern und Enkelkinder werden häufig als „nahe“ Angehörige bezeichnet (Deutscher Bundestag 26.04.1994, §15 SGB XI, 01.07.2008, §7 Abs. 3 PflegeZG). Auch wenn mit informeller Pflege alle pflegenden Angehörigen gemeint sind, werden von gesetzlicher Seite enge Verwandte als pflegende Angehörige besser unterstützt. Im Zentrum der Aufmerksamkeit von pflegenden Angehörigen stehen jedoch generell der Empfänger der Pflege und seine Pflegebedürftigkeit. Pflegebedürftigkeit ist dabei ein „komplexes und multidimensionales Phänomen“ und muss daher nachfolgend eindeutig beschrieben werden (Chassioti 2014, S. 47).

Unter Pflegebedürftigkeit fällt ein „Mensch, wenn er krank ist oder an einer Behinderung leidet, die ihn im Alltag dauerhaft von anderen Menschen abhängig macht“ (Eins 2018). Die Pflegebedürftigkeit orientiert sich an den Voraussetzungen „Hilflosigkeit“ und „Bedarf“ (Chassioti 2014, S. 48). Unter Anhang 8, S. 119 ist der Pflegebedürftigkeitsbegriff näher erläutert.

## 2.1.4 Vereinbarkeit: Familie, Pflege & Beruf (Work-Life-Balance)

Ein Terminus, der im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie häufig genannt wird, ist die Work-Life-Balance. Work-Life-Balance gehört mit deren Weiterentwicklung, der Life-Domain-Balance, zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (BZgA 2017). Vorab soll erwähnt werden, dass der Work-Life-Balance-Begriff mit Kritik behaftet ist. Durch die Work-Life-Balance wird unter Umständen eine irreführende Spaltung von Arbeit und Leben erzeugt (Widuckel 2015, S. 34). Diese Sichtweise von Work-Life-Balance entspricht nicht der Realität, da Arbeit und Leben in unserer heutigen, schnelllebigen Zeit nur schwer voneinander zu trennen sind (Continental Krankenversicherung 2013, S. 4). Schließlich findet auch während der Arbeitszeit das „Leben“ statt. Als Beispiel sind wichtige familiäre Anrufe während der Arbeitszeit zu nennen. In der privaten Freizeit werden zudem häufig Mails beantwortet oder wichtige geschäftliche Telefonate geführt. Sowohl die Arbeit als auch das Privatleben sind „Teilsysteme unserer menschlichen Lebenswelt, die sich wiederum in verschiedene Subsysteme unterteilen lassen, mit jeweils vielfältigen Ausprägungen und Interdependenzen (Kirschten 2014, S. 20). Die individuelle Lebenswelt einer Person ist deutlich komplexer und kann im Work-Life-Balance-Begriff nur vereinfacht dargestellt werden. Die auf der Seite dargestellte Definition ist diesem Umstand angepasst.

Der Begriff Work-Life-Balance kann synonym zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie verwendet werden. Mit beiden Termini ist die „Balance zwischen den Möglichkeiten und Anforderungen der Erwerbsarbeit und den Möglichkeiten und Anforderungen anderer Lebensstätigkeiten“ (Ulrich 2017, S. 968) gemeint. Unter den „Anforderungen anderer Lebensstätigkeiten“ werden im Sinne dieser Arbeit familiäre Aufgaben, wie die Pflege von Angehörigen oder Kindererziehung, verstanden. Vielmehr gibt es weitere Lebensphasen und private Belange (Rump et al. 2014, S. 21). Die Abbildung gibt einen einfachen Überblick:



Abb. 1: Individuelle Lebenswelt: Vielfalt der Lebens-/Berufsphasen; (vgl. Rump et al. 2014, S. 21)

Unter der „Balance“ wird der individuelle Aushandlungsprozess verstanden, in dem ein Mensch versucht anfallende berufliche und private Phasen, Rollen, Interessen und Funktionen zu erfüllen. Der Beschäftigte ist im Laufe seines Lebens immer wieder einem beruflichen und privaten Wandel und damit neuen Herausforderungen ausgesetzt. Bei diesen privaten und beruflichen Herausforderungen stehen der einzelne Mensch und der Umgang mit diesen Herausforderungen im Vordergrund. Die Balance zwischen den Lebensbereichen geschieht intraindividuell. Jeder Mensch setzt sich im Privat- und Arbeitsleben unterschiedliche Prioritäten und teilt seine Verantwortungen zeitlich unterschiedlich auf (Bischof-Jäggi 2005, S. 20). Jeder Mensch besitzt zudem andere Selbstverwirklichungsbedürfnisse und andere Ressourcen (Rump et al. 2014, S. 43). Bei den bidirektionalen Wechselbeziehungen zwischen Arbeitswelt und Privatleben kann es zu Konflikten kommen („Work-family (role) conflict“, „work-life conflict“). Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Konflikt:



Abb. 2: Vereinfachte Darstellung des „work-family-conflict“-Konzepts (Frone et al. 1992, S. 72)

Ein Konflikt entsteht im Allgemeinen, wenn Personen unter Druck geraten, weil sie verschiedene Anforderungen aus (multiplen) Rollen nicht erfüllen können. Wie anhand der Abbildung deutlich wird, beeinflussen sich die beruflichen und außerberuflichen Rollen (Frone et al. 1992, S. 72). Ein Konflikt resultiert dann, wenn es aufgrund hoher Anforderungen und Belastungen zu einer Beeinträchtigung einer Rolle kommt. „Beispielsweise können die hohen Anforderungen an die Betreuung von Kindern [...] dazu führen, dass berufliche Rollenanforderungen nur eingeschränkt erfüllt werden können [z. B. nur als Teilzeiterwerbstätigkeit].“ (Kirschten 2014, S. 155) Die Erfüllung bestimmter Rollen und Erwartungen kann dabei beispielsweise aufgrund von zeitlichen Gründen scheitern (Uzoigwe et al. 2016, S. 630). Eine Imbalance, das heißt ein Vereinbarkeitskonflikt, ist jedoch mehr als nur ein Zeitkonflikt zwischen Beruflichem und Privatem. Neben zeitlichen Gründen können Konflikte aufgrund einer (über)Belastung sowie verhaltensbedingte Konflikte genannt werden (Ahmad 2008, S. 58). Es existieren ferner weitere Faktoren, die Einfluss auf die Work-Life-Balance haben. Neben den berufsbedingten Faktoren existieren familienbedingte Faktoren und auch die Person selbst spielt eine Rolle bei der Entwicklung eines Konflikts (Anhang 1, S. 106).

Ein „work-life-conflict“ hat negative Auswirkungen für die Person als auch für das Unternehmen. Personen, die einen Vereinbarkeitskonflikt äußern, haben eine geringere Lebensqualität und potenziell Unzufriedenheit im Berufs- und Privatleben (Uzoigwe et al. 2016, S. 630;