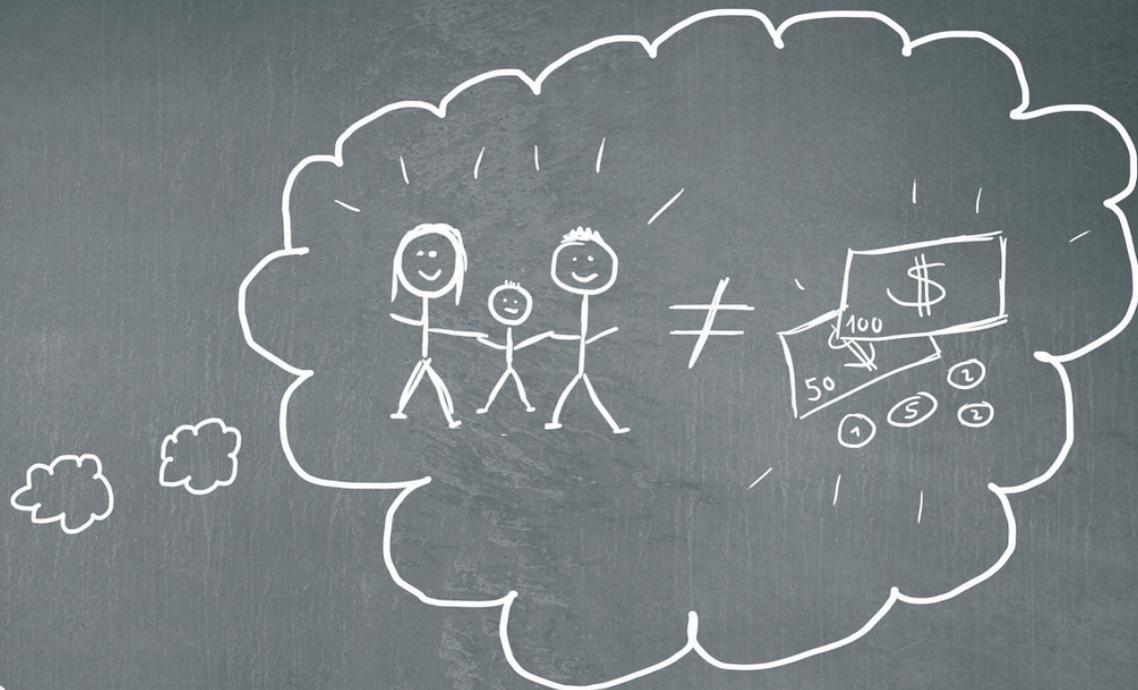


Julia Staiger-Engel

# Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Sozialwirtschaft

Notwendigkeit, Handlungsansätze und Beispiele guter Praxis



**Staiger-Engel, Julia: Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Sozialwirtschaft: Notwendigkeit, Handlungsansätze und Beispiele guter Praxis., Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2013**

Buch-ISBN: 978-3-8428-9702-1

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-4702-6

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2013

Covermotiv: © lassedesignen - Fotolia.com

**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.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2013

Printed in Germany

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>PERSONALENTWICKLUNG ALS DISZIPLIN FÜR DIE THEMATIK »VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF«</b> .....	<b>12</b>
2.1	Modelle und Definitionen von Personalentwicklung.....	12
2.2	Aktionsfeld Personalentwicklung.....	15
2.2.1	Mögliche Inhalte der Personalentwicklung .....	18
2.2.1.1	Personalplanung .....	18
2.2.1.2	Qualifizierung, Fort- und Weiterbildung.....	20
2.2.1.3	Organisationsentwicklung .....	23
2.2.2	Planung und Umsetzung von Personalentwicklung.....	27
2.2.2.1	Die Personalentwicklungskonzeption.....	27
2.2.2.2	Personalentwicklungscontrolling .....	30
2.3	Besonderheiten der Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft.....	33
<b>3</b>	<b>UMFELD DER THEMATIK »VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF«</b> .....	<b>35</b>
3.1	Interessenslagen von Unternehmen und Personal .....	36
3.1.1	Interessen aus Unternehmenssicht .....	36
3.1.2	Interessen aus Sicht des Personals .....	41
3.1.2.1	Work-Life-Balance .....	42
3.1.2.2	Autonomie .....	45
3.2	Gesellschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen .....	47
3.2.1	Rollenveränderungen .....	48
3.2.2	Entwicklungen am Arbeitsmarkt .....	49
3.2.3	Pflege und Erwerbstätigkeit.....	51
3.2.4	Rechtliche und politische Tendenzen.....	54
3.2.4.1	Arbeitsrechtliche Regelungen .....	54
3.2.4.2	Sozialrechtliche Regelungen.....	57
3.3	Zwischenfazit.....	61

<b>4</b>	<b>VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF IN DER PRAXIS.....</b>	<b>63</b>
4.1	Mögliche Unternehmensaktivitäten zur besseren Vereinbarkeit .....	64
4.1.1	Arbeitszeit und Arbeitsorganisation .....	64
4.1.2	Familienservice .....	68
4.1.3	Kooperationen und unternehmerische Eigeninitiative .....	70
4.2	Beispiele guter Praxis.....	75
4.2.1	Stadt Fellbach.....	76
4.2.2	Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V.....	80
4.2.3	Arbeit und Bildung e.V. ....	84
4.3	Praxis-Resümee.....	89
<b>5</b>	<b>FAZIT .....</b>	<b>91</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>95</b>

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

- Abb. 1: Personalentwicklung nach Becker
- Abb. 2: Umfang und Inhalte von Personalentwicklung
- Abb. 3: Übersicht zu Maßnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung
- Abb. 4: Organisationsentwicklung als integrative Strategie der Veränderung
- Abb. 5: Grundsätze der Organisationsentwicklung
- Abb. 6: Schritte zur Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzepts
- Abb. 7: Kriterien der Effektivität
- Abb. 8: Familienbewusstsein rechnet sich
- Abb. 9: Triade der Work-Life-Balance
- Abb. 10: Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren
- Abb. 11: Fakten zum Elterngeld
- Abb. 12: Übersicht zu flexiblen Arbeitszeitmodellen
- Abb. 13: Beispiele für Engagement in der Kinderbetreuung
- Abb. 14: Lebensphasenorientierte Personalentwicklung (LOPE)

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
FPO	For Profit Organisation
FPfZG	Familienpflegezeitgesetz
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
MuSchG	Mutterschutzgesetz
NPO	Non Profit Organisation
PE	Personalentwicklung
PflegeZG	Pflegezeitgesetz
PfWG	Pflege-Weiterentwicklungsgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
STMAS	Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz

# 1 EINFÜHRUNG

*„Nicht unsere Arbeit macht uns zu dem, was wir sind, sondern das, was wir aus unserer Arbeit machen.“ (Walter Böckmann)*

Kein anderer Wirtschaftssektor wird so stark von der Haltung und dem damit verbundenen Handeln seiner MitarbeiterInnen beeinflusst und gestaltet wie die Sozialwirtschaft. Die Qualität sozialer Dienstleistungen und die Zukunftsfähigkeit sozialer Einrichtungen, diese Erkenntnis setzt sich, abhängig von Struktur und Kultur der Unternehmen, immer mehr durch, steht und fällt mit der Güte ihres Personals. So werden oder sind Themen wie Mitarbeitermotivation oder Personalbeschaffung bereits Aufgabenbestandteile des Sozialmanagements. Doch können sich die Führungskräfte des sozialen Sektors nicht mehr nur auf die Beschaffung und kurzfristige Motivationsanreize beschränken, in Zukunft wird der Gewinnung, Bindung und Erhaltung des eigenen Personals, und damit vor allem der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt werden müssen.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist bereits seit einigen Jahren zunehmender Bestandteil des öffentlichen Diskurses sowie Einfluss- und Gestaltungsfaktor politischer Entscheidungen. Infolge struktureller Veränderungen der Arbeitswelt, die seit den 90er Jahren rasant fortschreiten, nimmt die Thematik auch für Unternehmen einen immer höheren Stellenwert ein. So ist, bedingt durch den demographischen Wandel, perspektivisch mit einem Rückgang des Arbeitskräfteangebots zu rechnen, der in einigen Branchen bereits spürbar ist. Auch die Sozialwirtschaft ist als einer der zentralen Wirtschaftsbereiche in Deutschland von diesen Entwicklungen betroffen. Mit 1,5 Millionen ArbeitnehmerInnen bestehen allein bei den Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege 5,6 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland. Die Bundesagentur für Arbeit gibt in der Statistik zum Arbeitsmarkt nach Branchen für den Bereich Erziehung und Unterricht sowie das Gesundheits- und Sozialwesen 4,7 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte an (vgl. Falter 2010, 5 in Verb. mit Bundesagentur für Arbeit 2011, 49ff). In Folge gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und auch demographischer Trends kann zudem gerade für diese Sektoren ein wachsender Bedarf an qualifizierten Beschäftigten prognostiziert werden, da eine Nachfragesteigerung bei personenbezogenen und sozialen Dienstleistungen sowie Angeboten im Weiterbildungsbereich (Stichwort: Lebenslanges Lernen) zu erwarten ist (vgl. Hardege 2008, 42).

Der Bedeutung einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss deshalb künftig in den Unternehmen der Sozialwirtschaft ein hoher Stellenwert beigemessen werden. Eine strategi-

sche Personalplanung und –betreuung wird im Zuge dessen erforderlich und stellt das Sozialmanagement vor wichtige Herausforderungen.

Des Weiteren sollte mit Blick auf die geschilderten Entwicklungen außerdem eine höhere Erwerbsbeteiligung der Personengruppen angestrebt werden, die dem Arbeitsmarkt nicht mehr oder nur eingeschränkt zur Verfügung stehen. Häufig sind dies Frauen mit Familienaufgaben oder ältere ArbeitnehmerInnen. Auch im Hinblick darauf wird in Zukunft ein gesteigertes Engagement der Unternehmen der Sozialwirtschaft erforderlich, die durch die Unterstützung einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht nur im Sinne ihrer MitarbeiterInnen handeln, sondern vor allem auch eigene Interessen wahren. Die Tatsache, dass die geschilderten Trends seitens der Politik zumindest in Teilen erkannt und entsprechende Maßnahmen getroffen wurden, kann die Unternehmen dabei nicht von ihrer Verantwortung entbinden. Denn die Familienpolitik kann die steigenden Anforderungen, auch wenn sie ihre Initiativen mit beteiligten Ressorts wie der Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Gleichstellungspolitik abstimmt, nicht alleine bewältigen. Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss deshalb als zentrale Herausforderung des Sozialmanagements erkannt werden – an jenem Punkt setzt dieses Buch an.

### **Aufbau und Idee**

Im Folgenden wird mit der Personalentwicklung zunächst eine unternehmerische Disziplin betrachtet, welche für die Gestaltung, Steuerung und Evaluierung familienorientierter Unternehmensleistungen genutzt werden könnte. In einem nächsten Schritt werden die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen beleuchtet, die mittelbar und unmittelbar Einfluss auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nehmen.

Mit der Erörterung dieser Rahmenbedingungen soll dargelegt werden, dass die organisatorische und gestalterische Anbindung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf innerhalb eines Unternehmens eine unbedingte Notwendigkeit darstellt, wobei auch vielfältige Ausprägungen und Einflussfaktoren von Vereinbarkeitskonflikten berücksichtigt werden müssen. In einem darauf folgenden, praxisorientierten Kapitel werden abschließend Möglichkeiten vorgestellt, wie Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf umsetzen und inhaltlich ausgestalten können. Anhand von Beispielen guter Praxis wird die Umsetzung in Unternehmen der Sozialwirtschaft exemplarisch vorgestellt.

Im Hinblick auf die inhaltliche und sprachliche Abgrenzung des Unternehmensbegriffs in der Sozialwirtschaft soll an dieser Stelle noch festgehalten werden, dass die Begriffe Organisation und Unternehmen synonym Verwendung finden. Darunter werden jegliche Träger der

Sozialen Arbeit, unabhängig von einer Profitorientierung, verstanden. Hierzu gehören öffentliche Einrichtungen ebenso wie freie und frei-gemeinnützige Träger.

Idee und Zielsetzung dieses Buches ist es, die Facetten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf darzulegen und so einen praxisnahen Zugang zur Thematik zu erzeugen. Für das Sozialmanagement soll die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als bewältigbare Herausforderung erschlossen werden, die für die Zukunft des sozialen Sektors von zentraler Bedeutung ist.

## **2 PERSONALENTWICKLUNG ALS DISZIPLIN FÜR DIE THEMATIK »VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF«**

Unternehmen können einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von Konflikten beim Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf leisten sowie selbst profitieren (*vgl. FFP 2008a, 2*). Ein systematisches Vorgehen und eine erfolgreiche Umsetzung ist jedoch oft problematisch, da die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine sehr komplexe Thematik ist, dazu gekoppelt an verschiedenste betriebliche Handlungsfelder. Dieses Kapitel argumentiert für die Personalentwicklung (PE) als Expertendisziplin im Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hierzu werden zunächst unterschiedliche Herangehensweisen und Modelle von PE betrachtet, um eine Basis für die Einbettung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen. Des Weiteren werden Handlungsfelder der PE in diesem Bereich erörtert. Im Anschluss fokussiert dieses Kapitel themenbezogen die Besonderheiten im Sektor der Sozialwirtschaft.

### **2.1 MODELLE UND DEFINITIONEN VON PERSONALENTWICKLUNG**

Die Aufgaben der PE umfassen weit mehr als nur die betriebliche Weiterbildung. Es gibt hierzu jedoch keine abschließende Definition. So weist unter anderem Becker darauf hin, dass „der Begriff der Personalentwicklung [...] von Heterogenität und Unschärfe gekennzeichnet [ist]“ (*Becker 2009, 3*). Die Definition nach Böhme verdeutlicht ebenfalls eine umfassendere Herangehensweise an die Aktionsbereiche der PE. Diese beschreibt er als mittelfristiges Denken – basierend auf einer Vision und Mission des Unternehmens anstelle einer kurzfristigen Ergebnisorientierung (*vgl. Böhme 2002, 6*). Soll die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Bestandteil der PE begriffen werden, so müssen die differenzierten Herangehensweisen und Auffassungen von PE diskutiert werden, denn diese haben entscheidende Auswirkungen auf das Verständnis und die Lösungskompetenz der Problematik. So sind die verschiedenen Zugänge hierzu entscheidend, da unterschiedliche Vorgehensweisen und Auffassungen von PE auch Auswirkungen auf das Verständnis für die Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben können.

Eine akteursorientierte PE sollte neben personalen Variablen auch die Vorlieben der beteiligten MitarbeiterInnen sowie deren persönliche Situation berücksichtigen (*vgl. Becker 2009, 4*). Diese Herangehensweise verbindet zwei Perspektiven: sowohl die der betroffenen MitarbeiterInnen als auch seitens der Organisationsebene. Die Vereinbarkeit von beiderseitigen Erwartungen zu vermitteln sollte als ein zentrales Aufgabenfeld der PE verstanden werden.

Die folgende Definition von Becker zeigt außerdem bereits erste Handlungsfelder auf.

*„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“ (Becker 2009, 4).*

Im Gegensatz zu dieser sehr offenen Definition von Becker, sieht Bröckermann PE als reine Vermittlungsdisziplin, die „der Vermittlung jener Qualifikationen und Kompetenzen [dient], die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben erforderlich und beruflich, persönlich sowie sozial förderlich sind.“ (Bröckermann 2007, 23). Jedoch kann auch nach dieser Definition die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Handlungsfeld der PE verstanden werden. Zum Beispiel beim Thema: Reaktivierung am Arbeitsplatz. So kann mittels Vertretungsregelungen während der Nichterwerbsphase, Teilzeitangeboten und Wiedereinstiegszusagen, aber vor allem auch durch eine aktualisierende Kompetenzvermittlung und Einarbeitung, der berufliche Wiedereinstieg erleichtert werden (vgl. Bröckermann 2007, 29).

Eine neue Perspektive auf PE, weniger fokussiert auf die Kompetenzvermittlung oder die Organisationsentwicklung, zeigt die Definition von Kowalzik. Demnach ist das zentrale Handlungskonzept der PE, Personal im Unternehmen als „grundlegende Ressource anzusehen und als solche zu pflegen“ (Kowalzik 2005, 19). Auch hier steht die berufliche Qualifikation im Mittelpunkt, doch gehören dazu nicht ausschließlich Kenntnisse und Fertigkeiten.

Eine ebenso zentrale Rolle spielen z. B. die Motivationslage der MitarbeiterInnen oder die erfolgreiche Bewältigung emotionaler Belastungen (vgl. Schuler 1998 in Kowalzik 2005, 19). Die Koordination von Anforderungen des Familien- und des Berufslebens allein den MitarbeiterInnen zu überlassen, kann für Betroffene eine starke emotionale Belastung darstellen. Sei es das Gefühl, weder Kind noch Beruf richtig gerecht zu werden, seien es die mit der Pflege eines Angehörigen verbundenen Anforderungen oder auch innerbetriebliche Schwierigkeiten, die als Folge einer veränderten Lebenssituation entstehen können. So betrachtet, kann die fachliche PE nur dort ansetzen, wo eine interessensgeleitete PE bereits erfolgreich durchgeführt wird. Natürlich muss PE im Allgemeinen die Entwicklung eines Unternehmens in seiner Gesamtheit berücksichtigen und im Besonderen die Belange und Interessen der MitarbeiterInnen mit denen des Unternehmens zu verbinden wissen (vgl. Kowalzik 2005, 20). Bezieht man die Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit ein, ergibt sich hieraus ein konflikthaftes Handlungsfeld, welches aber auch Raum zur Entwicklung kreativer Lösungsansätze bietet, um den verschiedenen Interessenslagen gerecht zu werden.