

### Anreize für Arbeitgeber zum Engagement für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und privater Sorgearbeit

Seidel, Jonas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Seidel, J. (2021). *Anreize für Arbeitgeber zum Engagement für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und privater Sorgearbeit*. (DNGPS Working Paper, 03/2021). Opladen: Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/dngps.v7i1.03>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# DNGPS



A-03-2021A

WORKING PAPER



**ANREIZE FÜR ARBEITGEBER ZUM ENGAGEMENT FÜR  
EINE VERBESSERTE VEREINBARKEIT VON BERUF  
UND PRIVATER SORGEARBEIT**

**JONAS SEIDEL**

**RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM**

**VEREINBARKEIT**

**QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG**



**Herausgeberschaft:**

Deutsche Nachwuchsgesellschaft für Politik- und Sozialwissenschaft e.V. (DNGPS)

**Ansprechpartner:**

Morten Harmening (harmening@dngps.de)

Jannik Bruns (bruns@dngps.de)

Institut für Politikwissenschaft

Deutsche Nachwuchsgesellschaft für Politik- und Sozialwissenschaft e. V. (DNGPS)

Schneiderberg 50, 30167 Hannover

Homepage: [www.dngps.de](http://www.dngps.de)

Email: [info@dngps.de](mailto:info@dngps.de)

Facebook: [www.facebook.com/DNGPS](http://www.facebook.com/DNGPS)

Twitter: <https://twitter.com/DNGPS>

Amtsgerichtsnummer: VR 200767 | Amtsgericht Osnabrück | Ust-Ident. Nummer: 66/270/03787

Bankverbindung: IBAN DE33 2655 0105 1551 1544 36 | BIC NOLADE22XXX | Sparkasse Osnabrück

**Verlag:**

Verlag Barbara Budrich GmbH, Stauffenbergstr. 7, D-51379 Leverkusen-Opladen

Tel. (+49) (0)2171 79491 50 | Fax (+49) (0)2171 79491 69 | [info@budrich.de](mailto:info@budrich.de)

<https://budrich.de> | <https://shop.budrich.de>

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

© Dieses Werk ist im Verlag Barbara Budrich erschienen und steht unter folgender Creative Commons

Lizenz: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Verbreitung, Speicherung, Bearbeitung und Vervielfältigung erlaubt, wenn: (a) Urheber-, Rechte- und Lizenzangaben sowie der Verweis auf Bearbeitung angemessen gemacht werden.



Diese Publikation steht im Open Access-Bereich der Verlagsseite zum kostenlosen Download bereit (<https://dngps.budrich-journals.de>).

**ISSN Online: 2365-3329**

Verlag Barbara Budrich GmbH, <https://budrich.de>

# ANREIZE FÜR ARBEITGEBER ZUM ENGAGEMENT FÜR EINE VERBESSERTE VEREINBARKEIT VON BERUF UND PRIVATER SORGEARBEIT

**JONAS SEIDEL**

RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

JONAS.SEIDEL@RUHR-UNI-BOCHUM.DE

## ZUSAMMENFASSUNG

Unter der Vereinbarkeit des Berufs mit privater Sorgearbeit wurde bislang schwerpunktmäßig die Vereinbarkeit beruflicher Pflichten mit Aufgaben der Kinderbetreuung diskutiert. Dass die Vereinbarkeit von Beruf und informeller Pflege ähnlich herausfordernd ist, rückt zunehmend in das Bewusstsein von Arbeitgebern. Dennoch wird selten eigenes Engagement für eine verbesserte Vereinbarkeit gezeigt. Ausgehend von diesem Widerspruch werden im Rahmen einer qualitativen Untersuchung die Fragen beantwortet, welche Anreize aus Arbeitgeberperspektive entscheidend sind, sich für eine verbesserte Vereinbarkeit zu engagieren und, ob es für Arbeitgeber einen Unterschied macht, sich für die Vereinbarkeit von Beruf und *informeller Pflege* oder die Vereinbarkeit von Beruf und *Kinderbetreuung* zu engagieren.

**KEYWORDS: VEREINBARKEIT VON BERUF UND PFLEGE /  
KINDERBETREUUNG FAMILIENBEWUSSTES PERSONALMANAGEMENT  
QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG**

# INCENTIVES FOR EMPLOYERS TO IMPROVE THE COMPATIBILITY OF WORK AND PRIVATE CARE WORK

**JONAS SEIDEL**

RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

JONAS.SEIDEL@RUHR-UNI-BOCHUM.DE

## ABSTRACT

So far, the discussion on the term 'compatibility of work and private care work' has focused on the compatibility of professional duties with childcare tasks. But employers are increasingly aware that the compatibility of work and informal eldercare is similarly challenging. Nevertheless, employers rarely show commitment to improve compatibility. Based on this contradiction, a qualitative study will answer the questions of which incentives are crucial from the employer's perspective to become involved in the field of the compatibility of work and care and whether it makes a difference for employers to engage in the compatibility of work and *informal eldercare* or the compatibility of work and *childcare*.

**KEYWORDS:** COMPATIBILITY OF WORK AND INFORMAL CARE / CHILDCARE  
FAMILY-FRIENDLY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT QUALITATIVE SOCIAL  
RESEARCH

# 1. EINLEITUNG

Die Vereinbarkeit beruflicher Pflichten mit der Kinderbetreuung oder informeller Pflege kann für Arbeitnehmer\*innen eine große Herausforderung darstellen. Unter der Begrifflichkeit ‚Vereinbarkeit von Beruf und Familie‘ wurde in diesem Zusammenhang bislang schwerpunktmäßig die Vereinbarkeit des Erwerbslebens mit der Kinderbetreuung diskutiert. Erst seit einigen Jahren wurde der wissenschaftliche, politische und gesellschaftliche Diskurs auch verstärkt dahingehend geöffnet, dass informelle Pflege eine Form der Sorgearbeit darstellt, die ähnlich schwierig mit der Erwerbstätigkeit zu vereinbaren ist. Ursächlich hierfür sind gesellschaftliche und demografische Entwicklungen wie eine alternde Bevölkerung und steigende Frauenerwerbstätigkeit (Eggert et al. 2015: 1; Franke/Reichert 2010: 7).

Blickt man dagegen auf aktuelle Zahlen zur pflegerischen Versorgung, erscheint es wenig überraschend, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zuletzt vermehrt ins Blickfeld gerückt ist: So ist in den letzten Jahren ein Zuwachs an Pflegebedürftigen von ca. 2,2 Millionen (Mio.) Menschen im Jahr 2009 auf ca. 3,3 Mio. im Jahr 2017 zu verzeichnen gewesen (Bundesministerium für Gesundheit 2018). Konsens besteht zudem bzgl. der Annahme, dass die Zahl an Leistungsempfänger\*innen weiter steigen wird. Das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) rechnet mit einem Anstieg auf ca. 3,6 Mio. im Jahr 2030 und ca. 4,8 Mio. im Jahr 2060 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2017).

Eine ambulante pflegerische Versorgung dieser Personen in der eigenen Häuslichkeit ist nicht nur politisch erwünscht, sie macht auch tatsächlich einen größeren Anteil aus als die stationäre Versorgung (ca. 2,5 Mio. im Vergleich zu ca. 800.000) (Bundesministerium für Gesundheit 2018). Dabei werden 1,76 Mio. Pflegebedürftige ausschließlich durch informelle Pflegepersonen versorgt (Statistisches Bundesamt 2018: 16). Dies passt zu dem Wunsch vieler Pflegebedürftiger, möglichst lange in der eigenen Häuslichkeit versorgt zu werden (Au/Hagen 2018: 22). Daten des deutschen Alterssurveys (DEAS) zeigen, dass 16,2 Prozent der 40- bis 85- Jährigen für eine oder mehrere Personen regelmäßig Unterstützung leistet (Nowossadeck/Engstler/Klaus 2016: 10). Dabei wird die Unterstützung mit einem Anteil von 64,9 Prozent überwiegend von Frauen geleistet (Wetzstein/Rommel/Lange 2015: 3). Bei der Hälfte aller Pflegefälle erstreckt sich die informell geleistete Pflege auf einen Zeitraum von zwei oder mehr Jahren (Nowossadeck/Engstler/Klaus 2016: 13) und summiert sich dabei auf durchschnittlich 30,1 Stunden pro Woche (Schneekloth et al. 2017: 61). Durch diese geleistete Unterstützung fühlen sich rund ein Drittel der informell Pflegenden stark oder sehr stark belastet (Nowossadeck et al. 2016: 13). Zwar sind zwei Drittel der informell Pflegenden unter 65 Jahren erwerbstätig (Schneekloth et al. 2017: 15), häufig führen ungelöste Vereinbarkeitskonflikte jedoch dazu, dass die Arbeitszeit reduziert wird oder der Beruf ganz aufgegeben wird (Schneekloth et al. 2017: 60-61; Geyer 2016: 39).

Das informelle Pflegepotenzial nimmt durch die demografische Entwicklung sowie gesellschaftliche Individualisierungsprozesse tendenziell ab (Rothgang et al. 2012; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016). Gleichzeitig sind laut einer repräsentativen Befragung der Techniker Krankenkasse 86 Prozent der Befragten grundsätzlich

dazu bereit, nahe Angehörige mehrere Stunden in der Woche zu pflegen. Sechs von zehn der Befragten würden für diese Aufgabe auch im Beruf kürzertreten (epd sozial aktuell 2018).

Empirische Befunde aus Arbeitgeberperspektive zeigen, dass eine Mehrheit der Arbeitgeber die Relevanz der Vereinbarkeitsproblematik erkannt hat: 76 Prozent der Befragten einer repräsentativen quantitativen Studie halten es für wichtig oder sehr wichtig, ihre Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu unterstützen. Paradoxerweise setzen gleichzeitig 72 Prozent der befragten Unternehmen keine Maßnahmen für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Pflege um (Eggert et al. 2015: 4).

Angesichts dieser widersprüchlichen Situation soll durch eine qualitative Studie die folgende Forschungsfrage beantwortet werden: *Welche Anreize sind für Arbeitgeber entscheidend, sich im Feld der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu engagieren?*

Darüber hinaus wurde bislang in empirischen Studien nur vereinzelt die Frage aufgegriffen, ob und wenn ja, welchen Unterschied es aus Arbeitgeberperspektive macht, ob Mitarbeitende ihre berufliche Tätigkeit mit Aufgaben der informellen Pflege oder der Kinderbetreuung vereinbaren müssen. Hierzu sollen weitere Erkenntnisse explorativ erarbeitet werden.

## 2. BESTIMMUNG DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDS UND BEGRIFFSABGRENZUNG

In dieser Arbeit wird zwischen der Vereinbarkeit des Berufes zum einen mit *Pflege* und zum anderen mit der *Kinderbetreuung* differenziert. *Pflege* meint dabei die informell geleistete Pflege an Familienangehörigen, Freund\*innen, Nachbar\*innen etc. *Kinderbetreuung* meint die Familientätigkeiten von Eltern zur Betreuung und Erziehung ihres Kindes bzw. ihrer Kinder. Dagegen wird der Begriff *Vereinbarkeit* für sich stehend genutzt, wenn beide ‚Vereinbarkeitsaspekte‘ gemeint sind.

Für informell Pflegende ist in der Literatur der Begriff der\*des *pflegenden Angehörigen* prägend. Diese Begriffsverwendung ist jedoch unscharf, da informell Pflegende nicht zu den Angehörigen der\*des Pflegebedürftigen gehören müssen. Die Sozialgesetzgebung verwendet für informell Pflegende den Begriff der *Pflegeperson* (§19 SGB XI<sup>1</sup>). Da in dieser Arbeit die Vereinbarkeit der informellen Pflege mit der Erwerbstätigkeit im Fokus steht, wurde sich für den Begriff *informell pflegende\*r Erwerbstätige\*r* entschieden. Unter informeller Pflege wird im Folgenden auch die Unterstützung von hilfebedürftigen Personen verstanden, bei denen keine Pflegebedürftigkeit nach §14 SGB XI<sup>2</sup> vorliegt.

---

1 Pflegepersonen im Sinne dieses Buches sind Personen, die nicht erwerbsmäßig einen Pflegebedürftigen im Sinne des § 14 in seiner häuslichen Umgebung pflegen. Leistungen zur sozialen Sicherung nach § 44 erhält eine Pflegeperson nur dann, wenn sie eine oder mehrere pflegebedürftige Personen wenigstens zehn Stunden wöchentlich, verteilt auf regelmäßig mindestens zwei Tage in der Woche, pflegt.

2 Pflegebedürftig im Sinne dieses Buches sind Personen, die gesundheitlich bedingte Beeinträchtigungen der Selbständigkeit oder der Fähigkeiten aufweisen und deshalb der Hilfe durch andere bedürfen. Es muss sich um Personen handeln, die körperliche, kognitive oder psychische Beeinträchtigungen oder gesundheitlich bedingte Belastungen oder Anforderungen nicht selbständig kompensieren oder bewältigen können. Die Pflegebedürftigkeit muss auf Dauer, voraussichtlich für mindestens sechs Monate, und mit mindestens der in § 15 festgelegten Schwere bestehen.

### 3. VEREINBARKEIT AUS ARBEITGEBERPERSPEKTIVE

#### 3.1 VEREINBARKEIT VON BERUF UND PFLEGE

Durch gesetzliche Regelungen sind Arbeitgeber ab einer bestimmten Zahl von Mitarbeitenden dazu verpflichtet, ihren informell pflegenden Erwerbstätigen die Inanspruchnahme von Freistellungsmöglichkeiten zu gewährleisten. In der folgenden Abbildung werden die wichtigsten Freistellungsregelungen dargestellt.

Abbildung 1: Überblick der gesetzlichen Freistellungsregelungen



Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2018: 6



Unabhängig davon können Arbeitgeber sich für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Pflege engagieren und weitere Entlastungsmöglichkeiten schaffen – in der Literatur wird von einem „familienbewussten Personalmanagement“ (Ahrens 2019: 303) gesprochen.

Doch welche Anreize bewegen Arbeitgeber zum Engagement für eine verbesserte Vereinbarkeit? Der Frage kann sich anhand mehrerer Perspektiven angenähert werden: Ausgehend von einem ökonomisch orientierten Kalkül, in dem ein Arbeitgeber seine Mitarbeitenden allem voran als Ressource bzw. Arbeitskraft begreift, besteht die Problematik einer mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Pflege darin, dass informell pflegende Erwerbstätige ihre Arbeitskraft nur noch eingeschränkt bzw. gar nicht mehr zur Verfügung stellen können. So wird nach Geyer (2016: 39) auf Basis von Analysen des Sozioökonomischen Panels die geleistete Wochenarbeitszeit im Vergleich zur übrigen Erwerbsbevölkerung mit einem steigendem zeitlichen Pflegeumfang eingeschränkt. Schwinger et al. (2016: 193) weisen für ihre repräsentativen Erhebung von rund 1.000 Hauptpflegepersonen aus, dass fast die Hälfte der informell pflegenden Erwerbstätigen ihre Arbeitszeit reduziert haben. Nahezu 70 Prozent der Nicht-Erwerbstätigen – die jedoch früher erwerbstätig waren – haben ihre Berufstätigkeit aufgrund der informellen Pflegeverantwortung aufgegeben. Schneekloth et al. (2017: 60-61) berichten für ihre eigene Repräsentativerhebung auf Basis von 1.279 telefonischen Interviews, dass 37 Prozent der erwerbstätigen Hauptpflegepersonen ihre Berufstätigkeit einschränken oder ganz aufgeben mussten. Auch Arbeitgeber selbst bestätigen, dass Beschäftigte mit Pflegeverantwortung ihre Arbeitszeit reduzieren (Au/Hagen 2018: 32). Zahlreiche weitere Hinweise auf negative Folgen ungelöster pflegerischer Vereinbarkeitskonflikte auf den Arbeitsplatz, wie etwa eine verringerte Leistungsfähigkeit, liefert die systematische Literaturstudie von Franke/Reichert (2010: 57-67).

Somit deutet sich an, dass eine mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Pflege betriebliche Folgekosten nach sich ziehen kann. Studien aus dem US-amerikanischen Raum beziffern die betrieblichen Folgekosten, etwa durch eine geringere Produktivität und Absentismus, auf ca. 2.110 Dollar pro informell pflegenden Erwerbstätigen (Franke/Reichert 2010: 133). Für Deutschland wurden die betrieblichen Folgekosten erstmalig von Schneider et al. (2011) geschätzt. In die Berechnung einbezogen wurden u. a. Folgekosten durch Fehlzeiten aufgrund von Krankheit und Absentismus, Wechsel von Voll- auf Teilzeit bzw. vollständige Berufsaufgabe inklusive daraus resultierender Wiederbeschaffungskosten sowie Supervisionskosten für Führungskräfte. Im Ergebnis werden durchschnittliche betriebliche Folgekosten pro Mitarbeitenden mit Pflege-/Hilfearbeiten von 14.154 Euro ausgewiesen. Insgesamt werden die betrieblichen Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege auf 18,94 Milliarden (Mrd.) Euro jährlich beziffert (Schneider et al. 2011: 1).

Umgekehrt stellt sich ebenso die Frage, welche betriebswirtschaftlichen Erträge mit einer gelingenden Vereinbarkeit von Beruf und Pflege einhergehen. Die betriebswirtschaftlichen Ziele

und Effekte einer familienbewussten<sup>3</sup> Personalpolitik sind Gegenstand einer Studie von Gerlach et al. (2013), die im Jahr 2012 eine repräsentative Befragung deutscher Unternehmen durchgeführt haben. Im Ergebnis erzielen sehr familienbewusste<sup>4</sup> Unternehmen bei 19 untersuchten betriebswirtschaftlichen Größen signifikant bessere Werte im Vergleich zu wenig familienbewussten Unternehmen (Gerlach et al. 2013: 64).

Schließlich legen Forschungsergebnisse eine weitere, aus betriebswirtschaftlicher Sicht wünschenswerte Auswirkung eines familienbewussten Personalmanagements nahe, deren Relevanz insbesondere vor dem Hintergrund eines sich in vielen Branchen immer stärker abzeichnenden Fachkräftemangels als hoch einzuschätzen ist: eine steigende Arbeitgeberattraktivität (Reuyß et al. 2012: 40). So können Arbeitgeber durch ein familienbewusstes Personalmanagement im Wettbewerb um Fachkräfte einen entscheidenden Vorteil erzielen; denn sowohl für jüngere als auch für ältere Beschäftigte stellt Familienfreundlichkeit einen wichtigen Faktor bei der Arbeitgeberattraktivität dar (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010: 5).

Bislang wurden vorrangig betriebswirtschaftliche Anreize für arbeitgeberseitiges Engagement herausgearbeitet. Insbesondere für privatwirtschaftliche Unternehmen dürften diese betriebswirtschaftlichen Argumente in letzter Konsequenz ausschlaggebend sein, die (finanzielle) Investition in eine verbesserte Vereinbarkeit zu tätigen. Nichtsdestotrotz sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass ein arbeitgeberseitiges Engagement – auch jenseits des Non-Profit Bereichs – neben dem betriebswirtschaftlichen Aspekt auch eine ‚soziale‘ Dimension aufweist, die jenseits von Kosten-Nutzen-Überlegungen handlungsleitend wirkt: Zahlreichen Arbeitgebern dürfte das Wohlergehen und die Gesundheit der Mitarbeitenden ein Bedürfnis sein, ohne das ein direktes ökonomisches Kalkül dahintersteht. Ebenso könnten Arbeitgeber mit ihrem Engagement die Wahrnehmung „gesellschaftlicher Verantwortung“ (Gerlach et al. 2013: 1) verbinden.

Somit lassen sich eine Reihe von Anreizen für arbeitgeberseitiges Engagement aus der Literatur ableiten. Der Umkehrschluss dieser Anreize liefert erste Hinweise auf mögliche Widerstände beim Engagement, wie bspw. ein nicht erkannter betriebswirtschaftlicher Nutzen.

### 3.2 VEREINBARKEIT VON BERUF UND KINDERBETREUUNG

Auch wenn die Vereinbarkeit von Beruf und *Pflege* den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet, muss ein Grundverständnis über die Vereinbarkeit von Beruf und *Kinderbetreuung* vorliegen, um in der empirischen Studie den Vergleich der beiden Vereinbarkeitsaspekte aus Arbeitgeberperspektive aufgreifen und einordnen zu können. Grundsätzlich ist eine höhere Erwerbsbeteiligung von Eltern seit Jahren politisches Ziel – nicht zuletzt, um den Folgen der demografischen Entwicklung auf die umlagefinanzierten Sozialversicherungssysteme zu begegnen (Geyer 2016: 41). In Deutschland

---

3 Das Begriffsverständnis in der Studie divergiert zu jenem in dieser Arbeit: Es wird stets von der Vereinbarkeit des Berufs mit *Familie* gesprochen. Ein Blick in den verwendeten Fragebogen offenbart dabei, dass sowohl der Aspekt der informellen Pflege als auch jener der Kinderbetreuung mitgemeint ist.

4 Die Klassifizierung erfolgt auf Basis des sog. berufundfamilie-Indexes; für eine detaillierter Erläuterung siehe Gerlach et al. (2013: 7).

waren im Jahr 2017 60,8 Prozent der Frauen und 82,9 Prozent der Männer in Elternschaft erwerbstätig (Hans-Böckler-Stiftung 2017). Auswertungen des Mikrozensus zeigen, dass insbesondere Mütter mit Kleinkindern seltener erwerbstätig sind und häufig auf Teilzeit reduzieren (Keller/Kahle 2018: 54). Ferner unterbrechen Frauen länger als Männer ihre Erwerbstätigkeit – mit negativen Folgen wie Lohnneinbußen und verminderten beruflichen Aufstiegschancen (Bächmann/Frodermann 2020: 201).

Arbeitgeber sind auf verschiedenen Ebenen davon betroffen, wenn ihre Beschäftigten vor der Herausforderung stehen, die Erwerbstätigkeit mit Aufgaben der Kinderbetreuung zu vereinbaren. Sicherlich einer der relevantesten Aspekte und mit einem Rechtsanspruch für Eltern versehen ist die Gewährung von Elternzeit mit einer Dauer von bis zu drei Jahren pro Elternteil (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2019). Um Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass Mitarbeitende ihre Elternzeit möglichst kurz halten, zielen arbeitgeberseitige Maßnahmen insbesondere darauf ab, Arbeitszeit und -ort zu flexibilisieren, arbeitgeberseitige Unterstützung bei der Kinderbetreuung zu leisten und grundsätzlich den Kontakt zu Mitarbeitenden während der Elternzeit aufrecht zu halten (Tiedemann 2014). Um die Kinderbetreuung zu unterstützen kommen v. a. zwei Wege infrage: Zum einen können Arbeitgeber eigene Betreuungsangebote schaffen, bspw. in Form einer betrieblichen Kindertagesstätte oder Ferienbetreuung (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2012; Oganowski/Ostendorf-Servissoglou 2015). Zum anderen können Arbeitgeberzuschüsse zur Kinderbetreuung gezahlt werden, die in voller Höhe steuer- und sozialversicherungsfrei sind (IWW Institut 2017).

Empirische Befunde deuten an, dass eine arbeitgeberseitige Unterstützung bei der Kinderbetreuung die Arbeitszufriedenheit von Müttern erhöht (Lauber/Storck 2016) und grundsätzlich als eine Investition begriffen werden kann, die sich betriebswirtschaftlich und sozial auszahlt (Then et al. 2014). Ferner zeigen Analysen des Linked-Employer-Employee-Data des IAB, dass familienfreundliche betriebliche Maßnahmen einen positiven Effekt auf die Rückkehr von Frauen in den Arbeitsmarkt nach der Geburt des Kindes haben, wovon Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen profitieren (Bächmann et al. 2020).

### 3.3 VERGLEICH DER BEIDEN VEREINBARKEITSAKTE AUS ARBEITGEBERPERSPEKTIVE

Wie einleitend erwähnt, existieren bislang nur vereinzelt Veröffentlichungen, die einen Vergleich der Vereinbarkeitsaspekte aus Arbeitgeberperspektive und somit die Frage aufgreifen, ob und wenn ja, welchen Unterschied es aus Arbeitgeberperspektive macht, ob Mitarbeitende ihre Erwerbstätigkeit mit informeller Pflege oder der Kinderbetreuung vereinbaren. Laut Zentrum für Qualität in der Pflege (2016: 5) können sich Maßnahmen für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Pflege grundsätzlich an den bereits seit mehreren Jahren etablierten Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung orientieren. Ein Unterschied zwischen den Vereinbarkeitsaspekten besteht dagegen darin, dass informelle Pflege im Gegensatz zu Aufgaben der Kinderbetreuung häufig tabuisiert wird (Keck 2016: 177). Zudem nehmen die Belastungen der

Betroffenen und aus Arbeitgebersicht die Kosten einer mangelnden Vereinbarkeit in pflegerischen Vereinbarkeitssituationen mit der Zeit zu, während sie bei der Kinderbetreuung mit steigendem Alter der Kinder abnehmen (Offermanns/Schweiger 2018: 190).

In der quantitativen Studie von Eggert/Naumann/Teubner (2015) wurden Personalentscheider\*innen nach Unterschieden zwischen den Vereinbarkeitsaspekten gefragt. Hier zeigt sich ein geteiltes Meinungsbild: Während 39 Prozent der Befragten der Aussage zustimmen, dass Maßnahmen nicht zwischen den beiden Vereinbarkeitsaspekten differenzieren müssen, stimmt ein ähnlich großer Anteil von 36 Prozent der Aussage zu, dass die Maßnahmen „gleich sein sollten, aber um spezifische Maßnahmen ergänzt werden sollten“ (Eggert/Naumann/Teubner 2015: 14). 23 Prozent empfinden die beiden Vereinbarkeitsbedarfe als so unterschiedlich, dass Maßnahmen auf den jeweiligen Vereinbarkeitsaspekt zugeschnitten werden müssen (Eggert et al. 2015: 15).

## 4. FORSCHUNGSDESIGN UND METHODISCHES VORGEHEN

### 4.1 FORSCHUNGSDESIGN

Durch die empirische Untersuchung sollen die im Theorieteil gewonnenen Erkenntnisse bzgl. der zentralen Forschungsfrage dieser Arbeit – welche Anreize aus Arbeitgebersicht für ein Engagement im Feld der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege entscheidend sind – durch empirische Befunde validiert und reflektiert sowie um neue Aspekte ergänzt werden. Somit handelt es sich einerseits um eine theorie- und hypothesenprüfende<sup>5</sup> und andererseits um eine explorative Forschungslogik. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, empfiehlt sich eine qualitative Befragung von Arbeitgebern.

Bei der Auswahl der zu befragenden Arbeitgeber ergibt sich aus dem Forschungsinteresse die Voraussetzung, dass diese bereits im Feld der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bzw. Kinderbetreuung aktiv sind und Maßnahmen umsetzen. Da die Befragten somit über Expert\*innenwissen über den Untersuchungsgegenstand verfügen und bewusst anhand dieses Status ausgewählt werden, stellt das leitfadengestützte Expert\*inneninterview eine angemessene und sinnvolle Interviewform dar (Helfferich 2019: 669). Die Befragung von Expert\*innen ermöglicht an dieser Stelle, dass das generierte Wissen zu einem gewissen Grad als von der interviewten Person losgelöst betrachtet werden kann (Helfferich 2019: 680), wodurch der\*die Expert\*in als Repräsentant\*in des eigenen Arbeitgebers befragt werden kann (Meuser/Nagel 1991: 444).

Für die Auswertung des qualitativen Datenmaterials ergibt sich das Erfordernis eines systematischen, regelgeleiteten und gegenstandsangemessenen Vorgehens (Schreier 2014: 3). Als strukturierte Auswertungsmethode hat sich die qualitative Inhaltsanalyse in der qualitativen Sozialforschung etabliert. Sie kann als „ein Verfahren zur Beschreibung ausgewählter

---

<sup>5</sup> Es handelt sich jedoch weniger um eine quantitative Theorieprüfung, die etwa Kausalzusammenhänge oder Korrelationen aufdecken soll. Vielmehr handelt es sich um eine qualitative Theorieprüfung nach Mayring (2015: 22), durch die überprüft werden soll, ob die aus der Literatur hergeleiteten Anreize überhaupt empirische Relevanz aufweisen.

Textbedeutungen verstanden [werden]“ (Schreier 2014: 3), von dem zahlreiche Varianten in der Literatur beschrieben werden. Alle Varianten des Verfahrens eint jedoch der Anspruch, qualitatives empirisches Datenmaterial mithilfe von Kategorien Schritt für Schritt regelgeleitet und methodisch kontrolliert auswerten zu können, sodass das Kriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit (Gütekriterium der Reliabilität) erfüllt ist. Das zentrale Element der qualitativen Inhaltsanalyse ist das Kategoriensystem. Es dient als ‚Suchraster‘ dazu, aus der Fülle des Textmaterials die Stellen herauszufiltern, die für die Beantwortung der eigenen Forschungsfrage relevant sind und zudem die „wesentliche[n] Bedeutungsaspekte des Materials“ (Schreier 2014: 3) einschließen (Gütekriterium der Validität) (Mayring 2015: 50-51).

Viele inhaltsanalytische Verfahren lassen sich entweder einer explorativen *oder* einer theorieprüfenden Forschungslogik zuordnen. So haben bspw. Meuser/Nagel (2005) ein Auswertungsverfahren entwickelt, das explorativ orientierte Expert\*inneninterviews adressiert. Angesichts des explorativen *und* theorieprüfenden Forschungscharakters dieser empirischen Untersuchung erscheint jedoch eine flexible, die beiden Forschungslogiken verknüpfende Variante qualitativer Inhaltsanalyse wünschenswert. Ein solches Verständnis, das insbesondere einen sehr flexiblen Umgang mit dieser Auswertungsmethode ermöglicht, liefert Schreier (2014). Ihr sog. Werkzeugkasten-Modell der qualitativen Inhaltsanalyse orientiert sich vom Ablauf an der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), bietet dabei jedoch die Möglichkeit, sich bei den einzelnen Schritten der Inhaltsanalyse jener modularer Optionen („Werkzeuge“) zu bedienen, die am besten zum eigenen Forschungsdesign passen (Schreier 2014).

## 4.2 METHODISCHES VORGEHEN

Im Gegensatz zu quantitativen Studien wird bei qualitativen Befragungen keine Stichprobe gezogen, vielmehr erfolgt eine bewusste Fallauswahl nach spezifischen Merkmalen (Hussy/Schreier/Echterhoff 2013: 194). Demnach ist die Frage zu beantworten, welche Merkmale und Eigenschaften die untersuchten Fälle aufweisen müssen, damit Datenmaterial erhoben werden kann, durch dessen Analyse schließlich die Forschungsfragen beantwortet werden können (Lamnek/Krell 2016: 248). Nicht völlig auszublenden ist ferner die Frage, welche Expert\*innen auch tatsächlich bereit sind, die interessierenden Informationen preiszugeben (Gläser/Laudel 2010: 113).

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, mussten Mitarbeitende von Arbeitgebern befragt werden, zu deren Verantwortungsbereich die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bzw. Kinderbetreuung gehört. Konkret kamen demnach Mitarbeitende aus den Bereichen Human Resources, Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement etc. infrage. Um im Bereich Vereinbarkeit engagierte Arbeitgeber zu identifizieren, wurde sich an den zahlreichen Zertifikaten, Gütesiegeln, Preisen und Auditierungsprozessen orientiert, die arbeitgeberseitiges Engagement würdigen. Die identifizierten Arbeitgeber wurden per Mail über das Forschungsvorhaben informiert und zur Teilnahme an einem Interview eingeladen. Im Rahmen der Fallauswahl galt es eine Heterogenität hinsichtlich Branche und Arbeitgebergröße zu realisieren, um zu vermeiden,

dass bspw. lediglich die Situation einer spezifischen Branche abgebildet wird.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Fallauswahl. Auffällig ist, dass ausschließlich Frauen befragt wurden. Dies lässt vermuten, dass Fragen der Vereinbarkeit aus Arbeitgeberperspektive gegenwärtig v. a. von Frauen verhandelt und geprägt werden.

*Tabelle 1: Fallauswahl<sup>6</sup> der empirischen Studie*

<b>Kürzel</b>	<b>Branchen (Sektoren)</b>	<b>Arbeitgebergrößen (aufsteigend)</b>	<b>Positionen der Befragten</b>	<b>Geschlecht der Befragten</b>
I1	Pflege (privatwirtschaftlich)	Unter 500	Referentin Personalservice	weiblich
I2	Krankenkasse (öffentlich)	Über 600	Personalreferentin	weiblich
I3	Betreibergesellschaft (öffentlich)	Unter 1.000	Abteilung Personal, Bereich Gesundheit und Soziales	weiblich
I4	Soziale Dienste und Einrichtungen (privatwirtschaftlich)	Über 1.200	Personalabteilung, Talent Development, New Ways of Working	weiblich
I5	Versicherungen (privatwirtschaftlich)	Ca. 1.500	Assistentin der Geschäftsführung; Teamleitung im Bereich Verwaltung	weiblich
I6	Wirtschaftsprüfung (privatwirtschaftlich)	Ca. 2.500	Beraterin und Case Managerin im Bereich Diversity und Soziales /Familien-service	weiblich
I7	Amtsgericht (öffentlich)	Über 3.500	Koordinatorin für das Gesundheitsmanagement	weiblich
I8	Gesundheitswesen (privatwirtschaftlich)	Ca. 10.000	Vizepräsidentin; Strafrichterin; Verwaltungsbeauftragte für Gesundheitsmanagement und Vereinbarkeit	B1: weiblich B2: weiblich
I9	Oberlandesgericht (öffentlich)	Ca. 12.000	B1: Leiterin Servicestelle Vereinbarkeit von Familie und Beruf B2: Leiterin des Familienhauses	weiblich
I10	Einzelhandel (privatwirtschaftlich)	Ca. 19.000	Projektleiterin Beruf und Familie	weiblich

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>6</sup> Um die Anonymität der befragten Expertinnen zu wahren, wurde der direkte Bezug zwischen den Merkmalen (1) Branche (Sektor), (2) Arbeitgebergröße und (3) Position der/des Befragten in der Tabelle aufgehoben.

Für die Durchführung der Interviews wurde ein Leitfaden erarbeitet, in dem die eigenen Forschungsfragen in konkrete Interviewfragen überführt wurden (Kaiser 2014: 52). Um den Leitfaden möglichst strukturiert zu erarbeiten, wurde sich an den sechs Schritten nach Bogner et al. (2014: 32-34) orientiert, welche die Charakteristika qualitativer Sozialforschung berücksichtigen. Die Grundstruktur des eigenen Leitfadens bilden vier Themenblöcke, wobei der Erste zugleich als inhaltlicher Gesprächseinstieg diente. Zum Ausklang des Gesprächs wurde den Expertinnen die Möglichkeit gegeben, noch selbst eigene Aspekte in das Interview einzubringen.

Die Interviews wurden zwischen Dezember 2018 und März 2019 geführt und dauerten durchschnittlich ungefähr eine Stunde. Nach Durchführung der Interviews wurden diese transkribiert. Da im Zuge der Auswertung des Datenmaterials die Inhalte der Interviews – und nicht etwa sprachwissenschaftliche Analysen – im Fokus standen, wurden die sozialwissenschaftlich orientierten Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2007: 27-28) angewendet.

Im Anschluss an die Transkription wurden die Primärdaten anonymisiert. Durch die Anonymisierung wurde sichergestellt, dass ein Rückschluss auf personenbezogene Daten gemäß der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) nicht mehr bzw. nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand möglich ist. Um dies zu gewährleisten, wurden personenbezogene und schützenswerte Daten in den Interviewtranskripten unkenntlich gemacht (Liebig et al. 2014).

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte inhaltsanalytisch unter Nutzung des sog. Werkzeugkasten-Modells von Schreier (2014). Insgesamt wurden 509 Kordiereinheiten aus dem Datenmaterial identifiziert und kodiert. Die Auswertung erfolgte mithilfe der Software MAXQDA.

## 5. EMPIRISCHE BEFUNDE

In den Interviews wurde zunächst ein Verständnis darüber geschaffen, wer aus Arbeitgebersicht die Verantwortung für eine gelingende Vereinbarkeit trägt. Es zeigte sich, dass die Verantwortung für Vereinbarkeit von den meisten Arbeitgebern als geteilte Verantwortung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer\*innen angesehen wird (I4: 82-84; I5: 44-47; I6: 46-47; I8: 104-105; I10: 40-42). Als eindeutige Verantwortung des\*der Arbeitnehmers\*in wird die klare Äußerung seiner Vereinbarkeitsbedarfe benannt (I3: 51-54; I4: 86-89; I5: 49-54; I6: 47-53; I8: 132-133). Im Verantwortungsbereich des Arbeitgebers liegt es zu signalisieren, dass ein offenes Ansprechen von Vereinbarkeitsbedarfen explizit erwünscht ist (I7: 113; I8: 139). Grundsätzlich zeigte sich, dass alle Befragten ein recht klares Verständnis der Rollen und Verantwortlichkeiten sowohl des Arbeitgeber als auch des\*der Arbeitnehmers\*in haben.

Arbeitgeberseitige Maßnahmen lassen sich in die Bereiche flexible Arbeitsmodelle, Beratung und Information, Unterstützung bei Betreuung sowie Serviceleistungen unterteilen. In allen Bereichen wird auf externe Partner\*innen zurückgegriffen (I8: 473-478). Insbesondere flexible Arbeitsmodelle adressieren zumeist beide Vereinbarkeitsaspekte (I3: 151-153). Die Notwendigkeit, gezielt zwischen den Vereinbarkeitsaspekten zu differenzieren, ergibt sich v. a. bei Beratungsangeboten (I2: 496) und dem Einbinden betrieblicher Funktionsträger\*innen, wie bspw.

betrieblichen Pflegeelotsen (I4: 547).

Betrieblich verankert wird das Vereinbarkeitsthema häufig im Personalwesen sowie in struktureller Nähe zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (I4: 278-279; I7: 694-696; I9: 426-432; I10: 455-456). Die heterogenen beruflichen Positionen der befragten Expertinnen verdeutlichen jedoch eine Vielfalt hinsichtlich der Frage, wo das Thema betrieblich verortet wird. Ein zentraler Faktor für den Erfolg des arbeitgeberseitigen Engagements scheint in jedem Fall die Unterstützung durch betriebliche Stakeholder zu sein (I2: 724-729; I4: 898; I7: 84-88).

Da das Forschungsziel der empirischen Untersuchung darin bestand, die in den Interviews erörterten Anreize/Widerstände zu strukturieren und explorative Hypothesen herzuleiten, werden die zentralen Erkenntnisse zu den Anreizen/Widerständen als Thesen formuliert. Dabei werden auch beispielhafte Interviewpassagen zitiert, welche im Zuge der qualitativen Inhaltsanalyse zudem als Ankerbeispiele dienen.

### **Anreize**

1. Für Arbeitgeber stellt ein erwarteter betriebswirtschaftlicher Nutzen den bedeutsamsten Anreiz dar, sich im Feld der Vereinbarkeit zu engagieren. Wichtigster Teilaspekt der betriebswirtschaftlichen Anreizstrukturen ist die Arbeitgeberattraktivität mit ihrer Bedeutung für die Fachkräfterekrutierung und -bindung (I1: 316; I3: 660-662; I4: 223-225; I6: 121-123; I10: 162-163). Weitere betriebswirtschaftliche Anreize sind die Vermeidung betrieblicher Folgekosten (I2: 527-529; I5: 164-167; I9: 258-262) und die Verbesserung betriebswirtschaftlicher Parameter (I1: 154-155; I4: 266-269; I5: 124-125).
  - „Ich glaube da fest dran, dass das betriebswirtschaftliche Vorteile auf Dauer haben kann. Also zumindest wenn man sich ein Konzept überlegt.“ (I5: 167-169)
2. Arbeitgeber leiten Vereinbarkeitsbedarfe zum einen aus der Struktur ihrer Belegschaft ab (I3: 593-596; I5: 376-378; I7: 319-322). Häufig besteht zudem ein Bewusstsein darüber, dass der demografische Wandel zu alternden Belegschaften und damit steigenden pflegerischen Vereinbarkeitsbedarfen führt (I2: 640-643; I4: 597-598; I5: 113-116; I6: 375-377; I7: 212-215). Zum anderen wird der Bedarf über vielfältige Befragungsinstrumente erhoben (I1: 285-286; I2: 322-323; I2: 507-508; I3: 574-577; I4: 388; I8: 281-283; I9: 83-85).
  - „Also bei den Familienthemen ist es ganz klar, einen wahnsinnig hohen Frauenanteil und einen wahnsinnig hohen Teilzeitanteil, weil eben bei uns der klassische Beruf ist die Altenpflegerin oder die Heilpädagogin.“ (I4: 206-219)
3. Auch die Auditierung als pflege-/familienbewusster Arbeitgeber stellt für Arbeitgeber einen Anreiz zum Engagement dar: Einerseits stärkt und strukturiert die Auditierung das eigene Handeln (I6: 182-186; I7: 276-277; I10: 119), andererseits erhöht sie die Außenwirkung (I2: 220-224; I4: 220-223; I5: 580-583). Einige Arbeitgeber sparen diese Kosten jedoch auch bewusst ein (I1: 164-165; I2: 261-264; I8: 385-387; I9: 306-308). Als Begründung wird genannt, dass die so eingesparten Kosten wirkungsvoller für tatsächliche Maßnahmen ausgegeben werden können



(I1: 164-165; I9: 306-308).

- „Durch diese Zertifizierung wurde, alles griffiger gemacht, das heißt ‚Ja, wir können uns das jetzt auch auf die Fahne schreiben‘, es heißt ja immer ‚tue Gutes und spreche darüber‘ also, also das man das jetzt auch offiziell macht.“ (I4: 220-223)
4. Als Anreiz zum Engagement scheint die eigene Unternehmenskultur nicht für alle Arbeitgeber ausschlaggebend zu sein. Sind Vereinbarkeitsthemen jedoch Teil der eigenen Unternehmenskultur, wirkt dieser Aspekt umso mehr auf das eigene Engagement (I3: 216-222; I5: 69-72; I10: 98).
- „Also wir haben hier von jeher schon eine Wertekultur bei X [Arbeitgeber der Befragten]. Und unsere Kultur besagt, dass der Mitarbeiter halt eine sehr wichtige Rolle spielt und dass wir für eine Balance zwischen den betrieblichen Anforderungen und den privaten Anforderungen herstellen.“ (I10: 98-101)
5. Auch eine empfundene soziale und gesellschaftliche Verantwortung (für die Mitarbeitenden) stellt aus Arbeitgebersicht einen Anreiz zum Engagement dar (I2: 283-285; I5: 117-119). Bei der Herleitung dieser Verantwortung deuten sich branchen- und arbeitgeberspezifische Differenzen an (I4: 304-306; I6: 123-129; I9: 331-339).
- „Und auch in schwierigen Zeiten unsere Mitarbeiter dabei unterstützen, dass sie arbeitsfähig bleiben können, dass sie stabil bleiben können und dass sie einfach da auch jemanden an ihrer Seite haben.“ (I5: 117-119)
6. Mit Ausnahme der kurzzeitigen Arbeitsverhinderung werden die gesetzlichen Freistellungsmöglichkeiten äußerst kritisch gesehen und somit als Anreiz für eigenes Engagement betrachtet (I2: 345-347; I3: 501-506; I4: 489-491; I5: 296-300; I6: 414-417; I7: 603-604). Als unbürokratische Alternative setzen Arbeitgeber individuelle Regelungen um; dies gilt besonders für pflegerische Vereinbarkeitsbedarfe (I2: 341-344; I3: 385-387; I4: 717-721; I6: 483-486; I7: 504-506).
- „Diese Belastungssituation, das kann auch eine gesetzliche Regelung einfach nicht tragen, natürlich gibt es die Regelungen, aber diese Regelungen gerade in der Vereinbarkeit Pflege und Beruf sind manchmal auch eine Farce.“ (I8: 635-638)
7. Branchen- und arbeitgeberspezifische Anreize können das Engagement stärken. Als bedeutsam zeigt sich hier die Nutzung von berufsspezifischen Kompetenzen und Ressourcen des arbeitgebernahen Umfelds. So profitiert bspw. das Engagement von Arbeitgebern in der Pflegebranche davon, dass beruflich Pflegende ihre Kompetenzen auch in private Vereinbarkeitssituationen einbringen (I4: 560-562). Ressourcen des arbeitgebernahen Umfelds sind bspw. juristische Kompetenzträger\*innen zu den Themen Patientenverfügungen und Vorsorgevollmachten beim Amts- bzw. Oberlandesgericht (I7: 474-475; I9: 376-377).

- „Wir haben jetzt das Glück eine Krankenkasse zu sein, wir haben ja auch eine Pflegekasse im Hause, wir haben auch Pflegeberater im Hause und wir haben auch im Fachkreis eine Pflegeberaterin drin.“ (I2: 450-452)

### Widerstände

1. Wird der Return on Investment seitens der entscheidenden betrieblichen Stakeholder nicht erkannt, kann die betriebswirtschaftliche Dimension des Engagements für eine verbesserte Vereinbarkeit auch einen Widerstand darstellen (I2: 364-367; I3: 667-669; I8: 519-521).
  - „Also es gibt viele Unternehmen, die noch überhaupt nicht diesen Punkt machen, weil sie es einfach noch nicht verstanden haben, was der Return on Investment ist, also nicht verstanden haben, was der positive Effekt ist.“ (I2: 364-367)
2. Eine Tabuisierung und ausschließliche Verortung im Privaten stellt aus Arbeitgebersicht – insbesondere beim pflegerischen Vereinbarkeitsaspekt – einen Widerstand dar (I2: 693-696; I4: 747-749; I5: 111-112; I6: 330-333; I7: 109-112; I8: 166-169; I10: 402-407). Hier zeichnet sich ein Spannungsfeld zwischen der Etablierung einer offenen Kommunikationskultur und der Wahrung von Privatsphäre ab.
  - „Ein Mitarbeiter, der sagt ‚oh mein Kind hat schon wieder Magen-Darm, ich muss nach Hause‘ ist vollkommen okay, aber zu sagen ‚ich muss nachhause, weil ich die Windeln meiner Mama wechseln muss‘, das macht keiner“. (I8: 687-689)
3. Ist die Akzeptanz innerhalb von Teams für die besondere Situation von informell pflegenden Erwerbstätigen nicht gegeben, kann dies Widerstände bei der Umsetzung von Maßnahmen erzeugen (I1: 189-192; I4: 465-467; I7: 343-348; I10: 260-263).
  - „Oder das Team muss ja für mich mehr leisten. Und die Bereitschaft muss auch im Team gegeben sein“. (I10: 260-263)
4. Branchen- und Arbeitgeberspezifika können einen Widerstand für das eigene Engagement bedeuten. Dies gilt insbesondere für die in einigen Branchen deutlich eingeschränkte Möglichkeit, den Mitarbeitenden flexible Arbeitsmodelle anzubieten (I1: 125-126; I2: 100-102; I3: 152-154; I4: 663-666).
  - „Also ähm es ist in der Branche [stationäre Pflege] ist es z.B. auch nicht möglich, dass ich ein Homeoffice anbiete, weil einfach die Bewohner müssen ja gepflegt werden“. (I1: 125-126)

Die Auseinandersetzung mit diesen Anreizen und Widerständen lieferte ferner einen wichtigen Hinweis für den folgenden Vergleich der Vereinbarkeitsaspekte: Anreize und Widerstände für arbeitgeberseitiges Engagement scheinen im Grundsatz für beide Vereinbarkeitsaspekte zu gelten, jedoch zeigen sich darüberhinausgehend v. a. beim pflegerischen Vereinbarkeitsaspekt einige

Besonderheiten. Die zentralen Erkenntnisse zum Vergleich der Vereinbarkeitsaspekte aus Arbeitgeberperspektive werden in der folgenden Tabelle gegenübergestellt:

Tabelle 2: Vergleich der Vereinbarkeitsaspekte aus Arbeitgeberperspektive

<b>Aspekt (aus den Interviews abgeleitet)</b>	<b>Vereinbarkeit von Beruf und Pflege</b>	<b>Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung</b>
Belastungssituation und emotionale Betroffenheit	Oft sind Pflegesituationen durch eine hohe Emotionalität charakterisiert (I5: 110-111; I10: 445). Körperliche und psychische Belastungen sind hoch (I3: 599). Die Belastung steigt im Zeitverlauf (I10: 451-453), dazu sind Betroffene meist ebenfalls älter (I9: 467-470).	Es handelt sich um eine positive Emotionalität (I5: 110-111). Belastungen nehmen im Zeitverlauf eher ab (I6: 489-491) und können von i. d. R. jüngeren Eltern besser bewältigt werden (I9: 467-470).
Sensibilität und Tabuisierung	Das Thema ist negativ besetzt und wird infolgedessen am Arbeitsplatz häufig tabuisiert (I2: 539-543; I4: 747-749; I5: 554-555; I6: 330-333; I7: 109-112; I8: 166-169; I9: 451).	Das Thema ist positiv besetzt und auch am Arbeitsplatz ein gern gesehenes Gesprächsthema (I8: 687-689).
Planbarkeit und Flexibilitätsanforderungen	Pflegesituationen sind selten planbar (I7: 454-457; I10: 390-392) und ändern sich häufig im Zeitverlauf (I5: 503-505) bzw. werden komplizierter (I10: 329-331). Es entstehen hohe Flexibilitätsanforderungen an arbeitgeberseitige Maßnahmen (I5: 503-505).	Vereinbarkeitssituationen sind i. d. R. lange im Voraus planbar (I2: 672-677; I7: 621-624) und werden im Zeitverlauf einfacher zu bewältigen (I10: 329-331). Arbeitgeberseitige Maßnahmen können vergleichsweise standardisiert gestaltet werden (I5: 503-505).

Quelle: Eigene Darstellung

Interviewübergreifend benannt und teilweise sprachlich explizit betont wurde die vergleichsweise stärkere Tabuisierung von informeller Pflege: „An der Kaffeemaschine lässt es sich besser über den Windelpreis reden für den Dreijährigen als über den Windelpreis der inkontinenten Tante.“ (I8: 687-689)

## 6. FAZIT

Auch wenn die inhaltsanalytische Auswertung des qualitativen Datenmaterials zweifelsohne darauf schließen lässt, dass ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren das arbeitgeberseitige Engagement prägt, können die betriebswirtschaftlichen Anreizstrukturen als aus Arbeitgeberperspektive wichtigster Anreiz angesehen werden. Zudem sind auf Basis der inhaltsanalytischen Auswertung die Struktur und der Bedarf der eigenen Belegschaft als für Arbeitgeber wichtige Anreize deshalb hervorzuheben, da sie häufig die erstgenannte Antwort ohne weiteres Nachfragen des Interviewers darstellten.

Ferner bleibt zusammenfassend festzuhalten, dass viele Anreize für arbeitgeberseitiges Engagement zwar für beide Vereinbarkeitsaspekte gelten, die besonderen Anforderungen der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege jedoch häufig betont werden. Grundsätzlich stellt diese für die befragten Arbeitgeber eine größere Herausforderung dar, als die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung – (I10: 467-468): „die Vereinbarung von Familie und Beruf im Schwerpunkt Kind, Kinderziehung, ist für mich Kinderkram im Gegensatz zu den pflegerischen Anforderungen“.

## 7. LIMITATIONEN UND ZUKÜNFTIGER FORSCHUNGSBEDARF

Um die vordergründig explorativen Forschungsfragen beantworten zu können, war die Durchführung einer qualitativen Studie angezeigt und konnte eine Reihe empirischer Erkenntnisse zur Arbeitgeberperspektive auf die Vereinbarkeitsthematik generieren. Jedoch kann bedingt durch das qualitative Studiendesign kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden. Die Fallauswahl ist zwar grundsätzlich heterogen, es liegt jedoch ein Bias in Richtung öffentliche Unternehmen und Dienstleistungsunternehmen vor. Zudem wurden die befragten Arbeitgeber bewusst als im Feld der Vereinbarkeit engagierte Arbeitgeber identifiziert und ausgewählt. Hierdurch können Verzerrungen auftreten: Bspw. liegt die Vermutung nahe, dass bereits engagierte Arbeitgeber sich selbst auch eher eine Verantwortung für Vereinbarkeit zuweisen. Ferner wurden streng genommen nicht Arbeitgeber befragt, sondern angestellte Mitarbeiterinnen, zu deren Tätigkeitsbereich die Steuerung des arbeitgeberseitigen Engagements für Vereinbarkeit gehört. Somit könnte in den Interviews auch eine Rolle gespielt haben, dass die Befragten ihren eigenen Arbeitsplatz zumindest reflektiert, möglicherweise sogar in einem gewissen Maße legitimiert haben. Nicht zuletzt müssen insbesondere auch die identifizierten Widerstände mit Vorsicht interpretiert werden, da sie zweifelsohne nicht jene Widerstände darstellen, die Arbeitgeber *tatsächlich* gegen ein Engagement bewegt haben. Schließlich kann die empirische Untersuchung keine Erkenntnisse zur Gruppe der kleinen Arbeitgeber liefern. Gerade in dieser Größenklasse könnten jedoch besondere Anreizstrukturen vorliegen, da diese Arbeitgeber zum einen keine gesetzlichen Freistellungsmöglichkeiten gewähren müssen und zum anderen möglicherweise deutlicher von betriebswirtschaftlichen Restriktionen eingeschränkt werden.

Die vorliegende empirische Untersuchung konnte eine Reihe von offenen Forschungsfragen aufdecken. Grundsätzlich liefern die explorativen qualitativen Forschungsergebnisse das Potenzial für quantitative Folgestudien.

Darüber hinaus deuten die Ergebnisse eine Reihe von arbeitssoziologischen Forschungsbedarfen an, um die Arbeitgeberperspektive auf die Vereinbarkeitsproblematik besser zu verstehen und die verschiedenen Perspektiven auf die Thematik miteinander zu verzahnen.

Aus kultur- und sozialpsychologischer Perspektive könnte zukünftig die offenbar so unterschiedliche gesellschaftliche Wahrnehmung der beiden Vereinbarkeitsaspekte erforscht werden und dadurch ein Beitrag zur Enttabuisierung des pflegerischen Vereinbarkeitsaspekts geleistet werden. Grundsätzlich wird hier die Frage tangiert, ob der Erziehung von Kindern und der Unterstützung von pflege- und hilfsbedürftigen Menschen die gleiche Akzeptanz oder gar der gleiche gesellschaftliche ‚Wert‘ beigemessen wird.

Auch für die Gender Studies offenbart sich Forschungsbedarf: Davon ausgehend, dass gegenwärtig hauptsächlich Frauen informelle Pflege leisten und Frauen gleichzeitig mit geschlechtsspezifischen Ungleichheiten im Berufsleben konfrontiert sind, deuten sich für sie ‚doppelte‘ negative Folgen einer Übernahme von Pflegeverantwortung bei gleichzeitiger Erwerbstätigkeit an; sowohl innerhalb der Sphäre der informellen Pflege als auch innerhalb der Erwerbstätigkeit.

Aus Sicht der befragten Expertinnen liegt noch Forschungsbedarf in der Quantifizierung und Messbarkeit der betriebswirtschaftlichen Folgen des Engagements für Vereinbarkeit.

Unabhängig davon, welchen Aspekt der bislang kaum erforschten Arbeitgeberperspektive auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zukünftige Forschungsvorhaben auch einnehmen, nützt jede weitere wissenschaftliche Erkenntnis nicht nur den Arbeitgebern, sondern ebenfalls den informell Pflegenden und letzten Endes auch der Personengruppe, die nicht im Fokus dieser Arbeit stand – den Menschen mit Unterstützungs- und Pflegebedarf.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Ahrens, Regina (2019): Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Herausforderung für Staat und Zivilgesellschaft. In: Freise, Matthias/Zimmer, Annette (Hg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 285-309.
- Au, Cornelia/Hagen, Christine (2018): Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. In: Tesch-Roemer, Clemens/Hagen, Christine (Hg.), *DZA Fact Sheet. Ausgewählte Aspekte zur informellen häuslichen Pflege in Deutschland*, 21-37.
- Bächmann, Ann-Christin/Frodermann, Corinna (2020): Warum Mütter wechseln, wenn sie bleiben könnten? Der Einfluss betrieblicher Merkmale auf Arbeitgeberwechsel von Müttern nach der Geburt des ersten Kindes. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 49 (2-3), 200-215.
- Bächmann, Ann-Christin/Frodermann, Corinna/Müller, Dana (2020): Does the Firm Make the Difference? The Influence of Organizational Family-Friendly Arrangements on the Duration of Employment Interruptions after Childbirth. In: *European Sociological Review*, 36 (5), 798-813.
- Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hg.) (2019): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Behrens, Doris A./Kreimer, Margareta/Mucke, Maria/Franz, Nele Elisa (Hg.) (2018): *Familie – Beruf – Karriere*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bogner, Alexander (Hg.) (2005): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014): *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2017): Anzahl der Pflegebedürftigen steigt vor allem bei den Hochbetagten. Abrufbar unter: [http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Pflegebeduerftige\\_Anzahl.html](http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Pflegebeduerftige_Anzahl.html), letzter Zugriff am 13.11.2018.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Prognos AG*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010): *Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität. Kurzfassung der Personalmarketingstudie 2010 – eine repräsentative Umfrage unter deutschen Arbeitgebern und Beschäftigten*. Berlin: BMFSFJ/Erfolgsfaktor Familie.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012): *Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016): *Siebter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Sorge und Mitverantwortung in der Kommune – Aufbau und Sicherung zukunftsfähiger Gemeinschaften*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2018): *Bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf. Neue gesetzliche Regelungen seit dem 1.1.2015*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019): *Familienportal – Familienleistungen: Elternzeit*. Abrufbar unter: <https://familienportal.de/familienportal/familienleistungen/elternzeit>, letzter Zugriff am 03.05.2019.
- Bundesministerium für Gesundheit (2018): *Pflegeversicherung, Zahlen und Fakten*. Abrufbar unter: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/pflegeversicherung-zahlen-und-fakten.html>, letzter Zugriff am 01.11.2018.

- Eggert, Simone/Naumann, Dörte/Teubner, Christian (2015): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege aus Unternehmenssicht. Zentrum für Qualität in der Pflege. Berlin.
- epd sozial aktuell (2018): Mehrheit in Deutschland offen für Pflegeroboter. Ausgabe 174a/2018. Abrufbar unter: <http://sozial-digital.epd.de/sd/2018/09/10/#1-2>, letzter Zugriff am 01.11.2018.
- Franke, Anette/Reichert, Monika (2010): Carers@Work. Zwischen Beruf und Pflege: Konflikt oder Chance? – Ein europäischer Vergleich –. Dortmund: Technische Universität Dortmund.
- Freise, Matthias/Zimmer, Annette (Hg.) (2019): Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hg.) (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gerlach, Irene/Schneider Helmut/Schneider Ann Kristin/Quednau Anja (2013): Status Quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Münster/Berlin: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik.
- Geyer, Johannes (2016): Informell Pflegende in der deutschen Erwerbsbevölkerung: Soziodemografie, Pflegesituation und Erwerbsverhalten. In: ZQP-Themenreport. Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Berlin, 24-43.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hans-Böckler-Stiftung (2017): Erwerbstätigenquote nach Elternschaft und Alter der Kinder 2017. Abrufbar unter: <https://www.boeckler.de/53497.htm#>, letzter Zugriff am 03.05.2019.
- Helfferich, Cornelia (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 669-687.
- Hussy, Walter/Schreier, Margrit/Echterhoff, Gerald (2013): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- IWW Institut (2017): Kinderbetreuungskosten: Bei diesen Kindern ist der Zuschuss des Arbeitgebers steuerfrei. Abrufbar unter: <https://www.iww.de/pp/steuern/arbeitgeberleistungen-kinderbetreuungskosten-bei-diesen-kindern-ist-der-zuschuss-des-arbeitgebers-steuerfrei-f109129#>, letzter Zugriff am 07.05.2019.
- Jacobs, Klaus/Kuhlmeier, Adelheid/Greß, Stefan/Klauber, Jürgen/Schwinger, Antje (Hg.) (2016): Pflege-Report 2016. Schwerpunkt: Die Pflegenden im Fokus. Stuttgart: Schattauer GmbH.
- Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Keck, Wolfgang (2016): Wen kümmern die Pflegenden? In: ZQP-Themenreport. Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Berlin, 172-181.
- Keller, Matthias/Kahle, Irene (2018): Realisierte Erwerbstätigkeit von Müttern und Vätern zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In: Statistisches Bundesamt (Hg.), WISTA – Wirtschaft und Statistik 3/2018. Wiesbaden.
- Kuckartz, Udo (2007): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Lamnek, Siegfried/Krell, Claudia (2016): Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien. 6. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz.

- Lauber, Verena/Storck, Johanna (2016): Betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung steigert die Zufriedenheit von Müttern. In: *DIW Wochenbericht*, 10. Berlin.
- Liebig, Stefan/Gebel, Tobias, Grenzer, Matthias/Kreusch, Julia/Schuster, Heidi/Tscherwinka, Ralf/Watteler, Oliver/Witzel, Andreas (2014): Datenschutzrechtliche Anforderungen bei der Generierung und Archivierung qualitativer Interviewdaten. Erarbeitet und verfasst von der Arbeitsgruppe Datenschutz und qualitative Sozialforschung. Rat für Sozial- und Wirtschaftsdaten. Berlin.
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander (Hg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nowossadeck, Sonja/Engstler, Heribert/Klaus, Daniela (2016): *Pflege und Unterstützung durch Angehörige*. Deutsches Zentrum für Altersfragen. Berlin.
- Offermanns, Guido/Schweiger, Andrea (2018): Status quo Pflege – Zur (Un)Vereinbarkeit von informeller Pflege und Beruf. In: Behrens, Doris A./Kreimer, Margareta/Mucke, Maria/Franz, Nele Elisa (Hg.), *Familie – Beruf – Karriere*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 183-201.
- Oganowski, Theresa/Ostendorf-Servissoglou, Eike (2015): *Kinderbetreuung: Wie Unternehmen sich engagieren können*. Hamburg: Verlag Dashöfer.
- Reuyß, Stefan/Pfahl, Svenja/Rinderspracher, Jürgen P./Menke, Katrin (2012): *Pflegesensible Arbeitszeiten – Arbeitszeitrealitäten und -bedarfe von pflegenden Beschäftigten. Zentrale Ergebnisse im Überblick*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Rothgang, Heinz/Müller, Rolf/Unger, Rainer (2012): *Themenreport Pflege 2030. Was ist zu erwarten – was ist zu tun?* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Schneekloth, Ulrich/Geiss, Sabine/Pupeter, Monika/Rothgang, Heinz/Kalwitzki, Thomas/Müller, Rolf (2017): *Abschlussbericht Studie zur Wirkung des Pflege-Neuausrichtungsgesetzes (PNG) und des ersten Pflegestärkungsgesetzes (PSG I)*. München/Bremen: TNS Infratest Sozialforschung/Universität Bremen.
- Schneider, Helmut/Heinze, Jana/Hering, Daphne (2011): *Expertise: „Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“*. im Rahmen des Projektes Carers@Work - Zwischen Beruf und Pflege: Konflikt oder Chance? Berlin: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik.
- Schreier, Margrit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol 15, No 1, Art. 18.
- Schwinger, Antje/Tsiasioti, Chrysanthi/Klauber, Jürgen (2016): *Unterstützungsbedarf in der informellen Pflege – eine Befragung pflegender Angehöriger*. In: Jacobs, Klaus/Kuhlmei, Adelheid/Greß, Stefan/Klauber, Jürgen/Schwinger, Antje (Hg.), *Pflege-Report 2016. Schwerpunkt: Die Pflegenden im Fokus*. Stuttgart: Schattauer GmbH, 189-216.



- Statistisches Bundesamt (2018): Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung - Deutschlandergebnisse - 2017. Wiesbaden.
- Tesch-Roemer, Clemens/Hagen, Christine (Hg.) (2018): DZA Fact Sheet. Ausgewählte Aspekte zur informellen häuslichen Pflege in Deutschland. Berlin.
- Then, Volker/Münscher, Robert/Stahlschmidt, Stephan/Knust, Rüdiger (2014): Studie zu den Effekten betrieblicher Kinderbetreuung. Ein CSI Bericht unter Verwendung des Social Return on Investment. Heidelberg: CSI Centrum für soziale Investitionen & Innovationen.
- Tiedemann, Birte (2014): Vereinbarkeit von Familie und Beruf | bpb. Abrufbar unter: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/187837/vereinbarkeit-von-familie-und-beruf?p=all>, letzter Zugriff am 03.05.2019.
- Wetzstein, M./Rommel, A./Lange, C. (2015): Pflegende Angehörige – Deutschlands größter Pflegedienst. In: *GBE Kompakt*, 6 (3), 1-12.
- Zentrum für Qualität in der Pflege (2016): ZQP-Themenreport. Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Berlin: Zentrum für Qualität in der Pflege.