

Katja Knauthe

# Vereinbarkeit von Pflege und Beruf aus Unternehmensperspektive

Eine organisationssoziologische  
Analyse von Entscheidungen in KMU

MOREMEDIA



Springer VS

---

# **Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung**

## **Reihe herausgegeben von**

Martina Brandt, Fakultät Sozialwissenschaften, TU Dortmund, Dortmund,  
Deutschland

Ellen Hilf, Sozialforschungsstelle Dortmund, Landesinstitut, Dortmund,  
Deutschland

Jürgen Howaldt, Wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät, TU  
Dortmund, Dortmund, Deutschland

Gerhard Naegele, Institut für Gerontologie, TU Dortmund, Dortmund,  
Deutschland

Monika Reichert, Fakultät Sozialwissenschaften, TU Dortmund, Dortmund,  
Deutschland

Maximiliane Wilkesmann, Fakultät Sozialwissenschaften, TU Dortmund, Dortmund,  
Deutschland

Mona Motakef, Fakultät Sozialwissenschaften, TU Dortmund, Dortmund,  
Deutschland

In Zeiten beschleunigter Veränderungsdynamiken in Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur verschärfen sich gesellschaftliche Herausforderungen und etablierte Steuerungs- und Problemlösungsroutinen kommen an ihre Grenzen. Aktuelle Transformationsprozesse wie die Digitalisierung in der Arbeits- und Lebenswelt, der Wandel ungleicher Geschlechterverhältnisse und die vielschichtigen Dimensionen und Auswirkungen des demografischen Wandels erfordern differenzierte Analysen und Orientierungswissen für gesellschaftliche Akteure, das insbesondere die Sozialwissenschaften liefern können.

Die Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung versammeln wissenschaftliche Publikationen aus den Bereichen der Arbeits- und Organisationsforschung, der Geschlechterforschung, der Forschung zum demografischen Wandel in alternden Gesellschaften und der Sozialen Innovationsforschung, die sich diesem Anspruch stellen.

Ursprünglich hervorgegangen aus der Kooperation zwischen der Sozialforschungsstelle Dortmund und der Dortmunder sozialen Gerontologie repräsentieren die Herausgebenden heute Themen der 2020 gegründeten Fakultät Sozialwissenschaften der TU Dortmund.

---

Katja Knauthe

# Vereinbarkeit von Pflege und Beruf aus Unternehmensperspektive

Eine organisationssoziologische  
Analyse von Entscheidungen in  
KMU



Katja Knauthe  
Sozialwissenschaften  
Technische Universität Dortmund  
Dortmund, Deutschland

Zugleich: Dissertation, Fakultät Sozialwissenschaften, Technische Universität Dortmund, 2025

ISSN 2626-0344                    ISSN 2626-0360 (electronic)  
Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung  
ISBN 978-3-658-49838-2        ISBN 978-3-658-49839-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-49839-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Diese Veröffentlichung ist eine überarbeitete Fassung der Dissertation, die im Jahr 2025 an der Technischen Universität Dortmund eingereicht und angenommen wurde. Die Arbeit wurde durch das ESF-Plus Promotionsstipendium für Landesinnovationspromotionen unterstützt, ein Programm des Freistaates Sachsen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+).

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Carina Reibold  
Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

*Für Amelia und Sandro:  
meine Work-Life-Love-Balance*

**Würdigung und Danksagung** Das Thema der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf hat eine lange Forschungstradition, die über mehrere Jahrzehnte hinweg durch nationale wie internationale Studien geprägt wurde. In Deutschland sind insbesondere die Arbeiten von Prof. Dr. Monika Reichert (Technische Universität Dortmund) hervorzuheben, während in Großbritannien Prof. Sue Yeandle (University of Sheffield) maßgebliche Impulse gesetzt hat. Beide haben entscheidend dazu beigetragen, das Thema in Forschung, Politik und Praxis sichtbar zu machen. Eine Verbindung zwischen diesen Perspektiven sowie eine Brücke zur Ebene der Politikberatung schlägt Prof. Dr. Andreas Hoff, der das Thema auf Bundesebene bearbeitet und zur Zeit der Entstehung dieser Dissertation stellvertretender Vorsitzender des Unabhängigen Beirates für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf war. Mit diesen Forscher:innen zusammenarbeiten zu dürfen, war für mich ein großes Privileg und eine wertvolle Grundlage, um die Auseinandersetzung mit der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf weiterzuführen.

Die von den genannten Expert:innen geprägte Debatte hat das Thema der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf nachhaltig sichtbar gemacht. Meine Dissertation führt diesen Diskurs weiter und richtet den Blick auf eine bislang wenig untersuchte Ebene. Denn trotz aller Fortschritte bleibt die Herausforderung virulent. Unternehmen stehen unter wachsenden Anforderungen an Flexibilität und Effizienz, während zugleich immer mehr Beschäftigte Pflegeaufgaben übernehmen. Vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen geraten dabei in ein Spannungsfeld, weil sie Vereinbarkeitsfragen oft pragmatisch und ad hoc lösen müssen. Aus organisationssoziologischer Perspektive habe ich untersucht, wie KMU über Maßnahmen zur Vereinbarkeit entscheiden, welche Faktoren diese Entscheidungen prägen und weshalb pflegespezifische Angebote häufig hintangestellt werden. Deutlich wird, dass die Folgen weit über das Individuelle hinausreichen. Pflegende Angehörige tragen ohne abgesicherte Ansprüche ein höheres Risiko von Belastung und sozialer Benachteiligung, während Unternehmen, insbesondere KMU, strukturell benachteiligt sind, weil staatliche Regelungen sie kaum erreichen und Verantwortung auf die betriebliche Ebene verschieben. Gerade in dieser doppelten Schieflage zeigt sich, dass die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf kein Randthema ist, sondern eine zentrale Gerechtigkeitsfrage für Beschäftigte wie für Unternehmen darstellt.

Die Aktualität des Themas wurde auch dadurch gewürdigt, dass mir ein dreijähriges Stipendium im Rahmen der Landesinnovationspromotionen der Sächsischen Aufbaubank aus Mitteln der ESF Plus-Richtlinie zugesprochen wurde. Diese Förderung ermöglichte mir nicht nur eine unabhängige Finanzierung der Promotion, sondern auch einen Auslandsaufenthalt an der University of Sheffield.

Dort durfte ich im Projekt *Sustainable Care – Connecting People and Systems* unter der Leitung von Prof. Sue Yeandle als Gastwissenschaftlerin mitarbeiten und wurde Teil des internationalen *Sustainable Care Team*. Die dort gewonnenen Einblicke und Erfahrungen haben meine Dissertation inhaltlich und methodisch nachhaltig bereichert und zugleich meinen wissenschaftlichen Weg entscheidend geprägt.

Diesen Weg konnte ich jedoch nur so erfolgreich gehen, weil ich stets verlässlichen Rückhalt hatte. Mein besonderer Dank gilt meinen beiden Betreuer:innen, Prof. Dr. Monika Reichert und Prof. Dr. Andreas Hoff. Sie haben mich nicht nur durch fachliche Rückmeldungen begleitet, sondern mir zugleich das Vertrauen und den Freiraum geschenkt, den ich für eine nebenberufliche Promotion benötigte. Mit großem Verständnis haben sie unvermeidliche Verzögerungen aufgefangen und waren immer da, wenn ich den Austausch suchte. Dass meine Dissertation am Ende die Bewertung *mit Auszeichnung* erhielt, empfinde ich nicht nur als Anerkennung meiner Arbeit, sondern auch als Würdigung der gemeinsamen Wegstrecke, die ich mit beiden gehen durfte. Was in den vergangenen Jahren entstanden ist, verdankt sich auch ihrer Geduld, ihrem offenen Ohr und der beständigen Ermutigung, die sie mir geschenkt haben. Diese Dissertation trägt daher ebenso ihre Handschrift wie meine eigene.

Ein ebenso verbundener Dank gilt dem Promotionskolloquium der Fakultät Sozialwissenschaften an der Hochschule Zittau/Görlitz. Unsere regelmäßigen Treffen waren für mich weit mehr als ein fachlicher Austausch. Sie wurden zu einer echten „reflexiven Leidensrunde“, in der wir gemeinsam überlegt, gearbeitet und uns auch durch schwierige Phasen getragen haben. In dieser Gemeinschaft wurde spürbar, dass geteilte Wege leichter zu gehen sind.

Einen zentralen Beitrag leisteten die 43 Kleinst- und Kleinunternehmen aus dem Landkreis Görlitz, deren Vertreter:innen mir in Interviews bereitwillig Einblicke in ihren Alltag, ihre Herausforderungen und ihre Handlungslogiken gewährt haben. Ihre Offenheit, ihre Ehrlichkeit und das Vertrauen, mich so unmittelbar an ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen, bilden die Grundlage dieser Dissertation und sind von unschätzbarem Wert.

Mein großer Dank gilt meiner Familie. Meine Schwester, meine Oma und meine Mutter haben den Prozess der Promotion gelassen begleitet und mir immer wieder zugehört, wenn ich von meinen Fortschritten oder Zweifeln erzählen wollte. Vor allem aber haben sie mir Zeit geschenkt. Zeit, die ich dringend brauchte, um Promotion und Familie miteinander zu vereinbaren. Besonders in der Endphase war diese Unterstützung spürbar und hat schließlich den Abgabetermin gerettet.

Neben meiner Familie haben mich auch meine Freundinnen in dieser intensiven Zeit auf besondere Weise begleitet. Von Herzen danke ich Silke Donath, die von einer Kollegin zu einer engen Freundin wurde und die nie aufhörte zu fragen, wie es mir geht und wie ich vorankomme. Sie war nicht nur meine liebste Kaffeepause in der Mensa, sondern zugleich der größte Reflexionsraum für persönliche Entwicklungen, weit über das Thema der Promotion hinaus. Ebenso danke ich Mandy Wittig. Wir verbrachten unzählige Stunden am Telefon, mindestens so viele wie ich an der Dissertation saß. Sie wurde nie müde, mir zu versichern, dass ihre Wertschätzung nicht von meinem Titel abhängt. Und schließlich danke ich Michaela Heidig, mit der ich Renovierungsarbeiten in ihrem Haus erledigte. Es war genau das Richtige, wenn der Kopf nicht mehr, sondern nur noch die Hände arbeiten konnten.

Ebenso wichtig waren mir in dieser Zeit Sebastian Heyde, Saskia Joos und Christian Geist, mit denen ich nicht nur konzentriert im Co-Working arbeitete, sondern auch inspirierende Pausen teilte, die neue Kraft und Ideen gaben. Sie begleiteten mich in den langen Phasen des Schreibens, lasen in der Endphase Korrektur und wurden zu meinen Augen, wenn ich selbst den Blick für Details längst verloren hatte.

Diese Dissertation widme ich meiner Tochter Amelia und meinem engsten Freund Sandro. Sie waren meine Energie in dieser Zeit, mein Regulativ zwischen Arbeit, Promotion und Freizeit. Ihnen verdanke ich mehr, als Worte auszudrücken vermögen, und ich habe sie an den langen Stunden am Schreibtisch öfter vermisst, als sie es vielleicht ahnen.

**Interessenkonflikt** Der/die Autor\*in hat keine für den Inhalt dieses Manuskripts relevanten Interessenkonflikte.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Thematische Einstimmung und Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Historischer Rückblick auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf .....</b>	<b>11</b>
2.1	Wandel von Gesellschafts- und Familienstrukturen .....	11
2.2	Frühe Sozialsysteme und wohlfahrtsstaatliche Modelle .....	13
2.3	Wandel der Arbeitswelt und Aufstieg der Work-Life-Balance .....	14
2.4	Pflege und Beruf als spezifisches Vereinbarkeitsthema .....	16
<b>3</b>	<b>Vereinbarkeit von Pflege und Beruf für pflegende Angehörige ....</b>	<b>21</b>
3.1	Pflegebedürftigkeit und Versorgungssituation in Deutschland .....	22
3.2	Demografisches Profil und Rolle pflegender Angehöriger ....	24
3.3	Pflegedauer und Pflegeumfang .....	26
3.4	Belastungs- und Motivationsaspekte von pflegenden Angehörigen .....	31
3.5	Herausforderungen der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf im Erwerbsverlauf .....	36
3.6	Fazit: Die Auswirkung von Angehörigenpflege auf den Beruf .....	43
<b>4</b>	<b>Vereinbarkeit von Pflege und Beruf für KMU .....</b>	<b>47</b>
4.1	Literaturereview zur Unternehmensperspektive .....	50
4.1.1	Betriebliches Umfeld: Unterstützungsmöglichkeiten und organisatorische Strukturen .....	53

4.1.2	Externe Herausforderungen: Ressourcenbeschränkungen und gesetzliche Vorgaben .....	56
4.1.3	Bedeutung von Flexibilität: Strategien zur Förderung der Vereinbarkeit .....	59
4.2	Relevanz grauer Literatur für die Analyse der Unternehmensperspektive .....	61
4.2.1	Unterstützungsangebote in Unternehmen .....	64
4.2.2	Herausforderungen und Belastungen für Unternehmen und pflegende Angehörige .....	65
4.2.3	Strategien und Lösungen für Unternehmen .....	67
4.3	Leitfäden fürs Regal: Wie man Pflege und Beruf theoretisch vereinbaren könnte .....	70
4.3.1	Kerninhalte und praktische Ansätze der Leitfäden .....	74
4.3.2	Erprobte Konzepte und Standards .....	75
4.3.3	Kritische Analyse der Leitfäden .....	77
4.4	Best-Practice statt Best-Paper: Wo Pflegefreundlichkeit keine Theorie ist .....	78
4.4.1	Ziele und Maßnahmen der Praxisbeispiele .....	81
4.4.2	Potenzziale und Grenzen der Praxisbeispiele .....	83
4.5	Fazit: Wie KMU ihren Weg zur pflegesensiblen Kultur nicht finden .....	85
5	<b>Gesetzliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf .....</b>	91
5.1	Staatliche Maßnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit .....	91
5.2	Pflegegeld und der Bedarf einer Lohnersatzleistung .....	96
5.3	Arbeitsrechtliche Ansprüche .....	98
5.3.1	Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz .....	98
5.3.2	Teilzeit- und Befristungsgesetz .....	101
5.4	Fazit: Gesetzliche Vereinbarkeitsregelungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit .....	102
6	<b>Organisationssoziologische Theorieansätze zu Handlungsweisen und Dynamiken in Unternehmen .....</b>	107
6.1	Instrumentelle und institutionelle Organisation .....	109
6.2	Wechselwirkungen zwischen Organisation und Umwelt .....	112
6.3	Umweltbezogenes systemisches Organisationsverständnis .....	115

6.4	Kommunikative Prozesse in Organisationen .....	123
6.5	Das Akteurskonzept in Organisationen .....	128
6.6	(Non-)Ökonomische Verhaltenstheorie .....	136
6.6.1	Der Homo Oeconomicus als rationaler Egoist neoklassischer Theorie .....	136
6.6.2	Begrenzte Rationalität als Standardfall .....	141
6.6.3	Der Homo Oeconomicus und seine Verwandten .....	148
6.6.3.1	Homo Sociologicus .....	148
6.6.3.2	Homo socio-oeconomicus .....	150
6.6.3.3	Emotional Man .....	152
6.6.3.4	Identitätsbehaupter .....	154
6.6.3.5	Homo (non) cooperativus oder die Wiege der Kooperation .....	156
6.7	Das Wesen von Entscheidungen in Organisationen .....	161
6.7.1	Entscheidungsmodell unter Sicherheit .....	165
6.7.2	Entscheidungsmodell unter Unsicherheit .....	167
6.7.3	Entscheidungen unter Risiko .....	169
6.8	Entscheidungskorridore in Organisationen .....	173
6.8.1	Pragmatische Irrationalität .....	174
6.8.2	Spieltheorie .....	177
6.8.3	Integration der Open-System-View und des Neo-Institutionalismus .....	181
6.9	Fazit: Organisationsdynamik und die Kunst der Entscheidungsfindung .....	186
<b>7</b>	<b>Genese der Forschungsfragen .....</b>	<b>193</b>
<b>8</b>	<b>Forschungskonzept und methodologische Verankerung .....</b>	<b>199</b>
8.1	Methodenplurales Design als integrativer Forschungsansatz .....	202
8.2	Die Organisation als Erhebungstyp: Aufschließen der Blackbox .....	204
8.3	Methodenwahl und Erhebungsstrategie .....	211
8.3.1	Problemzentriertes Interview .....	211
8.3.2	Strukturierter Interviewleitfaden .....	213
8.4	Feldzugang und Kontext der Untersuchung .....	214
8.5	Datenauswertung und Qualitätssicherung .....	217
8.5.1	Fokussierte Inhaltsanalyse nach Kuckartz .....	217
8.5.2	Gütekriterien .....	225

8.6	Durchführung Unternehmensbefragung .....	227
8.6.1	Klassifikation nach Wirtschaftsbranchen und Rahmendaten zu KMU .....	228
8.6.2	Soziodemografie der Untersuchungsregion .....	236
8.7	Qualitative Stichprobe und Fallauswahl .....	241
8.7.1	Definition der Grundgesamtheit .....	242
8.7.2	Auswahlverfahren der Stichprobe .....	246
8.7.3	Festlegung der Stichprobengröße .....	246
8.7.4	Praktische Umsetzung der Stichprobenziehung .....	248
<b>9</b>	<b>Auswertung der Ergebnisse der Unternehmensbefragung .....</b>	<b>253</b>
9.1	Strukturmerkmale der Unternehmen .....	253
9.2	Ergebnisse der Fragebögen .....	258
9.2.1	Zwischenfazit: Von strukturellen Engpässen zu narrativen Perspektiven .....	267
9.3	Ergebnisse der Interviews .....	273
9.3.1	Vom Umfeld überrascht: Risikoanalysen von KMU .....	274
9.3.1.1	„Fachkräftekrise: Diskrepanz zwischen Bedarf und Verfügbarkeit“ .....	275
9.3.1.2	„Gewinn über Prinzip: Externalisierung gestiegener Kosten“ .....	280
9.3.1.3	„Politikverdrossenheit: Dilemma des Misstrauens und der Machtungleichheit“ ....	282
9.3.1.4	„Attraktivitätskrise: Branchennachteile und progressive Tertiärisierung“ .....	285
9.3.1.5	Fazit Kategorie „Risikoanalyse von KMU“ .....	288
9.3.2	Arbeitsunfähigkeitsverhalten: Fehlzeiten als soziale Erfahrung .....	290
9.3.2.1	„Abwesenheitsdynamik: Ausfälle wegen Krankheit und Sorgeverantwortung“ .....	292
9.3.2.2	„Auf dem Rücken der anderen: Kompensation durch Mehrbelastung“ .....	293
9.3.2.3	Fazit Kategorie „Fehlzeiten als soziale Erfahrung .....	298

9.3.3	Work-Life-Balance ade: Synergie zwischen Bedürfnissen und Produktivität .....	300
9.3.3.1	„Work-Life-(Dis)Integration: Standardkonflikt zwischen Arbeit und Privatleben“ .....	301
9.3.3.2	„Vereinbarungen im Maßanzug: Reziprozität am Arbeitsplatz“ .....	303
9.3.3.3	„Latente Strukturen: Erfahrungen mit Pflege und Beruf“ .....	304
9.3.3.4	Fazit Kategorie „Work-Life-Balance“ .....	309
9.3.4	Der Homo Entrepreneur: Rationalität in einer sozialen Arena .....	313
9.3.4.1	„Homocentric: Bedürfnisse der Beschäftigten im Mittelpunkt“ .....	314
9.3.4.2	„Homo Incentive: (Non-)Monetäre Anreizsysteme“ .....	317
9.3.4.3	Fazit Kategorie „Homo Entrepreneur“ .....	318
9.3.5	Unternehmensautonomie in der Zange: Ausweitung PflegeZG und FPfZG .....	320
9.3.5.1	„Die Macht der Identität: Unsichtbares Verhalten in Unternehmen“ .....	322
9.3.5.2	Zwischenfazit: Argumente für und gegen die Gesetzesausweitung .....	330
9.3.5.3	„Tit-for-Tat-Strategie: Bedarfe bei Gesetzesausweitung“ .....	334
9.3.5.4	Fazit Kategorie „Ausweitung PflegeZG und FPfZG“ .....	341
9.4	Fazit: Squeezed like a Lemon – KMU zwischen Wirtschaftsdruck und Fürsorgepflicht .....	345
<b>10</b>	<b>Analyse und Interpretation der Ergebnisse .....</b>	<b>349</b>
10.1	Institutionelle und organisationale Rahmenbedingungen als Einflussfaktoren .....	350
10.2	Reaktionsmuster bei Vereinbarkeitsbedarfen .....	357
10.3	Bewertung gesetzlicher Regelungen durch KMU .....	364
10.4	Ressourcenbedarf und Unterstützungswünsche aus Unternehmenssicht .....	371
10.5	Fazit: Nutzenschwellen und Vereinbarkeitsegalitarismus .....	381

<b>11 Handlungsempfehlungen für die politische Entscheidungsebene .....</b>	<b>387</b>
11.1 Finanzielle Anreize für Kleinst- und Kleinunternehmen schaffen .....	388
11.2 Einsatz von intermediären Akteuren .....	391
11.3 Gesetze zusammenführen und Schwellenwerte anpassen .....	394
11.4 Lohnersatzleistung einführen .....	397
<b>12 Abschlussbetrachtung und Ausblicke .....</b>	<b>401</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>407</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

AAG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
aGB	Ausschließlich geringfügig Beschäftigte
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
DRV	Deutsche Rentenversicherung
ESF	Europäischer Sozialfond
FPfZG	Familienpflegezeitgesetz
HP	Hauptpflegeperson
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
PflBG	Pflegeberufegesetz
PflegeZG	Pflegezeitgesetz
SOEP	Sozio-ökonomisches Panel
SoVD	Sozialverband Deutschland e. V.
SvB	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte
WIdO	Wissenschaftliches Institut der AOK
WZ 2008	Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Überblick Pflegebedürftige nach Versorgungsort .....	23
Abb. 3.2	Verteilung der Pflegedauer pflegender Angehöriger .....	28
Abb. 3.3	Motivationsfaktoren für Pflegeübernahme .....	35
Abb. 4.1	Klassische und innovative Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit .....	54
Abb. 4.2	Betriebliche Hürden der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf .....	86
Abb. 5.1	Übersicht kurzzeitige Arbeitsverhinderung nach § 2 PflegeZG .....	99
Abb. 5.2	Übersicht Pflegezeitgesetz nach §§ 3–5 PflegeZG .....	100
Abb. 5.3	Übersicht Familienpflegezeitgesetz nach §§ 2–3 FPfZG ....	101
Abb. 6.1	Zusammenhang von Situations- und Effizienzansatz in Organisationen .....	114
Abb. 6.2	Situative Einflussfaktoren auf Organisationen .....	127
Abb. 6.3	Eigenschaften individuelle und überindividuelle Akteure ...	129
Abb. 6.4	Basiselemente von Entscheidungen .....	163
Abb. 6.5	Basiselemente von Entscheidungsregeln .....	165
Abb. 6.6	Überleben der Organisation .....	185
Abb. 8.1	Methodisches Vertiefungsmodell .....	204
Abb. 8.2	Ebenen der Organisation .....	205
Abb. 8.3	Die vier inhaltlichen Blöcke des Interviewleitfadens .....	214
Abb. 8.4	Codesystem .....	223
Abb. 8.5	Unternehmenslandschaft in Deutschland .....	229
Abb. 8.6	Anzahl Unternehmen nach Branche und Größe .....	232

Abb. 8.7	Verteilung Beschäftigte KMU nach Größe .....	233
Abb. 8.8	Verteilung Beschäftigte in KMU nach Branche .....	234
Abb. 8.9	Geografische Lage des Landkreises Görlitz .....	236
Abb. 8.10	Sitzverteilung Kreistag Görlitz und Sitzverteilung Stadtrat Görlitz .....	240
Abb. 8.11	Unternehmen in Sachsen nach Größenklasse .....	244
Abb. 8.12	Unternehmen im LK Görlitz nach Größenklasse .....	245
Abb. 8.13	Endgültige Stichprobenauswahl .....	249
Abb. 9.1	Anzahl befragter Unternehmen nach Branche und Größe ...	254
Abb. 9.2	Anzahl Beschäftigte in KMU .....	255
Abb. 9.3	Alter der Unternehmensleitung .....	256
Abb. 9.4	Altersverteilung Unternehmensleitung .....	256
Abb. 9.5	Beschäftigte nach Geschlecht und Branche .....	257
Abb. 9.6	Pflegende Beschäftigte im Unternehmen .....	259
Abb. 9.7	Wahrscheinlichkeit für künftig mehr pflegende Beschäftigte im KMU .....	259
Abb. 9.8	Vorhandene Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf .....	260
Abb. 9.9	Möglichkeiten des Arbeitsortes nach Branche .....	261
Abb. 9.10	Angebote für pflegende Beschäftigte in KMU .....	263
Abb. 9.11	Vorhandensein betrieblicher Strukturen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf .....	264
Abb. 9.12	Vereinbarkeitsmöglichkeiten in der Außendarstellung von KMU .....	265
Abb. 9.13	Bekanntheit des Pflegezeit- bzw. Familienpflegezeitgesetzes .....	266
Abb. 9.14	Kategorie „Risiken für KMU“ .....	275
Abb. 9.15	Kategorie „Strategien beim Ausfall und Beschäftigten“ ....	291
Abb. 9.16	Kategorie „Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben“ ....	301
Abb. 9.17	Kategorie „Attraktivitätsfaktoren von KMU“ .....	314
Abb. 9.18	Kategorie „Ablehnende und befürwortende Argumente zum Pflegezeitgesetz“ .....	322
Abb. 9.19	Auswirkungen der Ausfalldauer auf KMU .....	329
Abb. 9.20	Kategorie „Unterstützungsbedarfe bei Gesetzesausweitung“ .....	335

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1	Psychische und physische Belastungsfaktoren von pflegenden Angehörigen .....	32
Tab. 4.1	Übersicht Querschnittsstudien zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf .....	62
Tab. 4.2	Übersicht Leitfäden zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf für Unternehmen .....	72
Tab. 4.3	Übersicht Best-Practice-Beispiele zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf .....	79
Tab. 5.1	Arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Absicherungen für pflegende Angehörige .....	93
Tab. 8.1	Schritte fokussierte Inhaltsanalyse .....	218
Tab. 8.2	Transkriptionsregeln .....	219
Tab. 8.3	Induktive Codes .....	221
Tab. 8.4	Anzahl der KMU und Beschäftigtenzahlen nach Wirtschaftsabschnitt .....	230
Tab. 8.5	Anzahl der Unternehmen nach Größenklasse und Beschäftigtenzahl .....	231
Tab. 8.6	Überblick Unternehmen in Sachsen .....	243
Tab. 8.7	Überblick Unternehmen im Landkreis Görlitz .....	245
Tab. 8.8	Anzahl befragter Unternehmen nach Branche .....	250



# Thematische Einstimmung und Aufbau der Arbeit

1

Der demografische Wandel stellt eine der größten gesellschaftlichen Herausforderungen in Deutschland dar. Mit der Alterung der Bevölkerung nimmt die Zahl pflegebedürftiger Menschen kontinuierlich zu. Laut Statistischem Bundesamt wird sie bis 2055 von derzeit 5 Millionen auf 6,8 Millionen ansteigen, womit voraussichtlich eine erhebliche Belastung für die Pflegeinfrastruktur einhergeht (Stat. Bundesamt 2023f; Destatis 2022). Dadurch wächst nicht nur der Druck auf die formellen Pflegekapazitäten, sondern auch die Anforderungen an pflegende Angehörige, insbesondere im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Die gesellschaftliche Bedeutung dieser Problematik ist nicht nur aktuell, sondern auch historisch gewachsen. Sorgearbeit war über lange Zeit eng mit Weiblichkeit und der häuslichen Sphäre verbunden und wurde als unbezahlte Tätigkeit innerhalb von Familien erbracht (Bock & Duden 1977; Abel & Nelson 1990). Mit der Industrialisierung im 18. und 19. Jahrhundert verstärkte sich die Trennung zwischen öffentlicher Erwerbsarbeit und familiärer Fürsorge (Eichler 1983). Männer gingen vermehrt einer bezahlten Arbeit in Fabriken nach, während Frauen für die Versorgung und Pflege zuständig blieben. Diese Arbeit wurde nicht als gesellschaftlich notwendige und produktive Leistung anerkannt, sondern als „Liebesdienst“ deklariert und systematisch abgewertet (Hausen 1976; Bock & Duden 1977; Riegraf 2019). Die Industrialisierung führte somit nicht zu einer grundlegenden Neuverteilung von Sorgearbeit, sondern verfestigte deren Verknüpfung mit Weiblichkeit und dem privaten Umfeld. Diese historischen Prozesse prägen bis heute die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und stellen eine wesentliche Grundlage für die Herausforderungen in der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf dar. Obwohl die Erwerbsbeteiligung von Frauen in den letzten Jahrzehnten stetig gestiegen ist, tragen sie weiterhin die Hauptlast der informellen Pflege (u. a. Herrmann et al. 2022; Klie 2023). Während sich viele familienpolitische

Maßnahmen auf die Vereinbarkeit von Kinderbetreuung und Beruf konzentrieren, bleibt die Pflege von Angehörigen eine oft übersehene, jedoch weitaus komplexe Herausforderung. Pflegearbeit ist in der Regel weniger planbar, emotional und physisch belastender und über einen längeren Zeitraum notwendig (Nowosadek et al. 2016; Tesch-Römer & Hagen 2018; Kelle & Ehrlich 2022). Diese Rahmenbedingungen erfordern gezielte politische und betriebliche Unterstützung, da die historisch gewachsene Trennung von Erwerbs- und Sorgearbeit bis heute Auswirkungen auf die Arbeitswelt zeigt. Unternehmen stehen zunehmend unter Druck, Lösungen zu entwickeln, die die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf fördern und dem Verlust qualifizierter Beschäftigter entgegenwirken (Reichert 2022). Der demografische Wandel und der zunehmende Mangel an Fachpersonal verstärken diesen Handlungsbedarf, da die soziale und wirtschaftliche Abhängigkeit von informeller Pflegearbeit weiterhin besteht. Diese langfristigen und aktuellen Entwicklungen unterstreichen die zentrale Bedeutung von Pflegearbeit für die Gesellschaft. Sie verdeutlichen, dass strukturelle Veränderungen notwendig sind, um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf dauerhaft zu verbessern und mehr soziale Gerechtigkeit in diesem Bereich zu schaffen.

Eine besondere Rolle in der Bewältigung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf spielen kleine und mittlere Unternehmen (KMU)<sup>1</sup>. Mit über 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland stellen sie nicht nur das Rückgrat der Wirtschaft dar, sondern beschäftigen auch einen Großteil der Erwerbstätigen (Stat. Bundesamt 2024b). Trotz ihrer Bedeutung wird die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in KMU häufig durch strukturelle und organisatorische Herausforderungen erschwert. Im Vergleich zu Großunternehmen fehlen KMU oft die Mittel, um umfassende Vereinbarkeitsmaßnahmen umzusetzen. Gleichzeitig sind sie jedoch auf die Bindung und Motivation ihrer Mitarbeiter:innen angewiesen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Diese Dynamik macht KMU zu einem zentralen Akteur<sup>2</sup> bei der Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen, da ihre spezifischen

---

<sup>1</sup> Der Begriff „KMU“ wird einheitlich für kleine und mittelständische Unternehmen verwendet, wobei auch Kleinstunternehmen eingeschlossen sind. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt insbesondere auf Kleinst- und Kleinunternehmen mit weniger als 49 Beschäftigten. Um Wiederholungen zu vermeiden und den Text praktikabler zu gestalten, werden diese Unternehmen im Folgenden ebenfalls unter dem Begriff „KMU“ zusammengefasst.

<sup>2</sup> Um den Lesefluss zu erleichtern, wird in dieser Arbeit den Begriff „Akteur“ verwendet. An prominenten Stellen, wie Überschriften oder zu Beginn von Abschnitten, kommen geschlechtersensible Formulierungen zum Einsatz, die alle Geschlechter einbeziehen. Im Fließtext bleibt es bei der vereinfachten Formulierung. Bei expliziten Verweisen auf individuelle Personen wird hingegen geschlechtergerecht formuliert.

Strukturen und Abhängigkeiten von lokalen Arbeitsmärkten innovative und angepasste Lösungen erfordern. Doch auch staatliche Akteure tragen maßgebliche Verantwortung für die Rahmenbedingungen, unter denen Vereinbarkeit überhaupt möglich wird.

Die Position mit den meisten Handlungskompetenzen dazu besitzt die Bundesregierung. Ihr obliegt es, die Bedingungen für die Pflege und deren Infrastruktur auszustalten. Zusätzlich gewährt die Politik einen Sicherstellungsauftrag für eine menschenwürdige Pflege, die Unterstützung der formellen Pflege sowie die Entlastung pflegender Angehöriger. Im gemeinsamen Koalitionsvertrag der Regierungsparteien SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP waren unter Punkt IV im Abschnitt „Gesundheit und Pflege“ Maßnahmen festgeschrieben, die ein integriertes Konzept zur Stärkung der Pflegeinfrastruktur vorsahen, mit einem Fokus auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Unterstützung der pflegenden Angehörigen (Koalitionsvertrag 2021–2025, S. 63 ff.). Obwohl die Bedeutung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zunehmend in den politischen Fokus rückte, blieb die Umsetzung entsprechender Maßnahmen bis Ende 2024 weitgehend unzureichend. Der Koalitionsvertrag der ehemaligen Regierung hatte vielversprechende Vorhaben formuliert, darunter eine stärkere Unterstützung pflegender Angehöriger und die Einführung finanzieller Entlastungen in Form einer Lohnersatzleistung (ebd.). Doch die politische Realität blieb hinter diesen Zielen zurück: Bis zum Ende der Regierungszeit scheiterten wesentliche Reformvorhaben offenbar an fehlenden Prioritäten und bürokratischen Hürden. Mit dem sogenannten „Ampel-Aus“ im Dezember 2024 und dem Wegfall des Koalitionsvertrags steht die zukünftige Ausgestaltung der Pflegepolitik erneut am Anfang.<sup>3</sup> Welche Maßnahmen die neue Regierung ergreifen wird, bleibt abzuwarten. Sicher ist jedoch, dass die Herausforderungen durch den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel und die steigenden Belastungen pflegender Angehöriger weiterhin eine dringende politische Priorität darstellen. Der Ausblick auf die kommenden Jahre zeigt, dass gezielte Maßnahmen erforderlich sind, um Pflegearbeit nachhaltig in das gesellschaftliche und wirtschaftliche Gefüge zu integrieren.

Neben der politischen Ebene haben auch Interessenvertretungen wie die Gewerkschaften konkrete Forderungen formuliert, um die Situation pflegender Angehöriger zu verbessern. Zu den prominentesten Vertretern gehören der Sozialverband VdK Deutschland e. V. (VdK 2024), der Sozialverband Deutschland e. V. (SoVD 2024), der AWO Bundesverband e. V. (AWO 2024) und nicht zuletzt

---

<sup>3</sup> Das „Ampel-Aus“ bezieht sich auf das Ende der Regierungskoalition aus SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP im Dezember 2024. Auslöser waren die Entlassung des Finanzministers durch den Bundeskanzler sowie der Verlust der Vertrauensfrage durch den Bundeskanzler selbst, was zu einer politischen Neuordnung führte.

der eigens vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend eingerichtete Beirat für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, der das Thema seit 2015 wissenschaftlich begleitet (Beirat Pflege & Beruf 2019, 2023; Kavur et al. 2024). Sie fordern unter anderem eine deutliche Ausweitung finanzieller Unterstützung sowie eine bessere rechtliche Absicherung für Pflegezeiten. Besonders betont wird die Notwendigkeit, die Zugangshürden zu bestehenden gesetzlichen Maßnahmen wie Pflegezeit- und Familienpflegezeit zu senken. Dazu gehört die Vereinfachung bürokratischer Prozesse und ein niedrigschwelliger Zugang zu Informationen. Ein zentrales Anliegen vieler Akteure ist zudem die Einführung einer steuerfinanzierten Lohnersatzleistung, die vergleichbar mit dem Elterngeld ist. Die Arbeiterwohlfahrt (AWO 2024) kritisiert die unzureichende Umsetzung der im Koalitionsvertrag angekündigten Maßnahmen und wirft der Bundesregierung vor, pflegende Angehörige weiterhin auf die versprochene Unterstützung warten zu lassen. Darüber hinaus weisen die Wohlfahrtsverbände auf die Rolle der Unternehmen hin, die stärker in die Verantwortung genommen werden sollten, um pflegende Angehörige durch flexible Arbeitszeitmodelle, Homeoffice-Optionen und interne Unterstützungsangebote zu entlasten. Diese Forderungen verdeutlichen die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes, bei dem staatliche, unternehmerische und gesellschaftliche Akteure zusammenarbeiten, um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch zu ermöglichen.

Während sich zurückliegende und gegenwärtige Debatten stark auf soziale Gerechtigkeit und die Abmilderung individueller Einkommensverluste konzentrierten, blieb und bleibt die organisatorische und finanzielle Entlastung der Unternehmen, insbesondere der von kleinen und mittleren Unternehmen, weitgehend unberücksichtigt (Beirat Pflege & Beruf 2023, S. 81 ff.). Besonders kleinere Unternehmen sehen sich aufgrund begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen sowie des zunehmenden Fachkräftemangels mit erheblichen Schwierigkeiten konfrontiert, ihre Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu unterstützen. Diese Vernachlässigung der Unternehmensperspektive birgt das Risiko, die betriebliche Funktionsfähigkeit als wesentlichen Erfolgsfaktor außer Acht zu lassen. Ein nachhaltiges Konzept zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf muss daher nicht nur pflegende Angehörige, sondern auch die betriebliche Funktionsfähigkeit als zentrale Bedingung einer erfolgreichen Umsetzung berücksichtigen.

Die Auswirkungen der vorrangig sozialpolitischen Debatte zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zeigen sich eindrücklich in den Widerständen der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände (BVkom) und der Vereinigung der

kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA). Die drei Vereinigungen haben innerhalb der Berichte des unabhängigen Beirats zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf je Minderheitenvoten formuliert (Beirat Pflege & Beruf 2019, S. 75, 2023, S. 107 ff.). Aus diesen gehen zunehmende Bedenken gegenüber den empfohlenen gesetzlichen Erweiterungen hervor, die Zweifel an der betrieblichen Umsetzbarkeit der Vorschläge erkennen lassen. Besonders im Bericht von 2019 wurde diese Haltung deutlich. Dort lehnten die Vertreter:innen eine Ausweitung der gesetzlichen Freistellungsansprüche explizit ab und verwiesen darauf, dass viele Unternehmen bereits freiwillig pflegefreundliche Lösungen umsetzen, was ihnen beträchtliche organisatorische Anstrengungen abverlangt und ein hohes Maß an betrieblicher Flexibilität erfordert, um Belastungen auszugleichen (Beirat Pflege & Beruf 2019, S. 76). Eine verpflichtende Ausweitung der Pflegezeiten könnte KMU existenziell gefährden, da ihnen oft die personellen und finanziellen Spielräume fehlen, um Arbeitsausfälle ohne langfristige Einbußen zu kompensieren. Im Minderheitenvotum von 2023 werden diese Bedenken noch deutlicher formuliert. Die Einführung einer Lohnersatzleistung für pflegende Angehörige würde nach Einschätzung der Minderheitenvertretung einen Anreiz zur verstärkten Inanspruchnahme von Pflegefreistellungen schaffen und insbesondere KMU organisatorisch überlasten. Besonders kritisch wird die geplante Neuauftteilung der Freistellungszeiten bewertet, da diese betriebliche Umstrukturierung und erhöhte administrative Belastungen nach sich ziehen könnte. Zudem betonen die Vertreter:innen, dass die Beibehaltung gesetzlicher Schwellenwerte, die kleine Betriebe vor übermäßigen Verpflichtungen schützen, essenziell ist. Eine Absenkung dieser Schwellenwerte würde die organisatorischen Herausforderungen und die Belastung durch Arbeitsausfälle für KMU erheblich verschärfen (Beirat Pflege & Beruf 2023, S. 108). Diese wachsenden Widerstände verdeutlichen, dass die bislang einseitig soziale Perspektive der gesetzgeberischen Initiativen die ökonomischen Realitäten der KMU in Deutschland nicht ausreichend reflektiert. Kleine und mittlere Betriebe benötigen Rahmenbedingungen, die nicht nur die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf auf individueller Ebene fördern, sondern auch deren eigene wirtschaftliche Belastbarkeit sichern.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf hat bisher nur begrenzt dazu beigetragen, eine ausgewogene Abstimmung zwischen sozialen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen zu fördern. Ein zentraler Mangel der Forschung liegt in der fehlenden Auseinandersetzung mit den betriebswirtschaftlichen Belastungen, die durch eine pflegesensible Personalpolitik entstehen können. Die meisten Studien und Handlungsempfehlungen plädieren für eine pflegesensible Personalpolitik, die es pflegenden Angehörigen ermöglichen soll, Arbeits- und Pflegeverpflichtungen besser zu vereinen (Völz &

Schnecke 2021; u. a. Kuhlmeier & Budnick 2023; Ehrlich et al. 2024). Diese Empfehlungen beinhalten häufig Vorschläge zu flexiblen Arbeitszeitmodellen, Teilzeitmöglichkeiten und Homeoffice-Optionen. Die zugrunde liegende Argumentation zielt vornehmlich auf die Förderung sozialer Gerechtigkeit und die Abmilderung individueller Einkommensverluste ab, was die soziale Perspektive in den Vordergrund rückt. Monika Reichert hebt in ihren wegweisenden Publikationen hervor, dass die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege nicht nur als statisches Problem verstanden werden darf, sondern als eine dynamische Herausforderung, die von individuellen Lebenslagen, betrieblichen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Strukturen gleichermaßen geprägt wird. Sie kritisiert, dass viele wissenschaftliche Studien lediglich Momentaufnahmen liefern und dadurch die Komplexität der Wechselwirkungen zwischen Pflege- und Arbeitsverpflichtungen unzureichend erfassen (Reichert 2003, 123; 2022, S. 201 ff.). Besonders deutlich wird dies an der oft fehlenden Berücksichtigung von Langzeitstudien, die aufzeigen könnten, wie sich Pflegeverpflichtungen und deren betriebliche Auswirkungen im Zeitverlauf verändern. Diese methodischen Lücken erschweren es, passgenaue Lösungen für unterschiedliche betriebliche Kontexte und individuelle Bedürfnisse zu entwickeln. Ein weiterer wesentlicher Mangel in wissenschaftlichen Analysen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ist der seltene Einbezug von Kleinstunternehmen mit bis zu neun und kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten. Zusammen machen diese beiden Unternehmensgrößen 96,9 Prozent aller Betriebe in Deutschland aus und beschäftigen 39,5 Prozent aller Erwerbstätigen (Stat. Bundesamt 2024d). Trotz dieser statistischen Relevanz werden Kleinst- und Kleinunternehmen in wissenschaftlichen Erhebungen oft gar nicht befragt (u. a. ZQP 2015, 2018; Seidel 2021; Kienbaum 2020) oder nur in Querschnittsstudien mit sehr kleinen Fallzahlen betrachtet (Ruppert et al. 2019a; IAT 2021; KDA 2023). Dadurch fehlen für diese Unternehmensgrößenklassen umsetzbare Strategien, die helfen, pflegefreundliche Maßnahmen nachhaltig zu implementieren, ohne deren betriebliche Funktionsfähigkeit zu gefährden. Dieser Mangel an betriebswirtschaftlichen Analysen erschwert es, praxisnahe und realistische Lösungsansätze zu entwickeln, die sowohl die soziale als auch die wirtschaftlich Perspektive integrieren. Infolge dessen bleibt der Diskurs weitgehend statisch. Argumentationen verharren in einem Kreislauf bereits bekannter Ansätze und Empfehlungen, die oft lediglich überarbeitet oder modifiziert, jedoch selten substantiell weiterentwickelt werden. Reichert weist darauf hin, dass der Fokus auf Großunternehmen und institutionelle Lösungen nicht ausreiche, um die spezifischen Bedürfnisse der kleinen Betriebe zu adressieren. Diese Lücke zu schließen, sei essenziell, um das Thema Vereinbarkeit in der Breite erfolgreich zu gestalten.

Der Beitrag der vorliegenden Arbeit zielt darauf ab, die stagnierende Debatte aus einem bislang wenig beleuchteten Blickwinkel neu zu beleben und zu einem vertieften Erkenntnisgewinn beizutragen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie die betriebliche Perspektive und Entscheidungslogik von KMU in die Gestaltung realistischer Vereinbarkeitsmaßnahmen integriert werden kann. Ausgangspunkt dafür ist die ablehnende Haltung von insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen gegenüber einer gesetzlich erweiterten Vereinbarkeit von Pflege und Beruf und der Einführung einer Lohnersatzleistung. Hier soll ein Verstehensprozess in Gang gebracht werden, der die Ablehnung der Unternehmen zu weiterführenden Maßnahmen für Beschäftigte mit privater Pflegeverantwortung erörtert. Das verweist auf eine bisher wenig berücksichtigte Dimension: die der Entscheidungs- und Handlungsperspektive der Unternehmen selbst. In der öffentlichen und politischen Debatte wird oft davon ausgegangen, dass Unternehmen aus einer Haltung des gesellschaftlichen Engagements und der sozialen Verantwortung heraus Vereinbarkeitsmaßnahmen ergreifen. Diese Annahme vernachlässigt jedoch die komplexe Realität betrieblicher Entscheidungsprozesse und ignoriert die strukturellen Zwänge, Unsicherheiten und Risiken, die KMU in ihren Entscheidungen prägen. Die vorliegende Arbeit eröffnet in diesem Sinne eine neue Perspektive, indem sie die Entscheidungsfindung von KMU unter den Bedingungen struktureller Unsicherheit und wirtschaftlicher Zielvorgaben analysiert. Um die Handlungsmotive der Unternehmensleitungen in KMU zu erklären, wird ein verstehensgenerierender Ansatz gewählt, der die Akteursmodelle als theoretische Grundlage heranzieht. Diese theoretische Fundierung ermöglicht es, die Dynamik zwischen organisationalen Anforderungen, individuellen Handlungsmotiven und gesellschaftlichen Erwartungen präzise zu analysieren. Dabei werden verschiedene Motive berücksichtigt, die von der rationalen Nutzenmaximierung (*Homo Oeconomicus*) über normativ-soziale Erwartungen (*Homo Sociologicus*) bis hin zu emotionalen und identitätsbezogenen Ausrichtungen (*Emotional Man* und *Identitätsbewahrer*) reichen. Auf diese Weise werden die vielfältigen Faktoren und Abwägungen beleuchtet, die KMU in ihrer Entscheidung für oder gegen eine Ausweitung pflegesensibler Maßnahmen beeinflussen.

Erweiternd fließt die Theorie der Entscheidungen unter Bedingungen von Sicherheit, Unsicherheit und Risiko in die Analyse ein. Sie bietet ein fundiertes Rahmenwerk, um die Prioritätensetzung von kleinen Betrieben bei der Gestaltung von Vereinbarkeitsmaßnahmen umfassend zu verstehen und organisationssoziologisch zu interpretieren. Besonders die organisationssoziologische Herangehensweise verdeutlicht die ambivalenten Anforderungen, mit denen kleine Unternehmen konfrontiert sind. Diese lassen sich nicht einfach in Kategorien von „sozial“ versus „wirtschaftlich“ oder „solidarisch“ versus „rational“

einordnen. Vielmehr sind Verhaltens- und Handlungsregeln in KMU eng miteinander verknüpft und variieren je nach wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie den menschlichen bzw. sozialen Faktoren im Unternehmen. Diese Einflüsse bilden gemeinsam die Organisationsumwelt eines Unternehmens, also das Zusammenspiel aus externen und internen Bedingungen, in dem Entscheidungen entstehen und Handlungen eingeordnet werden. Zu den externen zählen beispielsweise Marktbedingungen und gesetzliche Vorgaben. Die internen Einflüsse umfassen unter anderem die Unternehmenskultur, soziale Beziehungen sowie die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Besonders Letztere sind in KMU häufig schwer zugänglich und für Außenstehende nur begrenzt sichtbar. Das erschwert die Einschätzung betrieblicher Entscheidungsprozesse und macht unternehmerisches Handeln schwer prognostizierbar.

Um diese „Blackbox“ besser zu verstehen und die Dynamiken interner Bedingungen zu beleuchten, wurden 43 Kleinst- und Kleinunternehmen zu ihren Auffassungen über eine verbesserte Vereinbarkeit von Pflege und Beruf befragt. Im Zentrum der Untersuchung stehen dabei die Entscheidungsmuster und Handlungslogiken dieser Betriebe. Dabei widmet sich die Arbeit der zentralen Fragestellung, welche institutionellen und organisationalen Faktoren die Einführung pflegesensibler Maßnahmen in KMU fördern oder behindern. Darüber hinaus wird untersucht, wie Unternehmen auf Vereinbarkeitsanfragen ihrer Beschäftigten reagieren, wie sie bestehende gesetzliche Regelungen bewerten und welche Unterstützungsformen aus ihrer Sicht als sinnvoll gelten. Diese Aspekte leiten die Analyse und bilden die Grundlage für die Ableitung praxisorientierter Handlungsempfehlungen. Innerhalb der Auswertung erfolgt zudem ein theoriegeleiteter Rückbezug, der zentrale Argumentationslinien sowie daraus abgeleitete betriebliche Handlungslogiken rekonstruiert. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen einen differenzierten Verstehensprozess anstoßen, der insbesondere politische Akteure adressiert. Ziel der Arbeit ist es, das organisationale Handeln von Kleinst- und Kleinunternehmen im Kontext pflegebezogener Vereinbarkeitsanforderungen nachvollziehbar zu machen und dadurch eine analytisch fundierte Grundlage für politikgestaltende Interventionen zu schaffen, die strukturell realisierbar und empirisch anschlussfähig sind.

### Aufbau der Arbeit

Eingeleitet wird die Untersuchung mit einem historischen Rückblick auf die Vereinbarkeit von Pflegeverantwortung und Erwerbstätigkeit, der den Wandel von Gesellschafts- und Familienstrukturen sowie frühe wohlfahrtsstaatliche Modelle

beleuchtet (*Kapitel 2*). Ergänzend wird die Entwicklung des Work-Life-Balance-Konzepts skizziert und diskutiert, wie sich Pflege als spezifisches Vereinbarkeitsthema daraus herausgebildet hat. Diese historische Perspektive liefert wichtige kontextuelle Grundlagen für das Verständnis aktueller Herausforderungen und zeigt, wie tief verwurzelte gesellschaftliche Strukturen heutige Spannungsfelder zwischen Beruf und Fürsorge beeinflussen. Daran schließt sich die Darstellung des Forschungsstands aus der Perspektive pflegender Angehöriger an (*Kapitel 3*). Auch wenn diese Arbeit nicht primär ihre Interessen in den Fokus rückt, ist es wesentlich, ihre Ausgangsbedingungen zu verstehen und zentrale Hindernisse zu benennen, mit denen sie bei der Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und familiärer Sorgearbeit konfrontiert sind. Eine zentrale (finanzielle) Belastung entsteht insbesondere dann, wenn beide Sphären nicht miteinander vereinbar sind, was nicht selten in einer Reduktion oder Aufgabe der Berufstätigkeit mündet. In der Konsequenz kann eine doppelte Verlustsituation für Beschäftigte mit Pflegeträgerantwortung und ihre Arbeitgeber:innen entstehen. Daran schließt sich der Forschungsstand zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf für KMU an (*Kapitel 4*). Hierfür erfolgt in einem ersten Schritt die Spezifikation des Unternehmenstyps. Daraufhin erfolgt eine systematische Sichtung der Forschungsliteratur, die durch eine Analyse von Handlungsleitfäden und Best-Practice-Beispielen für eine pflegesensible Unternehmenskultur ergänzt wird. *Kapitel 5* analysiert die gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in Deutschland relevant sind, darunter das Pflege- und Familienpflegegezeitgesetz, arbeitsrechtliche Ansprüche und die Diskussion um eine Lohnersatzleistung. Es zeigt auf, wie diese Vorgaben in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden, an welchen Stellen Anspruch und Wirklichkeit auseinanderfallen und schafft damit die Grundlage, um die Wechselwirkungen zwischen rechtlichem Rahmen und unternehmerischer Realität systematisch zu verstehen. Im Anschluss daran wird die Arbeit theoretisch gerahmt. Dazu bietet *Kapitel 6* eine Einführung in zentrale Organisationstheorien und untersucht verschiedene Definitionen und Betrachtungsweisen des Organisationsbegriffs. Der Fokus liegt sowohl auf klassischen Theorien als auch auf modernen Ansätzen wie der Systemtheorie und dem Neo-Institutionalismus. Diese theoretischen Perspektiven dienen dazu, die Handlungsmuster von Organisationen zu analysieren und ihre Beziehung zur Umwelt zu verstehen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Frage, wie Organisationen und ihre Mitglieder durch soziale Rollen und Entscheidungsprozesse miteinander interagieren und sich gegenseitig beeinflussen. Dieses theoretische Fundament bildet die Grundlage, um die handlungsleitenden Entscheidungslogiken von KMU im Kontext pflegebezogener Vereinbarkeitsanforderungen systematisch zu erfassen.

Ausgehend von den bisherigen Forschungsständen und der theoretischen Rahmung identifiziert *Kapitel 7* eine Forschungslücke, aus der die zentralen Fragestellungen abgeleitet werden. *Kapitel 8* stellt das Forschungskonzept vor und erläutert die methodologische Verankerung, einschließlich der begründeten Stichprobenauswahl, der gewählten Auswertungsmethode sowie eines Exkurses zu den Besonderheiten von Organisationen als Erhebungseinheit. Auch die Durchführung der Befragung und der Feldzugang werden dort detailliert dargestellt. *Kapitel 9* analysiert die Interviews mit 43 Kleinst- und Kleinunternehmen und systematisiert fünf Kategorien zum Entscheidungsverhalten und zu typischen Handlungsmustern. Diese zeigen auf, wie Unternehmensleitungen Herausforderungen im Kontext der Vereinbarkeit wahrnehmen und bewältigen. Die Ergebnisse werden mit aktuellen Studien rückgekoppelt, um eine Vergleichbarkeit der Befunde herzustellen und neue Perspektiven auf die spezifischen Anforderungen und Handlungsspielräume von KMU zu gewinnen. Damit entsteht eine differenzierte Grundlage für ein vertieftes Verständnis der betrieblichen Perspektive und die Entwicklung praxisorientierter Impulse für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf.

An den empirisch-analytischen Teil der Untersuchung schließen sich die Beantwortung der Forschungsfragen und der Theorierückbezug an (*Kapitel 10*). Dafür werden die strukturellen und kontextuellen Bedingungen der Vereinbarkeit in Kleinst- und Kleinunternehmen aus dem empirischen Material herausgearbeitet. Ergänzend werden Modelle zur Entscheidungsfindung und zur Akteursdynamik herangezogen, um die betrieblichen Handlungslogiken sowie die Spannungsfelder zwischen ökonomischen Anforderungen und sozialen Verpflichtungen theoretisch einzuordnen. Die in *Kapitel 9* gewonnenen empirischen Erkenntnisse, etwa zur Bedeutung flexibler Arbeitszeitmodelle oder zu Herausforderungen durch gesetzliche Schwellenwerte, bilden die Grundlage für *Kapitel 11*. Dort werden politische Handlungsempfehlungen formuliert, die sich an gesetzgebende Instanzen und politische Entscheidungsträgerinnen und -träger richten, mit dem Ziel, unternehmerische Entscheidungslogiken und betriebliche Realitäten differenzierter in die Ausgestaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen einzubeziehen. Die Empfehlungen beruhen auf den qualitativen Befunden sowie dem theoretischen Analysegerüst und zielen darauf ab, politische Steuerungsinstrumente zur Vereinbarkeit von Pflegeverantwortung und Erwerbstätigkeit kontextsensibler, adressatengerechter und systematisch anschlussfähig zu gestalten. *Kapitel 12* fasst die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammen und skizziert den weiteren Forschungsbedarf. Das abschließende Gesamtfazit reflektiert nicht nur die Bedeutung der Ergebnisse, sondern eröffnet Perspektiven für die zukünftige Gestaltung der Debatte um die Vereinbarkeit von Pflegeverantwortung und Erwerbsarbeit.



# Historischer Rückblick auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

2

Der historische Rückblick beleuchtet die Entwicklung der Vereinbarkeit von Pflegeverantwortung und Erwerbstätigkeit im Kontext gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Umbrüche. Anliegen ist es, zentrale Ursprünge und strukturelle Voraussetzungen dieser Thematik herauszuarbeiten und aufzuzeigen, wie sich die Beziehung zwischen Sorgearbeit und Beruf im Zeitverlauf verändert hat. Dabei werden prägende Wendepunkte betrachtet, die sowohl öffentliche Diskurse als auch politische und betriebliche Maßnahmen beeinflusst haben. Die Ausführungen schaffen somit eine kontextuelle Grundlage für das Verständnis aktueller Herausforderungen im Spannungsfeld zwischen beruflicher Tätigkeit und familiärer Pflegeverantwortung.

---

## 2.1 Wandel von Gesellschafts- und Familienstrukturen

In vorindustriellen Gesellschaften war die Pflege von Familienmitgliedern eng in die häusliche Umgebung und die Struktur des Familienlebens eingebettet (Bock & Duden 1977; Abel & Nelson 1990). In der Regel übernahmen Familien selbst die Versorgung von Kranken, Alten oder pflegebedürftigen Angehörigen, wobei die Arbeitsteilung in Mehrgenerationenhaushalten eine gewisse Flexibilität ermöglichte. Die Übergänge zwischen wirtschaftlicher Tätigkeit und fürsorglicher Verantwortung waren fließend, da die landwirtschaftlich geprägten Lebens- und Arbeitsstrukturen ein stark verflochtenes Gefüge bildeten. Die Industrialisierung des 18. und 19. Jahrhunderts führte insbesondere in Europa und Nordamerika zu einem tiefgreifenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel (Hausen

1976, S. 363 ff.; Eichler 1983, S. 430 ff.). Mit dem Übergang zur fabrikbasierten Lohnarbeit verlagerte sich Erwerbstätigkeit zunehmend aus dem häuslichen Umfeld in externe Arbeitsstätten, was zu einer schärferen zeitlichen und räumlichen Abgrenzung gegenüber familiären Aufgaben führte (ebd.). Die zuvor ineinander verwobenen Tätigkeitsbereiche wurden entkoppelt, was die Vereinbarkeit bezahlter Arbeit mit häuslicher Fürsorge erheblich erschwerte (Gray 1932, S. 242 ff.; Ehmer & Lentz 2023). In diesem Kontext erhielt Sorgearbeit eine neue Bedeutung und wurde zunehmend als private, nicht-produktive Tätigkeit weiblich konnotiert. Die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung verfestigte sich. Männer galten als Haupternährer und gingen außerhäuslicher Arbeit nach, während Pflege- und Fürsorgeaufgaben mehrheitlich Frauen überlassen blieben, die häufiger im häuslichen Bereich verblieben (Brown & Harrison 1978, S. 72), fiel die Verantwortung für Pflege- und Sorgearbeit weiterhin überwiegend Frauen zu, die häufiger zu Hause blieben. „*The separation of the workplace from the household in the industrial age led to a substantial reconfiguration of the sexual division of labour, even more so because it has been accompanied by the spread of a bourgeois family ideal and gender ideology. The principal assignment of housework and care work to women intensified, and its tension with gainful employment increased*“ (Ehmer & Lentz 2023, S. 29).

Der gesellschaftliche Diskurs der Zeit trug entscheidend dazu bei, dass Sorgearbeit zunehmend als „Liebesdienst“ und nicht als produktive Arbeit klassifiziert wurde (Bock & Duden 1977, S. 146 ff.). Diese Umdeutung hatte tiefgreifende Folgen für die Wahrnehmung von Fürsorgearbeit. Sie wurde weniger als gesellschaftlich wertvolle Arbeit anerkannt und stattdessen als natürliche und selbstverständliche Verpflichtung von Frauen dargestellt, basierend auf ihrem vermeintlich angeborenen „Sozialcharakter“ (ebd.). Die Industrialisierung verstärkte somit die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und machte die Sorgearbeit innerhalb der Familie unsichtbarer, indem sie diese von der wachsenden Lohnarbeitsökonomie strukturell trennte (ebd.; Eichler 1983; Ehmer & Lentz 2023). Was in vorindustriellen Gesellschaften als integraler Bestandteil häuslicher und ökonomischer Lebenswelten galt, wurde durch die Industrialisierung zunehmend privatisiert, entwertet und an Frauen delegiert. Dieser sozio-historische Prozess der Marginalisierung und Invisibilisierung hat bis heute Auswirkungen auf die gesellschaftliche Wahrnehmung und Bewertung von Pflegearbeit (Friedan 1963; Bock & Duden 1977; Becker 1981; Schilliger 2009; Biesecker 2010).

## 2.2 Frühe Sozialsysteme und wohlfahrtsstaatliche Modelle

Der industrielle Wandel im 19. Jahrhundert wirkte weit über ökonomische Prozesse hinaus und beeinflusste auch die gesellschaftliche Organisation von Fürsorge, Verantwortung und sozialen Rollen. Die strukturellen Veränderungen dieser Zeit verstärkten geschlechtsspezifische Rollenzuweisungen und ihre Einordnung als private, weiblich konnotierte Tätigkeit jenseits staatlicher Verantwortung (Hausen 1976; Bock & Duden 1977; Eichler 1983; Campbell & Brody 1985). Gleichzeitig eröffnete die Industrialisierung Raum für eine Pluralisierung von Lebensformen und eine zunehmende Individualisierung. Beck und Beck-Gernsheim (1994) beschreiben diesen Prozess als eine zentrale Entwicklung moderner Gesellschaften, in der traditionelle Bindungen und Rollenzuweisungen aufgelöst wurden. Diese Veränderungen haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, da sie neue Herausforderungen an soziale Sicherungssysteme und familiäre Rollenverteilungen stellen. Während in Deutschland mit den Sozialreformen des 19. Jahrhunderts erste Ansätze für wohlfahrtsstaatliche Absicherungen geschaffen wurden, zeigt Hirst (2001) am Beispiel Großbritanniens, dass informelle Pflege auch in späteren Jahrzehnten ein dominierender Faktor blieb. Der Mangel an staatlicher Unterstützung führte dazu, dass die Belastungen informeller Pflegender kontinuierlich zunahmen, was wiederum die Notwendigkeit umfassender Reformen verdeutlichte. Diese frühen Systeme adressierten jedoch vornehmlich die Risiken von Erwerbsarbeit, während Sorgearbeit in ihrer privaten und professionellen Dimension weitgehend unberücksichtigt blieb (Aulenbacher & Dammayr 2014, S. 65 ff.). Ähnlich verlief die Entwicklung in den USA und Großbritannien, wo progressive soziale Reformbewegungen den Aufbau von Sozialversicherungssystemen vorantrieben (Abel & Nelson 1990; Tronto 1993; Fraser 1994; Phillips 1995; Hirst 2001). Diese Maßnahmen, wenngleich noch nicht direkt auf pflegende Angehörige oder Sorgearbeit ausgerichtet, stärkten das Bewusstsein für soziale Verantwortung und staatliche Unterstützung, was eine wichtige Grundlage für spätere feministische und soziale Forderungen bildete.

Besonders im angloamerikanischen Raum gewann die Auseinandersetzung mit diesen Themen ab Mitte des 20. Jahrhunderts an Dynamik, vorangetrieben durch die Frauenbewegung und die „Second Wave“ des Feminismus (Friedan 1963; Tronto 1993). Feministinnen wie Betty Friedan (1963) thematisierten die Belastungen von Frauen durch Doppelverpflichtungen in Beruf und Familie und machten die strukturelle Geringschätzung von Sorgearbeit öffentlich. Diese Diskurse führten in den 1970er Jahren zu einer wachsenden Aufmerksamkeit für die

Notwendigkeit, Sorgearbeit nicht nur als individuelle Aufgabe, sondern als gesellschaftlich relevante Tätigkeit zu verstehen (Hausen 1976; Campbell & Brody 1985; Fraser 1994; Aulenbacher & Dammayr 2014). Die Pluralisierung von Lebensformen und die zunehmende Individualisierung (Beck & Beck-Gernsheim 1994) führten zu einer kritischen Hinterfragung der traditionellen Pflege- und Berufsaufteilung. Die frühe wohlfahrtsstaatliche Infrastruktur, die durch die Sozialreformen des 19. Jahrhunderts geschaffen wurde, diente dabei als historisches Fundament für die politischen und sozialen Forderungen, die in dieser Zeit laut wurden. Somit schließt sich der Kreis von den sozio-historischen Prozessen der Industrialisierung und den frühen wohlfahrtsstaatlichen Modellen bis hin zur feministischen Thematisierung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Entwicklung sozialer Sicherungssysteme bildete die Voraussetzung für Debatten über die strukturelle Verantwortung für Sorgearbeit und deren Neuverhandlung im Spannungsfeld zwischen Staat, Markt und Familie.

---

### **2.3 Wandel der Arbeitswelt und Aufstieg der Work-Life-Balance**

Die Veränderungen in den Arbeits- und Familienstrukturen, insbesondere durch die Industrialisierung und die Entwicklung neuer Berufsfelder im 20. Jahrhundert, führten dazu, dass Fragen der Arbeitszufriedenheit und der Rolle von Humanressourcen zunehmend an Bedeutung gewannen (Brown & Harrison 1978). Während der 1960er und 1970er Jahre forderte die Frauenbewegung in anglo-amerikanischen Ländern gleiche berufliche Rechte und die Anerkennung von Doppelbelastungen durch Familie und Beruf ein (Friedan 1963; Hausen 1976; Fraser 1996). Die betriebswirtschaftliche Forschung begann, die Auswirkungen der familiären Verpflichtungen von Arbeitnehmer:innen auf deren Produktivität, Fehlzeiten und Fluktuation zu untersuchen (Scharlach et al. 1991; Scharlach & Scharlach 1994; Tennstedt & Gonyea 1994). Die Forschung erkannte, dass Personen, die neben ihrem Beruf auch familiären Pflichten nachkommen, oft einem erhöhten Stresslevel ausgesetzt sind (Gignac et al. 1996; Starrels et al. 1997). Dies führt zu negativen Effekten auf ihre psychische und physische Gesundheit, was wiederum die Produktivität und Motivation am Arbeitsplatz mindern kann. Der Begriff „work-family conflict“ (Gignac et al. 1996) etablierte sich und bildete die Grundlage für Studien, die den betriebswirtschaftlichen Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen zu untersuchen begannen. In den 1980er Jahren wurde die

Work-Life-Balance zu einem zentralen Thema der Personalpolitik und Arbeitspsychologie (Phillips 1995; Kröger & Yeandle 2013). Die Forschungsliteratur jener Zeit rückte zunehmend die Herausforderungen für Arbeitnehmer:innen in den Fokus, die beruflichen Anforderungen mit der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen vereinbaren müssen. Studien wie die von Scharlach et al. (1991), Tennstedt und Gonyea (1994) sowie Phillips (1995) betonten die gesundheitlichen und psychischen Belastungen, die mit der gleichzeitigen Verantwortung für Beruf und Pflege einhergehen. Darüber hinaus hoben sie die Bedeutung unterstützender Maßnahmen durch Arbeitgeber:innen hervor, wie etwa flexible Arbeitszeiten oder die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten.

Der „Family and Medical Leave Act“ (FMLA) in den USA von 1993 war ein entscheidender Wendepunkt, der erstmals das Recht auf unbezahlte Freistellung zur Versorgung hilfebedürftiger Familienmitglieder und die Möglichkeit der Rückkehr an den Arbeitsplatz gesetzlich verankerte. Arbeitnehmer:innen konnten 12 Wochen unbezahlten Urlaub pro Jahr nehmen, um familiäre medizinische Angelegenheiten zu begleiten (Gowan & Zimmermann 1996). Dazu gehört unter anderem die Geburt eines Kindes, die Betreuung schwer kranker Familienmitglieder oder eigene gesundheitliche Probleme, die die Arbeitsfähigkeit einschränken. Das Gesetz war an eine Unternehmensgröße von mind. 50 Beschäftigten und einer Unternehmenszugehörigkeit von mindestens 12 Monaten gekoppelt (ebd.). Obwohl der FMLA nicht bezahlt wurde, war er ein wichtiger Schritt, um das Bewusstsein für die Sorgeverpflichtungen von Arbeitnehmer:innen zu stärken. Unternehmen begannen, flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle zu entwickeln, um familiäre Verpflichtungen besser zu integrieren (Martin Matthews & Rosenthal 1993). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellte dies eine Reaktion auf den steigenden Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt sowie auf den Bedarf dar, qualifizierte Arbeitskräfte zu halten. Besonders die angloamerikanische Forschung zeigte, dass Investitionen in familienfreundliche Maßnahmen langfristig die Zufriedenheit und Loyalität der Beschäftigten steigern und die Fluktuationskosten senken können (Phillips 1995; Martin Matthews & Phillips 2008). Betriebswirtschaftlich wurde dies als „Retention-Strategie“ (Yeandle et al. 2007; Bauer & Sousa-Poza 2015) anerkannt, bei der Unternehmen durch die Bindung erfahrener Mitarbeiter:innen langfristige Kostenvorteile erzielen. Die betriebswirtschaftliche Perspektive auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat diese von einer individuellen und lange unbeachteten Herausforderung zu einem zentralen Thema der Personal- und Unternehmensstrategie gemacht.

## 2.4 Pflege und Beruf als spezifisches Vereinbarkeitsthema

Die historische Entwicklung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zeigt, dass die Herausforderungen für pflegende Angehörige im Erwerbsleben schon früh als zentrales Problem erkannt wurden. Bereits in den 1980er Jahren lenkten sozialwissenschaftliche Studien die Aufmerksamkeit auf den Work-Family-Conflict (Gignac et al. 1996), ein Modell, das beschreibt, wie konkurrierende Anforderungen aus der beruflichen und familiären Sphäre zu Konflikten und Überlastung führen können. Tennstedt und Gonyea (1994) betonten die Wichtigkeit des Themas für die Gestaltung von Forschungsagenden und unterstreichen, dass ein umfassenderes Verständnis der Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Pflege essenziell sei, um sowohl soziale als auch politische Lösungsansätze zu entwickeln. Für pflegende Angehörige war dieser Konflikt oft besonders ausgeprägt, da die Pflegearbeit – im Gegensatz zur Kinderbetreuung – in der Regel unvorhersehbar und von längerer Dauer ist. Zusätzlich verdeutlichten Studien in den 1990er Jahren, dass die Kombination von Pflege und Beruf nicht nur Konflikte zwischen den beiden Rollen verursacht, sondern auch physische und psychische Belastungen wie Depressionen und Burnout bei Pflegenden verstärkt. Besonders Frauen waren hiervon überproportional betroffen, was mit der geschlechtsspezifischen Verteilung von Pflegeaufgaben zusammenhängt (Hirst 2001; Lee et al. 2001). Neal und Wagner (2002) betonten, dass die emotionale Belastung, insbesondere in Verbindung mit kognitiven und körperlichen Einschränkungen der Pflegebedürftigen, eine zentrale Ursache für psychische Probleme wie Depressionen und Stress bei Erwerbstätigen darstellte (ebd.). Diese Belastungen wirkten sich nicht nur negativ auf die Gesundheit der Pflegenden aus, sondern führten auch zu Produktivitätseinbußen und Konflikten am Arbeitsplatz. Pflegende Arbeitnehmer:innen waren überdurchschnittlich häufig von krankheitsbedingten Fehlzeiten oder einem Rückgang der Produktivität betroffen (Arksey 2002). Für Unternehmen gingen diese Herausforderungen oft mit erhöhten Fluktuationsraten und signifikanten Kosten einher, die durch die Neubesetzung frei gewordener Stellen entstanden, sobald Pflegepersonen den Arbeitsmarkt verließen (Scharlach et al. 1991; Arksey 2002; Carers UK 2019).

Ein zentraler Bewältigungsmechanismus bestand in der Anpassung der Arbeitszeit. Schon in den 1990er Jahren war eine deutliche Tendenz erkennbar, dass insbesondere Frauen – die traditionell als Hauptpflegepersonen galten – ihre Arbeitsstunden reduzierten oder den Arbeitsmarkt ganz verließen (Scharlach & Boyd 1989). Auch in den folgenden Jahren bestätigten Studien wie die von Pavalko und Artis (1997), dass Frauen, die pflegebedürftige oder chronisch kranke

Angehörige versorgten, ihre Erwerbstätigkeit häufig einschränkten oder vollständig aufgeben mussten, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden. Die historische Verankerung von Pflege als privater und überwiegend weiblicher Aufgabe brachte somit langfristige Nachteile im Erwerbsleben mit sich. Dazu zählten insbesondere verpasste Karrieremöglichkeiten und finanzielle Einbußen (Yeandle et al. 2007; Yeandle & Buckner 2017). Diese wiederum wirkten sich negativ auf die Rentenansprüche und die wirtschaftliche Sicherheit von Frauen aus (Pavalko & Henderson 2006). Darüber hinaus zeigten Bauer und Sousa (2015), dass intensive Pflegearbeit sowohl die psychische als auch die physische Gesundheit erheblich beeinträchtigen kann, was eine Rückkehr in den Arbeitsmarkt nach der Pflegetätigkeit zusätzlich erschwert.

Trotz der zahlreichen Herausforderungen bietet Pflegerverantwortung neben dem beruflichen Kontext auch positive Aspekte, die häufig übersehen wurden. So verdeutlichten Phillips (2002) und Neal (2002), dass die Pflege von Angehörigen für viele Erwerbstätige eine Quelle der Sinnstiftung und der persönlichen Erfüllung sein kann. Viele Pflegende berichteten von einem gesteigerten Gefühl der Selbstwirksamkeit, einer Verbesserung der Beziehung zur pflegebedürftigen Person und einem erweiterten sozialen Kompetenzspektrum. Darüber hinaus kann die Erwerbstätigkeit selbst positive Effekte auf pflegende Angehörige haben: „*Employment provides an income and pension rights, it helps to maintain social networks, it offers a temporary relief from the caring role, it enhances self-esteem, and it offers the opportunity to share concerns with colleagues. It can have beneficial effects on carers' physical health and on their emotional well-being*“ (Arksey 2002, S. 151). Diese positiven Aspekte trugen dazu bei, dass die Pflege in bestimmten Kontexten als bereichernd erlebt wurde und pflegende Angehörige Strategien entwickelten, um ihre doppelte Rolle erfolgreich zu bewältigen. Dabei spielen betriebliche Unterstützungsmaßnahmen eine Schlüsselrolle. Flexible Arbeitszeiten und gezielte Programme zur Unterstützung pflegender Mitarbeiter:innen tragen nachweislich dazu bei, Belastungen zu reduzieren und die Arbeitsfähigkeit zu erhalten (ebd.; Carers UK 2019).

In den 1990er Jahren wuchs die Zahl der erwerbstätigen Pflegepersonen weiter an, was teils auf den demografischen Wandel und teils auf die steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen zurückzuführen war (Martin Matthews & Rosenthal 1996). In diesem Zeitraum wurden erste politische Initiativen zur Unterstützung pflegender Angehöriger ins Leben gerufen, darunter die gesetzliche Anerkennung von Pflegebedürfnissen durch den „Carers Recognition and Services Act“ im Vereinigten Königreich 1995, der pflegende Angehörige erstmals als eigenständige Anspruchsgruppe anerkannte und Kommunen verpflichtete, deren Unterstützungsbedarf systematisch zu erfassen (Yeandle & Buckner 2017). Dieses Gesetz

markierte einen Wendepunkt, da es erstmals ermöglichte, die Bedürfnisse pflegender Angehöriger unabhängig von den Pflegebedürftigen zu erfassen und zu bewerten. Es bildete die Grundlage für weiterführende Maßnahmen, darunter die Einbindung pflegebezogener Unterstützungsangebote in betriebliche Programme sowie die Etablierung flexibler Arbeitsregelungen (Hirst 2001). Ein weiterer bedeutender Entwicklungsschritt war die zunehmende Bedeutung von „managerial care“, also der Organisation und Koordination von Pflegeleistungen, die häufig von erwerbstätigen Frauen übernommen wurde. Diese Form der Pflege, die administrative Aufgaben und die Vermittlung zwischen verschiedenen professionellen Akteuren umfasste, galt als besonders belastend, da sie nicht nur körperliche, sondern auch erhebliche kognitive Anforderungen stellte (Rosenthal et al. 2007).

In den frühen 2000er Jahren begannen Arbeitgeber:innen und Regierungen zunehmend, die Herausforderungen pflegender Angehöriger zu erkennen und erste Unterstützungsprogramme anzubieten. Sie implementierten Programme zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, die von flexiblen Arbeitszeiten über Unterstützungsnetzwerke bis hin zu bezahltem Pflegeurlaub reichten (Phillips et al. 2002; Heyes, Jason & Austin, Annie 2020). Diese Maßnahmen zielten nicht nur darauf ab, die Belastungen der Arbeitnehmer:innen zu mindern, sondern auch die Produktivität und Bindung an das Unternehmen zu fördern. Carers UK (2019) hob hervor, dass diese Programme nicht nur die Arbeitszufriedenheit der Pflegenden steigern, sondern auch die Fluktuationsrate reduzieren und Unternehmen helfen können, qualifizierte Beschäftigte zu halten. Studien wie die von Judith Phillips et al. (2002) oder Anne Martin-Matthews (2008) verdeutlichen, dass die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ohne geeignete Maßnahmen zur Belastung für pflegende Angehörige wird, was auch Arbeitgeber:innen durch erhöhte Fehlzeiten und Produktivitätsverluste trifft. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit institutioneller Lösungen, die den Anforderungen pflegender Beschäftigter gerecht werden und zugleich unternehmerischen Interessen an Stabilität und Produktivität Rechnung tragen.

Die Rückschau in der Literatur zeigt, dass die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf auf eine komplexe Kombination historischer, sozialer und wirtschaftlicher Entwicklungen zurückgeht. Was ursprünglich als rein private Verantwortung galt, hat sich im Lauf der Zeit zu einer gesellschaftlich relevanten Herausforderung entwickelt, die zunehmend in den Fokus sozial- und beschäftigungspolitischer Debatten gerückt ist. In vielen Studien liegt der Schwerpunkt auf pflegenden Angehörigen. Sie untersuchen vor allem psychische Belastungen, finanzielle Einbußen und langfristige Auswirkungen auf die soziale Absicherung. Die

unternehmerische Perspektive wurde in der Forschung lange Zeit nur randständig behandelt. Erst nach und nach rückten auch ihre Erfahrungen und strukturellen Herausforderungen in den wissenschaftlichen Blick. Dabei wurde vermehrt auf den potenziellen Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen hingewiesen, etwa auf positive Effekte hinsichtlich der Mitarbeitendenbindung oder der Senkung von Fehlzeiten. Parallel dazu zeichnet sich in Politik und Forschung eine wachsende Bereitschaft ab, Unternehmen durch gesetzliche Anreize und unterstützende Strukturen bei der Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen zu fördern. Diese Entwicklung verweist auf ein gestiegenes Problembewusstsein, sowohl für die Bedarfe pflegender Beschäftigter als auch für die organisationalen Rahmenbedingungen, unter denen Vereinbarkeit gestaltet werden kann.



# Vereinbarkeit von Pflege und Beruf für pflegende Angehörige

3

Das Kapitel gibt einen Überblick zum aktuellen Forschungsstand zu pflegenden Angehörigen. Da eine Pflegebedürftigkeit vor allem im höheren Lebensalter auftritt, beziehen sich die meisten Befunde auf die gerontologische Pflege von älteren Familienmitgliedern. Auf den nachfolgenden Seiten soll es erst um eine Charakteristik von (gerontologisch) pflegenden Angehörigen gehen und einen Vergleich relevanter statistischer Daten der letzten zehn Jahre. Daraufhin wird die Belastungssituation pflegender Angehöriger dargestellt, welche Auswirkungen auf die Möglichkeit hat, Pflege und Beruf miteinander zu vereinbaren. In dem Zusammenhang findet die Beantwortung der Frage statt, ob die Pflegesituation eine Reduzierung der Arbeitszeit mit sich bringt oder ob diese bereits vorher vorhanden war und dadurch die Übernahme von familiärer Pflege möglich machte. Am Ende erfolgt ein Überblick zu den vorhandenen gesetzlichen Regulierungsversuchen, die zu einer besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf für Betroffene beitragen sollen.<sup>1</sup> An dieses Kapitel schließt sich der Forschungsstand zu der Vereinbarkeitsperspektive aus Unternehmenssicht an.

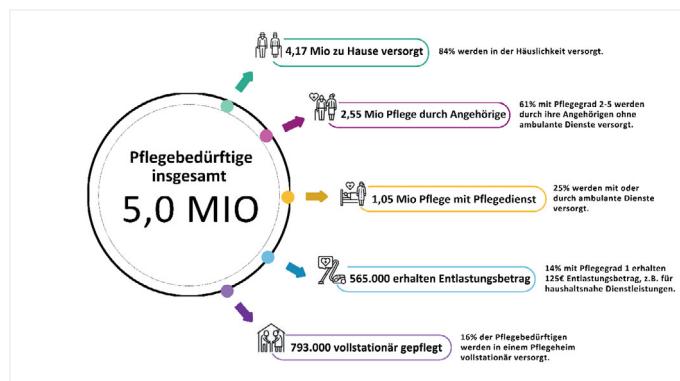
<sup>1</sup> Die Ausführungen dieses Kapitels basieren auf Auszügen eines Gutachtens des Sozialverband Deutschland (SoVD) mit dem Titel: „*Altersarmut von Frauen durch häusliche Pflege*“, welches die Autorin der vorliegenden Arbeit 2019 veröffentlichte. Die verwendeten Auszüge wurden grundlegend aktualisiert und überarbeitet. Link zur Publikation: <https://www.sovd.de/sozialpolitik/pflege>.

### **3.1 Pflegebedürftigkeit und Versorgungssituation in Deutschland**

Eine Pflegesituation kann in jeder Phase des Lebens eintreffen. Entweder sehr plötzlich oder mit einem längeren Vorlauf durch medizinische Diagnosen oder Alterungsprozesse, die mit einer Multimorbidität einhergehen. Zum Beispiel können Kinder oder Erwachsene in die Pflege ihrer Eltern oder Großeltern involviert sein oder es kümmern sich Eltern um ihr Kind, bei dem eine Entwicklungsverzögerung oder Behinderung vorliegt. Die aufzuwendende Zeit und die benötigten Finanzmittel für die Pflege sowie der Prozess im Umgang mit staatlichen und privaten Unterstützungssystemen kann die psychische Gesundheit, die berufliche Karriere und andere Aspekte im Leben von pflegenden Angehörigen beeinträchtigen (Rothgang et al. 2015; Jacobs et al. 2016; Heitink et al. 2017; Jacobs et al. 2021; Klie 2023). Verschiedene Quer- und Längsschnittstudien belegen, dass Menschen mit einer häuslichen Pflegeverantwortung eine geringere Beschäftigungsquote aufweisen und ihre Teilhabe am sozialen Leben eingeschränkt ist.

Ende des Jahres 2021 waren fünf Millionen Menschen der deutschen Bevölkerung nach den Kriterien der Pflegeversicherung im SGB XI pflegebedürftig (Destatis 2022). Das entspricht eine Verdoppelung gegenüber der Jahrtausendwende (Statista 2024c, S. 4). Diese zahlenmäßige Erhöhung hängt auch mit dem weitergefassten Pflegebedürftigkeitsbegriff im Jahr 2017 zusammen und zählt seitdem auch die Personen hinzu, die Unterstützung benötigen aber keine Leistungen in Form von Pflegegeld beziehen (siehe PSG II und PSG III). Je älter die Menschen werden, desto höher ist ihre Pflegequote. Während von den unter 15-Jährigen 1,8 % einen Pflegebedarf aufweisen, sind es bei den 60–65-Jährigen bereits 3,7 %, bei den 80–85-Jährigen fast 35 % und bei den 90-Jährigen und Älteren insgesamt gut 86 % (ebd., S. 5). Mit dem Alter der Menschen steigt somit ihr Pflege- und Hilfebedarf. In den jüngeren Kohorten bis 60 Jahren sind mehr Jungen bzw. Männer pflegebedürftig, während sich ab dem 60 Lebensjahr das Verhältnis umkehrt und Frauen prozentual häufiger zu den Pflegebedürftigen gehören. In der Altersgruppe der 80–85-Jährigen sind es beispielsweise 66 % Frauen und 34 % der Männer (ebd., S. 15). Von allen Pflegebedürftigen leben 84 % in der Häuslichkeit. Von ihnen werden 51,5 % ausschließlich durch ihre Angehörigen ohne die Unterstützung eines ambulanten Dienstes versorgt (Destatis 2022). Der andere Teil erhält Unterstützung durch seine Angehörigen in Kooperation mit einem ambulanten Pflegedienst. Das sind 1,6 Millionen Menschen, was einem Anteil von 32 % entspricht. Lediglich 0,3 % der zu Hause lebenden Pflegebedürftigen werden ausschließlich von einem Pflegedienst betreut

(ebd.). Inwiefern in den Pflegehaushalten zusätzliche privatbezahlte Pflegeunterstützung involviert ist, bildet die Statistik nicht ab. Der Versorgung in der Häuslichkeit steht die vollstationäre Versorgung in Pflegheimen gegenüber, in welchen sich 16 % (793.000) Pflegebedürftige befinden (ebd.). In allen Altersgruppen gibt es wesentlich mehr Menschen in der häuslichen Versorgung, als in der stationären. Das ist auch bei den über 90-Jährigen so. Von ihnen werden trotz eines höheren Pflegebedarfes 69 % in der Häuslichkeit betreut (Statista 2024c, S. 18). Dies verdeutlicht Abbildung 3.1.



**Abb. 3.1** Überblick Pflegebedürftige nach Versorgungsort. (Eigene Darstellung nach Pflegestatistik 2021)

Nicht alle Personen, die Hilfe im Alltag und bei der Selbstpflege benötigen, sind über einen Pflegegrad definiert und erfasst. Zudem ist eine Pflegesituation nicht prinzipiell angabepflichtig und kann auch durch das alleinige physische und finanzielle Knowhow der Angehörigen bewältigt werden. Somit ist es theoretisch möglich, dass auch eine Person mit einem hohen Pflegebedarf jedoch ohne Pflegegrad statistisch unerfasst bleibt (IW-Report 2019). Für die pflegenden Angehörigen besteht ein ähnliches undifferenziertes Bild. Ihre Anzahl ist nicht genau bekannt. Zwar kann man sich seit der Pflegereform von 2017 bei der Krankenkasse als Pflegeperson registrieren lassen und ist dadurch bei der gesetzlichen Rentenversicherung pflichtversichert (Deutsche Rentenversicherung 2023), eine vollständige statistische Erhebung lässt das jedoch nicht zu. Das resultiert u. a. daraus, dass es für die Versicherungsleistung bestimmte Voraussetzungen gibt. Es muss der Pflegegrad zwei bis fünf vorliegen und ein Pflegeumfang von 10

Wochenstunden, verteilt auf zwei oder mehr Tage, gegeben sein. Die Pflege muss in der Häuslichkeit erfolgen und eine parallele Berufstätigkeit darf nicht mehr als 30 Stunden pro Woche umfassen (ebd.). Sollten sich mehrere Angehörige die Pflege eines/einer Angehörigen teilen, muss jede Person einen wöchentlichen Pflegeaufwand von 10 Stunden oder mehr nachweisen plus die genannten anderen Forderungen. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, werden Angehörige nicht registriert und können somit im statistischen Sinne nicht quantifiziert werden. Außerdem entfallen jene Pflegende, die jemanden mit Pflegegrad 1 versorgen oder ihr privates Pflegeengagement nicht angeben. Die Schätzwerte zur Zahl der pflegenden Angehörigen bilden daher eine hohe Bandbreite ab. Sie belaufen sich in den meisten Fällen auf drei bis etwas mehr als fünf Millionen Personen (Schumann & Kather-Skibbe 2016; Herrmann et al. 2022; Kuhlmeijer & Budnick 2023), wobei die zweite Zahl nach Hochrechnungen auf die Gesamtbevölkerung realistischer ist (Felder et al. 2022, S. 16). Ausreißer finden sind vor allem nach oben und nehmen Schätzungen von circa 7,1 Millionen pflegenden Angehörigen in Deutschland an (Eggert et al. 2023). Die höhere Zahl resultiert daraus, dass sich die Pflege einer einzelnen Person oftmals auf mehrere pflegende Angehörige verteilt. Schätzungen zufolge haben derzeit rund 12 Millionen Menschen in Deutschland ein pflegebedürftiges Familienmitglied.

Prognostisch wird die Anzahl der Pflegebedürftigen bis zum Jahr 2055 um ca. 37 % steigen und liegt dann je nach Variante bei 6,8 Millionen bzw. 7,6 Millionen Menschen (Statista 2024c, S. 63; IW-Report 2019). Ob sich die erhöhten Zahlen der Pflegebedürftigen auch in einem Anstieg der pflegenden Angehörigen bemerkbar machen wird, kann noch nicht mit Sicherheit gesagt werden, da von einem Rückgang des Pflegepotenzials auszugehen ist, was sich u. a. im Bevölkerungsrückgang, der erhöhten räumlichen und beruflichen Mobilität sowie veränderten Rollen- und Partnerschaftskonstellationen begründet (Eggert et al. 2023; Nowossadeck et al. 2016). Um die Charakteristik von pflegenden Angehörigen geht es im folgenden Abschnitt.

---

### **3.2 Demografisches Profil und Rolle pflegender Angehöriger**

Pflegende Angehörige werden immer wieder als die tragende Säule der Pflege in Deutschland bezeichnet (RKI 2015; Klie 2023). Das wird deutlich, wenn man sich ihre Versorgungsleistungen vor Augen führt. Für ihre hilfebedürftigen Familienmitglieder übernehmen sie Aufgaben der Körperpflege, Mobilität und Ernährung. Zudem tätigen sie Einkäufe, erledigen neben ihrem Haushalt

noch denen der Pflegebedürftigen, kochen, leisten Gesellschaft, organisieren Freizeitgestaltung und stehen mit emotionaler Zuwendung und Gesprächen bereit (Bohnet-Joschko & Bidenko 2022; Büscher 2020). Dieser Auszug an Aufgaben lässt bereits deren zeitlichen Umfang erahnen. Der wirtschaftliche Wert und die ökonomische Bedeutung der familiären Pflege ist erheblich (Geyer & Schulz 2014; Hielscher et al. 2017; Herrmann et al. 2022). Sie ist aus dem aufgebrachten Zeitvolumen und dem durchschnittlichen Stundensatz für formelle Pflegekräfte zu ermitteln und ergibt eine monetäre Bewertung von rund 44 Milliarden Euro pro Jahr, bei einem mittleren unterstellten Lohnniveau (Schneider 2006; Backes et al. 2008). Umgerechnet in Arbeitsplätze ergibt das ca. 3,2 Millionen Vollzeitstellen (ebd.). Bei den tariflichen Angleichungen der letzten Jahre im hauptberuflichen Pflegesektor liegen die Zahlen inzwischen höher und können je nach Tarifabschluss, Medianeinkommen und Stundenumfang für informelle Pflege errechnet werden.

Die Charakteristik von pflegenden Angehörigen hat sich über den Zeitverlauf der letzten Jahrzehnte kaum verändert. Zwar finden sich statistische Hinweise darauf, dass auch die Zahl der informell pflegenden Männer zunimmt (Skinner & Sogstad 2022; Langehennig et al. 2012), die Mehrheit der Versorgenden waren und sind jedoch weiblich. Ihr Anteil variiert je nach Studie zwischen 60 % bis 80 % (Rothgang et al. 2015; Ehrlich & Kelle 2019; IW-Report 2019; Herrmann et al. 2022; Klie 2023; Schwinger & Zok 2024). Das Profil pflegender Angehöriger lässt sich wie folgt am besten beschreiben: Sie sind im Durchschnitt 57 Jahre alt, in 68 % der Fälle weiblich, zwei Drittel sind verheiratet und kommen am häufigsten für die Pflege ihrer Eltern auf, gefolgt von der Pflege für (Ehe-)Partner:innen. Die meisten pflegenden Angehörigen befinden sich noch im berufsfähigen Alter und 70 % der unter 65-Jährigen gehen neben der Pflege einer Erwerbsarbeit nach (Klaus et al. 2014; Nowossadeck et al. 2016; Rothgang & Müller 2018; Ehrlich & Kelle 2019; Jacobs et al. 2020, 2021; Herrmann et al. 2022; Schwinger & Zok 2024). Unter den pflegenden Angehörigen leisten vor allem Frauen mit durchschnittlich 21 Stunden pro Woche den größten Umfang an häuslicher Pflege (Tesch-Römer & Hagen 2018, S. 22; Herrmann et al. 2022, S. 13; Schwinger & Zok 2024, S. 3). Gegenüber Männern verrichten sie fast doppelt so häufig unbezahlte Pflegetätigkeiten in der Familie, was der aktuelle Gender Care Cap von 44,3 % deutlich belegt (Stat. Bundesamt 2024a). Danach leisten Frauen jeden Tag 1 Stunde und 19 Minuten mehr unbezahlte Arbeit als Männer (ebd.).

### **3.3 Pflegedauer und Pflegeumfang**

Wie umfangreich die Pflege ausfällt hängt besonders mit den Faktoren des Pflegetriggrads und der Pflegedauer zusammen (Rothgang & Müller 2018, S. 123; Herrmann et al. 2022, S. 23 ff.; Janson et al. 2022; VdK 2024, S. 98). Zudem ist es entscheidend, ob die pflegende und zu pflegende Person zusammen in einem Haushalt leben (Rothgang & Müller 2018, S. 118 f.; Janson et al. 2022). Je nach Studie variieren die Angaben zur Zeitaufwendung in den einzelnen Tätigkeitsbereichen der häuslichen Pflege deutlich. Dabei ist ein Hinweis zur Quellenlage unerlässlich: Die Datenlage zur genauen zeitlichen Belastung pflegender Angehöriger ist unzureichend. Zwar liefert die Pflegestatistik Zahlen zur Anzahl der Pflegebedürftigen, erlaubt jedoch keine konkreten Rückschlüsse auf die pflegenden Personen selbst. Der statistische Bericht zur Zeitverwendungserhebung (ZVE) vom Statistischen Bundesamt macht Angaben zum Zeitaufwand von Personen ab 10 Jahren, die eine oder mehrere Personen pflegen bzw. betreuen (Stat. Bundesamt 2024a). Insgesamt gaben 7.243 Personen Auskunft, darunter 64 % Frauen und 36 % Männer. Die meisten (62 %) pflegten weniger als 10 Stunden pro Woche, 21 % der Befragten wendeten zwischen 10–20 Stunden auf und 17 % gaben mehr als 20 Stunden Pflegezeit pro Woche an (ebd.Tab.block 63911–65). Da in die Befragung auch Minderjährige und junge Erwachsene eingeschlossen sind und keine weitere altersmäßige Differenzierung oder Angaben nach Altersgruppen und geleisteten Pflegestunden erfolgte, sind die Ergebnisse mit anderen Referenzstudien kaum vergleichbar.

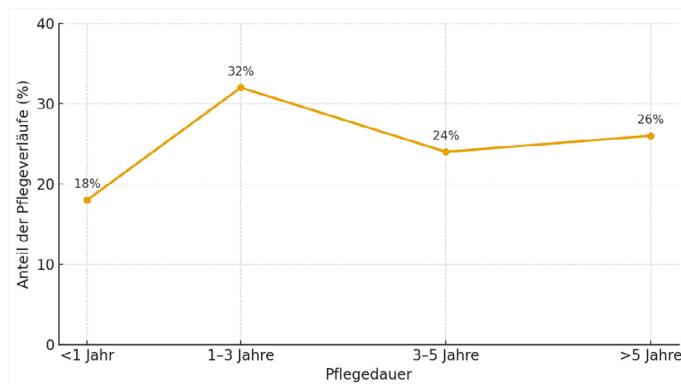
Die statistischen Ergebnisse der Pflegereporte stammen von den Daten der jeweiligen Versicherten der Krankenkassen. Hinzukommen Studien von pflegewissenschaftlichen Instituten, wie dem Deutschen Institut für angewandte Pflegeforschung (DIP) oder dem Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP). Wenn es um die Situation von zu Pflegenden und ihren Angehörigen geht, sind besonders die Pflegereporte der AOK beachtenswert, die immer im letzten Kapitel einen aktuellen Überblick geben, womit sich ein Längsschnittbild zeichnen lässt. Die enthaltenen Zahlen stammen aus den Abrechnungsdaten der derzeit elf eigenständigen AOKs in Deutschland, die rund ein Drittel der Bevölkerung versichern (Schwinger et al. 2023, S. IX). Bei den Pflegereporten der Barmer GEK bildet immer das zweite Kapitel die statistischen Rahmendaten zur Pflege ab. Die Reporte der Barmer weisen einen einschlägig ökonomischen Blick auf die Pflege auf. Das liegt u. a. an dem Hauptautoren Heinz Rothgang, der ein renommierter Gesundheitsökonom an der Universität Bremen ist. Seine Expertise hat einen Einfluss auf die inhaltliche Ausrichtung der Berichte und stellt Kostenaspekte und Finanzierungsfragen der ambulanten sowie stationären Pflege in den Mittelpunkt. Der Barmer-Report von 2015 behandelte das Schwerpunktthema „Pflege

*zu Hause*“ und der von 2018 befasst sich mit der „*Gesundheit pflegender Angehöriger*“ (Rothgang & Müller 2018). Alle anderen Berichte bis einschließlich 2023 konzentrieren sich auf die stationäre Pflege. Für die Situation der häuslichen Pflege stellte die großangelegte VdK-Studie von 2023 einen umfassenden Überblick dar. An ihr beteiligten sich 53.678 Personen. Darunter waren 51 % pflegende Angehörige, 12,3 % pflegebedürftige Menschen und 36,7 % Personen ohne Pflegeerfahrung (Büscher et al. 2023, S. 19). Die Ergebnisse wurden in mehreren Zwischenberichten veröffentlicht und thematisieren die prekäre gesundheitliche und finanzielle Situation von pflegenden Angehörigen. Inhaltlich schließt sich eine Befragung des WIdO-monitor von 2024 an, indem die häusliche Pflege in den Fokus gestellt wird und mit ihr die Eigenleistungen, Belastungen und finanziellen Aufwände von 1.008 informellen Hauptpflegepersonen (Schwinger & Zok 2024).<sup>2</sup> Diese neuere Datenlage erlaubt präzisere Aussagen als bisher, da sie auch vorherige Fragebogenitems und Proband:innen aus zurückliegenden Studien involviert und miteinander kombiniert.

Nach diesem Exkurs soll es nun wieder um den Pflegezeitraum und die Pflegedauer auf Grundlage der genannten Daten gehen. Festzustelle ist, dass die Mehrzahl der Pflegeverläufe mindestens zwei Jahre dauert. Eine frühere Auswertungen von Nowossadeck et al. (2016) ergaben, dass 40 % der Befragten weniger als ein Jahr pflegten, 20 % verwendeten bis zu zwei Jahren für die Angehörigenpflege, 27 % bis zu vier Jahren und weitere 13 % kümmerten sich über fünf Jahre. Tritt die Pflegebedürftigkeit nach dem 60. Lebensjahr auf, dauert sie im Mittel vier Jahre (ebd., S. 13). Aktuellere Daten der Deutschen Rentenversicherung von 2022 weisen eine höhere Pflegedauer aus. In 74,5 % der Fälle beträgt die durchschnittliche Länge 36 Monaten und nur 62 % belaufen sich auf bis zu 24 Monate. Bis maximal sechs Monate dauern 26 % der Fälle an (Herrmann et al. 2022, S. 21). Die Zahlen finden sich annähernd auch in den AOK-Pflegereporten wieder, wo 54,4 % der Angehörigen zwischen einem und fünf Jahren pflegen (Jacobs et al. 2020, S. 70). Die VdK-Studie (Büscher et al. 2023, S. 98) bestätigt diese Tendenz: 59 % der befragten Angehörigen pflegen länger als drei Jahre, knapp 20 % sogar mehr als fünf Jahre. Eine noch detailliertere Aufschlüsselung liefert der aktuelle BARMER-Pflegereport (Rothgang & Müller 2024, S. 133 ff.), der die Pflegedauer verstorbener Pflegebedürftiger untersucht. Demnach wurden 14,6 % der Betroffenen weniger als ein Jahr gepflegt, 33,5 % zwischen einem und drei Jahren, 23,1 % zwischen drei und fünf Jahren und 28,7 % länger als fünf Jahre. Diese Auswertung basiert auf vollständigen Pflegeverläufen und verdeutlicht, dass

<sup>2</sup> WIdO ist das wissenschaftliche Institut der AOK und bereitet auch die Daten für die jährlichen Pflegereporte auf. Website mit Publikationsdatenbank: <https://www.wido.de/>

über die Hälfte der Pflegeverhältnisse mindestens drei Jahre andauerten. Die nachfolgende Abbildung 3.2 fasst die Verteilung der Pflegedauer auf Grundlage dieser Daten zusammen.



**Abb. 3.2** Verteilung der Pflegedauer pflegender Angehöriger (vereinheitlichte eigene Darstellung nach Herrmann et al. 2022; Büscher et al. 2023; Deutsche Rentenversicherung 2023; Rothgang & Müller 2024)

Die Pflegedauer steigt, wenn die Pflegebedürftigen weiblich sind. Das zeigen auch die differenzierten Auswertungen der Barmer. Männer ab 60 Jahren sind aufgrund ihrer höheren altersspezifischen Sterblichkeit kürzer pflegebedürftig als Frauen. 40 % der Männer werden bis zu einem Jahr gepflegt, 30 % über zwei Jahre. Bei Frauen benötigen hingegen rund 50 % mehr als zwei Jahre Pflege. Der Durchschnitt liegt bei 3,6 Jahren für Männer und 4,9 Jahren für Frauen (Rothgang & Müller 2021, 95 ff.). Der Durchschnittswert der Pflegebedürftigkeit liegt für Männer ü60 bei 3,6 Jahren und für Frauen bei 4,9 Jahren (Rothgang & Müller 2021). Besonders zuverlässig gelten die Leistungsdaten der Pflegekassen, da andere Erhebungsmethoden durch Faktoren wie Erinnerungsfehler oder selektive Stichproben verzerrt sein können. So erfassen etwa Befragungen von Pflegebedürftigen oder Angehörigen nur Momentaufnahmen. Zudem sind Pflegekonstellationen oft komplex: Mehrere Personen teilen sich die Pflege, die Zuständigkeiten wechseln, und die Zeitanteile lassen sich nicht exakt zuordnen (Tesch-Römer & Hagen 2018, S. 38 f.).

Neben der Dauer der Pflege sind auch die aufzuwendenden Zeitanteile entscheidend. Sie beeinflussen das Belastungsempfinden von pflegenden Angehörigen und die Möglichkeit Familie, Beruf und Pflege in Einklang zu bringen.

Der Pflegereport der DAK von 2022 stellte heraus, dass 74 % der Hauptpflegeperson mindestens drei Stunden oder mehr pro Tag pflegten (Klie 2023, S. 58). Der ermittelte Wert ergibt sich aus einem Fragebogenitem, welches folgende Antwortmöglichkeit zuließ: „*Nicht den ganzen Tag, aber täglich drei Stunden und mehr*“ (ebd.).<sup>3</sup> Das Ergebnis ähnelt Daten des SOEP von 2012, wo pflegende Angehörige im Durchschnitt 2,6 Stunden pro Tag für ihre pflegebedürftigen Familienmitglieder aufwendeten (IW-Report 2019, S. 8). Eine Befragungswelle des SOEP aus dem Jahr 2020 betrachtet die Angehörigen, die nur unter der Woche pflegen. 45,3 % wenden von Montag bis Freitag mindestens 10 Stunden auf. Der durchschnittliche Pflegeumfang aller Befragten beläuft sich hier auf rund 2,5 Stunden je Werktag (Herrmann et al. 2022, S. 16). Wären die Wochenenden mit einbezogen, käme es wahrscheinlich zu einer höheren Stundenzahl, was der WIdO-Monitor veranschaulicht. Die Hauptpflegeperson (HP) verbrachten im Wochendurschnitt 49 Stunden mit der Pflege, was sieben Stunden pro Tag entspricht (Schwinger & Zok 2024, S. 5). Die Abweichung der Ergebnisse ist auf die unterschiedlichen Frageitems und Antwortmöglichkeiten zurückzuführen. Je differenzierter die Fragen ausfielen, desto genauer konnten die Pflegezeiten je Pflegefall für die Hauptpflegeperson ermittelt werden. Grundsätzlich ist von einer durchschnittlichen Pflegezeit einer HP von mindestens drei Stunden pro Tag auszugehen (Rothgang et al. 2015, S. 193 ff.; Jacobs et al. 2020, S. 69 ff.; Jacobs et al. 2021, S. 39; Klie 2023, S. 58 f.; Schwinger & Zok 2024, S. 3). Genauere Fragen nach den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der pflegerischen Unterstützung ergeben präzisere und höhere Zeitanteile. Die Bereiche Körperpflege, Ernährung, Mobilität, Betreuung und Beschäftigung sind am zeitaufwendigsten (Jacobs et al. 2020, S. 81). Die Pflegereporte der AOK geben unter Beachtung dieser Tätigkeitsbereiche eine Pflegezeit pro pflegebedürftige Person von 8,5 Stunden pro Tag und einen Mittelwert von 43,2 Wochenstunden an (ebd., S. 83). Zwei Drittel dieser Pflege leistet die HP, das verbleibende Drittel übernehmen weitere Angehörige oder andere unterstützende Personen (ebd., S. 81). Ähnliche Werte berechnete auch die VdK-Pflegestudie, die bei knapp 28 % der Befragten ( $n = 21.600$ ) einen Pflegeaufwand von 20 bis 40 Stunden pro Woche und bei 23 % mehr als 40 Stunden feststellten (Büscher et al. 2023, S. 159). Weist die zu pflegende Person eine Demenzerkrankung auf, kommen Angehörige auf 56 Versorgungsstunden pro Woche (Rothgang & Müller 2018, S. 123 ff.; Jacobs et al. 2020, S. 82). Die zeitlichen Anteile erhöhen sich nochmals merklich

<sup>3</sup> Die Daten aus dem DAK-Pflegereport stammen aus einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung, die das Institut für Demoskopie in Allensbach durchführt. 2022 betrug die Stichprobengröße 9.207 Personen.

auf insgesamt 62 Stunden pro Woche, wenn die HP mit den Pflegebedürftigen zusammen in einem Haushalt lebt (ebd.).

Der zeitliche Aufwand für die Hauptpflegeperson erhöht sich mit steigendem *Versorgungsbedarf*, bei einer *Demenzerkrankung* sowie im Falle *gemeinsamer Haushaltsführung* (Schwinger & Zok 2024, S. 6). Bei dem Punkt der Demenz-erkrankung gehen die Studienergebnisse allerdings auseinander. Im Sample der AOK-Pflegereporte ( $n = 1.108$ , HP über 18 Jahren) wendet die HP von Demenz-kranken wöchentlich 12 Stunden mehr für die Pflege auf als andere Angehörige. Dagegen kann das Sample des Deutschen Alterssurvey (DEAS) ( $n = 866$ , HP über 46 Jahre) keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den bei-den Gruppen ausmachen. Hier pflegten Angehörige im Schnitt 11 Stunden pro Woche und Angehörige von Demenzkranken 13 Stunden. Der Unterschied lässt sich wieder auf verschiedenen Studiendesigns, Befragtengruppen und Fallzahlen zurückführen. Worin sowohl deutsche als auch internationale Studien übereinstimmen, ist der erhöhte Pflegebedarf und die psychische Belastung bei der Versorgung von Menschen mit Demenz (u. a. Grau et al. 2015; Kelle & Ehrlich 2022; Yu et al. 2023).

Es gibt parallel zu den zeitlichen Belastungsfaktoren vier wesentliche Entlastungsfaktoren, die den Pflegeumfang für die Hauptpflegeperson sinken lassen: (1) *Das Geschlecht*: Männer übernehmen im geringeren Umfang private Pflegeaufgaben als Frauen. (2) *Berufstätigkeit*: Gehen pflegende Angehörige einer Berufstätigkeit nach, können sie nicht im gleichen zeitlichen Umfang zur Ver-fügung stehen wie nicht-berufstätige Angehörige. (3) *Andere Personen*: Die Übernahme von Pflegeaufgaben durch Dritte ermöglicht den HP zeitliche Frei-räume und (4) *Einkommens- und Nettovermögen*: Durch ein hohes Einkommen können unterstützende Dienstleistungen eingekauft werden. Besonders bei Pfle-genden mit ausreichend Finanzvolumen sinkt die eigene Pflegetätigkeit im Mittel um 34 Stunden pro Woche (Rothgang et al. 2015, S. 193 f.; Jacobs et al. 2020, S. 82). Die Unterstützung durch andere Personen wie Familienmitglieder oder Bekannte, entspricht einem Umfang von durchschnittlich 18 Stunden pro Woche (Jacobs et al. 2020, S. 80). Eine Entlastung durch ambulante Dienste muss dif-ferenziert betrachtet werden. Befragungen von pflegenden Angehörigen zeigen, dass sie die Leistungen von ambulanten und teilstationären Diensten wie z. B. Kurzeitpflege, Tagespflege oder Verhinderungspflege, als fachlich unzureichend einstuften (Büscher et al. 2023, S. 112). Diese Wahrnehmung unterstützt das Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP) in einer Querschnittsstudie. Dort wird nachgewiesen, dass der Fachkräftemangel in der ambulanten Pflege zu schlechte-rem Versorgungsleistungen führt und die Patient:innensicherheit gefährdet (ZQP 2019).

### **3.4 Belastungs- und Motivationsaspekte von pflegenden Angehörigen**

Bei den aufgezeigten zeitlichen, finanziellen und gesundheitlichen Herausforderungen, die eine Pflegeübernahme mit sich bringt, ist es berechtigt nach den Gründen und der dahinterliegenden Motivation zu fragen. Während sich viele freiwillig für eigene Kinder und deren Versorgung entscheiden, ist das bei der (insb. gerontologischen) Pflege nicht von vornherein gegeben. Die Pflege älterer Menschen unterscheidet sich maßgeblich von der Versorgung kleiner Kinder. Die Betreuung ist wesentlich unflexibler. Während andere Familienmitglieder oder Freunde oft gern die Sorge und Betreuung für Kinder übernehmen, ist die Pflege älterer Menschen häufig eine solitäre Aufgabe mit einer Haupflegeperson. Zudem sind Kinder mobiler und können in tägliche Verrichtungen einbezogen bzw. mitgenommen werden. Auch die Schwere der körperlichen Belastung ist eine andere. Die umkehrte Selbständigkeit und das sich wandelnde Autoritätsverhältnis sind weitere Einflussfaktoren auf das Belastungsempfinden (Rothgang et al. 2015, S. 194 f.; Swinger et al. 2023, S. 179 ff.). Während Kinder im Laufe der Zeit eine größere Selbständigkeit erlangen, schränkt sie sich bei Pflegebedürftigen eher ein. Auch die Beziehungskonstellation zwischen Kindern und ihren Eltern ist klar vorgegeben. Wandelt sie sich im Laufe des Pflegeprozesses, können Rollenkonflikte auftreten (Rothgang et al. 2015, S. 194.f; Büscher et al. 2023, S. 138). Vor diesem Hintergrund wird die informelle Pflegeleistung für ältere Familienmitglieder als intensiv, komplex, zeitaufwendig, schwer kalkulierbar, emotional belastend und kostspielig beschrieben.

Wie sich die Pflegesituation auf die informell Hilfeleistenden auswirkt ist zwar subjektiv, dennoch gibt es valide Faktoren, die eine allgemeine Einschätzung erlauben. Hierzu gehören: (1) *Recipient factors*: der Pflegegrad und die Kognition von Pflegebedürftigen, (2) *Caregiver factors*: die Motivation, das Stressempfinden sowie der Gesundheitsstatus der pflegenden Person und (3) *Caregiving factors*: die zur Verfügung stehende Zeit, die anfallenden Kosten und das Beziehungsgefüge zwischen hilfeleistender und -empfangender Person (Vellone et al. 2011; Bom et al. 2019; Schulz et al. 2020; Bohnet-Joschko & Bidenko 2022). In diesem Kontext weist die Literatur gesondert aus, dass die psychischen Auswirkung auf Pflegeleistende mit demenziell erkrankten Angehörigen besonders hoch ist (u. a. Rothgang & Müller 2018; Kelle & Ehrlich 2022; Yu et al. 2023). Ebenfalls hohe Auswirkungen auf die häusliche Pflegesituation von pflegenden Angehörigen hatte die Covid-19-Pandemie von März 2020 bis Frühjahr 2022. Sie führte zu einer höheren Belastung und Isolation, da professionelle Pflegedienste eingeschränkt waren und soziale Kontakte reduziert wurden. Pflegende

Angehörige mussten oft zusätzliche Pflegeaufgaben übernehmen und litten unter erhöhtem Stress und emotionaler Erschöpfung (Teubner et al. 2020; Budnick et al. 2021). Da die Covid-Pandemie keinen Schwerpunkt der Arbeit darstellt, wird sie nicht näher berücksichtigt. Ausführlichere Informationen finden sich u. a. in den genannten Quellen von Teubner et al. (2020) und Budnick et al. (2021).

Unabhängig von pandemiebedingten Einflüssen lassen sich die oben beschriebenen Belastungsfaktoren anhand empirischer Erhebungen weiter differenzieren. Die dabei gewonnenen Daten ergeben ein umfassendes Bild zu den negativen Effekten, die eine Pflegesituation begleiten können (Rothgang & Müller 2018, S. 100 ff.; Büscher et al. 2023, S. 136 ff.; Loboiko et al. 2023; Schwinger et al. 2023, S. 179 ff.). Eine Übersicht des Belastungserlebens zeigt Tabelle 3.1.

**Tab. 3.1** Psychische und physische Belastungsfaktoren von pflegenden Angehörigen. (Eigene Darstellung anhand der ausgewerteten Literatur)

Psychische Belastungserleben	Physisches Belastungserleben
<b>Veränderungen der eigenen Lebensplanung</b> Zeitaufwand für die Pflege über mehrere Jahre, 24-Stunden-Pflegesettings	<b>Gesundheitsbeeinträchtigungen</b> Heben, Stützen, Lagern, Tragen, Waschen etc.
<b>Soziale Isolation</b> wenig Kontakt zu anderen Personen, verminderte Teilhabe	<b>Stress</b> Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Hautausschläge, Magen-Darm-Erkrankungen, Burnout
<b>Ohnmachts- und Schuldgefühl</b> Miterleben fortschreitender Krankheit, pflegerische Überforderung, Sterbeprozess	<b>Schlafdefizit</b> unterbrochene Nachtruhe, Pflege ohne Pause
<b>Fehlende Anerkennung</b> fehlendes Verständnis und Unterstützung vom persönlichen Umfeld und vom Arbeitgeber	<b>Erschöpfungszustand</b> chronische Überforderung, keine Erholung, unzureichende Entlastung durch Umfeld oder Strukturen
<b>Innerfamiliäre Konflikte</b> Streit über unterschiedliche Belastungen und Zuständigkeiten	<b>Doppelte Haushaltsführung</b> Einkaufen, Waschen, Putzen
<b>Zukunftsängste</b> physische, physische, finanzielle Grenzen	<b>Finanzielle Belastungen</b> Vereinbarkeitskonflikt und Einkommenseinbußen, Zuzahlung für die Pflege

Subsumiert man diese Negativeffekte, die eine Pflegesituation begleiten können, wird ein Resultat augenscheinlich: „*Managing multiple responsibilities has*

*physiological and psychological costs, such as depression, anxiety, or burnout“* (Horrell et al. 2014, S. 2). Aus einer Pflegesituation resultiert für fast alle Angehörigen ein psychisches und physisches Belastungserleben. Eine höhere Anfälligkeit für depressive Verstimmungen, Angstzustände sowie Schlafstörungen und Nervosität sind konsistent nachgewiesene Befunde (Rothgang & Müller 2018, S. 100.ff; Büscher et al. 2023, S. 140 ff.). Typische körperliche Begleiterscheinungen äußern sich in degenerativen Veränderungen des Bewegungsapparates durch anstrengende Aktivitäten wie Heben, Tragen und Umbetten. Kopf-, Rücken-, und Gelenkschmerzen sowie Herz- und Magenbeschwerden kommen zum allgemeinen Erschöpfungszustand hinzu (Grau et al. 2015; Rothgang & Müller 2018; Janson et al. 2022; Knieps & Pfaff 2022; Büscher et al. 2023). Die Einnahme von Beruhigungs-, Schmerz- und Schlafmitteln oder Antidepressiva sind nachgewiesene Tatsachen und dienen im negativen Sinne als Bewältigungsstrategie (Rospenda et al. 2010, S. 314 ff.; Schmitz & Stroka 2013, S. 305.ff; Rothgang et al. 2015, S. 195).

Die Angehörigenpflege ist ein Prozess mit multiplen psychischen, körperlichen und sozialen Folgen. Sie hat einen chronischen Charakter und ist ein grundlegendes Stressereignis, was lange anhalten kann. All die identifizierten *primären Stressoren* während der Pflegesituation beinhalten Risiken für die Angehörigen. Pflegende Angehörige werden oft zu „unsichtbaren Patient:innen“, weil ihr eigener Gesundheitszustand häufig stärker beeinträchtigt ist als jener der von ihnen betreuten Personen (Büscher et al. 2023, S. 28; Rothgang et al. 2015, S. 195; Bom et al. 2019, S. 629; Bohnet-Joschko & Bidenko 2022). Die Auswirkungen auf das „restliche“ Leben der Pflegenden zählen zu den *sekundären Stressoren* und betreffen die Wechselwirkungen mit Beruf, Freizeit, Familienleben und sozialen Kontakten mit ein. So geht etwa der Verlust von Freizeit häufig mit einer Einschränkung sozialer Beziehungen einher. Eine starke Einbindung in die innerfamiliäre Pflege kann bei Angehörigen das Gefühl hervorrufen, das eigene Leben weitgehend der Pflegesituation unterzuordnen. Auch die Partnerschaft kann durch eine länger andauernde Pfletätigkeit belastet werden, was vorrangig auf pflegende Töchter und Söhne zutrifft. Berufstätige pflegende Angehörige geraten zudem häufig in einen Rollenkonflikt zwischen Sorge- und Erwerbsarbeit.

Die finanzielle Belastung verstärkt die ohnehin häufig eingeschränkte Lebenszufriedenheit pflegender Angehöriger. Einkommensverluste ergeben sich insbesondere dann, wenn Pflegeverantwortung und Erwerbstätigkeit nicht vereinbar sind oder zusätzliche Ausgaben für Pflegehilfsmittel, Fahrten oder Betreuung anfallen. Vor dem Hintergrund steigender Lebenshaltungs- und Energiekosten

sowie zunehmender Tariflöhne im Pflegesektor rückt der ökonomische Aspekt häuslicher Pflege in aktuellen Studien verstärkt in den Fokus (Klie 2023, S. 49; Büscher et al. 2023, S. 87). Durchschnittlich belaufen sich die privaten Zuzahlungen auf 325 Euro pro Monat im ambulanten Bereich und auf 874 Euro monatlich bei stationärer Pflege (Schwinger & Zok 2024).

Pflege beansprucht umfassende zeitliche, körperliche, psychische und finanzielle Ressourcen. Das von vielen Angehörigen empfundene Pflichtgefühl, permanent verfügbar sein zu müssen, wird als zentrale Belastung erlebt. Besonders belastend wirken der Verlust von Freizeit, eingeschränkte Möglichkeiten zur Regeneration sowie die emotionale Abhängigkeit innerhalb der Pflegesituation. Die gesundheitlichen Folgen für pflegende Angehörige sind vielfältig dokumentiert. Die dauerhaft hohe Beanspruchung verdeutlicht die strukturellen Belastungsgrenzen dieses Versorgungssystems. Werden diese Grenzen überschritten, kann das zu kritischen Beziehungssituationen führen, in denen auch das Risiko von Gewalt innerhalb der Pflegebeziehung steigt. Das wiederum hat potenziell schwerwiegenden Folgen für pflegebedürftige Personen und betreuende Angehörige. Diese können sich in verschiedenen Formen physischer Gewalt (etwa das Zufügen von Schmerzen, Fixieren, Schlagen oder Missbrauch) sowie psychischer Gewalt (wie Kontrolle, Bedrängen, Bedrohen, Beschimpfen, Demütigen oder Einschüchtern) manifestieren (Schwinger et al. 2023; Klie 2023; Büscher et al. 2023).

Trotz dieser negativen und belastenden Merkmale der Angehörigenpflege entscheiden sich die meisten Menschen dazu diese zu übernehmen. Ihre Motive setzen sich aus freiwilligen und unfreiwilligen Beweggründen zusammen (Abb. 3.3). Ein Pflegesetting wird dann als unfreiwillig beschrieben, wenn die Pflege durch ein plötzliches Ereignis (Schlaganfall, Unfall) auftritt und die Kompromisslosigkeit der Situation eine direkte Pflegeübernahme erfordert. Oder der Pflegebedarf stellt sich sukzessive ein und die Angehörigen werden im Verlauf schleichend zu informellen Pfleger:innen (Rothgang & Müller 2018; Pristavec 2019; Fuchs et al. 2023).



**Abb. 3.3** Motivationsfaktoren für Pflegeübernahme. (Eigene Darstellung nach Rothgang & Müller 2018, S. 122)

Die meisten Angehörigen empfinden eine starke Verantwortung gegenüber ihren hilfebedürftigen Familienmitgliedern. Sie übernehmen die Pflege aus einem inneren oder moralischen Pflichtgefühl oder aufgrund mangelnder Alternativen, etwa weil die Angehörigen nicht von einer anderen Person gepflegt werden möchten (ebd.). Ein Pflegemotive aus mangelnden Alternativen heraus entsteht, wenn beispielsweise finanzielle Restriktionen die Pflegschaft bestimmen und ein Augenmerk auf Grundbesitz, Vermögen, Erbe etc. liegt oder ein ungewollter Eigenanteil für formelle Leistungen zu erbringen ist. Neben diesen eher negativen Auswirkungen und Auffassungen zu bestehenden Pflegemotiven hat sich ein Forschungszweig herausgebildet, der sich mit den positiven Aspekten der Pflegeübernahme beschäftigt. Im Vordergrund stehen häufig Motive wie Liebe, eine enge emotionale Verbundenheit und der Wunsch, den eigenen Eltern oder der Partnerin beziehungsweise dem Partner etwas zurückzugeben. Auch das Gefühl, gebraucht zu werden, die Wertschätzung für die eigene Pflegeleistung, das Erlernen neuer Fähigkeiten sowie die persönliche Weiterentwicklung hin zu mehr Belastbarkeit werden von informell Pflegenden als positive Aspekte erlebt (Pendergrass et al. 2023).

Fasst man die positiven und negativen Aspekte der Übernahme von Angehörigenpflege zusammen, so lässt sich diese im weiteren Sinne als eine Form der „Rückerstattung“ innerhalb von Generationen oder Partnerschaften verstehen. Damit verknüpft ist zum einen das Gefühl von Selbstverständlichkeit und emotionaler Verbundenheit, zum anderen aber auch die Erwartung eines „Return on Investment“ im Sinne familiärer Solidarität. Im Lebensverlauf erfahren Kinder vielfache Unterstützung und Zuwendung durch ihre Eltern, ebenso wie (Ehe-)Partnerinnen und -Partner einander beistehen. Die spätere Übernahme von Pflege wird daher von vielen als Ausdruck gelebter Reziprozität wahrgenommen.

---

### **3.5 Herausforderungen der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf im Erwerbsverlauf**

Der unterschiedliche Verlauf von weiblichen und männlichen Erwerbsbiografien, ist überwiegend mit familienbedingten Auszeiten in ihren Berufsjahren zu begründen. Erwerbsunterbrechungen im höheren Alter, meist aufgrund häuslicher Pflegetätigkeiten, werden weitaus weniger stringent thematisiert und untersucht als Unterbrechungen wegen Kindern. Die Diskussion stagniert mehrheitlich im Bereich der partnerschaftlichen Aufgabenteilung von Arbeitszeiten zwischen den Elternteilen. Die Pflege von älteren Familienmitgliedern fällt nachweislich in das letzte Jahrzehnt der Erwerbstätigkeit und nimmt einen signifikant hohen zeitlichen Stellenwert ein. Beachtet man zusätzlich, dass die durchschnittliche Pflegebedürftigkeit mindestens drei Jahre andauert, kann davon ausgegangen werden, dass der Einfluss auf die „letzte Etappe“ in der Erwerbsphase groß ist. In dieser subsumieren sich zudem die Erfahrungsstufen durch die Länge der Berufstätigkeit, wodurch sich ein relativ hohes Lohnniveau abzeichnet. Im Schnitt erreichen Männer und Frauen im Alter von 55 Jahren das höchste Durchschnittseinkommen in ihrer Gehaltsbiografie (PMSG 2019). Das ist auch in etwa das Alter, in welchem die Pflegebedürftigkeit älterer Familienmitglieder wahrscheinlich wird. Eine familienbedingte Erwerbsunterbrechung, ist also mindestens zweimal im Lebenslauf für jene relevant, die Kinder und/oder pflegebedürftige Angehörige zu versorgen habe. Während zu Beginn der Karriere hauptsächlich Kinder zu beruflichen Auszeiten führen, sind es mit fortschreitender Erwerbsbiografie die eigenen Eltern oder Schwiegereltern (Klaus et al. 2014; Rothgang & Müller 2018; Büscher et al. 2023; Scheuermann et al. 2024b). Die Pflege des Partners oder der Partnerin wird häufig erst nach der Beendigung der Erwerbsarbeit ein Thema und beinhaltet dann keinen beruflichen Vereinbarkeitskonflikt mehr.

Die Anzahl der pflegenden Angehörigen beläuft sich nach SOEP auf 4,9 Millionen Menschen. Die Zahlen in den Pflegereporten der AOK, Barmer und DAK sind mit 4,5 bis 4,7 Millionen ähnlich hoch (Rothgang & Müller 2018; Jacobs et al. 2021; Klie 2023). Prinzipiell müssen alle Männer und Frauen prognostisch mit einem (gerontologischen) Pflegefall in ihrer Familie rechnen, wenn sie selbst noch im erwerbsfähigen Alter sind. Ausgehend von 4,9 Millionen pflegenden Angehörigen ab 18 Jahren übernehmen von ihnen 3,0 Millionen Frauen (61 %) und 1,9 Millionen Männer (39 %) mindestens eine Stunde pro Werktag familiäre Pflegeaufgaben (Fischer & Müller 2020; Herrmann et al. 2022; Elling & Hetzel 2024). Die Zahl derer, die ein Familienmitglied versorgen und nebenbei berufstätig sind, ist hoch. Zwei Drittel aller pflegenden Angehörigen unter 65 Jahren gehen einer Erwerbsarbeit nach. Von den pflegenden Frauen waren 76 % erwerbstätig und von den Männern 82 % (ebd.). Das deckt sich mit der Querschnittserhebung des VdK, wo 82,3 % der pflegenden Angehörigen noch erwerbstätig waren und nur 14,7 % nicht mehr (Büscher et al. 2023, S. 48). In der Versichertenumfrage der AOK waren knapp 62 % erwerbstätig (Schwinger & Zok 2024). Mit einer Generalaussage zur Berufstätigkeit pflegender Angehöriger muss dennoch zurückhaltend umgegangen werden. Denn mit steigendem Alter nimmt der Anteil pflegebedürftiger Menschen zu, was wiederum dazu führt, dass ältere Angehörige häufiger in die Rolle der Pflegeleistenden hineinwachsen (Geyer & Schulz 2014; IW-Report 2019; Herrmann et al. 2022). Das hängt mit der höheren Pflegequote im Alter zusammen: Ältere Menschen benötigen häufiger umfassende Unterstützung durch ihre ebenfalls alternden Familienmitglieder. Dadurch sind informell Pflegende hauptsächlich in den höheren Altersgruppen zu finden, die kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand stehen oder sich bereits im Ruhestand befinden (Rothgang & Müller 2018, S. 115; Herrmann et al. 2022, S. 13; Klie 2023, S. 88). Der Barmer-Pflegereport belegt, dass nur 8,4 % mehr als 30 Stunden wöchentlich neben der Pflege arbeiten und rund 26 % maximal bis zu 29 Stunden. 65 % der Hauptpflegepersonen waren nicht mehr berufstätig (Rothgang & Müller 2018, S. 115 ff.). Die Versichertenumfrage der AOK weist dagegen wesentlich höhere Zahlen aus. Von den befragten Hauptpflegepersonen im erwerbsfähigen Alter waren 33 % in Vollzeit, 28 % in Teilzeit und 38 % nicht mehr beschäftigt (Schwinger & Zok 2024, S. 3).<sup>4</sup> Die unterschiedlichen Werte der nicht mehr

<sup>4</sup> Bei der Analyse der statistischen Zahlen ist immer auch ein Detailblick auf das jeweilige Studiendesign und Sample erforderlich. Die Datengrundlage der Barmer basiert auf der Versichertenumfrage von Hauptpflegepersonen ( $n = 1.862$ ). Die AOK befragte Versicherte in ambulanten Pflegesituationen ( $n = 1.008$ ). Die Datengrundlage ist somit vergleichbar. Die unterschiedlichen Ergebnisse basieren auf der Zufallsstichprobe und dem damit nicht vorhandenen Einfluss, wer genau an der Befragung teilnimmt. Die Daten der Barmer sind im

erwerbstätigen Befragten lassen sich auf die Konstruktion der Zufallsstichprobe zurückführen. Zudem muss beachtet werden, ob die fehlende Erwerbsbeteiligung mit der Unvereinbarkeit von Pflege und Beruf zusammenhängt. Moralökonomische Aspekte deuten auf eine geringe Bereitschaft zur Reduzierung der eigenen Berufstätigkeit für die Pflege hin, da die Einkommensverluste nur schwer zu kompensieren sind. Die Übernahme von materiell nicht vergüteter Pflegearbeit kann durch den Transaktionskostenansatz erklärt werden. Die Person im Haushalt, welche das geringste Einkommen erzielt, einen unsicheren Arbeitsplatz hat oder nur im geringen Umfang berufstätig ist, übernimmt üblicherweise die Pflege für Angehörige (Klie 2023, S. 166). Die angeführten Punkte treffen besonders häufig auf Frauen zu, da sie (1) häufig einen kleineren Teil zum Haushalteinkommen beitragen oder dem „female caregiver model“ folgen, (2) aufgrund ihrer bereits geleisteten Sorgearbeit für Kinder in der Vergangenheit eine fragmentierte Erwerbsbiografie aufweisen und ihnen (3) geringere Karrierechancen unterstellt werden und daher die Sorgearbeit vor der beruflichen Verwirklichung steht (Madörin 2010; Baumann 2013; Fischer & Müller 2020). Dieses Entscheidungsmuster nach dem Transaktionskostenansatz findet seine Ausgangsbasis in dem Typus des konservativen Wohlfahrtstaates begründet. Wenn der Zuverdienst einer Frau zum Familieneinkommen wegfällt, wird die finanzielle Stabilität der Familie zwar gefährdet, aber sie wiegt nicht so schwer wie der Verlust des Erwerbseinkommens des Mannes.

Die Zahlen des Barmer-Pflegereportes (2018, S. 115) stehen somit zwar im Kontrast zu anderen Studienergebnissen, nicht aber zur Pflegerealität in Familien, die maßgeblich von deren finanzieller Ausstattung abhängt. Einigkeit besteht hingegen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Erwerbs- und Pflegestunden: Wer mehr arbeitet, übernimmt seltener Pflegeaufgaben und leistet deutlich weniger Stunden pro Woche als teilzeitbeschäftigte oder nicht erwerbstätige Personen (ca. 15 vs. 26 Stunden/Woche). Diese Verteilung zeigt sich über mehrere Jahre hinweg als stabil (Klaus et al. 2014; Tesch-Römer & Hagen 2018; Kuhlmey & Budnick 2023; Schwinger & Zok 2024). Die Erwerbsumfänge variieren jedoch erheblich nach Geschlecht: Mehr als doppelt so viele pflegende Männer wie Frauen gehen einer Vollzeittätigkeit nach (Ehrlich & Kelle 2019, S. 189; Fischer & Müller 2020, S. 855; Büscher et al. 2023, S. 48). Je nach Faktoren wie Geschlecht, Versorgungsbedarf, Demenz oder Wohnsituation kann der erforderliche Pflegeaufwand für ein hilfebedürftiges Familienmitglied das Zeitbudget einer Teilzeit- oder Vollzeittätigkeit überschreiten. Geht man beispielsweise von einem

---

Vergleich ein seltenes Studienphänomen. In der Regel wird von einer höheren Erwerbsbeteiligung von pflegenden Angehörigen ausgegangen.

täglichen Mindestaufwand von drei Stunden informeller Pflege aus, sind das werktags 15 Stunden wöchentlicher Pflegezeit, die zusätzlich zur Erwerbsarbeit geleistet werden müssen (Herrmann et al. 2022).

Zieht man die unterschiedlichen Studien zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zusammen, zeigt sich eine eindeutige Tendenz, wie mit der Pflege von Familienmitgliedern umgegangen wird, während die eigene Erwerbstätigkeit noch besteht. Hierbei verfestigen sich stereotype Verhaltensweisen von Frauen, in Bezug auf die familienbedingte Sorgearbeit. Gendernormative Rollenbilder, familiäre Reziprozitätserwartungen, fehlende ökonomische Ressourcen und unzureichende Unterstützungsangebote für die häusliche Pflege sind dafür mitverantwortlich (Geyer & Schulz 2014; Tesch-Römer & Hagen 2018; Klie 2023). In der Folge ist es insbesondere für Frauen schwer, ihre professionell-berufliche und familiär-pflegerische Rolle in Einklang zu bringen. Das Resultat zeigt sich in gesundheitlichen Symptomatiken, vermehrten Krankheitstagen, Stress, allgemeiner Überlastung und finanziellen Einbußen. Zudem geht eine hohe Pflegeverantwortung mit einer erhöhten Bereitschaft einher, die Erwerbsarbeit aufzugeben, um die Vereinbarkeitsstressoren zu reduzieren (Ehrlich et al. 2020; Montano & Peter 2022; Reichert 2022; Kuhlmeijer & Budnick 2023; Scheuermann et al. 2024a). Damit besteht generell ein positiver Zusammenhang zwischen der informellen Pflegeverantwortung und der Bereitschaft, die Berufstätigkeit zu beenden. Die daraus resultierenden Einkommensverluste sind als Opportunitätskosten zu werten, die durch die veränderte berufliche Situation entstehen. Neben den finanziellen Nachteilen kommen noch Opportunitätskosten durch den Verzicht auf Freizeit, Hobbys, Familie und Freunde dazu (Rothgang et al. 2015, S. 125; Klie 2023, S. 10).

Die Fortführung der beruflichen Tätigkeit erfüllt für pflegende Angehörige nicht nur einen monetären Zweck, sondern bietet zugleich eine sinnstiftende Funktion. Eine positive Einstellung zum Beruf kann auch die Wahrnehmung der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Pflege positiv beeinflussen. Erwerbsarbeit wird dann weniger als Belastung, sondern eher als bereichernde Herausforderung erlebt. Darüber hinaus stellt sie für viele einen wichtigen Ort der Anerkennung, des Austauschs und des positiven Feedbacks dar (Eggert et al. 2021, S. 62; Tesch-Römer & Hagen 2018, S. 22). Solche Erfahrungen bleiben im Pflegealltag vielfach aus. Gerade die öffentliche Wertschätzung im Beruf macht diesen für viele informell Pflegende zu einer unersetzblichen Ressource.

Die Opportunitäts- und Folgekosten wegen fehlender Vereinbarkeitsmöglichkeiten werden nicht nur für pflegende Angehörige als hoch eingeschätzt, sondern auch für deren Arbeitgeber:innen. Eine fundierte Schätzung zu den betrieblichen Kosten liegt für Deutschland bislang nur in Form einer Expertise aus

dem Jahr 2011 vor. Schneider et al. (2011) beziffern darin die gesamtwirtschaftlichen Folgekosten für Unternehmen auf jährlich 18,94 Milliarden Euro. Umgerechnet ergeben sich daraus betriebliche Kosten in Höhe von 14.154,20 Euro pro pflegender beschäftigter Person und Jahr (ebd.). Das sind Kostenbelastungen, die entstehen, wenn Arbeitnehmende trotz Krankheit oder Erschöpfung an den Arbeitsplatz kommen und dadurch nicht voll leistungsfähig sind. Ein Produktivitätsverlust für das Unternehmen ist die Folge. Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit für Fehler und das Risiko für Arbeitsunfälle steigt. Hält der Belastungszustand für Arbeitnehmende an, kann daraus eine chronische Erkrankung, Burnout oder die Reduzierung von Arbeitsstunden bzw. Aufgabe der Berufstätigkeit folgen. Die Kosten, welche Präsentismus verursacht, sind in Deutschland beziffert und beziehen alle Beschäftigten ein. Durch reine Fehlzeiten (Absentismus) entstehen den Unternehmen ein Verlust von 1.199 Euro pro Mitarbeiter:in und Jahr. Präsentismus hingegen verursacht 2.399 Euro Kosten pro Jahr und Kopf (Booz & Company 2011; Oster & Mücklich 2019). Fast man Absent- und Präsentismus zusammen, entsteht den deutschen Unternehmen ein jährlicher wirtschaftlicher Verlust in Höhe von rund 225 Milliarden Euro (ebd.). Betrachtet man diese Kosten in Verbindung mit dem Belastungserleben von pflegenden Angehörigen und zieht die Ergebnisse des AOK-Fehlzeitenreport (2023) mit heran, können psychische Krankheiten als ein wesentliches Kriterium des Fehlzeitengeschehens ausgemacht werden. Psychische Erkrankungen sind der dritthäufigste Grund für Fehlzeiten am Arbeitsplatz und über die letzten 10 Jahre um fast 50 % angestiegen (ebd., S. 437). Die Krankmeldungen wegen einer anstrengenden Pflegesituation belegt der DAK-Pflegereport (2023, S. 52). 59 % der berufstätigen pflegenden Angehörigen haben sich mindestens einmal krankgemeldet, um die Pflege bewältigen zu können. Auch die VdK-Pflegestudie (Büscher et al. 2023, S. 108) zeigt, dass Krankschreibungen als Strategie zur Bewältigung familiärer Pflegeaufgaben eingesetzt werden.

Zahlreiche Studien belegen die Doppelbelastung, die durch die gleichzeitige Übernahme familiärer Pflege und Erwerbstätigkeit entsteht. Sie zeigen, dass berufliche Tätigkeiten zugunsten der Pflege häufig reduziert oder ganz aufgegeben werden. Insbesondere Querschnittserhebungen weisen darauf hin, dass pflegende Angehörige im Vergleich zu nicht pflegenden eine signifikant höhere Bereitschaft zur Reduktion ihrer Arbeitszeit aufzeigen. Dies verweist auf die psychosozialen Belastungen, die mit der Vereinbarung beruflicher und pflegerischer Anforderungen einhergehen (Andersson et al. 2019; Knieps & Pfaff 2022; Montano & Peter 2022). Umgekehrt gilt: Je höher das Erwerbsvolumen, desto geringer fällt in der Regel der Umfang der übernommenen Pflege aus (Fischer & Müller 2020). Ein wesentlicher Einflussfaktor in diesem Zusammenhang ist das Alter der pflegenden

Angehörigen. Mit zunehmendem Alter sinkt die Erwerbsbeteiligung deutlich. Ab einem Alter von 60 Jahren sind nur noch rund 19 % der pflegenden Angehörigen erwerbstätig (Klaus et al. 2014; Fischer & Müller 2020). Das lässt den Schluss zu, dass ältere Angehörige ihre Berufstätigkeit häufig reduzieren oder aufgeben, um Pflegeverantwortung übernehmen zu können (Klaus et al. 2014). Frauen haben im Lebensverlauf ein signifikant höheres Risiko, Pflege und Beruf nicht vereinbaren zu können, was häufig zu Erwerbsunterbrechungen und finanziellen Nachteilen führt. Wegen pflegebedürftiger Kinder reduziert jede zweite Mutter ihre berufliche Tätigkeit, während das nur auf jeden fünften Vater zutrifft (Kelle 2020; Kuhlmeij & Budnick 2023). In einer anderen Stichprobe, die sich ausschließlich auf gerontologisch pflegende Angehörige konzentriert, gibt jede neunte Person an, ihre Berufstätigkeit aufzugeben zu haben (entspricht 11 %) (Scheuermann et al. 2024a). Die Analysen zeigen, dass die Beendigung der Erwerbstätigkeit signifikant mit dem Geschlecht der pflegenden Angehörigen korreliert, wobei Frauen überproportional betroffen sind. Auch geht die Notwendigkeit der Berufsaufgabe mit dem Zusammenleben der pflegebedürftigen Person sowie einen höheren Pflegegrad einher (Büscher et al. 2023; Scheuermann et al. 2024a). Zeitlich kritisch wird es, wenn die Pflege mehr als 15–20 Stunden pro Woche in Anspruch nimmt. Bei Angehörigen, die in diesem Zeitrahmen pflegen, steigt die Wahrscheinlichkeit einer pflegebedingten Beendigung der Erwerbstätigkeit (Scheuermann et al. 2024a; Walsh & Murphy 2018).

Die Beendigung der Erwerbstätigkeit ist in der Regel nicht die erste Maßnahme, sondern folgt meist einer schrittweisen Reduzierung des Stundenumfangs. Bleibt die Pflegebelastung weiterhin hoch, steigt die Wahrscheinlichkeit, die Berufstätigkeit vorübergehend zu unterbrechen oder ganz aufzugeben. In einem internationalen systematischen Literaturreview von Janson et al.) (2022), reduzierten im Durchschnitt 30 % der pflegenden Angehörigen ihre berufliche Tätigkeit, gegenüber 10 %, die diese vollständig niederlegten. Das gleicht sich an andere Studien an. Ergebnisse des DZA weisen eine Reduzierung der Arbeit bei 47 % der Befragten nach (Tesch-Römer & Hagen 2018). In der Pflegestudie der VdK gaben 49 % der Befragten an, ihre Arbeitszeit zugunsten der Pflege gekürzt zu haben. In der Wido-Studie der AOK waren es knapp 52 % (Schwinger & Zok 2024, S. 12). Somit reduziert jede zweite Person mit Pflegeverantwortung ihre Arbeitszeit. Die meisten kürzten ihren Stundenumfang um 25 %, gefolgt von denen, die sogar 50 % weniger arbeiten gingen. Im Umkehrschluss blieb bei der anderen Hälfte der Umfang der Erwerbsarbeit unverändert. Ob pflegende Angehörige ihre Arbeitszeit reduzierten, hing vom Schweregrad der Pflegebedürftigkeit, der Pflegedauer sowie vom gemeinsamen Haushalt mit der pflegebedürftigen Person ab.

(Eggert et al. 2021, S. 61). Hervorzuheben ist, dass etwa 28 % der Pflegepersonen, die zum Befragungszeitpunkt nicht mehr erwerbstätig waren, zuvor ihre berufliche Tätigkeit zugunsten der Pflege aufgegeben hatten (Schwinger & Zok 2024, S. 12). Da es sich hier um Querschnitte handelt und um unterschiedliche Samplezusammensetzung, ergibt sich eine Varianz der Ergebnisse bei pflegebedingten Beendigung der Erwerbstätigkeit zwischen 10 % und 28 % (Herrmann et al. 2022; Janson et al. 2022; Scheuermann et al. 2024a).

Die Daten deuten auf eine erhöhte Erwerbsbeteiligung pflegender Angehöriger hin, wobei Frauen sich neben dem Beruf nahezu dreimal so häufig engagieren wie Männer. Ihre Pflegerate im erwerbsfähigen Alter liegt bei ca. 5,7 % und die der Männer bei nur 2,2 % (Klaus et al. 2014). Das bedeutet, dass Frauen einen signifikant höheren Stundenanteil für die Pflege aufwenden und trotz ihrer allgemein gestiegenen Erwerbsbeteiligung in der Rolle der pflegenden Angehörigen überproportional vertreten sind, während Männer seltener in dieser Rolle aktiv sind. Das hängt, wie gezeigt, mit dem unterschiedlichen Umfang der Berufstätigkeit und dem generierten Einkommen zusammen. In welchem Maße pflegende Angehörige Pflege und Beruf miteinander vereinbaren können, entscheiden im Wesentlichen fünf Faktoren (Schumann & Kather-Skibbe 2016; Reichert 2022; Scheuermann et al. 2024b):

- (1) Systeme der sozialen Sicherung,
- (2) Verlaufsdynamik der Pflegebedürftigkeit,
- (3) Verfügbarkeit von formellen Versorgungsleistungen,
- (4) Arbeitsteilung in Familie und Partnerschaft sowie
- (5) Vereinbarkeitsmaßnahmen in Unternehmen.

Der letzte Punkt stellt in der Forschung zu berufstätigen pflegenden Angehörigen eine beliebte Diskursgrundlage dar. Fast fortlaufend werden besonders KMU kritisiert, keine (ausreichenden) Vereinbarkeitsmaßnahmen vorzuhalten und somit die Fortsetzung der Berufstätigkeit ihrer Angestellten zu gefährden. Dabei sollten besonders sie es sein, die ein Interesse an der Weiterbeschäftigung haben, weil davon maßgeblich ihre wirtschaftliche Prosperität abhängt. Dass die Absicht, die Erwerbstätigkeit aufzugeben, unter pflegenden Angehörigen zunimmt, insbesondere wenn sie hohe psychosoziale Belastungen und Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben erleben, verlangt eine erhöhte Beachtung. Beschäftigte, die ihre Vorgesetzten als rücksichtsvoll und effektiv in der Planung und Koordination von Arbeitsaufgaben wahrnehmen, haben eine geringere Absicht, ihre Beschäftigung aufzugeben (Montano & Peter 2022).

In deutschen Unternehmen ist das Thema der Vereinbarkeit inzwischen zwar auf der Tagesordnung, aber aufgrund der starken gesetzlichen Regulierungen in dem Bereich, sind Initiativen, die eine Vereinbarkeit fördern, wenig vorzufinden. Der übergeordnete gesetzliche Einfluss kann ein Erklärungsansatz dafür sein, warum Unternehmen wenig eigene Strategien ausgebildet haben. Starke Lobbyverbände für berufstätig pflegende Angehörige, wie sie beispielsweise in Großbritannien existieren (Employers for Carers oder Carers UK), gibt es in Deutschland in dieser Form nicht. Es bestehen zwar Interessenvertretungen (z. B. „wir pflegen e. V.“), diese sind aber zumeist nicht professionell organisiert und beruhen größtenteils auf ehrenamtlichem Engagement. Daher liegt der Fokus in Deutschland seit Jahren auf der Anpassung der Gesetze zur besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Eigens für diesen Zweck wurde ein unabhängiger Beirat installiert, der sich thematisch zu den verschiedenen Maßnahmen berät und Expertisen einholt, um daraufhin die Bundesregierung zu beraten. Er veröffentlichte bisher zwei Sachberichte: Der erste beschäftigt sich mit einer Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung der Pflegezeit und Familienpflegezeit. Der zweite Bericht beschäftigte sich mit pflegenden Angehörigen in KMU und jungen Menschen, die eine Pflegetätigkeit übernehmen. In beiden Berichten wird übereinstimmend eine Lohnersatzleistung für pflegende Angehörige gefordert, um pflegebedingte Berufseinschnitte finanziell auszugleichen (Beirat Pflege & Beruf 2019, 2023). Im Folgenden werden die bestehenden staatlichen Unterstützungsleistungen für erwerbstätige pflegende Angehörige vorgestellt und im Hinblick auf ihre Wirksamkeit bewertet.

---

### **3.6 Fazit: Die Auswirkung von Angehörigenpflege auf den Beruf**

Die genannten Einflussfaktoren und Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf finden sich in nahezu allen Untersuchungen zu dem Themenschwerpunkt wieder. Seit Mitte der 90er Jahre wird dieses Gebiet in Deutschland dokumentiert und erforscht (u. a. Naegele 1997; Reichert 1999). Die Untersuchungen zeigen, dass bereits vor über 20 Jahren die Schwierigkeiten in den gleichen Bereichen lagen wie heute. Im Privatleben ist es vor allem die emotionale und körperliche Belastung sowie ein fortschreitender Zeitmangel. Im Berufsleben wurden auch damals Arbeitsunterbrechungen, vermindertes Leistungsvermögen, geringere Karrierechancen, Einkommensverluste und die Beendigung der Erwerbstätigkeit als Auswirkungen angeführt. Inzwischen ist die Datengrundlage zu berufstätigen pflegenden Angehörigen im deutschen und

internationalen Kontext sehr breit gefächert und besteht aus beinahe unzähligen Längs- und Querschnittsstudien. Die wissenschaftliche Fokussierung auf pflegende Angehörige im erwerbsfähigen Alter unterstreicht das große Interesse und die Notwendigkeit, sich mit den komplexen Anforderungen auseinanderzusetzen, da der Pflegeprozess mit vielfältigen psychischen, physischen und sozialen Belastungen einhergeht.

Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf stellt somit noch immer ein zentrales Thema in der aktuellen sozialwissenschaftlichen Forschung dar, insbesondere im Kontext des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Zunahme an Pflegebedürftigen in unserer Gesellschaft. Die vorliegenden Ergebnisse des Kapitels verdeutlichen die signifikante Rolle, die pflegende Angehörige in der informellen Pflege einnehmen, und zeigen auf, dass diese Gruppe nicht nur einen enormen wirtschaftlichen Wert generiert, sondern auch vor erheblichen Herausforderungen steht, die ihre berufliche Existenz und psychosoziale Gesundheit betreffen. Der Vereinbarkeitsdiskurs ist durch strukturelle und individuelle Faktoren erheblich beeinflusst. Insbesondere die Doppelbelastung, die sich aus der gleichzeitigen Wahrnehmung von Pflege- und Erwerbsarbeit ergibt, führt zu einer signifikant höheren Belastung bei pflegenden Angehörigen, was sich im Vergleich zu nicht-pflegenden Personen in einer höheren Bereitschaft zeigt, die berufliche Tätigkeit zugunsten der Pflege zu reduzieren oder aufzugeben. Diese Entscheidung ist häufig nicht nur eine Frage der persönlichen Präferenz, sondern vielmehr eine Notwendigkeit, die aus der unzureichenden Unterstützung durch Gesetz- und Arbeitgeber resultiert. Eine mangelnde gesetzliche Passung auf die zeitlichen und finanziellen Bedürfnisse der Angehörigen machen eine echte Vereinbarkeit von Pflege und Beruf derzeit noch unmöglich.

Letztlich ist festzuhalten, dass die Übernahme von Pflege mit einem erheblichen zeitlichen, physischen, emotionalen und finanziellen Aufwand verbunden ist. Die Pflicht, dauernd anwesend zu sein, beschreiben Angehörige als eine der Hauptbelastungen. Zudem schränkt die zunehmende Abhängigkeit sowie das reduzierte Zeitbudget für Freizeit und soziale Kontakte die Lebensqualität der pflegenden Angehörigen deutlich ein. Bei anhaltender oder zunehmender Beanspruchung stößt dieses Versorgungsarrangement, insbesondere für berufstätige pflegende Angehörige, zunehmend an seine Grenzen. Unter Einbezug aller Befunde dieses Kapitels lässt sich eine fundierte Aussage über die Auswirkungen häuslicher Pflegetätigkeit auf die Erwerbsarbeit treffen.

1. Je höher die (stundenmäßige) Pflegebelastung pro Tag, desto wahrscheinlicher ist ein frühzeitiger Ausstieg aus dem Erwerbsleben.

2. Je länger eine Pflegesituation andauert, desto geringer ist die Erwerbsbeteiligung pflegender Angehöriger.
3. Pflegende Frauen reduzieren wegen der Pflege eher ihre Wochenarbeitszeit als Männer.
4. Verglichen mit den Personen ohne Pflegeaufgaben, ist es für pflegende Angehörige im erwerbsfähigen Alter weniger wahrscheinlich einer Erwerbstätigkeit nachzugehen.
5. Die Gesetze zur besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf enthalten gegenüber dem Teilzeit- und Befristungsgesetz keine nennenswerten Vorteile.
6. Eine fehlender Einkommensersatz macht die häusliche Pflege zum Armutsrisiko für berufstätige pflegende Angehörige.

Als Resümee zur Situation von (berufstätigen) pflegenden Angehörigen ist zu konstatieren, dass es überwiegend Frauen sind, die Pflege und Beruf miteinander vereinbaren müssen. Das hat zwei Hauptursachen: Erstens sind sie in einem geringeren Umfang erwerbstätig, was bedeutet, dass sie mehr freie Kapazitäten für anstehende Pflegeaufgaben zur Verfügung haben. Zweitens sind sie eher dazu geneigt, ihren Beruf aufzugeben und sich in Gänze um ihre Angehörigen zu kümmern, da ihr Einkommen, auch wegen der reduzierten Arbeitszeit, einen wesentlich kleineren Anteil am Familieneinkommen ausmacht und darauf eher verzichtet werden kann. Das Resultat spiegelt sich in einem erhöhten Armutsrisiko wider.



# Vereinbarkeit von Pflege und Beruf für KMU

4

Das Kapitel zum Forschungsstand der (berufstätigen) pflegenden Angehörigen zeigte eine große Komplexität der differenten Einflussfaktoren auf Sorge- und Erwerbsmustern. Bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf richtet sich der Blick beinahe ausschließlich auf die Verantwortung der Unternehmen, welchen eine fast schon hoheitliche Gestaltungsaufgabe für eine familienorientierten Personalpolitik übertragen wird. Der voranschreitende Fach- und Arbeitskräftemangel gilt dafür als legitimiertes Mittel. Denn Unternehmen sollten ein Interesse daran haben, ihre Beschäftigten sowohl arbeits- als auch leistungsfähig zu halten, weil dieses Humankapital aufgrund schwindender Arbeitsmarktressourcen nur schwer zu ersetzen ist. Unternehmen sind daher aufgefordert ein angemessenes Arbeitsumfeld für Beschäftigte mit familiären Sorgeaufgaben zu gestalten, um diese bestmöglich dabei zu unterstützen, die zwei zeitaufwendigen Tätigkeiten der Sorge- und Erwerbsarbeit miteinander zu verbinden. Gelingt das den Unternehmen nicht, sind sie es, die mit den negativen Folgen konfrontiert sind. Die pflegenden Beschäftigten haben einen höheren Krankenstand (Absentismus) oder sind bei Anwesenheit nur eingeschränkt leistungsfähig (Präsentismus). Zudem

---

Teile der Ausführungen erschienen gekürzt im zweiten Bericht des unabhängigen Beirats für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Quelle: Knauthe, K., Joos, S. & Hoff, A. (2022): *Expertise zur besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in KMU*. Institut für Gesundheit, Alter, Arbeit und Technik (GAT), Hochschule Zittau/Görlitz. (intern veröffentlicht). Für die vorliegende Arbeit wurde der Beitrag umfänglich überarbeitet und aktualisiert.

---

**Ergänzende Information** Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-49839-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-49839-9_4).

reduzieren sie während einer Pflegesituation häufig ihre Arbeitszeit, unterbrechen die Berufstätigkeit oder entscheiden sich für eine vollständige Beendigung zugunsten der familiären Pflege. Die Folge sei eine Schwächung der Resilienz von regionalen Arbeitsmärkten. In Unternehmen, die Vereinbarkeitsmaßnahmen für Menschen mit Sorgeverantwortung vorhalten, profitierten von motivierteren und loyaleren Beschäftigten. Daraus ergeben sich sowohl betriebswirtschaftliche Vorteile, als auch Attraktivitätsmerkmale, die wettbewerbsentscheidend sein können. Forderungen nach Vereinbarkeitsregelungen appellieren somit an das ökonomische und moralische Gewissen von Arbeitgeber:innen. Diese Perspektive ist grundlegend richtig. Seit Jahren belegen Studienergebnisse den hohen Stellenwert einer Work-Life-Balance bei Beschäftigten. Beispielsweise zeigt das Career Pulse Survey (2022), dass 63 % der Befragten eine bessere Work-Life-Balance einer höheren Bezahlung vorziehen. Nur 31 % entscheiden sich für das bessere Gehalt (FlexJobs 2022). Die deutschen Ergebnisse weichen davon nur geringfügig ab: Auch hier zählt der Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance zu den wichtigsten Faktoren. Noch höher priorisiert werden lediglich die Höhe des Gehalts und die Sicherheit des Arbeitsplatzes (Statista 2021b, S. 30; Randstadt 2021, S. 12, 2023, S. 11).

Damit Unternehmen bei den Gestaltungsaufgaben rund um die Work-Life-Balance gut unterstützt werden, gibt es eine Vielzahl von Publikationen, die eine solche Unternehmenspolitik fördern. Ihnen ist gemeinsam, dass sie für Unternehmen geschrieben sind und Empfehlungen aussprechen. In den Untersuchungen kommen hauptsächlich Beschäftigte mit ihren Wünschen zu Wort, was in erster Linie deren Perspektive veranschaulicht. Zwei Dinge bleiben dabei weitgehend unberücksichtigt: Die Erwartungen der Unternehmen an eine gute Vereinbarkeit sowie eine generelle Diskussion darüber, was eine gute Vereinbarkeit für beide Seiten bedeutet. Der Widerspruch in der Vereinbarkeit zeigt sich in den hohen Teilzeitquoten von Eltern und pflegenden Angehörigen. Doch wer ist dafür verantwortlich? Ist die Verantwortung den Familien zuzuweisen, die nicht in Vollzeit arbeiten gehen möchten, um mehr Zeit für Kinder, Pflegebedürftige und Partnerschaft zu haben? Ist es die Verantwortung der Regierung, welche ein familienzentriertes konservatives Familienmodell fördert und die Sorgearbeit in den privaten Haushalten zentriert? Oder ist es die Verantwortung der Unternehmen, welche Stereotypen folgen und Beschäftigte mit familiären Pflichten gegenüber anderen ohne diese Pflicht weniger fördern oder gar diskriminieren? Hinweise auf dieses Verhalten gibt es bei allen dieser drei Akteure. Daher muss sich in dem Zusammenhang die grundsätzliche Frage gestellt werden, was eine gute Vereinbarkeit von Sorge- und Erwerbsarbeit konkret bedeutet. Die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit unterstützt zwar die Vereinbarkeit von Familie, Pflege

und Beruf, führt auf der anderen Seite aber zu Gehaltseinbußen und geringeren Aufstiegschancen.<sup>1</sup> Das komplexe Geflecht ist nicht ohne weiteres aufzulösen und könnte in der pauschalen Aussage münden, dass es prinzipiell ein Familienrisiko darstellt, sich um unterstützungsbedürftige Angehörige zu kümmern. Auf der anderen Seite ist ein Unternehmensrisiko, sich nicht um Vereinbarkeitsmaßnahmen zu kümmern und dann evtl. Beschäftigte an die Konkurrenz oder in das Langzeitkrank zu verlieren. Am Ende bleibt es dadurch den Unternehmen überlassen, sich an die familiären Betreuungsanforderungen ihrer Beschäftigten anzupassen. Die andere, wenn auch extreme, Variante bestünde darin, Eltern und pflegende Angehörige gegenüber anderen Beschäftigten zu benachteiligen. Das ist per Gesetz über das Maßregelverbot (§ 612a BGB) und Diskriminierungsverbot im Beschäftigungsverhältnis (§ 7 Abs. 1 AGG) zwar verboten, kommt in der Praxis jedoch vor. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes legte 2023 nach einer Befragung offen, dass 64 % der Eltern und 48 % der pflegenden Angehörigen (n = 3.520) wegen ihrer familiären Aufgaben von ihren Vorgesetzten diskriminiert wurden (ADS 2023). Das steht im Widerspruch zu den ökonomischen und moralischen Ansprüchen einer proaktiven Vereinbarkeitsstrategie. Eines wird daraus deutlich: Die komplexe Wirkbeziehung zwischen Erwartung und Angebot spannt sich in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis auf. Denn weder die Unternehmen können ohne ihre Beschäftigten agieren, noch können die Beschäftigten ohne ihren Arbeitgeber agieren, wenn sie ihren beruflichen Status und ihr Einkommen behalten möchten. Somit sind beide Parteien auf ein wechselseitiges Engagement angewiesen. In dieser Konstellation treffen Vereinbarkeitsanforderungen und eine passende Personalstrategie aufeinander.

Die Wahrnehmung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit wird maßgeblich von individuellen Präferenzen, Einstellungen und persönlichen Prioritäten der Beschäftigten beeinflusst. Der Wunsch an Unternehmen lässt sich als inklusiv orientierte Strategie verstehen, die darauf abzielt, Beschäftigten je nach Lebenssituation und persönlichen Bedürfnissen ein passendes und unterstützendes Arbeitsumfeld bereitzustellen. Die immer heterogene Belegschaft hat einen breiten Erwartungskatalog, der viele Unternehmen vor Herausforderungen stellen dürfte und Interessenkonflikte schürt. Auch können Wahrnehmungen voneinander abweichen. Während Unternehmen der Auffassung sind, viel für die Familienfreundlichkeit zu tun, kann das den Beschäftigten zu wenig sein (BMFSFJ 2018). Große Unternehmen haben hier verschiedene Vorteile gegenüber kleineren. Sie

<sup>1</sup> In der Arbeit geht es nicht um Ungleichesmechanismen von geschlechterbezogener Teilzeitarbeit. Einen guten Überblick dazu bietet das Buch von Heejung Chung (2022) welches das Paradox der Flexibilität bei Teilzeitarbeit erläutert und die Mehrdimensionalität von Vereinbarkeitsstrategien für Familie und Beruf.

verfügen im Vergleich über ein versierteres personalorientiertes Management, was sich aus der umfangreicheren Verfügbarkeit von finanziellen und humangen Ressourcen ergibt. Dies ermöglicht ihnen eine effizientere Standardisierung von Prozessen durch Skaleneffekte, eine stärkere Arbeitgebermarke (*Employer Branding*) sowie attraktivere Karrieremöglichkeiten, die ihre Anziehungskraft auf qualifizierte Fachkräfte erhöhen (Mesaros et al. 2009; IW Köln 2021; IfM Bonn 2022b).

Nach dieser einführenden Betrachtung und den Überlegungen zur Verantwortung für die Vereinbarkeit von Sorge- und Erwerbsarbeit, liegt der Schwerpunkt im Folgenden auf der Rolle der Unternehmen. Insbesondere bei der Betrachtung zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf findet diese Perspektive in den meisten Untersuchungen nur eine marginale Berücksichtigung. Diese einseitige Fokussierung auf die Herausforderungen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer:innen vernachlässigt wichtige Aspekte der betrieblichen Realität. Dabei spielen die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die verfügbaren Ressourcen und innerbetriebliche Entscheidungsprozesse eine zentrale Rolle bei der Entwicklung pflegefreundlicher Arbeitsbedingungen. Die Einbeziehung der Unternehmensperspektive ist entscheidend, um ein umfassendes Verständnis der Dynamiken und Herausforderungen zu entwickeln, die mit der Implementierung und Wirksamkeit einer (pflege-)sensiblen Unternehmenskultur verbunden sind.

---

## 4.1 Literaturreview zur Unternehmensperspektive

Um die Haltung und ein Meinungsbild von Unternehmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu ermitteln, wurde für diese Arbeit ein systematisches Literaturreview geplant. Dafür kamen etablierte sozialwissenschaftliche Datenbanken wie EBSCO, ScienceDirect, SCOPUS, SpringerLink, WISO und OpenGrey zum Einsatz. Ergänzend wurde Google Scholar genutzt, um die Ergebnisse zu vergleichen und eine größere Vollständigkeit sicherzustellen. Der erste Suchvorgang fand im September 2022 statt. Zur Aktualisierung der Daten wurde die Recherche gezielt in den Jahren 2023 und 2024 wiederholt. Der für das Literaturreview entwickelte Suchstring war darauf ausgerichtet, verschiedene Aspekte der Thematik „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf aus Unternehmensperspektive“ abzudecken. Darunter fielen: die (1) Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, die (2) Unternehmensperspektive, (3) Unternehmenspraktiken sowie (4) relevante Begriffe, die spezifische Dimensionen dieser Thematik betreffen. Aus diesen Aspekten konnten vier Strings gebildet werden:

- (1) ("Work-Life-Balance" OR "Work-Family-Balance" OR "Work-Care-Balance" OR "Vereinbarkeit von Arbeit und Pflege" OR "Vereinbarkeit von Beruf und Pflege" OR "Pflege und Beruf vereinbaren" OR "Arbeit und Pflege vereinbaren" OR "Balance zwischen Arbeit und Pflege") AND
- (2) („Pflege\*“ OR „Pflegeaufgaben“ OR „Pflegeverantwortung“ OR „Betreuung von Angehörigen“ OR „informelle Pflege“ OR „Familienpflege“ OR „Pflege von Angehörigen“) AND
- (3) (Arbeitgeber\* OR „Arbeitgeberperspektive“ OR „Unternehmensperspektive“ OR „Betriebsperspektive“ OR „organisatorische Perspektive“ OR Arbeitsplatz OR „Arbeitsumgebung“ OR Unternehmen) AND
- (4) („Strategien“ OR „Maßnahmen“ OR „Initiativen“ OR „Praktiken“ OR „Unterstützung“ OR „Unterstützung durch Unternehmen“ OR „Personalmanagement“ OR „Human Resources Management“) OR „HRM“)

Da die Datenbanken hauptsächlich englischsprachige Journalartikel beinhalten, wurden die Strings auch ins Englische übersetzt. Die Abfragen erfolgten dann jeweils gesondert in den zwei Sprachen.

- (1) ("work-life balance" OR "work-family balance" OR "work-care balance" OR "reconciliation of work and care" OR "compatibility of work and care" OR "combining work and care" OR "balancing work and care") AND
- (2) ("care\*" OR "caregiving" OR "elder care" OR "family care" OR "informal care" OR "care responsibilities" OR "care duties") AND
- (3) ("employers" OR "employer perspective" OR "company perspective" OR "corporate perspective" OR "organizational perspective" OR workplace OR "work environment" OR "business") AND
- (4) ("policies" OR strategies OR initiatives OR practices OR support OR "organizational support" OR "human resource management" OR "HRM")

Zusätzlich zu den Suchstrings war es erforderlich, Ein- und Ausschlusskriterien zu bestimmen. Die Artikel sollten ab 2015 veröffentlicht sein und nicht vorher. Die Begrenzung auf diesen Zeitraum wird mit der Einführung der Pflegestärkungsgesetze und des Pflegezeitgesetzes, die jeweils 2015 in Kraft traten, begründet. Der Schwerpunkt dieses Literaturreviews lag außerdem, entsprechend der Forschungsfrage, auf Publikationen, die sich auf kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland bezogen, weshalb die Suche auf das nationale Kriterium beschränkt blieb. Die Unternehmen sollten zudem eine maximale Beschäftigtenstärke von 25 Personen aufweisen. Der Schwellenwert wurde gewählt, um keinen Geltungsbereich für das Familienpflegezeitgesetz zu

haben. Zudem ist der Anteil an Beschäftigten in Kleinstunternehmen statistisch relevant. In das Screening sollten somit Artikel einfließen, die folgende Kriterien erfüllten:

- Empirische Untersuchung
- Klein- und Kleinunternehmen in Deutschland
- Beschäftigtenanzahl bis zu 25 Personen
- Vereinbarkeitsstrategien
- Pflege und Beruf

Zudem sollten die Begriffe des Suchstrings im Abstract oder im Titel vorkommen. Nach den Maßgaben konnte die Recherche in den Datenbanken durchgeführt werden. Ausnahmen hiervon bildeten Datenbanken, die eingeschränkte Möglichkeiten boten, die Trefferliste mittels der Auswahlkriterien zu konkretisieren. In diesen Fällen wurden die Kriterien im Rahmen des Screenings individuell angewendet. Dieses klassische Vorgehen eines systematischen Literaturreviews stieß inhaltlich schnell an seine Grenzen. Es konnten keine konkreten Publikationen gefunden werden, die sich im Sinne einer wissenschaftlichen quantitativen, qualitativen oder Mixed-Method-Studie mit dem Thema befassten und die vorab aufgestellten Kriterien erfüllten. Die recherchierten Quellen waren nach einer Volltextanalyse inhaltlich nicht mehr relevant oder nicht eindeutig der Unternehmensperspektive zuordenbar, da sie beispielsweise KMU nur peripher betrachteten oder die Motivationen für die Vereinbarkeitsausrichtung nicht deutlich voneinander unterschieden. Auffälligkeiten lagen hier zuvorderst in der definitischen Gleichsetzung von Beschäftigten, die sich um pflegebedürftige Personen oder um Kinder kümmerten. Es ging also vornehmlich um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Somit war es problematisch, ausschließlich pflegezentrierte Publikationen herauszufiltern. Artikel, welche die Unternehmenssicht einbezogen, konzentrierten sich hauptsächlich auf Auswertungen von Unternehmensbefragungen, die sich allgemeiner mit einer personenzentrierten Personalpolitik auseinandersetzen. Die Journalartikel aus den Datenbanken passten also nicht exakt zum Forschungsanliegen. Das heißt, dass zu den Recherchezeitpunkten in den ausgewählten Literaturdatenbanken nur sehr vereinzelte wissenschaftliche Veröffentlichungen mit einer entsprechenden empirischen Untersuchung vorhanden waren. Vor dem Hintergrund dieser Tatsache wurde das methodische Vorgehen des systematischen Reviews angepasst und um einen narrativen Ansatz erweitert. Dieser zielte nach wie vor darauf ab, zentrale Fragestellungen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf aus Unternehmensperspektive zu beleuchten. Jedoch

wurde auf die strenge systematische Verfahrensweise verzichtet und stattdessen die Konzentration auf relevante Beiträge gelegt. Das machte eine interdisziplinäre Betrachtung möglich, welche die thematische Breite, zentrale Spannungsfelder und Schlüsselthemen erfassste. Der Anspruch lag nicht auf Vollständigkeit, sondern auf einer möglichst breiten Darstellung relevanter Perspektiven zur Forschungsfrage. Der angepasste Ansatz ermöglichte es, auch Arbeiten außerhalb eines eng gefassten systematischen Reviews einzubeziehen, sofern sie entscheidende inhaltliche Beiträge lieferten. So entstand ein Erkenntnisgewinn, der über methodische Beschränkungen hinausgeht und eine narrative Darstellung als explorative Basis für die weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung bietet.

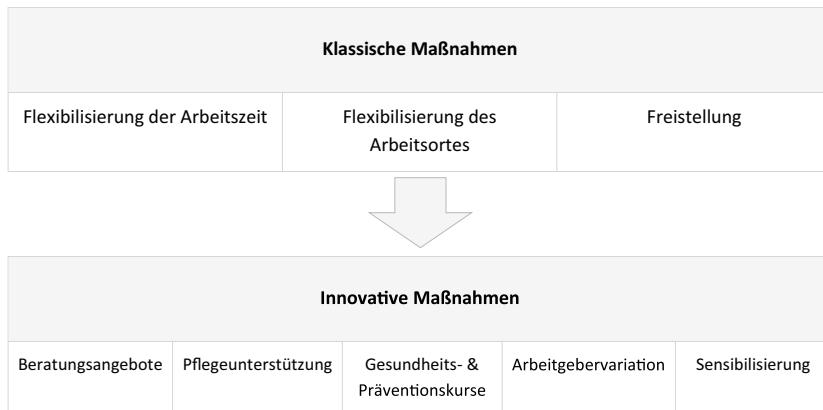
Ausgewählt wurden insbesondere Beiträge, die trotz ihres Fokus auf pflegende Angehörige zugleich betriebliche Perspektiven und Aussagen zum unternehmerischen Umgang mit Vereinbarkeitsbedarf enthalten (u. a. Beermann 2016a; Bertram et al. 2018; Seidel 2021; Völz et al. 2023). Sie liefern wichtige Einblicke in betriebliche Handlungsweisen bei Pflegebedarf. Die Literatur verweist wiederholt auf Employer Branding, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung und die Notwendigkeit einer sensibilisierten Führungsebene. Als übergreifende Begründung dienen meist der demografische Wandel und der anhaltende Fachkräftemangel. Die Meta-Synthese der Publikationen ließ sich in drei Themenbereiche strukturieren: (1) betriebliches Umfeld, (2) externe Herausforderungen und (3) die Bedeutung von Flexibilität.<sup>2</sup> Nachstehend werden die drei Schwerpunkte näher beschrieben.

#### 4.1.1 Betriebliches Umfeld: Unterstützungs möglichkeiten und organisatorische Strukturen

Sowohl die Publikationen, die den Fokus auf die informell Pflegenden richteten (*Schwerpunkt: Erhalt der Arbeitsfähigkeit*), als auch die Publikationen, deren Fokus auf den Belangen der Unternehmen lag (*Schwerpunkt: Fachkräfteisierung*), wiesen Parallelen im Bereich der empfohlenen Initiativen auf. Hier lassen sich zwei grundsätzliche Herangehensweisen unterscheiden: die traditionellen und die innovativen Maßnahmen (Abb. 4.1).

---

<sup>2</sup> Eine vollständige Literaturliste der einbezogenen Publikationen befindet sich in Anhang 1 im elektronischen Zusatzmaterial.



**Abb. 4.1** Klassische und innovative Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit

Die klassischen Maßnahmen konzentrieren sich tendenziell auf die Arbeitszeit und den Arbeitsort. Durch deren häufigen Nennung in den Publikationen, können sie als erste Mittel der Wahl angesehen werden, wenn es um die Schaffung von Vereinbarkeitsarrangements geht (Beermann 2016b; Thölke 2018; Bottler 2021; Heitmann-Möller et al. 2019a; Scheuermann et al. 2024b). Bei der *Flexibilisierung der Arbeitszeit* geht es um Teilzeitangebote und den Verzicht auf feste Kernarbeitszeiten, sodass Beschäftigte ihre Berufstätigkeit an die Bedürfnisse der Pflegesituation anpassen können. Gängige Maßnahmen bei der *Flexibilisierung des Arbeitsortes* sind Angebote zu Homeoffice und Telearbeit bzw. Remote Work (Diewald & Nebe 2020; Kaczynska & Kümmeling 2021). Bei der letzten Variante wird die Arbeit dauerhaft außerhalb des Büros erledigt. Von den abhängigen Beschäftigten arbeiten 22 % regelmäßig im Homeoffice (Stat. Bundesamt 2023c). Allerdings können 66 % die Formen des mobilen Arbeitens nicht nutzen, da es ihr Beruf nicht zulässt (Initiative D21 2022). Die *Freistellung* von der Arbeit bezieht sich auf Notsituationen. Neben den gesetzlichen Freistellungen wegen Hochzeit, Geburt, Todesfall oder Umzug nach Sonderurlaubsverordnung gaben Arbeitgeber zudem an, darüber hinaus auch bezahlte oder unbezahlte Freistellungen zu gewähren, wenn ein familiärer Notfall vorliegt (Mache & Harth 2017; Bertram et al. 2018; Seidel 2021; Scheuermann et al. 2024b).

Die innovativen Maßnahmen reichen weiter und erlauben den Sorgetragenden eine bessere, an den individuellen Bedarfen orientierte Passgenauigkeit. *Beratungsangebote* setzen entweder auf interne Unterstützung durch Pflegelots:innen oder thematisch geschulte Mitarbeitende oder auf externe Hilfe über

die Vermittlung an entsprechende Stellen (Affhüppé 2016; Kramer et al. 2019; Weßler-Poßberg 2019; Bottler 2021; Seidel 2021). Die Beratung zu technischen Hilfsmitteln tauchte hier immer wieder als ein Punkt auf, der die Vereinbarkeit erleichtern kann (Diewald & Nebe 2020; Weßler-Poßberg 2019; Kramer et al. 2019). Eine weitere Maßnahme ist die *Pflegeunterstützung* im Rahmen betrieblicher Netzwerke. Dabei kooperieren Unternehmen mit Betreuungs- oder Pflegeeinrichtungen für Kinder und ältere Menschen. Beschäftigte erhalten im Rahmen dieser Partnerschaften bevorzugt einen Platz in den jeweiligen Einrichtungen. Solche Arrangements sind jedoch im Bereich von KMU bislang die Ausnahme (Seidel 2021; Mache & Harth 2017; Bertram et al. 2018; GKV Spitzenverband 2020). Zu den Unterstützungsleistungen zählen ebenfalls *Gesundheits- und Präventionskurse*, welche die Beschäftigten vor allem körperlich entlasten sollen, damit sich Anstrengungen der familiären Pflege und der berufsbedingten Anforderungen nicht ungünstig bedingen (Völz & Schnecke 2021; Papmeyer & Böhmer 2022; Scheuermann et al. 2024b). Als nächstes konnten *arbeitgeberbezogene Maßnahmen* erörtert werden. Dabei handelt es sich um verschiedene Angebote, die im Zusammenhang mit einer besseren Vereinbarkeit stehen. Dazu zählen Vertrauensarbeitszeiten, bei denen nicht die Präsenz im Unternehmen, sondern das Arbeitsergebnis im Vordergrund steht (Diewald & Nebe 2020). Das Konzept des Job-Sharing ermöglicht pflegenden Angehörigen, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten, indem sie sich eine Vollzeitstelle mit einer anderen Person teilen. So gewinnen sie mehr Zeit für ihre Pflegeaufgaben. Diese Arbeitsform kann helfen, Stress und zeitliche Überforderung durch die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu reduzieren (Bertram et al. 2018). Zusätzlich aber überaus selten, zählen finanzielle Zuschüsse zu den Arbeitgeberangeboten, die in Form von Pflegezulagen, bezahlten Freistellungen oder Zuschüssen für Pflegekosten vergeben wurden (Seidel 2021). Solche Leistungen entlasten Beschäftigte finanziell und erleichtern es ihnen, notwendige Pflege zu organisieren, ohne ihre Erwerbstätigkeit einschränken oder aufgeben zu müssen. Der letzte Punkt betrifft die *Sensibilisierung* von Unternehmen für die Situation pflegender Beschäftigter. Unternehmen benötigen ein Verständnis für die Belange pflegender Angehöriger, um ihnen trotz der Pflegetätigkeit eine berufliche Perspektive zu ermöglichen. Hierfür ist eine pflegesensible Unternehmenskultur entscheidend, die u. a. durch spezielle Schulungen für Führungskräfte erreicht werden kann (Leitner & Vukoman 2015; Diewald & Nebe 2020; Völz et al. 2023). Es ist zudem hilfreich, bestehende Maßnahmen zu erheben und diese ggf. zertifizieren zu lassen.

### **4.1.2 Externe Herausforderungen: Ressourcenbeschränkungen und gesetzliche Vorgaben**

Das Vorhalten und Umsetzen der dargestellten klassischen und innovativen Maßnahmen wird als Möglichkeit definiert, die Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden und zu verhindern, dass sie perspektivisch den Arbeitsplatz wechseln. Die Kosten, die ein solcher Arbeitsplatzwechsel zwangsläufig zur Folge hätte, wäre in der Summe größer als die Kosten, die bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit entstehen würden. Zumindest sind das Aussagen, die immer wieder in der Vereinbarkeitsforschung auftauchen (Butts et al. 2013; Beermann 2016b; Bertram et al. 2018; Weßler-Poßberg 2019; Völz et al. 2023). Neben den betriebswirtschaftlichen Kennziffern trügen die Effekte familienfreundlicher Maßnahmen zu einer steigenden Attraktivität der Unternehmen bei. Darüber hinaus erhöhten sie die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sowie eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Das hätte einen direkten Einfluss auf die Senkung des Krankenstandes und die Steigerung der Produktivität. Die Studien weisen jeweils keine direkten Zahlen aus, sondern erwähnen nur den ökonomisch positiven Effekt von Familienfreundlichkeit für Unternehmen. In diesem Zusammenhang verweisen die Publikationen auch auf negative Effekte, die eine gelingende Umsetzung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in Unternehmen verhindern können. Dazu zählen drei wesentliche Punkte:

- Eine stark leistungsbezogene Unternehmenskultur:  
Hierzu gehört die *Tabuisierung* des Themas Pflege, seitens der Beschäftigten, aus Angst als weniger leistungsfähig wahrgenommen zu werden. Damit einher geht ein *mangelndes Bewusstsein* für die Belange von pflegenden Angehörigen und welche betrieblichen Angebote entlastend wirken können. Das führt zu einem *Life-Family-Conflict*, der sich negativ auf die Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit auswirkt. Unternehmen stehen außerdem unter Druck, sich auf dem Arbeitsmarkt zu profilieren, was dazu führen kann, dass sie sich auf kurzfristige wirtschaftliche Ziele konzentrieren, anstatt in familienfreundliche Maßnahmen zu investieren (Affhüppé 2016; Beermann 2016a; Mache & Harth 2017; Papmeyer & Böhmer 2022).
- Das Ignorieren der Belange von pflegenden Beschäftigten:  
Verfügen Unternehmen nicht über eine notwendige *Wahrnehmung* zu den Auswirkungen familiärer Pflegeaufgabe auf die Berufstätigkeit, sind Präsenzismus und Absentismus mögliche Folgen. Der *Mangel an Unterstützung*

*und Verständnis* erschwert die belastende Situation für Betroffene zusätzlich. Es entstehen Gefühle der Schuld und Unzulänglichkeit, sowohl privat als auch beruflich. Eine *fehlende Kommunikation*, über die besondere Situation, lässt das Thema unsichtbar bleiben. Ohne eine pflegesensible Betriebskultur sind *individuelle und passgenaue Lösungen* für die spezifischen Bedürfnisse pflegender Beschäftigter oft nicht vorhanden. Das führt zu einer erhöhten Belastung und mehr Stress bei der organisatorischen Bewältigung (Leitner & Vukoman 2015; Kramer et al. 2019; Ruppert et al. 2019b; Scheuermann et al. 2024b).

– Eine traditionell-rollenorientierte Unternehmensführung:

Gründe für eine fehlende familienorientierte Personalpolitik zeigen sich in der Annahme, dass die Pflege von Angehörigen eine *selbstverständliche Privatsache sei, was* mit einer fehlenden Anerkennung der Pflegeverantwortung verbunden ist. In diesem Zusammenhang entsteht der Wunsch eines erhöhten sozialen *Verantwortungsbewusstseins*. Ein Mangel an Engagement in diesem Bereich könnte darauf hindeuten, dass die soziale Dimension und das Wohlergehen der Mitarbeitenden nicht ausreichend gewürdigt werden. Ein weiterer Punkt bezieht sich auf die Stigmatisierung, insbesondere von Männern, die Vereinbarkeitsmaßnahmen in Anspruch nehmen möchten. Sie laufen Gefahr, als weniger leistungsorientiert oder motiviert wahrgenommen zu werden. Diese traditionellen Familienmodelle und Rollenverteilungen werden für einen langsamem Wandel in der Unternehmenskultur mitverantwortlich gemacht (Auth et al. 2016; Bertram et al. 2018; Weßler-Poßberg 2019; Dietwald & Nebe 2020; Bottler 2021; Montano & Peter 2022; Papmeyer & Böhmer 2022).

Die Erhebung des Forschungsstandes zeigt, dass das Thema der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in KMU nur wenig Beachtung findet (u. a. Weßler-Poßberg 2019; Scheuermann et al. 2024a, 2024b). Unternehmen werden meist unabhängig von ihrer Größe und den damit zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und Ressourcen betrachtet. Aufgezeigte Handlungsfelder und Anpassungen haben sich zudem im gesamten Beobachtungszeitraum seit 2015 kaum verändert. Nach wie vor wird darauf hingewiesen, wie notwendig, gerade in Anbetracht des demographischen Wandels, die Installierung von geeigneten Instrumenten ist. An erster Stelle stehen hier meist die klassischen Maßnahmen, die sich auf die Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes beziehen. Insbesondere die klassischen Maßnahmen zur Vereinbarung von Pflege und Beruf werden von informell Pflegenden häufig als Wunschanpassung formuliert (u. a. Bertram et al.

2018; Fischer & Müller 2020; Scheuermann et al. 2024b). Fehlen diese basalen Vereinbarungsmaßnahmen kündigen Beschäftigte in der Folge ihre Tätigkeit oder ziehen einen früheren Renteneintritt in Erwägung, wenn dieser nicht mehr weit entfernt ist. Um das zu verhindern, empfehlen einige der Untersuchungen, dass interessierte Unternehmen mithilfe einer Organisationsberatung einen nachhaltigen Umstrukturierungsprozess einleiten sollten. Neben Informations- und Beratungsangeboten wurde vielfach eine Kombination aus mobiler Arbeit und Telearbeit als gute Strategie identifiziert (Mache & Harth 2017; Thölke 2018; Ruppert et al. 2019b; GKV Spitzerverband 2020; Bottler 2021). Daneben war den pflegenden Beschäftigten wichtig, mehr Verständnis vonseiten der Unternehmen für ihre spezifische Situation zu erhalten. Damit sei auf einen weiteren Aspekt hingewiesen, der sich systematisch durch die Publikationen zieht: Die Forderung nach einer grundsätzlichen Hinwendung zu einer wahrnehmbaren pflegesensiblen Unternehmenskultur, die eine vertrauensvolle Atmosphäre beinhaltet, in der pflegende Beschäftigte ihre Bedürfnisse äußern dürfen, ohne eine Stigmatisierung befürchten zu müssen (Leitner & Vukoman 2015; Kohnle 2016; Napp 2017; Kramer et al. 2019; Heitmann-Möller et al. 2020; Fischer & Wittenberg 2020; Völz & Schnecke 2021; Völz et al. 2023). Einen letzten Punkt, den vielen Publikationen gemeinsam haben, ist die Notwendigkeit eines erforderlichen Umdenkens der Unternehmen. Immer mehr Erwerbstätige sehen sich mit einer Vereinbarkeitsproblematik im Bereich Pflege konfrontiert. Das wird einerseits mit dem demographischen Wandel und andererseits mit der erforderlichen Mitarbeiterbindung begründet (Beermann 2016a; Seidel 2021; Montano & Peter 2022; Papmeyer & Böhmer 2022). Hierzu lassen sich drei Kriterien anführen, die eine Umstrukturierung bzw. ein Umdenken aufseiten der Unternehmen unterstreichen würden:

- (1) Das steigende Lebensalter der Beschäftigten,
- (2) die deshalb zu erwartende Erhöhung der Lebensarbeitszeit sowie
- (3) die pflegerechtliche Forderung „ambulant vor stationär“.

Auch fast zehn Jahre nach Einführung der Gesetze zur Pflege- und Familienpflegezeit, scheint sich die Sensibilität gegenüber Vereinbarkeitsmaßnahmen nicht erhöht zu haben. Das kann ein Zeichen dafür sein, dass die Notwendigkeit in der breiten Masse der Unternehmen in Deutschland noch nicht angekommen ist. Es gibt zwar Projekte und Best Practice-Beispiele (siehe Teilkapitel 4.4), die Unternehmen unter Zuhilfenahme einer Vielzahl von Tools informieren, beraten und unterstützen wollen, doch scheinbar müssen sich diese vorgeschlagenen Maßnahmen noch weiter verstetigen. Parallel dazu wird auch immer darauf hingewiesen,

dass für Unternehmen und besonders für KMU, die Notwendigkeit bestünde, die Problematik ernst zu nehmen, wenngleich vonseiten kleinerer Unternehmen eine rigide Formalisierung und rechtliche Fixierung unerwünscht ist (Auth et al. 2016; Ruppert et al. 2019b; Diewald & Nebe 2020; Seidel 2021; Scheuermann et al. 2024b). Der hier immer noch vielfach praktizierte „Königsweg“ ist das individuelle Gespräch zwischen Unternehmensleitung und pflegenden Beschäftigte. Das zeigt, dass im Gegensatz zur Vereinbarkeitsnotwendigkeit von Kindern und Beruf, kein gleichwertiges Äquivalent für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf existiert.

#### **4.1.3 Bedeutung von Flexibilität: Strategien zur Förderung der Vereinbarkeit**

Darüber hinaus ist aufgefallen, dass über den gesamten Betrachtungszeitraum hinweg betont wurde, dass die Folgekosten einer nicht gelungenen Vereinbarkeit von Pflege und Beruf für die Unternehmen langfristig mit 19 Milliarden Euro deutlich höher ausfallen würden, als die Investitionskosten, die zur Lösung des Vereinbarkeitskonflikts beitragen könnten (Ruppert et al. 2019b, S. 563 in Bezug auf; Schneider et al. 2011). Die Prognos AG (2005), welche im Auftrag des Bundesfamilienministeriums regelmäßig Unternehmens- und Beschäftigtenbefragungen durchführt, stellte vier Kosteneinsparungsmodelle zusammen. Dabei handelt es sich um theoretische Einsparpotenziale, welches die Summe aller Kosten einer unzureichenden Vereinbarkeit abbilden. Realisierte Einsparungen und Modellrechnungen beziehen sich ausschließlich auf große (>250 MA) und sehr große Unternehmen (>1.000 MA). Insgesamt können Unternehmen in dieser Größenordnung mit einem monetären Vorteil zwischen 75.000–400.000 Euro rechnen (ebd., S. 18 f.). Die vorgestellten Maßnahmen sind ausschließlich auf Eltern konzipiert und beinhalten, Arbeitszeitsouveränität, Teilzeit, Telearbeit, Beratungs- und Kontakthaltungsangebote sowie betriebliche Kinderbetreuung. Die Studie legt nahe, dass solche Maßnahmen als strategische Investitionen betrachtet werden sollten, die sowohl soziale als auch wirtschaftliche Vorteile mit sich bringen. Zukünftige Forschungen könnten jedoch auch die Bedürfnisse von pflegenden Angehörigen und deren Integration in familienfreundliche Konzepte berücksichtigen, um ein umfassenderes Bild der Work-Life-Balance zu erhalten. Dieser Empfehlung geht die Prognos AG selbst nach und befragte 2019 insgesamt 607 Unternehmen, mit einer Größe von fünf bis über 1.000 Beschäftigte. Eine detaillierte Verteilung über den Anteil der verschiedenen Unternehmensgrößen

ist in der Studie nicht gegeben. Die Ergebnisse zielen darauf ab, systematische Unterschiede bei den Kennzahlen zwischen den verschiedenen Unternehmen und Branchen aufzuzeigen. Zudem sollen sie Wissen darüber generieren, wie sich unternehmerisches Familienbewusstsein in betriebliche Kennzahlen niederschlägt und welche Mitwirkungsmöglichkeiten für Beschäftigte bestehen. In der Befragung von 2019 ist diesmal die Angehörigenpflege mit einbezogen. Klar herausgestellt wird der Zusammenhang von familienfreundlichen Maßnahmen und positiven Kennzahlen für die Unternehmen. Diese beziehen sich klassischerweise auf Mitarbeiterbindung, flexible Arbeitszeitregelungen, Elternzeit, (weibliche) Führungskräfte und Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Pflege. Insgesamt können 92 % der Unternehmen familienfreundliche Maßnahmen vorweisen, wobei flexible Arbeitszeiten mit 74 % am meisten verbreitet sind (ebd., S. 14). Die konkrete Unterstützung bei der Angehörigenpflege liegt bei 27 % eher im unteren Feld. Hier ist hervorzuheben, dass sich dieser Anteil aus den mittleren und großen Unternehmen zusammensetzt. Das heißt, diese halten anteilmäßig die meisten Angebote für pflegende Beschäftigte vor (ebd., S. 26). Zudem gaben 39 % der großen und sehr großen Unternehmen an, Unterstützungen über die gesetzlichen Regelungen hinaus anzubieten, was z. B. Informations- und Vermittlungsangebote oder finanzielle Zuwendungen beinhaltet. Von den KMU halten hingegen nur 10 % solche Maßnahmen vor. Bei den Kleinstunternehmen (bis 9 MA) waren es 0 % (ebd.). Das ist auch die Unternehmensgröße, in welcher die Beschäftigten am unzufriedensten mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind (ebd., S. 29). Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass positive Kennzahlen eng mit der Implementierung und Wahrnehmung familienfreundlicher Maßnahmen zusammenhängen. Unternehmen, die die genannten Maßnahmen anbieten, zeigen tendenziell bessere Ergebnisse in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit, Bindung und Gleichstellung. Im Gegensatz dazu sind negative Kennzahlen oft Indikatoren für eine Unternehmenskultur, die nicht ausreichend auf die Bedürfnisse von Beschäftigten eingeht, insbesondere in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Ein Mangel an Unterstützung kann zu einer geringeren Bindung und einer ungleichen Verteilung von Teilzeitarbeit führen, was wiederum die allgemeine Zufriedenheit und Produktivität der Belegschaft beeinträchtigen kann. Die Prognos-Studie ist ein exemplarisches Beispiel für die Bedeutung von „grauer Literatur“ auf dem Forschungsgebiet der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Ein ausschließliches Stützen auf wissenschaftliche Journalartikel würde zu einer verzerrten Datengrundlage und zu einem unvollständigen Wissensstand führen.

## 4.2 Relevanz grauer Literatur für die Analyse der Unternehmensperspektive

Für die Darstellung eines umfänglichen Forschungsstandes zur Vereinbarkeitslage von Pflege und Beruf in KMU sind Unternehmensbefragungen, welche die Führungs- oder Personalleitungsebene fokussieren, von besonderer Bedeutung. Unberücksichtigt bleiben hingegen Befragungen von Beschäftigten mit familiären Sorgeaufgaben, die zum Ziel haben, Unternehmen Hinweise zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu geben. Solche Ergebnisse entstehen primär aus den Bedürfnissen, Prioritäten und Erwartungen von Mitarbeiter:innen. Aus diesem Grund fallen z. B. die kürzlich veröffentlichten Studien der Prognos AG (2024) mit dem Titel „*Familienfreundliche Arbeitgeber: Eine Attraktivitätsstudie*“ und die Trendreporte von Randstadt mit dem jeweiligen Titel „*New Work*“ (2021, 2023) aus der Betrachtung heraus. Diese Studie konzentrieren sich auf die Perspektive von erwerbstätigen Eltern und pflegenden Angehörigen. Ebenfalls wurden Studien ausgeschlossen, die zwar die Unternehmensperspektive beinhalteten aber nicht ausschließlich auf Pflege und Beruf ausgelegt waren. Exemplarisch hierfür sind die *KfW-Mittelstandspanels* (KfW Research 2021, 2023a, 2022), die *IfM-Bonn Zukunftspanels* (2021, 2023), die *EY Jobstudien* (2021, 2022, 2023) und Veröffentlichungen vom *Erfolgsfaktor Familie* (BMFSFJ). Die betriebswirtschaftlich angelegten Studien benennen zwar eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf als ein zentrales Instrument zur Fachkräftesicherung, konzentrieren sich dann aber fast oder ausschließlich auf erwerbstätige Mütter und Väter. Pflegende Angehörige kommen maximal am Rand vor (exemplarisch dafür Prognos AG 2022). Für die Analyse der Sichtweise von KMU wurden acht Querschnittsstudien ausgewählt, die sich durch ihre wissenschaftliche Relevanz und thematische Bandbreite auszeichnen. Diese Studien decken Aspekte ab, die sowohl spezifische Herausforderungen in kleinen und mittleren Unternehmen untersuchen, als auch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf betriebliche Unterstützungsangebote. Recherchiert wurden die Studien über Google Scholar, mittels Schlüsselwortsuche, und über wissenschaftliche Netzwerkkontakte (z. B. Beirat für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf), die regelmäßig Informationen zu Neuerscheinungen erhalten. Die Auswahl der Studien basierte auf den Kriterien der Aktualität, der Relevanz und der Diversität von methodischen Ansätzen. Das heißt, dass die Veröffentlichung nicht länger als zehn Jahre zurückliegen durften, um einen zeitgemäßen Einblick in das Thema zu bieten. Zudem sollten sie auf zentrale Aspekte der Vereinbarkeit, wie z. B. betriebliche Maßnahmen, rechtliche Rahmenbedingungen und individuelle Belastungen von KMU ausgerichtet

sein. Die acht ausgewählten Studien wurden einer thematischen Vergleichsanalyse unterzogen<sup>3</sup>, deren Ergebnisse in Tabelle 4.1 dargestellt sind.<sup>4</sup> Im Anschluss erfolgt die Bündelung der Erkenntnisse und eine systematische Darstellung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden.

**Tab. 4.1** Übersicht Querschnittsstudien zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

Titel   Autor:innen   Jahr   Hrsg.	Fokus und Methodik	Hauptbefunde
<b>Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in Kleinstunternehmen in NRW</b> Spee, A. & Hampel, S. (2023) Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA)	Kleinstunternehmen mit 3–12 Beschäftigten (n = 5) Fokusgruppeninterviews mit Unternehmer:innen (qualitativ)	Zeigt spezifische Barrieren und Strategien kleiner Betriebe aufgrund begrenzter Ressourcen und fehlendem Wissen auf.
<b>Wie unterstützen die Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege? Eine explorative Typologie</b> Völz, S.; Evans, M.; Borchers, U. & Schnecke, J., 2023 Institut für Arbeit und Technik (IAT)	18 KMU bis 249 Beschäftigte (keine Kleinstunternehmen) und acht Großunternehmen (n = 18) Befragung und explorative Typologie (qualitativ und quantitativ)	Zeigt Ansätze für gezielte Unterstützungsstrategien auf. Teilt Unternehmen in drei Typen ein „Allrounder“, „Kümmerer“ und „Soforthelfer“.
<b>Beruf und Pflege besser vereinbaren: Individuelle und betriebliche Perspektiven als regionaler Gestaltungsansatz</b> Völz, S. & Schnecke, J. (2021) Institut für Arbeit und Technik (IAT)	Drei kleine Unternehmen, drei mittlere Unternehmen und vier Großunternehmen (keine Kleinstunternehmen) (n = 10) Telefoninterviews und Fallstudien	Zeigt die Notwendigkeit einer Verknüpfung von individuellen und betrieblichen Maßnahmen sowie die große Bedeutung regionaler Netzwerke.

(Fortsetzung)

<sup>3</sup> Aufgrund der begrenzten Möglichkeiten zur systematischen Suche nach Querschnittsstudien, besteht keine Garantie auf Vollständigkeit. Die Recherche nach geeigneten Forschungen zum Thema wurde bis einschließlich Mai 2024 durchgeführt. Eingeschlossen wurden Studien ab 2015.

<sup>4</sup> Eine ausführliche Darstellung der Tabelle findet sich in Anhang 2 im elektronischen Zusatzmaterial.

**Tab. 4.1** (Fortsetzung)

Titel   Autor:innenl Jahr   Hrsg.	Fokus und Methodik	Hauptbefunde
<b>Untersuchung von Pflege und Beruf in Unternehmen. Maßnahmen und Unterstützungsangebote für Beschäftigte während der COVID-19-Pandemie</b> Kienbaum Consultants International GmbH (2020) Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)	KMU und Großunternehmen (n = 253; keine Kleinstunternehmen) CATI-Telefoninterviews sowie 10 qualitative Interviews mit pflegefreundlichen Unternehmen, die je für den Otto-Heinemann-Preis nominiert sind (qualitativ und quantitativ)	Zeigt, wie externe Krisen Vereinbarkeitsmaßnahmen beeinflussen und dass Flexibilisierung sowie Ad-hoc-Maßnahmen dominieren, jedoch oft unzureichend umgesetzt werden.
<b>Initiative zu Empowerment durch Partizipation. Bedarfsanalyse und Lösungswerkstatt regionaler KMU der Wolfsburg AG</b> Heitmann-Möller, A.; Hasseler, M. & Ruppert, S. (2019b) Ostfalia Hochschule, Niedersachsen (Wolfsburg)	Mittlere- und Großunternehmen mit 50 bis 1.200 Beschäftigten (n = 10; keine Kleinstunternehmen) leitfadengestützte Interviews, Photovoice-Workshops (qualitativ)	Zeigt die Herausforderungen und Strategien von Unternehmen in strukturschwachen Regionen. Diese sind meist nicht auf die Doppelbelastung von Mitarbeitenden vorbereitet.
<b>Fortschrittsindex Vereinbarkeit. Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung</b> Prognos AG, 2019 Erfolgsfaktor Familie (BMFSFJ)	KMU und Großunternehmen (n = 607, davon 10 % Kleinstunternehmen) CATI-Telefoninterviews mit Fragebögen (quantitativ)	Zeigt die Relevanz familienfreundlicher Unternehmenskulturen und dass diese mit positiven Unternehmenskennzahlen korrelieren.
<b>Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Quantitative Unternehmensbefragung</b> Eggert, S.; Sulmann, D. & Teubner, C. (2018) Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP)	KMU und Großunternehmen (n = 401; keine Kleinstunternehmen) CATI-Telefoninterviews mit Fragebögen (quantitativ)	Zeigt spezifische Anforderungen an Demenzpflege in Unternehmen. Demenzpflege ist besonders belastend; Unternehmen bieten selten spezifische Maßnahmen an.
<b>Vereinbarkeit von Beruf &amp; Pflege aus Unternehmenssicht. Quantitative Unternehmensbefragung</b> Eggert, S.; Naumann, D. & Teubner, C. (2015) Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP)	KMU und Großunternehmen (n = 200; keine Kleinstunternehmen) sowie Erwerbstätige ab Jahren (n = 2.015) CATI-Telefoninterviews mit Fragebögen (quantitativ)	Zeigt den Bedarf an pflegesensiblen Strategien. Flexible Arbeitszeitmodelle dominieren; viele Maßnahmen bleiben untergenutzt.

Die thematische Analyse der acht Querschnittsstudien fokussiert auf folgende Schwerpunkte: (1) *Betriebliche Maßnahmen* und die Frage, welche Strategien Unternehmen verfolgen, um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu fördern. (2) *Individuelle Belastungen* und die Frage, welche Auswirkung die Pflegeverantwortung auf berufstätige Angehörige und ihre Arbeitgeber:innen hat. (3) *Externe Rahmenbedingungen* und die Frage, wie sich gesetzliche und gesellschaftliche Faktoren auf die Vereinbarkeit auswirken. Mit diesem thematischen Fokus lassen sich die Studien wiederum in drei Hauptbereiche gliedern: Unterstützungsangebote in Unternehmen; Herausforderungen und Belastungen sowie Strategien und Lösungen.

#### **4.2.1 Unterstützungsangebote in Unternehmen**

Jede der Studien untersucht, welche Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in den befragten Unternehmen vorhanden sind. Dabei finden sich, ähnlich wie im systematischen Literaturreview, die flexiblen Arbeitsmodelle als zentralstes Element wieder. Es sind die am Häufigsten angebotenen und genutzten Maßnahmen, um Pflege und Beruf zu vereinbaren. Ein eindrückliches Beispiel hierfür liefert die Prognos AG-Studie (2019, S. 18), die einen Unternehmensanteil von 84 % ermittelte, welcher flexible Arbeitszeitregelungen vorhält. Dabei betont sowohl die Prognos-Studie als auch andere Erhebungen, dass Flexibilisierungsangebote, besonders in KMU, die wichtigste und oft auch einzige Ressource ist, um pflegenden Mitarbeitenden entgegenzukommen (Heitmann-Möller et al. 2019b, S. 9; KDA 2023, S. 22). Diese Modelle umfassen Gleitzeitregelungen, reduzierte Arbeitszeiten, flexible Schichtpläne und kurzfristige Anpassungen an individuelle Bedürfnisse. Wie diese umgesetzt werden unterscheidet sich teils deutlich. Während Großunternehmen meist strukturierte und formalisierte Flexibilitätskonzepte anbieten, greifen KMU oft auf informelle Absprachen zurück (ZQP 2018, S. 9; Heitmann-Möller et al. 2019b, S. 7 ff.; KDA 2023, S. 27). Besonders hervorzuheben ist, dass flexible Arbeitszeitmodelle zwar häufig vorhanden sind, ihre tatsächliche Nutzung jedoch von betrieblichen Rahmenbedingungen und der Unternehmenskultur abhängt (ZQP 2015, S. 13; Kienbaum 2020, S. 30). So werden diese Maßnahmen von Beschäftigten nur dann positiv wahrgenommen, wenn sie aktiv kommuniziert werden und Führungskräfte diese unterstützen. Gleichzeitig weisen die Studien darauf hin, dass Flexibilität allein nicht ausreicht, um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf nachhaltig zu gewährleisten, da sie lediglich kurzfristige Entlastungen bieten und keine strukturellen Probleme lösen können (IAT 2021, S. 13 ff.).

Weitere Maßnahmen beziehen sich auf die Informations- und Beratungsangebote sowie auf eine finanzielle Unterstützung für Beschäftigte. Die Strategien sind zu den innovativen Maßnahmen zu zählen, die sich bereits als eigene Kategorie in der Analyse der Journalartikel herausstellten. Insbesondere die Bereitstellung von Informationen über rechtliche Regelungen, externe Pflegeangebote und betriebliche Unterstützungsprogramme werden als wertvoll angesehen, um Mitarbeitende bei der Organisation ihrer Pflegerverantwortung zu entlasten (ZQP 2015, S. 7; Prognos AG 2019, S. 26; KDA 2023, S. 31; Völz et al. 2023, S. 10). Kleinere Unternehmen setzen dabei auf die Zusammenarbeit mit externen Beratungsdiensten oder Familienservices, während größere Betriebe häufig interne Anlaufstellen etablieren (Kienbaum 2020, S. 9; IAT 2021, S. 10). Die Studien zeigen jedoch, dass diese Angebote oft unzureichend bekannt sind, da sie nicht aktiv kommuniziert oder an die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst werden (ZQP 2018, S. 5 ff.; Kienbaum 2020, S. 19; KDA 2023, S. 39 ff.). Gleichzeitig wird betont, dass Informations- und Beratungsangebote vor allem in Unternehmen mit begrenzten Ressourcen eine kosteneffiziente Alternative darstellen können, um andere Maßnahmen zu ergänzen (Ruppert et al. 2019b, S. 566). Mitarbeitende in kleinen Unternehmen schätzen laut Befragungen die persönliche Nähe zu ihren Führungskräften, fühlen sich jedoch durch überwiegend informelle Regelungen häufig in einer Grauzone (IAT 2021; KDA 2023).

Ergänzend zu flexiblen Arbeitszeiten und Informationsangeboten ist noch die finanzielle Unterstützung als gesonderte Maßnahme in den Studien zu finden. Sie kommt zwar vergleichsweise selten vor, wird aber als wirkungsvoll beschrieben. Besonders Großunternehmen bieten finanzielle Zuschüsse, etwa für Pflegekosten oder externe Unterstützungsdienste, während solche Maßnahmen in KMU kaum vorkommen (Völz et al. 2023, S. 10; Prognos AG 2019, S. 43). Diese Zuschüsse sind zwar hilfreich, jedoch gegenüber Flexibilisierungsangeboten als weniger relevant gewichtet (ebd.).

#### **4.2.2 Herausforderungen und Belastungen für Unternehmen und pflegende Angehörige**

Die Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege werden in den Publikationen sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch der pflegenden Beschäftigten thematisiert. Bei Letzteren stehen insbesondere körperliche und emotionale Belastungen im Vordergrund, während auf Unternehmensseite strukturelle und wirtschaftliche Herausforderungen betont werden. Emotionale

Belastungen entstehen häufig im direkten Zusammenhang mit der Notwendigkeit zur Vereinbarkeit (etwa durch zeitliche Doppelbelastung) und nehmen zu, wenn die Pflegesituation akut oder besonders aufwendig ist, was zu erhöhtem Stress führen kann (ZQP 2018, S. 12; Heitmann-Möller et al. 2019b, S. 13 ff.; IAT 2021, S. 16; Völz et al. 2023, S. 9). Hinzu kommen berufliche Nachteile, da die erforderliche Flexibilität pflegender Angehöriger oftmals nicht mit den betrieblichen Rahmenbedingungen vereinbar ist, was sich negativ auf die Karriereentwicklung auswirken kann (ZQP 2018; Ruppert et al. 2019b; Völz et al. 2023).

Neben der Perspektive pflegender Angehöriger thematisieren die Studien auch strukturelle Schwächen auf Unternehmensseite. Als zentrale Probleme werden begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen, fehlendes Wissen sowie das Fehlen langfristiger Strategien zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf genannt (Kienbaum 2020; IAT 2021; KDA 2023). In der Praxis führt dies häufig zu improvisierten oder punktuellen Maßnahmen, wie Untersuchungen von Spee und Hampel (2023, S. 30) sowie Völz und Schnecke (2021, S. 12) zeigen. Zwar sind sich viele Unternehmen der besonderen Anforderungen pflegender Mitarbeitender bewusst, jedoch mangelt es ihnen oft an den nötigen organisatorischen, personellen oder finanziellen Voraussetzungen, um entsprechende Angebote dauerhaft bereitzustellen (Heitmann-Möller et al. 2019b; IAT 2021; KDA 2023). Die Studien identifizierten hierfür mehrere zentrale Hemmnisse:

- Vorbehalte gegenüber einem offenen Umgang mit pflegenden Angehörigen (ZQP 2015; Heitmann-Möller et al. 2019b).
- Kein wahrgenommener Unterschied zwischen den Bedürfnissen von Eltern minderjähriger Kinder und pflegenden Angehörigen (ZQP 2015; KDA 2023).
- Vereinbarkeit für pflegende Angehörige hat geringerer Priorität als andere Themen (ZQP 2018; Völz et al. 2023).
- Fehlende systematische Erfassung von betroffenen Mitarbeitenden und Unwissenheit zu vorhandenen Maßnahmen und welche davon helfen (ZQP 2015, 2018; Heitmann-Möller et al. 2019b; Kienbaum 2020; IAT 2021; Völz et al. 2023; KDA 2023).
- Eingeschränkte formalisierte Flexibilisierungsregelungen. Verhandlungen finden ausschließlich auf individueller Ebene statt (Heitmann-Möller et al. 2019b; Kienbaum 2020; IAT 2021; KDA 2023).
- Einführung von speziellen Maßnahmen für pflegende Angehörige ist zu aufwendig und/oder zu teuer (ZQP 2018; KDA 2023).
- Bürokratischer Aufwand und Inanspruchnahme der gesetzlichen Regelungen wird als zu kompliziert empfunden (Kienbaum 2020; KDA 2023).

- Fehlende spezifische und kostenlose *Beratungsangebote* für Unternehmen (Kienbaum 2020; KDA 2023).

Besonders die Studien, die Kleinst- und Kleinunternehmen befragten, sind häufig auf einen Mangel an Ressourcen für die Beschaffung von Informationen und spezifischen Angeboten für pflegende Angehörige getroffen. Es fehlen ihnen ganz allgemein die finanziellen Mittel wie auch das Personal, um strukturierte Programme oder langfristige Vereinbarkeitsmaßnahmen zu etablieren. Stattdessen dominieren improvisierte Lösungen. Diese werden aber nicht durchgängig negativ bewertet, da sie den Unternehmen mehr Handlungsspielraum bei der Bewältigung täglicher Arbeitsaufgaben geben. Ein großes Risiko für kleine Unternehmen sind kurzfristige Ausfälle von Mitarbeitenden, die durch akute Pflegebedarfe verursacht werden können. In den Fällen wenden Betriebe mit wenigen Beschäftigten interne Gestaltungsmöglichkeiten an, welche zu einem ressourcenschonenden Management passen. In Akutsituationen zielen die Maßnahmen darauf ab, sowohl die Belastung der Mitarbeitenden als auch die betrieblichen Auswirkungen möglichst gering zu halten.

### **4.2.3 Strategien und Lösungen für Unternehmen**

Abgeleitet aus den identifizierten Hemmnissen zur Vereinbarkeit schlagen die Studien eine Reihe von innovativen und bewährten Praktiken vor, um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf nachhaltig zu fördern. Auf *betrieblicher Ebene* wird insbesondere die Einführung langfristiger Flexibilitätskonzepte hervorgehoben. So empfehlen Völz und Schnecke (2021, S. 18) die Etablierung flexibler Arbeitszeitkonten, die es pflegenden Mitarbeitenden ermöglichen, Arbeitszeiten über längere Zeiträume anzupassen, um den wechselnden Anforderungen der Pflege gerecht zu werden. Ein weiterer zentraler Ansatz ist die Förderung einer pflegesensiblen Unternehmenskultur. ZQP (2015, S. 15) betont, dass es entscheidend sei, Pflege als integralen Bestandteil des Arbeitslebens anzuerkennen und bestehende Stigmatisierungen abzubauen. Dazu gehört die Schaffung eines offenen Austauschs über Pflegebedarfe, der von Führungskräften aktiv unterstützt wird. Auf *individueller Ebene* können Coaching- und Trainingsprogramme dabei unterstützen, die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege besser zu bewältigen. Laut ZQP (ZQP 2018) helfen insbesondere Schulungen zu Themen wie Zeitmanagement und Stressbewältigung, um pflegende Mitarbeitende im Alltag zu entlasten. Ergänzend dazu schlagen Völz, Borchers und Schnecke (2023, S. 14) den Aufbau regionaler Netzwerke vor, die nicht nur Unternehmen miteinander

verknüpfen, sondern auch den Zugang der Mitarbeitenden zu externen Beratungs- und Unterstützungsangeboten erleichtern sollen. Die Studien zeigen darüber hinaus, dass die Verbesserung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf auch auf *gesellschaftlicher Ebene* umfassende Strategien und Reformen erfordert. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Förderung durch staatliche Anreize. Die ZQP-Studien (2015, 2018) heben die bestehende rechtliche Regelungen wie das Pflegezeit- und das Familienpflegezeitgesetz als wichtige Grundlagen für die Absicherung pflegender Erwerbstätiger hervor. Dennoch erreichen diese Regelungen nicht alle Betroffenen, insbesondere Beschäftigte in kleineren Unternehmen, welche nicht verpflichtet sind, entsprechende Ansprüche zu gewähren. Ein Reformbedarf wird insbesondere im Bereich des Pflegezeitgesetzes erwähnt. Die IAT-Studie (2021) und die Kienbaum-Studie (2020) sprechen sich für eine Vereinfachung und Ausweitung bestehender Regelungen aus, ähnlich wie sie während der Covid-19-Pandemie temporär galten. Ziel ist es, finanzielle und administrative Hürden abzubauen. Konkret sollte der Zugang zu Lohnersatzleistungen wie dem Pflegeunterstützungsgeld erleichtert und das Antragsverfahren durch weniger Bürokratie vereinfacht werden (ebd.). Darüber hinaus wird eine bessere Einbettung in regionale Strategien als gesellschaftliche Aufgabe betrachtet. Völz et al. (2023, S. 14) heben hervor, dass regionale Netzwerke nicht nur Unternehmen miteinander verknüpfen, sondern auch dazu beitragen, strukturelle Ungleichheiten zu verringern. Besonders in ländlichen Gebieten könnten Kooperationen mit lokalen Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen sowie digitale Plattformen den Zugang zu Unterstützungen erleichtern (ebd.). Auch die KDA-Studie (KDA 2023, S. 44) betont die Notwendigkeit regionaler Netzwerke, die in bestehende branchenspezifische Strukturen integriert werden können, um Pflegevereinbarkeit als Thema zu etablieren. Es wird empfohlen, diese Ansätze durch steuerliche Anreize oder staatlich unterstützte Beratungsstellen zu ergänzen, um regionale Unterschiede abzubauen und KMU zu entlasten. Heitmann-Möller et al. (2019b, S. 30 ff.) schlagen zusätzlich eine niedrigschwellige Fachberatung vor, die betriebliche Maßnahmen sinnvoll ergänzt. Diese Angebote sollten staatlich gefördert und lokal verfügbar sein, um sowohl Mitarbeitende als auch Arbeitgeber:innen in kleinen und mittleren Unternehmen gezielt zu unterstützen. Zusätzlich wird die Notwendigkeit hervorgehoben, regionale Fachkräftepools aufzubauen (Heitmann-Möller et al. 2019b, S. 31), die kurzfristig entlastend wirken können.

Die Studien zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in Unternehmen zeichnen ein weitgehend einheitliches Bild der zentralen Herausforderungen und Maßnahmen. Dennoch unterscheiden sie sich deutlich in ihrem Schwerpunkt und der inhaltlichen Tiefe. Besonders auffällig ist der Mangel an langfristigen

und branchenspezifischen Analysen, obwohl die Ergebnisse in vielen Bereichen übereinstimmen. Ein zentrales gemeinsames Thema ist die Notwendigkeit von Flexibilität und spezifischen Maßnahmen zur Unterstützung von Beschäftigten mit Pflegeverantwortung. Mehrere Studien, darunter die von Völz et al. (2023) und Kienbaum Consultants International GmbH (2020), betonen die Bedeutung flexibler Arbeitszeitmodelle, Homeoffice-Optionen und spezifischer Pflegezeitregelungen. Die Studien identifizieren zudem einen allgemeinen Mangel an struktureller Unterstützung und formellen Maßnahmen in Unternehmen, insbesondere in kleineren Betrieben, was zu einer Belastung für pflegende Mitarbeitende führt. Weiterhin wird betont, dass ein erheblicher Bedarf an Wissen und Schulung hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege besteht. Viele Unternehmen sind sich der Anforderungen und Unterstützungsbedarfe ihrer pflegenden Beschäftigten nicht ausreichend bewusst, was zu einer unzureichenden Unterstützung führt.

Trotz dieser Gemeinsamkeiten zeigen die Studien auch signifikante Unterschiede in den Ergebnissen und Schwerpunkten. Beispielsweise legt die Studien der Prognos AG (2019) einen stärkeren Fokus auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege als strategisches Instrument zur Fachkräftesicherung und betonen die Wichtigkeit dieser Maßnahmen für die langfristige Bindung von Mitarbeitenden. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich die Studien von Heitmann-Möller et al. (2019b) und Völz & Schnecke (2021) auf die betriebliche Umsetzung und die Notwendigkeit regionaler Netzwerke und informeller Hilfen. Ein weiterer Unterschied liegt in den methodischen Ansätzen. Während einige Studien, wie die von Spee & Hampel (2023), qualitative Methoden wie Fokusgruppeninterviews verwenden, setzen andere wie die Studie von Kienbaum Consultants International GmbH (2020) auf eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden, um ein breiteres Spektrum an Daten zu erfassen. Diese methodischen Unterschiede führen zu variierenden Ergebnissen in Bezug auf die Wahrnehmung und Implementierung von Pflegeunterstützungsmaßnahmen. Einigkeit besteht in allen Studien darüber, dass flexible Arbeitszeitmodelle die grundlegende Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege darstellen. Zugleich zeigt sich, dass Kleinstunternehmen in der Mehrzahl der Erhebungen unterrepräsentiert sind, was die Aussagekraft in Bezug auf diese Unternehmensgruppe einschränkt. Lediglich eine Studie (KDA 2023) untersucht explizit Unternehmen mit weniger als neun Beschäftigten und ihre spezifischen Herausforderungen, während die anderen Studien sich auf kleine, mittlere und große Unternehmen konzentrieren. Diese geringe Berücksichtigung von Kleinstunternehmen in der Forschung verdeutlicht den Bedarf an weiteren Untersuchungen, um deren spezifische Rahmenbedingungen und Unterstützungsbedarfe besser zu erfassen. Immerhin machen sie 82 %

aller KMU aus und beschäftigen knapp 19 % der dort tätigen Personen. Ein Anteil, der ihre stärkere Einbindung in zukünftige Studien dringend erforderlich macht.

---

#### **4.3 Leitfäden fürs Regal: Wie man Pflege und Beruf theoretisch vereinbaren könnte**

Neben empirischen Studien zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf stellen verschiedene Institutionen praxisorientierte Leitfäden bereit, die sich gezielt an Unternehmen richten. Ziel dieser Materialien ist es, konkrete Handlungshilfen, Beispiele und Erfahrungsberichte bereitzustellen, mit denen Unternehmen ihre personalpolitischen Maßnahmen überprüfen und erweitern können. Gleichzeitig sollen sie dazu motivieren, aktiv zur Verbesserung der Vereinbarkeit beizutragen. Im Mittelpunkt steht dabei ein Verständnis von Personalpolitik, das Pflege als zentrales Handlungsfeld begreift. Obwohl zahlreiche Leitfäden kostenlos online verfügbar sind, deuten Ergebnisse vorangegangener Studien darauf hin, dass sie in vielen Betrieben kaum bekannt oder genutzt werden. Viele Unternehmen haben keinen Überblick darüber, wie viele pflegende Angehörige bei ihnen beschäftigt sind oder wie sie diese gezielt unterstützen können. Vor diesem Hintergrund wurden ausgewählte Leitfäden hinsichtlich ihrer Inhalte und Anwendungsfreundlichkeit untersucht. Die Auswahl folgte einem ähnlichen Schema wie bei der Literaturrecherche:

- Leitfäden ab 2015, um sicherzustellen, dass die Neuerungen des Familienpflegegesetzes berücksichtigt sind.
- Leitfäden musste sich explizit dem Thema der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf widmen.
- Bei der Suche kamen Schlüsselbegriffe zum Einsatz, die auch bei der Literaturrecherche verwendet wurden. Ausnahme bildeten englischsprachige Termini. Sie sind für den Anwendungsbereich der Unternehmen innerhalb Deutschlands nicht relevant.
- Eine weitere Ausnahme stellte die Suche nach Unternehmensgrößen dar. Hier wurde auf eine Einschränkung bei der Suche verzichtet, da es wahrscheinlich ist, dass Vereinbarkeitsmaßnahmen nicht spezifisch nach Unternehmensgröße aufgeschlüsselt sind.

Im Rahmen der Onlinerecherche nach den genannten Suchkriterien wurden neun Leitfäden identifiziert, die sich explizit mit der Vereinbarkeit von Pflege und

Beruf in Unternehmen befassen. Zwar standen rein quantitativ mehr Leitfäden zur Verfügung, jedoch wiesen viele davon inhaltliche Überschneidungen auf. Grund dafür ist, dass sie häufig von übergeordneten Projektstellen herausgegeben wurden und für mehrere Landkreise gleichzeitig gelten. Besonders in Nordrhein-Westfalen ist das auffällig. Hier gibt es das Kompetenzzentrum Frau und Beruf „Competentia NRW“, welches u. a. für die Region Bonn/Rhein-Sieg und Siegen-Wittgenstein, den Kreis Mettmann und das Westfälische Ruhrgebiet Leitfäden herausgegeben hat, die sich inhaltlich ähneln bzw. identisch sind. Daher wurden aus dieser Rubrik nur zwei Beispiele ausgewählt. Auch die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) greift auf bestehende Leitfadeninhalte zurück. Die inhaltlich identischen Versionen unterscheiden sich lediglich durch die regionale Kennzeichnung. Die DIHK kooperiert zudem mit anderen Institutionen, etwa dem Bundesfamilienministerium und dem Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“. Ein Beispiel ist der gemeinsam herausgegebene Praxisleitfaden „*Pflegende Beschäftigte brauchen Unterstützung. Leitfaden für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Pflege*“ aus dem Jahr 2020 (BMFSFJ 2020).

Alle recherchierten Leitfäden haben durchschnittlich 20–40 Seiten und bieten einen kompakten Überblick. Für eine gute Lesbarkeit sorgen klare Gliederungen, grafische Darstellungen, hervorgehobene Hinweisfenster mit Tipps oder Zusammenfassungen sowie ein ansprechendes Gesamtlayout. Vielfältige Anwendungsbeispiele von Unternehmen verschiedener Größenklassen ermöglichen eine gute Übersetzung der präsentierten Gesetze, Arbeitszeitmodelle und individuellen Regelungen für Mitarbeitende. Ihre Schreibweise ist so gestaltet, dass sich Unternehmen direkt angesprochen fühlen. Alle Leitfäden sind frei verfügbar und können heruntergeladen werden. Anzumerken ist, dass in nur drei Leitfäden der Fokus auf KMU liegt. Die in den Leitfäden aufgeführten Unternehmensbeispiele stammen ausschließlich aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen. Auffällig ist dabei, dass insbesondere mittlere Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten überdurchschnittlich häufig vertreten sind. In allen anderen Leitfäden, die nicht auf eine bestimmte Unternehmensgröße abzielen, sind hauptsächlich Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten in den Praxisbeispielen vertreten. Die Übersicht in Tabelle 4.2 zeigt die neun recherchierten Leitfäden. Darauf folgt eine inhaltliche Zusammenfassung von Übereinstimmungen und prägnanten Punkten.

**Tab.4.2** Übersicht Leitfäden zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf für Unternehmen

Leitfaden	Herausgeber und Jahr	Inhalt	Besonderheiten
Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Informationen für Arbeitgeber und pflegende Beschäftigte.	Kuratorium Deutsche Altershilfe: Landesprogramm Vereinbarkeit von Pflege & Beruf NRW (2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anleitung Entwicklung eines pflegesensiblen Unternehmens</li> <li>Checklisten</li> <li>Selbststeinschätzungsbögen</li> <li>Informationen PflegeZG und FPIZG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschreibt Pflegevereinbarkeits situation in NRW</li> <li>Leistungsbeschreibung der Pflegeversicherung</li> </ul>
Pflegende Beschäftigte brauchen Unterstützung. Leitfäden für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.	BMFSFJ (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definition pflegender Angehöriger und einer pflegesensiblen Unternehmenskultur</li> <li>flexible Arbeitsmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informationsbroschüre für Unternehmen</li> <li>Praxisbeispiele großer Unternehmen</li> </ul>
Bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf. Gesetzliche Regelungen seit dem 1. Januar 2015.	BMFSFJ (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informationen PflegeZG, FPIZG und soziale Absicherungen</li> <li>FAQ zur Anwendung gesetzlicher Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informationsbroschüre für Unternehmen und Beschäftigte</li> <li>Detaillierte Übersicht gesetzlicher Regelungen</li> </ul>
Beruf und Pflege vereinbaren. Ein Leitfaden für Personalverantwortliche.	Competentia NRW: Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL GmbH (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definition pflegende Angehörige</li> <li>Anleitung zur Entwicklung eines pflegesensiblen Unternehmens</li> <li>Gesprächsleitfäden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientierungsleitfäden für Personalverantwortliche in KMU</li> <li>Fragebögen für KMU</li> </ul>
Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ermöglichen. Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen.	Competentia NRW: Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL GmbH (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anleitung Entwicklung eines pflegesensiblen Unternehmens</li> <li>Gesprächsleitfäden</li> <li>Selbstcheck vorhandener Maßnahmen</li> <li>konkrete Maßnahmen vorgestellt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionale Hilfen im Ruhrgebiet</li> <li>Fokus auf eine interne Ansprechperson</li> </ul>
			(Fortsetzung)

**Tab.4.2** (Fortsetzung)

Leitfaden	Herausgeber und Jahr	Inhalt	Besonderheiten
Benif und Pflegerverantwortung. Betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten für pflegende Angehörige.	Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA), Berlin, (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition pflegende Angehörige</li> <li>• Informationen PflegeZG und FPZG</li> <li>• Acht-Punkte-Plan zur Vereinbarkeit</li> <li>• Informationen zu Zertifizierungsprogrammen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausstellen der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers</li> <li>• Checklisten für Unternehmen</li> </ul>
Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in OWL.	Regionale Personalentwicklungsgesellschaft mbH (REGE), Bielefeld (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anleitung Entwicklung eines pflegesensiblen Unternehmens Gesprächsleitfäden</li> <li>• Fragebögen, Arbeitsmaterial</li> <li>• Maßnahmen für beruflichen Aus- und Wiedereinstieg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgerichtet auf Personalverantwortliche und Beschäftigte</li> <li>• Praxisbeispiele regionaler Angebote</li> </ul>
Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Wie es gelingen kann und was Unternehmen wissen sollten.	Servicestelle Familienpakt Bayern, München (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition pflegende Angehörige</li> <li>• Informationen PflegeZG, FPZG und Arbeitsrecht</li> <li>• Handlungstipps pflegesensiblen Personalpolitik</li> <li>• Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxisbeispiel von Unternehmen</li> <li>• Vorlage zur Bedarfserhebung</li> <li>• Vorlage einer Betriebsvereinbarung</li> </ul>
Checkheft: familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen.	BMFSFJ DIHK & Erfolgsfaktor Familie, Berlin (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebswirtschaftlicher Nutzen von familienbewusster Personalpolitik</li> <li>• Information zum Audit „berufsfamili“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachschlagewerk für KMU mit Unternehmenscheckbriefen</li> <li>• Anhang mit weiterführenden Kontakten und Unterstützungsmöglichkeiten</li> </ul>

### **4.3.1 Kerninhalte und praktische Ansätze der Leitfäden**

Die Leitfäden konzentrieren sich in ihrem Kern auf eine pflegesensible Unternehmenskultur bzw. Personalpolitik. Dabei halten sie die Unternehmen an, zu hinterfragen, inwiefern die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf über festgestellte Bedarfe bereits berücksichtigt wird. Vier wesentliche Fragen finden sich dazu in einer ähnlichen Formulierung in allen Leitfäden wieder:

- (1) Wissen Sie, wie viele Beschäftigte im Unternehmen Angehörige pflegen?
- (2) Gibt es bereits Maßnahmen oder können Angebote, die bislang vorrangig für Eltern galten, auf pflegende Angehörige übertragen werden?
- (3) Gibt es eine Sensibilisierung der Führungskräfte und Beschäftigten für die Problemlage?
- (4) Gibt es Informationen bzw. Informationsveranstaltungen zu dem Thema?

Die Fragen zeigen eine deutliche Ausrichtung der Anliegen innerhalb der Leitfäden, die darauf abzielen, herauszufinden, ob Unternehmen das Thema für sich erkannt haben, bereits Bedarfe ermittelt haben und wie sie Informationen an Beschäftigte weitergeben. Anhand dieser Fragen bzw. Themenbereiche, die daraus entstehen, werden Maßnahmen vorgestellt, um das Ziel einer pflegesensiblen Personalpolitik zu erreichen. Bevor die konkreten Maßnahmen in den Leitfäden präsentiert werden, erfolgt in allen Ausgaben eine Beschreibung der aktuellen Situation von berufstätigen pflegenden Angehörigen und des steigenden Pflegebedarfs innerhalb Deutschlands. Die Entwicklung der Zahlen zu den pflegebedürftigen Menschen wird entweder nach den jeweiligen Regionen oder bundesweit aufgeschlüsselt. Auch die damit verbundenen Herausforderungen werden dargelegt. Diese beziehen sich in Verbindung mit Unternehmen auf eine steigende Zahl von Mitarbeitenden, welche Pflege und Beruf (künftig) miteinander vereinbaren müssen sowie auf die Folgen, wenn das Thema ignoriert wird. Das sind vorrangig betriebliche Folgekosten und eine sinkende Arbeitgeberattraktivität. In allen Leitfäden findet sich dazu eine positive Formulierung, die auf die Steigerung der Attraktivität eines Unternehmens durch vielfältige Vereinbarkeitsmaßnahmen hinweist. Die zugrunde liegende Zielsetzung ist die Fachkräfte sicherung durch eine familienbewusste Unternehmensstrategie. Gelingt dies nicht, drohen Mehrfachbelastungen, Zeitkonflikte und ein sinkendes Leistungspotenzial bei den Beschäftigten. Mögliche Folgen sind erhöhte Fehlzeiten oder die Reduzierung bzw. Aufgabe des Arbeitsverhältnisses, mit entsprechenden Auswirkungen auf das Unternehmen, etwa durch den zusätzlichen Aufwand

bei der Wiederbesetzung von Stellen. Daher raten alle Leitfäden zu einem aktiven Gegensteuern. Ein wichtiger Mechanismus hierfür ist die Informiertheit zu gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen. In jedem Leitfaden findet sich daher eine Erläuterung zu arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Möglichkeit auf Teilzeit) und gesetzlich geregelten Leistungen auf Bundesebene. Hierzu zählen das Pflegezeitgesetz, das Familienpflegezeitgesetz, die Pflegestärkungsgesetze I und II sowie die Möglichkeiten auf kurzzeitige Arbeitsverhinderung und die Inanspruchnahme eines Darlehens zur Überbrückung von Verdienstausfällen. Das BMFSFJ hat die gesetzlichen Regelungen im Leitfaden mit dem Titel „*Bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf*“ zusammengefasst. *Gesetzliche Regelungen seit dem 1. Januar 2015* mehrsprachig veröffentlicht.

Das Kernstück der meisten Leitfäden (ausgenommen jener mit rein rechtlichem Fokus) ist die Einführung einer pflegesensiblen Personalpolitik. Sie bieten konkrete Anleitungen und praktische Umsetzungsschritte, häufig in Form klar strukturierter Schritt-für-Schritt-Pläne. Unternehmen ersparen sich dadurch eine aufwendige Informationsrecherche. Die zentralen Teilschritte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) **Informationen sammeln.** Zunächst gilt es, sich mit dem Thema vertraut zu machen und einen Überblick über die Faktenlage zu gewinnen. Dazu gehört auch, die Situation im eigenen Unternehmen zu erfassen, etwa durch Umfragen, Gespräche oder den Einsatz bereitgestellter Fragebögen und Gesprächsleitfäden aus den vorhandenen Materialien. Ein Austausch mit anderen Unternehmen kann zusätzliche Einblicke in regionale Herausforderungen und bestehende Maßnahmen liefern.
- (2) **Bestand erheben.** Dieser Schritt umfasst die Ermittlung der Bedarfe der Beschäftigten sowie die Bestandsaufnahme bereits vorhandener Maßnahmen. Gegebenenfalls lassen sich bestehende Regelungen, die bisher vor allem für Eltern galten, auch auf pflegende Angehörige übertragen.
- (3) **Bedarfe ermitteln.** Auf die Bestandserhebung folgt die detaillierte Analyse, ob bestehende oder geplante Angebote passgenau sind. Dazu gehört die Auswertung von Mitarbeiterbefragungen, um sowohl kollektive als auch individuelle Problemlagen zu identifizieren. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für gezielte Investitionen in eine bessere Vereinbarkeit von Pflege und Beruf.

### 4.3.2 Erprobte Konzepte und Standards

Jeder Leitfaden enthält Maßnahmen, die in den meisten Unternehmen bereits implementiert sind oder implementiert sein sollten. Sie werden generell als

Grundvoraussetzung für eine gute Vereinbarung zwischen Beruf und Privatleben gesehen. Sollten diese fehlen, gelten die genannten Punkte als Anregung für eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik. Einer der meistgenannten Aspekte ist die Flexibilisierung von Arbeitszeit. Dabei wird empfohlen, gefundene Vereinbarungen zu befristen (z. B. Schnupperteilzeit), um die Passfähigkeit für Mitarbeitende und Unternehmen zu prüfen. Es folgt die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation. Hierbei sollen betriebliche Angebote und organisatorische Regelungen in einer Betriebsvereinbarung schriftlich fixiert werden, um allen eine Handlungs- und Planungsgenauigkeit zuzusichern. Hierzu können Regelungen einer betriebsinternen Freistellung ebenso gehören wie flexible Pausen oder Beratungsangebote für Pflegende. Die Diskussion über den Arbeitsort findet sich auch in allen Leitfäden. Hier geht es um die Entfernung von Arbeits-, Wohn- und Pflegeorten. Alles sollte möglichst nah beieinander liegen, um lange Pendelzeiten zu minimieren. Vorgeschlagene Lösungen reichen von alternierenden Heim- bzw. Telearbeitszeiten bis hin zu dezentralen Satellitenbüros, die in der Nähe des Wohnortes der Beschäftigten angemietet werden.

Über all diesen Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Pflege und Beruf steht die Personalentwicklung. Es wird als entscheidend herausgestellt, regelmäßige Gespräche mit Mitarbeiter:innen über deren berufliche und private Situation zu führen. In diesen Gesprächen sollen alle Möglichkeiten der betrieblichen Unterstützung aufgezeigt werden. Das ist ebenso entscheidend, wie ein Verständnis für die Pflegesituation und damit verbundene Stressoren zu erlangen. Herfür sollen Führungspersonen fortgebildet werden. Auf der anderen Seite wird zu Schulungen für pflegende Angehörige geraten, damit diese z. B. ihr Zeitmanagement besser gestalten können. Auch zum Punkt der Personalentwicklung zählt das Kontakthalten zu Mitarbeitenden, die vorübergehend wegen einer Pfletätigkeit beruflich pausieren. Ihnen soll die Möglichkeit geboten werden, an Weiterbildung, Dienstberatungen und gelegentlichen kleineren Arbeitseinsätzen teilzunehmen. Das sind erste Anbahnungen, um einen erfolgreichen Wiedereinstieg nach der Pflegephase zu gestalten.

All diese Maßnahmen können nur gelingen und zur Umsetzung kommen, wenn sie bekannt sind und kommuniziert werden. Als zentrale Schlüsselfiguren sind immer wieder Führungskräfte benannt, die das „Tabuthema Pflege“ überwinden können, indem sie gezielte Angebote unterbreiten. Das gelingt nur, wenn der Besuch von Schulungen und Weiterbildungen sichergestellt ist. Auch eine externe Unternehmensberatung kommt dafür in Frage. Neben der Sensibilisierung von Führungskräften wird für eine gezielte Ansprechperson im Unternehmen geworben. Die Person kann entweder aus der Belegschaft oder aus dem Personal- oder Betriebsrat stammen.

### 4.3.3 Kritische Analyse der Leitfäden

Die in den Leitfäden präsentierten Inhalte spiegeln eine umfassende und einheitliche Ausrichtung auf die Förderung einer pflegesensiblen Personalpolitik wider. Insbesondere die Vermittlung von gesetzlichen Grundlagen wie dem Pflegezeitgesetz (PflegeZG) und dem Familienpflegezeitgesetz (FPfZG) nimmt in allen untersuchten Leitfäden eine zentrale Rolle ein. Dies schafft eine solide Basis, um Unternehmen mit den relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen vertraut zu machen. Darüber hinaus werden in den Leitfäden zahlreiche praktische Maßnahmen vorgestellt, die Unternehmen eine schrittweise Umsetzung erleichtern sollen, beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, interne Ansprechpersonen oder Beratungsangebote für pflegende Angehörige.

Die Untersuchung der Leitfäden verdeutlicht eine Reihe von Stärken, Schwächen und potenziellen Optimierungsbereichen. Zu den hervorzuhebenden Stärken zählt die einheitliche und umfassende Vermittlung gesetzlicher Grundlagen, die eine solide Wissensbasis für Unternehmen schafft. Darüber hinaus bieten die Leitfäden praktische Ansätze wie Checklisten, Gesprächsleitfäden und Beispiele für flexible Arbeitszeitmodelle, die eine direkte Implementierung in den betrieblichen Alltag erleichtern. Die klare Strukturierung und grafische Aufbereitung der Inhalte tragen zusätzlich zur Nutzerfreundlichkeit bei. Gleichzeitig zeigen sich Schwächen, die insbesondere die Zielgruppenansprache und die Anwendungsbreite betreffen. Der überwiegende Fokus auf Großunternehmen und die Vernachlässigung kleiner und mittelständischer Unternehmen erschweren die Übertragbarkeit der Maßnahmen. Dies gilt insbesondere für kostenintensive oder ressourcenaufwendige Lösungen wie Kooperationen mit externen Dienstleistern oder die Bereitstellung von Belegplätzen in Pflegeeinrichtungen. Eine weitere Schwäche stellt die inhaltliche Redundanz dar, die sich vor allem bei regionalen Leitfäden zeigt. Viele Inhalte wiederholen sich, da sie auf übergeordneten Projekten basieren und lediglich regional angepasst werden.

Abschließend ist zu konstatieren, dass die zur Verfügung gestellten Leitfäden eine sehr gute Möglichkeit für Unternehmen darstellen, sich zu informieren und Anregungen für ein proaktives Handeln zu erhalten. Es sind bereits Checklisten und Fragebögen enthalten, die direkt für Gespräche mit Beschäftigten zum Einsatz kommen können. In allen Leitfäden sind zudem zusätzliche Informationen zu Linklisten oder verknüpften Berichten zum Thema enthalten. Es steht ein umfassendes Angebot zur Verfügung, das lediglich innerhalb der Unternehmen zur Anwendung gebracht werden müsste.

## 4.4 Best-Practice statt Best-Paper: Wo Pflegefreundlichkeit keine Theorie ist

Die Suche nach Projekten erfolgte gesondert, da Best-Practice-Beispiele in der Regel direkt aus Unternehmen stammen, während Projekte meist von übergeordneten Institutionen initiiert werden und auf eine breite Anwendbarkeit in vielen Unternehmen abzielen. Einen zentralen Überblick über solche Projekte gibt es nicht, weshalb die Recherche auf gezielte Schlagwortsuchen angewiesen war. Die Auswahlkriterien orientierten sich erneut an den Parametern der systematischen Literaturrecherche. Für die Aufnahme in die Analyse mussten Projekte nach 2015 initiiert oder weiterhin aktiv sein und über eine eigene Website auffindbar sein. Berücksichtigt wurden daher nur Projekte mit aktuellem Bezug. Eine Einschränkung auf KMU erwies sich in diesem Zusammenhang als nicht zielführend, da es kaum Projekte gab, die ausschließlich für diese Unternehmensgröße konzipiert waren. Am häufigsten wurden Projekte in Nordrhein-Westfalen identifiziert. Ein möglicher Grund dafür ist, dass dieses Bundesland die meisten Einwohner:innen, Beschäftigten und Unternehmen aufweist und zugleich die höchste Wirtschaftskraft erzielt. Neben zahlreichen Großindustrien sind hier auch besonders viele KMU ansässig.

In die Auswahl aufgenommen wurden Projekte, die aktuell noch bestehen oder kürzlich abgeschlossen wurden und über eine eigene Website oder einen Online-Flyer verfügen. Viele dieser Projekte sind Qualifizierungsmaßnahmen für betriebliche Pflegelots:innen bzw. Pflege-Guides, häufig in Kooperation mit Krankenkassen.<sup>5</sup> Nicht berücksichtigt wurden kommerzielle Angebote von Unternehmensberatungen, die sich auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf spezialisiert haben. Es ist davon auszugehen, dass solche Leistungen vergleichsweise wenig in Anspruch genommen werden, da es kostenfreie Alternativen mit ebenfalls passgenauen Beratungsangeboten gibt. Die nachstehende Übersicht (vgl. Tab. 4.3) zeigt ausgewählte Best-Practice-Projekte zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, die sich durch ihre Zielsetzung, Maßnahmen und regionalen Besonderheiten auszeichnen. Diese Projekte dienen als exemplarische Beispiele für innovative Ansätze, die Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen unterstützen können.

---

<sup>5</sup> Ein Anspruch auf Vollständigkeit kann nicht vollumfänglich gewährleistet werden, weil keine zentrale Übersicht zur Verfügung steht.

**Tab.4.3** Übersicht Best-Practice-Beispiele zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

Kategorie	Projekt	Betriebliche Pflegelos:innen	Work & Care	Betriebliche Vereinbarkeitslots:innen Pflege und Beruf	Arbeiten – Pflegen – Leben
Laufzeit	seit 2024, laufend	bis November 2022		seit 2016, laufend	seit 2012, laufend
Ort	Landkreis Mittelsachsen	Ostwestfalen-Lippe, NRW	Hamburg	Sozialbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg	Ennepe-Ruhr-Kreis, NRW
Träger	FBAB-Fort- und Berufsbildungsakademie GmbH Brand-Erbisdorf	Verein zur Förderung von Innovationen in der Gesundheitswirtschaft OWL e. V.			Netzwerk Wiedereinstieg Ennepe-Ruhr
Projektnomene-page	<a href="#">Link zur Website</a>		<a href="#">Link zur Website</a>	<a href="#">Link zur Website</a>	<a href="#">Link zur Website</a>
Ziel des Projektes	Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege durch Schulungen und Informationen; Unterstützung von Beschäftigten und Förderung der Unternehmenskulturen.	Verbesserung der Work-Life-Balance durch pflegefreundliche Unternehmensstrategien und vernetzte Hilfestrukturen; Sensibilisierung für Pflege in der Arbeitswelt.		Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege durch Beratung, Informationsmaterialien und Unterstützung für Unternehmen und pflegende Beschäftigte.	Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege durch Bereitstellung von Informationen, Schulungen und betrieblichen Maßnahmen. Sensibilisierung von Unternehmen und Beschäftigte.
Inhalte und Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kostenpflichtige Schulungen und Zertifizierungen für betriebliche Pflegelos:innen</li> <li>• Informationsmaterialien zur Pflege</li> <li>• Einführung familienfreindlicher Maßnahmen</li> <li>• Vorstellung flexibler Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Workshops zur Sensibilisierung (kostenpflichtig)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulungen Pflegelos:innen und Workshops für Führungskräfte und Beschäftigte insbesondere in KMU</li> <li>• Entwicklung pflegefreundlicher Unternehmensstrategien</li> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Netzwerkausbau für Unternehmen und Beschäftigte</li> <li>• Unterstützung für pflegende Mitarbeitende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kostenpflichtige Schulungen Pflegelos:innen und Informationsmaterialien für Führungskräfte und Beschäftigte</li> <li>• Schulungen für betriebliche Pflegelos:innen und Informationsmaterialien für Führungskräfte und Beschäftigte</li> <li>• Beratung für Unternehmen zur Einführung pflegefreundlicher Maßnahmen</li> <li>• Unterstützung bei der Umsetzung flexibler Arbeitszeiten und betrieblicher Pflegeangebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulungen für betriebliche Pflegelos:innen (keine Kostenangabe)</li> <li>• Beratung zu Vereinbarkeitslösungen für Unternehmen</li> <li>• Erschließung und Verbreitung von Informationsmaterialien</li> <li>• Unterstützung bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Vernetzung und Austauschmöglichkeiten für Unternehmen</li> </ul>	(Fortsetzung)

**Tab.4.3** (Fortsetzung)

Kategorie	Projekt	Vereinbarkeit Beruf & Pflege
Laufzeit	Kompetenztrainings für Mitarbeiter:innen seit 2013, laufend	seit 2007, laufend
Ort	Hessen	Nordrhein-Westfalen
Träger	Hessische Landesregierung	Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA)
ProjektHomepage	<a href="#">Link zur Website</a>	<a href="#">Link zur Website</a>
Ziel des Projektes	Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege durch Beratung, Informationen und Schulungen für Unternehmen und Beschäftigte	<p>Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege durch Beratung, Schulungen und Informationsangebote. Es fördert die berufliche Orientierung und Rückkehr in den Beruf für verschiedene Zielgruppen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>für Frauen:</i> Individuelle Beratung/ Coaching zur beruflichen Orientierung und Qualifizierung</li> <li><i>für Eltern:</i> Schulungen und Workshops zu Elternzeit und Elterngeld</li> <li><i>für pflegende Angehörige:</i> Unterstützung durch Beratung zu Pflegezeit, flexible Arbeitszeiten und betrieblicher Pflegeangebote (kostenpflichtig)</li> <li>Motivation der Unternehmen zur Unterzeichnung der „Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“</li> </ul>
Inhalte und Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kostenpflichtige Qualifizierung von betrieblichen Pflege-Guides</li> <li>Bereitstellung von Informationsmaterialien und Beratungsangeboten</li> <li>Unterstützung bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten und betrieblicher Pflegeangebote (kostenpflichtig)</li> <li>Motivation der Unternehmen zur Unterzeichnung der „Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kostenfreie Schulung von betrieblichen Pflege-Guides durch die AOK</li> <li>Bereitstellung des betrieblichen Pflegekoffers</li> <li>Siegel für Employer Branding zur Pflegefreundlichkeit</li> <li>Vertretung von Unternehmen mit der Pflegeinfrastruktur vor Ort</li> <li>Unterzeichnung „Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ möglich</li> </ul>

#### **4.4.1 Ziele und Maßnahmen der Praxisbeispiele**

Die analysierten Projekte zur Förderung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf weisen mehrere gemeinsame Ansätze auf. Ein zentrales Element ist die Durchführung von Schulungen, um Beschäftigte und Führungskräfte auf die Herausforderungen der Pflege vorzubereiten. Besonders häufig wird die Qualifizierung betrieblicher Pflegelots:innen betont. Das sind speziell geschulte Mitarbeiter:innen, die Beschäftigte bei der Organisation von Pflegeaufgaben unterstützen. Sie sind Ansprechpersonen für Kolleg:innen, die familiäre Pflege übernehmen wollen oder müssen. Zudem informieren sie über interne und externe Unterstützungsangebote, etwa zu gesetzlichen Regelungen, Pflegeleistungen und individuellen Beratungsdiensten. Pflegelots:innen tragen zur Entlastung der Betroffenen bei, indem sie auf vorhandene Ressourcen hinweisen und durch ihre Beratung die Pflegeplanung erleichtern. Unternehmen profitieren von ihnen durch eine verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sowie eine Reduktion von Fehlzeiten durch gezielte Entlastung pflegender Beschäftigter. Neben dieser direkt adressierten Maßnahme spielen im Vergleich flexible Arbeitszeitmodelle eine entscheidende Rolle, um die Balance zwischen Beruf und Pflegeaufgaben besser bewältigen zu können. Viele Projekte legen außerdem Wert auf die Bereitstellung von Informationsmaterialien, um sowohl Angestellte als auch Unternehmen umfassend über pflegerelevante Themen und potenzielle betriebliche Maßnahmen zu informieren. Ein weiterer gemeinsamer Aspekt ist die Förderung von Netzwerken und Beratungsangeboten, die den Austausch zwischen Unternehmen sowie die Implementierung pflegefreundlicher Strukturen erleichtern sollen. Diese Maßnahmen spiegeln die zentralen Bedürfnisse von pflegenden Arbeitnehmer:innen wider und adressieren die Notwendigkeit flexibler sowie unterstützender Rahmenbedingungen im Arbeitsumfeld. Gleichfalls fallen unterschiedliche Ansätze bei der projektspezifischen Schwerpunktsetzung ins Auge. Einige Projekte sind für spezifische Regionen, andere für ein ganzes Bundesland konzipiert. Die Zielgruppen umfassen alle pflegenden Beschäftigten, mit Ausnahme des „KOBRA“-Projekts, das Maßnahmen speziell für Frauen mit Sorgerverantwortung entwickelte. Interessant sind zudem die Finanzierungsansätze. Während Informationsmaterialien kostenfrei zu beziehen sind, kosten Schulungen und Workshops (Pflegelots:innen) größtenteils Geld. Das ist nur dann nicht der Fall, wenn ein Projektträger die Kosten übernimmt, was in Modellprojekten der Fall ist, oder wenn die Angebote von einer Krankenkasse ausgehen. Die AOK ist hierbei eine Partnerin, welche die Kosten für Qualifizierungsangebote übernimmt und Unternehmen finanziell nicht belastet.

Um Qualitätskriterien von betrieblichen Standards bemühen sich bundesweite Initiativen, die die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf unterstützen wollen. Das Unternehmensnetzwerk „*Erfolgsfaktor Familie*“ vom BMFSFJ und das Zertifizierungsprogramm „*berufundfamilie Service GmbH*“ sind hierbei in Deutschland führend. Das erstgenannte Netzwerkprojekt des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft (BDA, DIHK, ZDH) und des DGB bietet Unternehmen eine Plattform mit wesentlichen Informationen rund um das Thema Familienfreundlichkeit (Website: <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/>). Es ist das bundesweit größte Netzwerk für Unternehmen, welches sich für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einsetzt. Es hat rund 8.930 Mitglieder (Stand 2024), die alle eine gemeinsame Erklärung unterzeichnet haben, die sich zu den Leitlinien einer familienfreundlichen Personalpolitik bekennt und diese als Teil der Unternehmenskultur versteht. Konkret wird hier die Unterstützung von Müttern und Vätern genannt. Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf findet in der Erklärung keine Extraerwähnung. Auf der Website gibt es jedoch eine eigene Registerkarte „Beruf und Pflege“. Dort finden sich allgemeine Informationen und Leitfäden zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, Beispiele aus anderen Unternehmen sowie externe Links zu einem Podcast und zu Web-Seminaren mit Erläuterungen gesetzlicher Regelungen. Unter dem Menüpunkt „Gute Beispiele“ werden 75 Unternehmen mit ihren Ideen vorgestellt, darunter 18 KMU. Nur eines dieser KMU (mit 160 Beschäftigten) unterstützt pflegende Angehörige direkt, indem Mitarbeitende ihre Urlaubstage an Kolleg:innen mit Pflegeverantwortung spenden können.

Neben dem Unternehmensnetzwerk gibt es Zertifizierungsprogramme, die Unternehmen erwerben können, um ihre Bemühungen einer familienfreundlichen Personalpolitik sichtbar zu machen. Eines der bekanntesten Zertifikate und am weitesten verbreitet ist das Audit „*berufundfamilie Service GmbH*“. Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf stellt hier eines der Kernthemen dar. Zertifikate wurden erstmals 1999 vergeben. Das Audit „*Familiengerechte Hochschule*“ wird seit 2002 angeboten. Seit 1998 wurden rund 1.800 Arbeitgeber:innen mit dem Zertifikat zum Audit ausgezeichnet. Die berufundfamilie Service GmbH besitzt die europaweite Lizenz für das Audit, das von den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (BDA, BDI, DIHK und ZDH) empfohlen wird. Auf der Homepage (Link: <https://www.berufundfamilie.de/>) befindet sich unter der Registerkarte „Zertifikat“ eine Liste der zertifizierten Unternehmen und Hochschule. Die Liste umfasst 24 Seiten und ist letztmalig im Mai 2024 aktualisiert worden. Aufgeführt sind die Zertifikatsträger und deren Sitz sowie der auditierte Bereich im Unternehmen und das Datum der Zertifikatsausstellung. Eine Angabe

zur Unternehmensgröße findet sich nicht in der Liste und es können auf den ersten Blick keine Rückschlüsse auf zertifizierte KMU getroffen werden. Auch ist nicht ersichtlich, für welche Maßnahmen und Schwerpunkte das jeweilige Unternehmen das Zertifikat erhielten. Dazu müssten jeweils einzeln die Kurzportraits angeschaut werden, was bei der hohen Anzahl von Unternehmen nicht effizient ist. Detaillierter einsehbar sind die Zertifikatsempfänger jeden Jahres. Im Juni 2024 hatten 306 Unternehmen, Institutionen und Hochschulen eine Auditierung oder Re-Auditierung. Darunter befanden sich drei kleine Unternehmen. Mit 191 waren die meisten große oder sehr große Unternehmen. Auf den Bereich der KMU entfielen 112 Unternehmen. Das Audit verwendet eine andere Größeneinteilung für KMU als das IfM-Bonn. Nach dieser Aufteilung wären wahrscheinlich noch weitere Betriebe den Großunternehmen zuzurechnen.

Zwei Beispiele für eine Zertifizierung zur guten Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sind die *Charta zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf* (NRW und Hessen) sowie der *Otto-Heinemann-Preis* (Berlin). Im Rahmen des Landesprogramms können teilnehmende Unternehmen die Charta unterzeichnen, um ihr Engagement für eine pflegesensible Unternehmenskultur sichtbar zu machen. Sie erhalten zudem Zugang zu einem digitalen Portal mit aktuellen Informationen sowie Möglichkeiten zum Austausch und zur Vernetzung. Der Otto-Heinemann-Preis wird seit 2015 unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz im Rahmen der Berliner Pflegekonferenz verliehen. Ausgezeichnet werden Unternehmen mit besonderen Konzepten zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, jeweils in drei Größenkategorien (klein, mittel, groß). Die Mehrheit der Preisträger:innen stammt aus größeren Betrieben. Das kleinste ausgezeichnete Unternehmen war 2015 die Kreishandwerkerschaft Cloppenburg mit 50 Beschäftigten. 2023 erhielten die „Diakonie ambulant Gesundheitsdienste oberes Murtal e. V.“ (110 Beschäftigte), das „Abrechnungszentrum Emmendingen“ (600 Beschäftigte) und die „REWE Group“ (390.000 Beschäftigte) den Preis.

#### 4.4.2 Potenziale und Grenzen der Praxisbeispiele

Die Recherche nach Best-Practice-Beispielen und Zertifizierungsprogrammen bestätigt das Bild aus der Fachliteratur: Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ist deutlich seltener thematisiert als die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dieser Befund verstärkt sich, wenn nach Unternehmensgröße differenziert wird. Je kleiner das Unternehmen, desto weniger Vorbilder stehen KMU zur Orientierung zur Verfügung. Ein ähnlicher Eindruck ergab sich bereits bei der Sichtung der Leitfäden. Auch diese präsentierten Best-Practice-Beispiele aus Unternehmen, meist

nach Unternehmensgröße geordnet, jedoch nicht nach den umgesetzten Maßnahmen. Dadurch war es kaum möglich, gezielt pflegespezifische Angebote zu identifizieren, ohne jedes Beispiel einzeln prüfen zu müssen. Denn Unternehmen, die sich für eine familienfreundliche Personalpolitik engagieren, sind nicht automatisch auch pflegesensibel aufgestellt. Dieses Problem der Maßnahmenselektion zeigte sich sowohl beim Zertifikatsprogramm *berufundfamilie* als auch im Unternehmensnetzwerk *Erfolgsfaktor Familie*. Eine detaillierte Prüfung der rund 10.000 beteiligten Unternehmen wäre hier zwar wünschenswert, ist aber weder kapazitativ realisierbar noch zielführend. Insgesamt verfestigte sich der Eindruck, dass in etwa zwei Dritteln der Fälle vor allem mit allgemeinen familienfreundlichen Maßnahmen geworben wird, die nur wenig Pflegespezifisches enthalten. Gezielte Angebote für pflegende Beschäftigte finden sich am ehesten in mittleren, großen und sehr großen Unternehmen. Dennoch verdeutlichen die Praxisbeispiele, dass es vielfältige Ansätze gibt, wie Unternehmen und Initiativen die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf fördern können. Besonders hervorzuheben ist die wiederholte Fokussierung auf Schulungen und Netzwerke, die pflegesensible Strukturen in Unternehmen etablieren sollen. Die Schulung betrieblicher Pflegelots:innen sticht dabei als ein zentrales Element hervor, das den betrieblichen Alltag direkt adressiert und die Unterstützung pflegender Beschäftigter erleichtert. Die Maßnahme erweist sich als besonders wirkungsvoll, da sie niedrigschwellig ist und sich an den konkreten Bedürfnissen der Beschäftigten orientiert. Gleichzeitig stärkt sie die Unternehmenskultur, indem sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte einbezogen werden. Ein weiterer Vorteil der analysierten Projekte liegt in der Vielfalt der angebotenen Maßnahmen. Das Spektrum reicht von Informationsmaterialien und flexiblen Arbeitszeitmodellen bis hin zu betrieblichen Schulungen. Diese Bandbreite ermöglicht es Unternehmen, passgenaue Lösungen für ihre spezifischen Anforderungen zu entwickeln.

Gleichzeitig zeigen die Praxisbeispiele jedoch auch deutliche Schwächen. Ein zentraler Kritikpunkt ist die hohe Abhängigkeit von finanziellen und personellen Ressourcen, die vor allem für kleine und mittlere Unternehmen oft nicht ausreichend verfügbar sind. Kostenpflichtige Schulungen und Zertifizierungen stellen hierbei eine erhebliche Hürde dar. Darüber hinaus richtet sich ein Großteil der Projekte vorrangig an größere Unternehmen bzw. wird überwiegend von diesen genutzt. KMU bleiben dabei häufig unterrepräsentiert. Dies stellt eine wesentliche Schwachstelle dar, da gerade kleinere Betriebe flexible und kosteneffiziente Maßnahmen benötigen. Ein weiterer Punkt betrifft die inhaltliche Ausrichtung der Projekte. Obwohl viele Maßnahmen die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf adressieren, bleibt die Pflegeorientierung bei einigen Projekten nachrangig. Beispiele wie das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ zeigen, dass sich

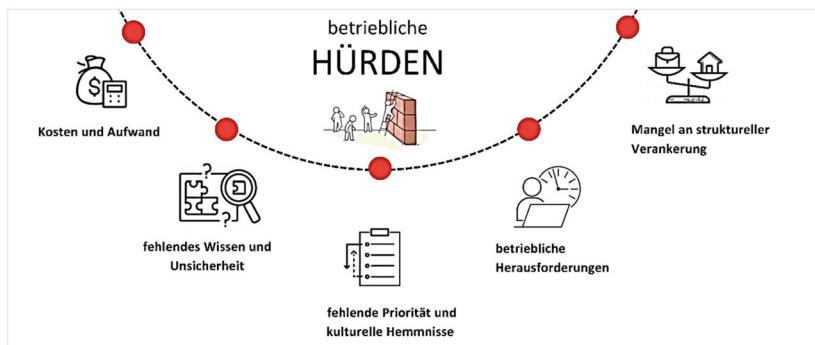
der Fokus oft primär auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf richtet, während pflegespezifische Herausforderungen nur unzureichend berücksichtigt werden. Die Übertragbarkeit und Nachhaltigkeit stellen eine weitere Herausforderung dar. Maßnahmen wie die Schulung von Pflegelots:innen oder die Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle erfordern eine unterstützende Infrastruktur, die in kleineren Betrieben oftmals fehlt. Zudem hängen viele Projekte von externer Förderung ab. Nach Ablauf der Projektlaufzeit könnte es Unternehmen schwerfallen, die initiierten Maßnahmen eigenständig fortzuführen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die analysierten Best-Practice-Beispiele wertvolle Impulse für die Gestaltung pflegesensibler Unternehmensstrukturen bieten. Gleichzeitig zeigen sie jedoch Schwächen in der Zielgruppenausrichtung und der langfristigen Übertragbarkeit, insbesondere für KMU. Um eine breitere Förderung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu erreichen, sollten zukünftige Projekte stärker auf die spezifischen Bedürfnisse kleinerer Unternehmen eingehen und kosteneffiziente, nachhaltige Maßnahmen entwickeln.

---

## **4.5 Fazit: Wie KMU ihren Weg zur pflegesensiblen Kultur nicht finden**

Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, behandeln die meisten der untersuchten Publikationen, Leitfäden und Best-Practice-Beispiele die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf vor allem aus der Sicht der Pflegenden und Sorgenden. Im Vordergrund steht dabei, was Unternehmen für diese Beschäftigten tun können, welche Vorteile sie selbst aus der Einführung entsprechender Maßnahmen ziehen, welche Entlastungsinstrumente die Betroffenen benötigen und welche Folgen eine nicht gelungene Vereinbarkeit für informell Pflegende und ihre Arbeitgeber haben kann. Keine der analysierten Publikationen oder Praxisbeispiele legt den Schwerpunkt hingegen auf die Belange der Unternehmen und schon gar nicht auf die spezifischen Herausforderungen der kleinsten und kleinen Betriebe. Es stellt sich die Frage, warum Unternehmen trotz der bekannten Vorteile und des wachsenden Bedarfs nur zögerlich spezifische Maßnahmen für pflegende Beschäftigte einführen. Wie bereits oben dargestellt, arbeiten die Autor:innen der untersuchten Publikationen weiterhin darauf hin, dass Betriebe eine größere Bereitschaft zur Pflegesensibilität entwickeln. Es muss also triftige Gründe geben, weshalb dieser Prozess vergleichsweise langsam voranschreitet. Das müssen Gründe sein, die weder durch den Fachkräftemangel noch durch die bekannten Folgekosten plausibel erklärt werden können. Die Hauptursachen für

diese Zurückhaltung lassen sich auf fünf zentrale Punkte zurückführen, die in der folgenden Abbildung 4.2 dargestellt sind.



**Abb. 4.2** Betriebliche Hürden der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (Eigene Darstellung)

Der in den Studien am häufigsten genannte Grund betrifft die *Kosten und den Aufwand* für pflegespezifische Maßnahmen. KMU betrachten deren Einführung als zu kostspielig und aufwendig. Insbesondere kleinere Unternehmen sehen die Umsetzung als eine erhebliche Belastung, da ihnen personelle und finanzielle Ressourcen fehlen. Der zweite Punkt bezieht sich auf *fehlendes Wissen und Unsicherheit* von Arbeitgeber:innen. Unternehmen wissen nicht genau, welche Angebote sinnvoll wären oder wie viele ihrer Beschäftigten überhaupt pflegerische Verantwortung tragen. Dieser Mangel an Informationen führt dazu, dass pflegespezifische Maßnahmen entweder gar nicht oder nur unzureichend eingeführt werden. Der dritte Punkt benennt die fehlende *Priorität und kulturelle Hemmnisse* in den Firmen. Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ist noch kein zentrales Thema. Die Unternehmenskultur verhindert oft einen offenen Umgang mit der Pflegerverantwortung, wodurch Beschäftigte ihre Situation meist verschweigen. Diese Unsichtbarkeit erschwert es, Angebote gezielt zu adressieren. Weiterhin befürchten Unternehmen Schwierigkeiten bei der betrieblichen Umsetzung der Vereinbarkeit. Vor allem bei längerfristigen Freistellungen oder flexiblen Arbeitszeitregelungen liegen die *betrieblichen Herausforderungen*. Besonders kleinere Unternehmen haben Schwierigkeiten, den vorübergehenden Ausfall von Beschäftigten zu kompensieren, was für eine Zurückhaltung bei pflegesensiblen Angeboten verantwortlich ist. Selbst wenn Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice angeboten werden, fehlen oft spezifische

pflegerische Unterstützungsangebote und es mangelt an einer *strukturellen Verankerung*. Unternehmen sehen diese Maßnahmen häufig nicht als notwendig an und setzen sie daher nicht strukturell um. Stattdessen plädieren sie für informelle Absprachen, was zu Unsicherheiten bei den Beschäftigten führt.

Diese fünf zentralen innerbetrieblichen Hindernisgründe für eine bessere Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, bilden einen wesentlichen Gegensatz zu den immer wieder zitierten befürwortenden Prämissen. Diese verweisen größtenteils auf ökonomische Komponenten und wollen Unternehmen entscheidende Anreize liefern, pflegesensible Angebote zu schaffen. Sie stützen sich argumentativ auf die *Fachkräftesicherung* (Bindung und Motivation), die *Produktivitätssteigerung* (Verringerung von Fehlzeiten), der *Reduktion betrieblicher Folgekosten* (Verringerung von Fluktuation), der Arbeitgeberattraktivität (erhöhte Wettbewerbsfähigkeit) und der *gesellschaftlichen Verantwortung* (soziale Nachhaltigkeit). Die erörterten Vor- und Nachteile bei der Umsetzung einer besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zeigen ein Spannungsfeld auf. Auf der einen Seite profitieren Unternehmen stark von der Einführung pflegesensibler Maßnahmen. Die Sicherung von Fachkräften, gesteigerte Produktivität und geringere Fehlzeiten zeigen, dass solche Angebote einen positiven Effekt auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens haben (können). Diese Vorteile sind besonders in Zeiten des Fachkräftemangels entscheidend, da qualifizierte Mitarbeitende immer schwerer zu finden sind und deshalb langfristig gebunden werden sollen. Darüber hinaus erhöhen Maßnahmen die Arbeitgeberattraktivität, was Unternehmen einen Vorsprung im „War for Talent“ verschafft. Auf der anderen Seite stehen die betrieblichen Hürden wie der wahrgenommene hohe Aufwand und die Kosten, die KMU häufig davon abhalten, gezielte Angebote für pflegende Beschäftigte zu implementieren. Vor allem in kleinen Unternehmen fehlt es oft an den notwendigen Ressourcen, um umfassende Programme zur Unterstützung umzusetzen. Diese Unternehmen priorisieren häufig kurzfristige Kosten über langfristige strategische Vorteile. Daraus ließe sich aus der Perspektive von pflegenden Beschäftigten und politischen Akteuren ableiten, dass Unternehmen den langfristigen Nutzen pflegesensibler Maßnahmen nicht ausreichend erkennen oder die kurzfristigen Investitionen in den Vordergrund stellen. Um diese Denklogik zu überwinden, bedarf es einer stärkeren Sensibilisierung der Unternehmensleitung und einer systematischen Aufklärung über die tatsächlichen wirtschaftlichen Vorteile, die über eine reine Kosten-Nutzen-Rechnung hinausgehen. Ein floskelhaftes Fazit könnte im Appel zu einer proaktiven Förderung einer pflegesensiblen Unternehmenskultur, etwa durch gezielte politische Anreize und Beratungsangebote, münden. Das trägt aber weder zum Verständnis der Problemlagen von KMU bei, noch erweitert es das Wissen über Anreize, für welche Unternehmen zugänglich

wären. Denn aus der Perspektive der Unternehmen erscheint es auf den ersten Blick nicht unbedingt plausibel, warum sie aktiv auf die spezifischen Bedürfnisse pflegender Beschäftigter eingehen sollten. Unternehmen verfolgen in der Regel das Ziel, Effizienz zu maximieren, Kosten zu minimieren und ihre Marktposition zu sichern.<sup>6</sup> In diesem Kontext können pflegesensible Maßnahmen wie flexible Arbeitszeitmodelle oder die Schaffung von Unterstützungsangeboten als zusätzliche, oft nicht direkt produktivitätssteigernde Kosten wahrgenommen werden. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen könnten diese Maßnahmen als Ressourcenbelastung ansehen, ohne einen unmittelbaren wirtschaftlichen Nutzen zu erkennen.

Ganz konsequent aus einer KMU-Perspektive heraus argumentiert, sind pflegesensible Maßnahmen zunächst mit Kosten verbunden. Sowohl finanziell als auch organisatorisch. Es entstehen Aufwendungen für die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle, Schulungen oder externe Dienstleistungen. In Anbetracht der gegenwärtigen wirtschaftlichen Unsicherheiten, wie etwa durch die Auswirkungen von Krisen wie der COVID-19-Pandemie, könnte es betriebswirtschaftlich rationaler erscheinen, diese Kosten zu vermeiden und auf andere unternehmerische Prioritäten zu setzen. Zusätzlich könnten KMU befürchten, dass Maßnahmen für pflegende Angehörige dazu führen, dass andere Mitarbeitende ähnliche Vergünstigungen fordern. Das Phänomen des „Moral Hazard“ könnte dazu führen, dass Beschäftigte ihr Engagement zurückfahren, wenn zu viele Freistellungsregelungen implementiert werden. Dies könnte den KMU schaden, da es zu einer generellen Abnahme der Arbeitsleistung und des Engagements führen könnte. Im Hinblick auf die betriebswirtschaftliche Priorisierung liegt der Kernbereich aller Unternehmen auf wertschöpfenden Aktivitäten. Die Pflegebedürfnisse von Mitarbeitenden liegen für viele Unternehmen daher außerhalb ihres Kerngeschäfts, was bedeutet, dass sie sich primär auf Produktions-, Vertriebs- oder Entwicklungsprozesse konzentrieren. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf kann(t)en als „Luxus“ angesehen werden, der Ressourcen in Randbereichen abzieht. Zum Schluss kann noch mit dem Markt- und Wettbewerbsdruck argumentiert werden. Besonders regionale KMU sind in einem globalisierten Markt starker Konkurrenz ausgesetzt. In Branchen mit hohem Konkurrenzdruck könnten pflegesensible Maßnahmen als Risiko gesehen werden, da sie Unternehmen weniger agil machen könnten. Die Einführung solcher Maßnahmen kann zu einem Verzicht von Flexibilität und Schnelligkeit in der operativen Entscheidungsfindung führen.

---

<sup>6</sup> Diese Perspektive wird im theoretischen Teil der Arbeit ausführlich in Kapitel 6 behandelt.

Diese kurze Darstellung veranschaulicht, wie einfach sich die genannten Vorteile von pflegesensiblen Maßnahmen für Unternehmen in das Gegenteil verkehren lassen. Denn aus Sicht vieler Unternehmen ist es nicht zwingend wirtschaftlich notwendig, pflegesensible Angebote zu implementieren. Die kurzfristigen Opportunitätskosten und das Risiko einer allgemeinen Kostensteigerung aufgrund von pflegefreundlichen Leistungen sind nachvollziehbare Bedenken. Allerdings kommt bei dieser Argumentation die Abwägung einer strategischen Entscheidung zu kurz, ob KMU langfristige Vorteile der Mitarbeiterbindung, der Arbeitgeberattraktivität und der Verringerung von Fehlzeiten über eine möglicherweise nur kurzfristige Belastung stellen sollten. Zusammengefasst zeigt dieser Widerspruch zwischen potenziellen Vorteilen und wahrgenommenen Hindernissen, dass ein tieferes Verständnis darüber erforderlich ist, wie Unternehmen Entscheidungen zur Einführung solcher Maßnahmen treffen und wie sie auf organisationale, institutionelle und soziale Dynamiken reagieren. Aus soziologischer und insbesondere organisationssoziologischer Sicht lassen sich aus der skizzierten Kontroverse mehrere Überlegungen ableiten, die den Forschungsbedarf zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf aus einer Unternehmensperspektive betonen. Dieser Fokus bietet einen gewinnbringenden Ansatz, um zu verstehen, wie und warum Unternehmen auf die Bedürfnisse pflegender Beschäftigter reagieren – oder eben nicht reagieren.

# Gesetzliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

5

Der Forschungsstand zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf stellte die Herausforderungen für pflegende Angehörige und Unternehmen heraus. Dieses Kapitel fokussiert sich auf die gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die den Handlungsspielraum von Unternehmen und die Unterstützungsmöglichkeiten für berufstätige pflegende Angehörige maßgeblich beeinflussen. Im Mittelpunkt stehen die arbeitsrechtlichen Regelungen des Pflegezeitgesetzes und des Familienpflegezeitgesetzes sowie die sozialversicherungsrechtlichen Absicherungen. Ergänzend wird untersucht, welche finanziellen und strukturellen Auswirkungen diese Regelungen auf die Lebenssituation der Betroffenen und die betriebliche Praxis haben. Die Analyse konzentriert sich darauf, die geltenden Regelungen systematisch zu erfassen und in ihrem Zusammenhang darzustellen. Abschließend erfolgt eine Einschätzung, inwieweit die derzeitigen Maßnahmen sowohl den Bedürfnissen und vielfältigen Anforderungen pflegender Angehöriger als auch den Anforderungen und Herausforderungen von Unternehmen gerecht werden.

## 5.1 Staatliche Maßnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit

Trotz des konservativen Wohlfahrtsregimes von Deutschland, das traditionell die familiäre Verantwortung für Pflege betont, gibt es wichtige Gründe, die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf durch gesetzliche Maßnahmen als multifunktionale Strategie zu verfolgen. Der *demografische Wandel* korreliert mit dem Fachkräftemangel. Um den Arbeitsmarkt zu stabilisieren, ist es essenziell, dass pflegende

Angehörige nicht gezwungen sind, ihre Berufstätigkeit aufzugeben. Auf der anderen Seite klafft seit Jahren eine Pflegekräftelücke, die durch pflegende Angehörige im großen Stil kompensiert wird. Daher ist die Unterstützung dieser Gruppe auch ein *gesundheits- und sozialpolitisches Anliegen*. Ohne angemessene Maßnahmen wären viele Personen, die informell pflegen, überfordert. Das kann zu gesundheitlichen Problemen führen und langfristig zu einem Anstieg der Kosten im Gesundheitssystem. Hinzuaddieren sind noch die Kosten für Präsentismus und Absentismus von berufstätig pflegenden Angehörigen. Die *wirtschaftliche Stabilität* ist gleichfalls relevant. Pflegende, die ihre Erwerbstätigkeit reduzieren oder aufgeben, tragen zu einer Verringerung des Haushalteinkommens und zu geringeren Beiträgen zur Sozialversicherung bei. Dies hat negative Auswirkungen auf die wirtschaftliche Stabilität und das Steueraufkommen. Zudem ist es von Interesse, eine *Pflegeinstitutionalisierung* zu vermeiden, da diese für den Staat kostenintensiver sein dürfte. Nicht zuletzt können *Gleichstellungaspekte* angeführt werden. Auch in einem konservativen Wohlfahrtsregime erkennt der Gesetzgeber die gesellschaftliche Verantwortung und Solidarität gegenüber pflegenden Angehörigen an. Es wird als Aufgabe des Staates angesehen, die Familien bei der Erfüllung ihrer Pflegeaufgaben zu unterstützen und dabei die Benachteiligung von Frauen zu verringern, die in erster Linie für die Pflege von Angehörigen aufkommen und am ehesten aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden. Das staatliche Interesse an einer erfolgreichen Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zielt auf die Stabilisierung des Arbeitsmarktes, der sozialen Sicherungssysteme, der Gleichstellungspolitik und der Unterstützung familiärer Pflegeverantwortung ab. Das soll sowohl dem individuellen Wohl der Pflegenden als auch dem allgemeinen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Interesse dienen.

Um den Balanceakt zwischen Pflege und Beruf zu unterstützen, hat der Gesetzgeber in Deutschland eine Vielzahl von Maßnahmen etabliert. Diese Maßnahmen umfassen Regelungen, die von kurzfristigen Arbeitsfreistellungen im Pflegefall über langfristige Pflegezeiten hin zu finanziellen Entlastungen reichen. Das Pflegezeitgesetz (PflegeZG) und das Familienpflegezeitgesetz (FPfZG) bieten Rahmenbedingungen, die eine flexible Arbeitsgestaltung ermöglichen und damit die Pflege von Angehörigen erleichtern sollen. Ergänzt werden diese durch finanzielle Unterstützung wie das Pflegeunterstützungsgeld und zinslose Darlehen sowie durch das Angehörigenentlastungsgesetz (AEG), das eine signifikante finanzielle Entlastung für pflegende Angehörige ermöglicht. Des Weiteren fördern Maßnahmen zur sozialen Absicherung und steuerliche Erleichterungen die nachhaltige Integration von Pflegeaufgaben in den Berufsalltag.

Im Nachfolgenden wird auf die gesetzlichen Regelungen eingegangen, die im direkten Zusammenhang mit der Erleichterung der Vereinbarkeit von Pflege

und Beruf für pflegende Angehörige stehen. Darüber hinaus gibt es noch weitere Gesetze, die anderweitig eine wirtschaftliche Absicherung für die Betroffenen fördern, jedoch unabhängig von einer Berufstätigkeit gewährt werden und somit für alle pflegenden Angehörigen zugänglich sind. Da hier die Vereinbarkeitsmaßnahmen im Fokus stehen, werden auch nur diese genauer erläutert und bewertet. Andere Gesetze, die zu den sozialversicherungsrechtlichen Absicherungen zählen, finden eine kurze Erläuterung, aber keine tiefere Analyse. In der Unterscheidung zu den arbeitsrechtlichen und sozialpolitischen Verordnungen ergibt sich folgende Übersicht (Tab. 5.1):

**Tab. 5.1** Arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Absicherungen für pflegende Angehörige

Arbeitsrechtliche Absicherungen	Sozialversicherungsrechtliche Absicherungen
<i>Gesetze zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf</i>	<i>Gesetze zur finanziellen Absicherung Pflegender</i>
<p><i>Pflegezeitgesetz (PflegeZG)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzzeitige Arbeitsverhinderung</li> <li>• Pflegezeit</li> <li>• Pflegeunterstützungsgeld</li> </ul>	<p>Kranken-, Pflege-, Renten-, Unfall- und Arbeitslosenversicherung (§ 44 SGB XI)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflegekasse der pflegebedürftigen Person zahlt auf Antrag o. g. Beiträge für die Hauptpflegeperson bei: PG 2, mind. 10h Pflege/Woche an mind. 2 Tage und max. 30h Erwerbsarbeit/Woche</li> <li>• Pflegeversicherung zahlt Beitrag zur Arbeitslosenversicherung, bei Ausstieg aus dem Beruf wegen Pflege nur, wenn vor Beginn der Pflege eine Pflichtversicherung bestand</li> <li>• Pflegepersonen sind auf dem Weg zur und während der Pflege beitragsfrei gesetzlich unfallversichert</li> </ul>
<p><i>Familienpflegezeitgesetz (FPfZG)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familienpflegezeit</li> <li>• Arbeitszeitreduzierung</li> <li>• zinsloses Darlehen</li> </ul>	<p>Außergewöhnliche Belastungen (§ 33 EStG)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflegekosten können in der Steuererklärung geltend gemacht werden</li> <li>• z. B. Pflegeheimkosten, Hilfsmittel, Medikamente, Fahrtkosten, Umbaumaßnahmen</li> <li>• Pflegegrad muss nachgewiesen sein</li> <li>• zumutbare Eigenbelastung ist zu beachten</li> </ul>

(Fortsetzung)

**Tab. 5.1** (Fortsetzung)

Arbeitsrechtliche Absicherungen	Sozialversicherungsrechtliche Absicherungen
<p><i>Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recht auf Teilzeit</li> <li>• Brückenteilzeit</li> <li>• Diskriminierungsverbot</li> </ul>	<p>Pflegepauschbetrag (§ 33b EStG)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• steuerliche Anerkennung für unentgeltliche informelle Pflege in der Häuslichkeit</li> <li>• ab Pflegegrad 2 mit entspr. Nachweis</li> <li>• 600–1.800 € Pauschbetrag je nach Pflegegrad und Jahr (Stand 2024)</li> </ul>
	<p>Angehörigenentlastungsgesetz (§ 94 SGB XII)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlastet unterhaltpflichtige Angehörige von der Beteiligung an Pflegekosten, wenn das Jahresbrutto unter 100.000 € liegt</li> <li>• Pflegekosten tragen dann Pflegeversicherung, Sozialämter und Sozialhilfe</li> </ul>
	<p>Entlastungsangebote</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tages-, Kurzzeit- und Verhinderungspflege</li> <li>• Rehabilitation und Kur</li> <li>• Pflegestützpunkte und Pflegeberatung</li> <li>• Pflegetelefon des BMFSFJ</li> </ul>

Bevor auf die arbeitsrechtlichen Absicherungen für pflegende Angehörige eingegangen wird, soll ein Exkurs auf die sozialversicherungsrechtlichen Aspekte folgen, da sie nicht nur die finanziellen Belastungen mindern, sondern auch eine umfassende Entlastung für Pflegehaushalte sicherstellen. In dem Zusammenhang spielt das Angehörigenentlastungsgesetz eine zentrale Rolle. Es ist eine bemerkenswerte Neuerung seit dem 01.01.2020. Obwohl das Gesetz in seiner Ausgestaltung sozialdemokratische Elemente aufweist, wie die erwähnte finanzielle Entlastung durch staatliche Unterstützung, fördert es zugleich die Rolle der Familie als zentrale Instanz der Pflege. Konservative Wohlfahrtsansätze betonen häufig die Bedeutung von Familienstrukturen und deren Eigenverantwortung. Das Angehörigenentlastungsgesetz kann daher als ein Instrument angesehen werden, welches es Familien ermöglicht, ihrer Verantwortung für die Pflege nachzukommen, ohne dabei in eine finanzielle Notlage zu geraten, weil sie die Pflegekosten für ihre Angehörigen tragen müssen (sog. Elternunterhalt, geregelt in § 1601 und § 1611 BGB). Diese Ausgaben umfassten bis zur Verabschiedung des Gesetzes insbesondere die Inanspruchnahme professioneller Pflegedienste, Pflegeheimkosten sowie zusätzliche Entlastungsangebote, wenn die Leistungen der

Pflegeversicherung und das Privatvermögen der Pflegebedürftigen nicht ausreichten. Dass das Angehörigenentlastungsgesetz überhaupt notwendig wurde, hängt mit den rudimentären Leistungen der Pflegeversicherung (SGB XI) zusammen. Sie deckt nur einen Teil der anfallenden Pflegekosten. Bei einer Unterbringung im Pflegeheim können je nach Pflegegrad erhebliche Kosten von mehreren tausend Euro pro Monat entstehen. Bei dem Pflegegrad 2 leistet die Pflegeversicherung einen Zuschuss von 770 € im Monat. Dieser Anteil steigt mit dem Pflegegrad und beträgt 1.775 € bei Pflegegrad 4 und 2.005 € bei Pflegegrad 5 pro Monat (§ 43 SGB XI; BMG 2024d). Die durchschnittlichen Unterbringungskosten liegen für einen Pflegeheimplatz bei monatlich 2.610 € und somit in jedem Fall über der Bezuschussung der Pflegeversicherung (Statista 2024c, S. 42). Das macht einen einrichtungseinheitlichen Eigenanteil (EEE) für die Unterbringung erforderlich, der vom Pflegegrad unabhängig ist. Zu Beginn des Jahres 2024 wurden diese Leistungszuschläge angehoben und betragen bei einer Wohndauer von bis zu 12 Monaten 5 % und bei mehr als 36 Monaten 75 % (§43c SGB XI; BMG 2024d).<sup>1</sup> Hinzukommen selbstzutragende Kosten für Verpflegung und Unterkunft, Investitionskosten, Ausbildungskosten sowie ggf. Kosten für Zusatzleistungen, die nicht bezuschusst werden und somit privat zu tragen sind.<sup>2</sup> Die Kosten für Unterkunft und Verpflegung belaufen sich im bundesweiten Durchschnitt auf 921 € und die Investitionskosten auf 485 € (vdek 2024). Hierfür müssen die Rente, Ersparnisse, Grundbesitz oder andere Vermögenswerte von Pflegebedürftigen bis zu einem Schonvermögen von bis zu 20.000 € (je nach Familienstand) aufgebracht werden (§90 SGB XII). Daraus kann eine Versorgungslücke entstehen, wenn die aufzubringen Kosten für das Pflegeheim die monatlichen Einkünfte aus der Altersrente übersteigen und keine private Pflegeversicherung vorhanden ist. Die Versorgungslücke schließt inzwischen vollständig der Sozialhilfeträger. Dank dem Angehörigenentlastungsgesetz, müssen Familienangehörige nicht mehr für die Heimkosten der pflegebedürftigen Eltern aufkommen, wenn deren Jahresbruttoeinkommen pro Person unter 100.000 € liegt. Wird diese Grenze überschritten müssen sich die Kinder an den Kosten beteiligen (§ 94 Abs. 1a SGB XI).

<sup>1</sup> Grundlage hierfür ist das Gesetz zur Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung (GVWG).

<sup>2</sup> Die Ausbildungskosten in den Pflegeheimkosten umfassen Aufwendungen für die Vergütung der Auszubildenden, Personalkosten für Lehrkräfte, Sachkosten sowie Verwaltungs- und Weiterbildungskosten. Diese Kosten werden gemäß dem Pflegeberufegesetz (PflBG, Abschnitt 3) auf die Gesamtkosten der Pflegeheime umgelegt und tragen zur Finanzierung der Pflegefachkrautausbildung bei. Einen Teil der Kosten tragen die Heimbewohner:innen, was ihren Eigenanteil an den Pflegeheimkosten beeinflusst.

## 5.2 Pflegegeld und der Bedarf einer Lohnersatzleistung

Was als wirkliche finanzielle Entlastung vor allem für berufstätige pflegende Angehörige mit Pflegebedürftigen in einem Pflegeheim zu werten ist, trifft nicht in gleichem Maße auf die häusliche Versorgung zu. Sie wird geringer bezuschusst als die vollstationäre Unterbringung in einem Heim. Beispielsweise erhält eine pflegebedürftige Person mit Pflegegrad 3 monatliche 573 €, wenn sie ausschließlich durch Angehörige versorgt wird. Wird ein Pflegedienst hinzugezogen, erhöht sich der Betrag auf 1.432 € (= ambulante Pflegesachleistungen), und bei einem Wechsel ins Pflegeheim werden 1.262 € von der Pflegekasse gezahlt (BMG 2024b). Verantwortlich dafür ist die soziale Pflegeversicherung. 1995 als Pflichtversicherung eingeführt, gewährt sie Personen mit dauerhaftem Pflegebedarf materielle und immaterielle Unterstützung. Der Beitragssatz beträgt 3,4 % und 4 % für Kinderlose vom Bruttolohn (BMG 2024a). Die Höhe des Geldes ist vom Pflegegrad, also von den vorliegenden gesundheitlichen Einschränkungen, abhängig. Das Pflegerisiko wird durch die Zahlbeträge der Pflegeversicherung, egal ob ambulante oder stationäre Pflege, nicht in Gänze abgedeckt. Nach dem „Teilkasko-Prinzip“ müssen Pflegebedürftige ihre Versorgung bezuschussen. Dies erfolgt meist auf fünf Arten: (1) aus der Altersrente, (2) aus dem eigenen Privatvermögen, (3) aus dem Privatvermögen der Angehörigen, (4) mittels privater Pflegeversicherung oder (5) durch ergänzende Sozialhilfe.

Hauptadressat:innen der deutschen Pflegeversicherung sind die Pflegebedürftigen selbst und nicht deren Angehörige. Sie erhalten bei vorliegender Pflegebedürftigkeit, welche durch den medizinischen Dienst der Krankenversicherung geprüft werden muss, Geld- oder Sachleistungen. Die Höhe der Geldleistung zur Pflege hängt vom Pflegegrad ab. Ziel des Pflegegeldes ist es, pflegebedürftigen Personen ein selbstbestimmtes und selbständiges Leben zu ermöglichen. Daher sollten die Wünsche der Betroffenen immer berücksichtigt werden. Diese liegen mehrheitlich in einer pflegerischen Versorgung in der eigenen Häuslichkeit. Bei gut vier von fünf Pflegebedürftigen entspricht das der Realität: Sie werden zu Hause entweder allein durch Angehörige oder in Kombination mit einem ambulanten Pflegedienst betreut (Destatis 2022; Statista 2024c). Für 2,6 Millionen von insgesamt 5 Millionen Pflegebedürftigen übernehmen ausschließlich ihre Angehörigen die Versorgung (Destatis 2022). Angesicht dieser hohen Zahlen werden die pflegeleistenden Angehörigen ebenfalls als Adressat:innen der Pflegeversicherung erkannt und erhalten finanzierte Beratung, Pflege- und Gesundheitskurse. Die ambulante Pflege ist ein erklärtes Ziel der Bundesregierung und ist gesetzlich im elften Sozialgesetzbuches (SGB XI) normiert: „*Die Pflegeversicherung*

*soll mit ihren Leistungen vorrangig die häusliche Pflege und die Pflegebereitschaft der Angehörigen und Nachbarn unterstützen, damit die Pflegebedürftigen möglichst lange in ihrer häuslichen Umgebung bleiben können. Leistungen der teilstationären Pflege und der Kurzzeitpflege gehen den Leistungen der vollstationären Pflege vor (§ 3 SGB XI).“*

Das Pflegegeld und die ambulante Pflegesachleistung stellen die finanzielle Umsetzbarkeit dieser Versorgungsform sicher. Die Auszahlung des Pflegegeldes erfolgt direkt an die pflegebedürftige Person, die es als Anerkennung an pflegende Angehörige weitergeben kann (aber nicht muss). Diese können den Betrag als Ausgleich für Lohnausfälle verwenden, wenn sie ihre Berufstätigkeit reduzieren müssen. Das Pflegegeld zählt aber generell nicht als ein reales Einkommen. Es sind keine Steuern oder Sozialabgaben darauf zu entrichten. Ebenfalls wird es nicht auf die Rente oder die Grundsicherung (Bürgergeld) angerechnet. Auch wenn das Pflegegeld ein reduziertes Erwerbseinkommen nicht ersetzen kann, trägt es zumindest zur Minderung von Einkommensausfällen bei. Wichtig anzumerken ist, dass das Pflegegeld nicht mit den Zahlungen konkurrieren kann, die der Staat für die Kindererziehung bereitstellt. Namentlich das Elterngeld soll nach Angaben des Bundesfamilienministeriums die Sicherung der Lebensgrundlage junger Familien gewährleisten (BMFSFJ 2023a). Es wird als der Faktor nachhaltiger Familienpolitik beworben, da es die wirtschaftliche Existenz von Familien während Erwerbsunterbrechungen aufgrund von der Geburt eines Kindes absichert. Die maßgeblichen Ziele des Elterngeldes sind: Wirtschaftliche Stabilität der Familien, Balance von Familie und Erwerbsarbeit sowie der Nachhaltigkeitsausgleich zwischen den Familientypen (ebd.). Wenngleich das Elterngeld ebenfalls zahlreiche Kritiker:innen findet, ist beim Pflegegeld kein derartig kompensatorischer Effekt angedacht. So spricht das Bundesgesundheitsministerium beispielsweise davon, dass das Pflegegeld eine finanzielle Anerkennung an pflegende Angehörige sein kann (BMG 2024c). Eine Auszahlungspflicht an diese besteht jedoch nicht, da das Pflegegeld nicht direkt an die Pflegeperson, sondern an die Pflegebedürftigen gezahlt wird. Damit bleibt die Weitergabe der finanziellen Honorierung ein individuelles familiäres Arrangement. Kurz gesagt heißt das, dass es für Angehörige, die ihre pflegebedürftigen Familienmitglieder zu Hause betreuen und versorgen, keinerlei finanzielle Entschädigung gibt, wenngleich von gesetzgebender Seite die häusliche Pflege präferiert wird. Das ruft erwartungsgemäß verschiedenste Kritik hervor, die sich seit mindestens zwei Jahrzehnten in einer Ungleichheits- und Armutsdiskussion für (weibliche) pflegende Angehörige wiederfindet (Barkholdt & Naegele 1995; Wetzstein et al. 2015; Knauthe & Deindl 2019; Ehrlich et al. 2020; Eggert et al. 2021; Büscher et al. 2023). Erst

im Jahr 2022 wies der Sozialverband VdK Deutschland darauf hin, dass Angehörigenpflege nach wie vor arm macht und Pflegende insbesondere im Alter ein höheres Armutsrisko haben als die übrige Bevölkerung (VdK 2022). An diese Tatsache schließen sich andere deutsche Wohlfahrtsverbände und Interessenvertretungen für pflegende Angehörige an. Alle fordern eine arbeitsfeste Gestaltung der Pflege und eine bessere Absicherung für berufstätige pflegende Angehörige. Diese soll in Form einer Lohnersatzleistung ähnlich dem Elterngeld gewährt werden (Beirat Pflege & Beruf 2019, 2023; Fischer & Müller 2020; Felder et al. 2022; Kuhlmeij & Budnick 2023; Scheuermann et al. 2024a). Zudem belegen jüngere Befragungsergebnisse, dass die Mehrheit der pflegenden Angehörigen eine solche Lohnersatzleistung befürworten (Klie 2023, S. 11).

---

## 5.3 Arbeitsrechtliche Ansprüche

Der Gesetzgeber erkennt die besondere Belastung von berufstätigen pflegenden Angehörigen an und hat Gesetze für die bessere Vereinbarkeit von Pflege und Beruf entwickelt, die nun seit 10 Jahren in Kraft sind und einige Reformierungen durchlaufen haben. Bereits in der zehnten Auflage erschienen, wurden im März 2024 die gesetzlichen Regelungen zum Pflegezeitgesetz (PflegeZG) und Familienpflegezeitgesetz (FPfZG) veröffentlicht. Nachstehend sind die Gesetze kurz ausgeführt (in Anlehnung an BMFSFJ 2024).

### 5.3.1 Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz

Das Pflegezeitgesetz ist ein eigenständiges Gesetz, das im Rahmen umfassender Reformen des Pflegebereichs, wie dem Pflege-Weiterentwicklungsgesetz, entstanden ist. Es wurde im Mai 2008 als Artikel 3 dieses Gesetzespakets vom Bundestag beschlossen. Es soll Arbeitnehmer:innen die Möglichkeit geben, sich kurzfristig und unbürokratisch um pflegebedürftige Angehörige zu kümmern. Im Wesentlichen enthält es zwei Bestandteile: die kurzzeitige Arbeitsverhinderung (§ 2 PflegeZG) und die Pflegezeit (§§ 3–5 PflegeZG). Die *kurzzeitige Arbeitsverhinderung* ermöglicht es Beschäftigten, bis zu zehn Arbeitstage von der Arbeit freigestellt zu werden, um in einer akuten Pflegesituation eines nahen Angehörigen die notwendige Pflege zu organisieren oder selbst durchzuführen. Voraussetzung für diesen Anspruch ist, dass die Pflegesituation unerwartet eintritt und die Pflegebedürftigkeit des Angehörigen ärztlich bescheinigt wird. Während dieser Freistellungsperiode besteht ein Anspruch auf Pflegeunterstützungsgeld,

das als Lohnersatzleistung von der Pflegekasse des Pflegebedürftigen gezahlt wird (BMG 2023; BMFSFJ 2024). Die Höhe des Anspruches richtet sich nach den gleichen Berechnungen wie das Kinderkrankengeld (§ 45 Abs. 2 Satz 3 bis 5 SGB V). Diese Regelung soll sicherstellen, dass Betroffene in dringenden Pflegenotfällen schnell und unbürokratisch handeln können, ohne sich um ihren Arbeitsplatz sorgen zu müssen. Die kurzzeitige Arbeitsverhinderung inkl. Pflegeunterstützungsgeld für bis zu 10 Tage wird einmal pro Jahr und pflegebedürftiger Person gewährt. Der Versicherungsschutz für Kranken-, Renten-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung besteht fort (Abb. 5.1).



**Abb. 5.1** Übersicht kurzzeitige Arbeitsverhinderung nach § 2 PflegeZG. (Eigene Darstellung nach BMFSFJ 2024)

Die *Pflegezeit* nach §§ 3–5 Pflegezeitgesetz (PflegeZG) gewährt Beschäftigten das Recht auf eine vollständige oder teilweise Freistellung von der Arbeitsleistung für die Dauer von bis zu sechs Monaten, um die häusliche Pflege eines nahen Angehörigen sicherzustellen. Voraussetzung hierfür ist, dass der Arbeitgeber mehr als 15 Beschäftigte hat und der/die Arbeitnehmer:in die Freistellung mindestens zehn Tage im Voraus schriftlich anmeldet. Das heißt, wer in einem Unternehmen mit bis zu 15 Beschäftigten arbeitet, hat keinen Rechtsanspruch auf Pflegezeit und ist auf individuelle Absprachen und Regelungen mit seinem Arbeitgeber angewiesen. Immerhin 7,2 Millionen Arbeitnehmer:innen sind in Kleinstunternehmen mit bis zu neun Beschäftigten tätig (Stat. Bundesamt 2024b, S. 16). Während der Pflegezeit besteht kein Anspruch auf Entgeltfortzahlung durch den Arbeitgeber. Wesentliche Bestandteile dieses Rechtsanspruchs sind der besondere Kündigungsschutz sowie die Möglichkeit, beim Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) ein zinsloses Darlehen zu beantragen, um den Verdienstausfall zu kompensieren. Das Darlehen muss nach Beendigung der Pflegezeit zurückgezahlt werden (Härtefälle ausgenommen). Darüber

hinaus umfasst das Pflegezeitgesetz die Möglichkeit einer dreimonatigen Freistellung für die Begleitung eines/einer nahen Angehörigen in dessen/deren letzter Lebensphase. Arbeitgeber sind verpflichtet, während der gesamten Familienpflegezeit den besonderen Kündigungsschutz zu gewähren. Die Renten-, Unfall- und Arbeitslosenversicherung trägt in dieser Zeit die Pflegeversicherung. Hierfür muss aber mindestens Pflegegrad 2 vorliegen. Eine vorzeitige Beendigung der Pflegezeit kann erfolgen, wenn der/die Pflegebedürftige in ein Pflegeheim umzieht oder verstirbt. Der Arbeitgeber ist über die veränderten Umstände zu informieren und kann (muss aber nicht) einer vorzeitigen Beendigung der Pflegezeit zustimmen (BMFSFJ 2024, S. 11). Die Pflegezeit kann nur einmal je pflegebedürftigem Familienmitglied in Anspruch genommen werden (Abb. 5.2).



**Abb. 5.2** Übersicht Pflegezeitgesetz nach §§ 3–5 PflegeZG. (Eigene Darstellung nach BMFSFJ 2024)

Bei einer erforderlichen Freistellung über die sechs Monate hinaus ist möglich, Pflegezeit und Familienpflegezeit zu kombinieren, sodass insgesamt bis zu 24 Monate Freistellung zur Pflege eines nahen Angehörigen genommen werden können. Das ist die aktuelle Höchstgrenze pro Pflegefall. Das *Familienpflegezeitgesetz* (FPfZG) ermöglicht Beschäftigten, die Arbeitszeit für bis zu 24 Monate auf mindestens 15 Stunden pro Woche zu reduzieren, um nahe Angehörige in häuslicher Umgebung zu pflegen. Eine vollständige Freistellung ist nicht vorgesehen. Diese Regelung gilt für Unternehmen mit mehr als 25 Beschäftigten. Das heißt wiederum im Umkehrschluss, dass kein Rechtsanspruch auf Familienpflegezeit besteht, wenn das Unternehmen weniger als 26 Personen beschäftigt. Wie bei der Pflegezeit haben Arbeitnehmer:innen keinen Anspruch auf Lohnfortzahlung und können stattdessen ein zinsloses Darlehen beim BAFzA beantragen, um den Lohnausfall abzufedern. Der Kündigungsschutz ist abermals über den Arbeitgeber und die Zahlung der Renten-, Unfall- und Arbeitslosenversicherung

über die Pflegekasse sichergestellt (BMFSFJ 2024, S. 20 ff.). Letzteres jedoch erst ab einem nachgewiesenen Pflegegrad 2 und mehr. Die Ankündigungsfrist für die Familienpflegezeit beträgt acht Wochen, wenn vorher keine Pflegezeit in Anspruch genommen wurde. Bestand diese erhöht sich die Frist auf 12 Wochen (Abb. 5.3).



**Abb. 5.3** Übersicht Familienpflegezeitgesetz nach §§ 2–3 FPfZG. (Eigene Darstellung nach BMFSFJ 2024)

### 5.3.2 Teilzeit- und Befristungsgesetz

Bevor eine kritische Betrachtung der Gesetze erfolgt, soll vollständigkeitshalber und exkursartig das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ergänzt werden. Es ist dazu gedacht, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu verbessern, indem es flexible Arbeitszeitmodelle fördert und somit Arbeitnehmer:innen ermöglicht, ihre beruflichen Verpflichtungen mit familiären oder persönlichen Bedürfnissen besser in Einklang zu bringen. Insbesondere das Recht auf Teilzeit und Brückenteilzeit stärkt die Autonomie bei der Gestaltung der Arbeitszeit und unterstützt Beschäftigte dabei beispielsweise Pflegeaufgaben, Kinderbetreuung oder Weiterbildung wahrzunehmen.

Beschäftigte haben nach § 8 TzBfG einen gesetzlichen Anspruch auf Teilzeitarbeit, wenn sie länger als sechs Monate im Unternehmen beschäftigt sind und das Unternehmen mehr als 15 Beschäftigte hat. Somit haben auch hier Beschäftigte in Kleinstunternehmen keinen Anspruch auf diese Regelung. Der Antrag auf Teilzeit muss mindestens drei Monate vor Beginn der gewünschten Teilzeit schriftlich gestellt werden. Unternehmen können den Antrag nur aus betrieblichen Gründen ablehnen, die nachweisbar die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb erheblich beeinträchtigen würden. Seit 2019 gibt es zudem

das Recht auf Brückenteilzeit (§ 9a TzBfG), das Arbeitnehmer:innen ermöglicht, für einen Zeitraum von ein bis fünf Jahren die Arbeitszeit zu reduzieren, mit einem garantierten Rückkehrrecht zur vorherigen Arbeitszeit. Diese Regelung gilt für Unternehmen mit mehr als 45 Beschäftigten, wobei besondere Bedingungen für Betriebe mit 46 bis 200 Mitarbeiter:innen bestehen, die maximal eine bestimmte Anzahl an Brückenteilzeitverlangen pro Jahr ablehnen können. Das TzBfG verbietet jegliche Diskriminierung von Teilzeitbeschäftigte(n)n (§ 4 TzBfG), indem es sicherstellt, dass sie hinsichtlich der Arbeitsbedingungen einschließlich des Arbeitsentgelts proportional zur Arbeitszeit nicht schlechter behandelt werden dürfen als Vollzeitbeschäftigte(n). Darüber hinaus regelt das Gesetz auch die sachlichen Gründe für Befristungen (§ 14 TzBfG), um den Missbrauch befristeter Arbeitsverträge zu verhindern und die Planungssicherheit für Beschäftigte zu erhöhen. Damit schafft das TzBfG einen umfassenden Rahmen, der die Rechte der Beschäftigten wahrt und zugleich den Unternehmen die notwendige Flexibilität zur Gestaltung von Arbeitsverhältnissen lässt.

Im Gegensatz zum Pflegezeitgesetz (PflegeZG), das spezifisch auf die Unterstützung von Beschäftigten in akuten Pflegesituationen ausgerichtet ist und sowohl kurzfristige als auch längere Freistellungen zur Pflege von Angehörigen ermöglicht, hat das TzBfG einen breiteren Anwendungsbereich. Es adressiert generell die Flexibilisierung der Arbeitszeit und bezieht sich nicht ausschließlich auf Pflegefälle. Während das PflegeZG konkrete Regelungen für Pflegeunterstützung und Kündigungsschutz in Pflegesituationen bietet, legt das TzBfG den Fokus auf die strukturelle Anpassung der Arbeitszeit zur Förderung einer besseren Work-Life-Balance bzw. Integration (u. a. Busold & Husten 2020; WSI 2021).

---

## 5.4 Fazit: Gesetzliche Vereinbarkeitsregelungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass Maßnahmen wie das Pflegezeitgesetz und das Familienpflegezeitgesetz in Verbindung mit sozialversicherungsrechtlichen Absicherungen grundlegende Unterstützung bieten. Diese Regelungen ermöglichen es berufstätigen pflegenden Angehörigen, familiäre Pflegeaufgaben zumindest teilweise in den Arbeitsalltag zu integrieren. Ergänzt werden sie durch finanzielle Entlastungen wie das Pflegeunterstützungsgeld und steuerliche Erleichterungen. Gleichzeitig wird deutlich, dass die gesetzliche Infrastruktur auf einem konservativen Wohlfahrtsregime beruht, das die familiäre Verantwortung für Pflege priorisiert und den Unternehmen Handlungsspielräume eröffnet,

diese jedoch nicht verbindlich einfordert. Besonders auffällig ist das Fehlen einer umfassenden Lohnersatzleistung, welche Einkommensausfälle bei pflegenden Angehörigen kompensieren könnte. Bis auf die kurzzeitige Arbeitsverhinderung bietet keines der Gesetze zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf einen Ausgleich für eine reduzierte oder ganz wegfallendes Einkommen. Bestehende Angebote, wie das zinslose Darlehen, finden kaum Anklang und verdeutlichen die Limitierungen der aktuellen Regelungen. Eine Anfrage an die Bundesregierung aus dem Jahr 2020 ergab, dass von 2015 bis 2019 insgesamt 760 Personen (272 Männern und 488 Frauen) einen Antrag auf Basis des PflegeZG gestellt haben. Auf Basis der FPfZG waren es insgesamt 510 Personen, darunter 204 Männer und 306 Frauen (Deutscher Bundestag 2020). Pro Jahr blieben die Zahlen damit fast überall im zweistelligen Bereich. Das ruft mehrheitlich Kritik auf den Plan, die vorrangig von den pflegenden Angehörigen selbst ausgeht und über deren Interessenvertretungen und die Wohlfahrtsverbände sichtbar wird. Die Kritikpunkte können im Wesentlichen unter vier Rubriken zusammengefasst werden (in Anlehnung an: Beirat Pflege & Beruf 2019, 2023; Felder et al. 2022; VdK 2022).

- Finanzielles Risiko: Einkommensverzicht oder -verlust durch die informelle Pflege bei einer veränderten beruflichen Situation. Die finanzielle Kompensation ist allein von den Familien zu tragen, da es keine Lohnersatzleistung gibt. Das zinslose Darlehen muss wieder zurückgezahlt werden. Ausgenommen sind Härtefallregelungen.
- Anspruchsberechtigung: Viele pflegende Angehörige haben keinen Anspruch auf die Leistungen des PflegeZG oder FPfZG, da sie in Kleinst- und Kleinunternehmen arbeiten und die Gesetze erst ab einer Beschäftigtenzahl von 16 bzw. 26 Mitarbeiter:innen gelten.
- Begrenzte Flexibilität: Die Regeln für die Langzeitpflege sind nicht ausreichend, da die durchschnittliche Pflegezeit die vorgesehenen 24 Monate (FPfZG) überschreitet. Zudem erschweren starre Fristen und die Mindestarbeitszeitvorgaben eine individuelle Anpassung der Arbeitszeit an die Pflegebedürfnisse.
- Gleichberechtigung: Die jetzigen Gesetze bieten keine Anreize für eine partnerschaftliche Aufteilung der Pflege. Vielmehr verfestigen sie die ungleiche Verteilung, da Frauen meist weniger verdienen als Männer und ihre Einbußen beim Gehalt häufig geringe Auswirkungen auf das Familieneinkommen insgesamt haben.

Die wenigen Wirkungsforschungen, die zu Vereinbarkeitsmaßnahmen in Deutschland existieren, zeigen einen sehr geringen Effekt der pflegepolitischen Bemühungen auf die Partizipation und das Arbeitsvolumen der pflegenden Angehörigen. Insgesamt gibt es bisher keine empirische Evidenz dafür, dass die Pflegepolitik signifikant zu einer besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf beigetragen hat. Generell lassen sich die Zahlen und Kritiken dahingehend interpretieren, dass sich der Bedarf pflegender Angehöriger nicht mittels der gesetzlichen Vorgaben abdecken lässt bzw. diese nicht am Bedarf orientiert sind. Durchweg wird eine Lohnersatzleistung gegen die Einkommensarmut gefordert, für die bereits Modellrechnungen und Umsetzungsstrategien vorliegen (Felder et al. 2022). Mehrheitlich orientieren sich die Forderungen am Modell des Elterngeldes und wollen eine äquivalente Zahlung für pflegende Angehörige (ebd.; Beirat Pflege & Beruf 2019, 2023). Die Mikrosimulationsstudie des DIW entwickelte eine Variante zum Einkommensersatz, die auf der Vorlage des Elterngeldes basiert (Felder et al. 2022). Sie setzt sich aus einem Sockelbetrag und einem einkommensabhängigen Anteil zusammen. Der Sockelbetrag wird an alle berechtigten pflegenden Angehörigen gezahlt, unabhängig von ihrem vorherigen Einkommen, um eine Grundsicherung zu gewährleisten. Zusätzlich wird ein einkommensabhängiger Anteil gewährt, der sich nach dem vorherigen Nettoeinkommen der pflegenden Person richtet, wobei Personen mit niedrigerem Einkommen einen höheren Prozentsatz ihres Einkommens als Lohnersatz erhalten (ebd., S. 8–10, 22). Diese Struktur soll sicherstellen, dass die Lohnersatzleistung sowohl eine Grundabsicherung bietet als auch Anreize schafft, die Pflege weiterhin zu übernehmen, während gleichzeitig die finanzielle Belastung der pflegenden Angehörigen verringert wird.

Ein weiterer Knackpunkt sind die hohen Zugangshürden, insbesondere für Beschäftigte in Klein- und Kleinstunternehmen, die von den meisten Maßnahmen ausgeschlossen sind. Diese strukturellen Begrenzungen wirken sich nicht nur negativ auf die Betroffenen aus, sondern erschweren auch kleinen Unternehmen die Integration von Vereinbarkeitsmaßnahmen in ihre Organisationsstrukturen, da ihnen der Rechtsanspruch auf die Maßnahmen fehlt. Aber auch über das Verhalten Beschäftigter in größeren Unternehmen ist wenig bekannt. Denn offensichtlich nutzen auch sie die gesetzlichen Regelungen nicht und greifen auf andere Strategien zurück. Die bisherigen Regelungen zeigen, dass sowohl die betroffenen Angehörigen als auch die Unternehmen vor strukturellen Herausforderungen stehen, die eine stärkere Integration von Vereinbarkeitsmaßnahmen in betriebliche Strategien notwendig machen.

Bisher stagnieren die Diskussionen zu einer besseren Absicherung für berufstätig pflegende Angehörige. Der Fokus liegt mit den genannten sozialversicherungsrechtlichen Leistungen mehr auf der Unterstützung der Pflegehaushalte und

nicht auf dem individuellen Einkommensbedarf. Damit wird die familiäre Pflege in der Häuslichkeit zwar besser subventioniert, nicht aber die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Pflege. Dabei erfüllt die Erwerbsarbeit nicht nur einen wichtigen monetären Zweck, sondern ist auch als ein entscheidendes sinnstiftendes Element zu bewerten. Zudem ist die Erwerbsarbeit ein Ort der Anerkennung, des Austausches und des positiven Feedbacks. Diese (öffentliche) Anerkennung durch den Beruf macht ihn für viele informell Pflegende unersetzbar. Er schützt vor sozialer Isolation, sorgt für Ausgleich und Abwechslung, bietet im Gegensatz zur Pflegeaufgabe eine intellektuelle Herausforderung, bewahrt vor einer Überlastung durch die Pflege und ermöglicht eine klare Abgrenzung von dieser (bereits Keck 2012 und später u. a. Janson et al. 2022; Kuhlmeijer & Budnick 2023). Die Förderung einer flexiblen und gleichzeitig gerechten Gestaltung von Vereinbarkeitsmaßnahmen ist somit eine Herausforderung.

Die dargestellten Defizite in der gesetzlichen und wirtschaftlichen Infrastruktur machen deutlich, dass Unternehmen nicht nur Adressaten gesetzlicher Vereinbarkeitsregelungen sind, sondern diese auch in ihre internen Strukturen und Prozesse integrieren müssen. Dabei stehen sie vor der Herausforderung, einerseits gesetzliche Anforderungen zu erfüllen und andererseits eigene organisationale Ziele und Ressourcen effizient zu gestalten. Diese Spannungsfelder zwischen externer Anpassung und interner Optimierung werfen die Fragen auf, wie Organisationen Entscheidungen treffen, Strukturen schaffen und mit der Dynamik von Verantwortung und Effizienz umgehen. Diese Aspekte werden im folgenden Kapitel aus organisationssoziologischer Perspektive eingehend analysiert.



# Organisationssoziologische Theorieansätze zu Handlungsweisen und Dynamiken in Unternehmen

6

Der Einstieg in dieses Kapitel widmet sich der Bestimmung eines Begriffs, der die organisationssoziologischen Theorieansätze zu Verhaltens- und Entscheidungsprozessen in Unternehmen als Grundlage dieser Arbeit fasst. Mit der formulierten Zielsetzung, ein Organisationsverständnis und ein Bewusstsein für die Entstehung sowie Begründung organisatorischer Entscheidungen zu entwickeln, soll zunächst der Organisationsbegriff mit seinen verschiedenen Auslegungen in den Mittelpunkt der soziologischen Betrachtung rücken. Die umfangreiche Literatur zu den verschiedenen Organisationstheorien, zu Grundlagen und Problemen der Organisation, zu ihrer Strukturierung und zur gesellschaftlichen Einflussnahme verdeutlicht die Vielschichtigkeit von Organisationen sowie deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Eine gängige Vorgehensweise, um das Geflecht der Organisationsgestaltung zu erfassen, ist die Aufteilung in die einzelnen Entwicklungslinien der Organisationstheorie. Sie beginnt (1) bei den klassischen Ansätzen der Bürokratietheorie von Max Weber und führt über die Human-Relations-Bewegung, die auf die Hawthorne-Experimente von Elton Mayo und Fritz Jules Roethlisberger (1927–1932) zurückgeht. Diese stellten die Bedeutung menschlich-sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz heraus und zeigten dem damals vorherrschenden Taylorismus technische wie konzeptionelle Grenzen auf. Daraus entwickelten sich (2) die modernen Organisationstheorien, zu denen die entscheidungstheoretische Forschung ebenso zählt wie systemtheoretische und situative Ansätze. In einem weiteren Schritt (3) folgten die (neue) Institutionenökonomie und der Neo-Institutionalismus. (Pietsch & Scherm 2007; u. a. Kieser & Walgenbach 2010; Schreyögg & Geiger 2016, 2024). Die Institutionenökonomie prägte maßgeblich Ronald Coase mit seinem Aufsatz *The Nature of the Firm* (1937), in dem er den Transaktionskostenansatz begründete. Ebenso zählt

die Agenturtheorie bzw. Prinzipal-Agent-Theorie zu den Ansätzen der modernen Organisationstheorie (Coleman 1990; Mayntz & Scharpf 1995; Kieser & Walgenbach 2010; Schimank 2016). Die verschiedenen Betrachtungsweisen werden später in dieser Arbeit eine tragende Rolle spielen, wenn es um das Entscheidungsverhalten in Organisationen geht (Abschnitt 6.7). Zunächst ist jedoch die Klärung des Organisationsbegriffs ausschlaggebend, damit verständlich wird, unter welchen Vor- und Rahmenbedingungen Organisationen entstehen und wie in ihnen Entscheidungen getroffen werden und Handeln stattfindet.

Aufbauend auf dieser theoretischen Einordnung schafft dieses Kapitel die Grundlage für eine umfassende organisationssoziologische Analyse und beginnt mit einer dualen Betrachtung: Einerseits wird der klassische, normativ-bürokratische Ansatz von Max Weber herangezogen, dessen Werk *Wirtschaft und Gesellschaft* (1964) die Basis für viele spätere Theorien bildet. Andererseits eröffnet Niklas Luhmanns systemtheoretischer Ansatz, der Organisationen als autopoietische soziale Systeme versteht (Luhmann 1984)<sup>1</sup>, eine moderne Perspektive. Beide Ansätze dienen als zentrale Bezugspunkte, um die strukturellen Eigenheiten von Organisationen, ihre inneren Dynamiken und ihre Wechselwirkungen mit der sozialen und ökonomischen Umwelt zu beleuchten. Der weitere Aufbau des Kapitels folgt einer klaren Logik: Nach einer Einführung in grundlegende Begriffe und Konzepte (Abschnitt 6.1 bis 6.4) rückt der Fokus auf die Rolle individueller und kollektiver Akteure in Organisationen. Die Akteurskonzepte (Abschnitt 6.5 und 6.6) analysieren sowohl individuelle Handlungslogiken als auch kollektive Entscheidungsprozesse, wobei die Interdependenzen zwischen Individuen und Organisationen im Mittelpunkt stehen. In den darauffolgenden Abschnitten (6.7 und 6.8) wird das Entscheidungsverhalten innerhalb von Organisationen detailliert untersucht. Hierbei werden klassische und moderne Entscheidungstheorien kritisch betrachtet und um organisationssoziologische sowie verhaltensökonomische Ansätze erweitert. Das Kapitel schließt mit einer zusammenfassenden Betrachtung, die die Bedeutung des theoretischen Rahmens für die weitere Analyse hervorhebt.

---

<sup>1</sup> Autopoietische Systeme sind selbstreferenzielle Systeme, die sich durch ihre eigenen Operationen erhalten und reproduzieren. In der Systemtheorie von Niklas Luhmann (1984, S. 74 ff.) beschreibt dieser Begriff Organisationen als geschlossene, aber anpassungsfähige Systeme, die durch Kommunikation ihre Strukturen aufrechterhalten.

## 6.1 Instrumentelle und institutionelle Organisation

Grundsätzlich sind Organisationen soziale Gebilde mit festen Merkmalen (Hall 1974; Endruweit 2004; Balog 2008). Darunter fällt die dauerhafte Verfolgung eines Ziels und eine formale Struktur an der alle Mitglieder ihr Handeln zum Wohle des Ziels ausrichten sollen. Diesen Zielen vorgelagert ist das Prinzip der Dauer, also der Langfristigkeit, der sich Organisationen verschreiben wollen (March & Simon 1958; Kieser & Walgenbach 2010). Ein Ziel oder mehrere Ziele werden im Aushandlungsprozess zwischen den Organisationsmitgliedern bestimmt. Welche Zielverfolgung präferiert wird, hängt erstens von den Vorstellungen der Mitglieder über den Zweck der Organisation ab, zweitens von den Aushandlungsprozessen und der Stimmrechte der Beschließenden und drittens von den ungeschriebenen Verhaltensnormen des Marktes (Kieser & Walgenbach 2010, S. 9). In diesem sozialen Gefüge entsteht ein Zusammenspiel zwischen den leitenden, den ausführenden und den extern einflussnehmenden Parteien. Nachstehendes Zitat verdeutlicht dieses Verhältnis:

*„An organization is a collectivity with relatively identifiable boundary, a normative order; authority ranks, communication systems and membership coordinating systems; this collectivity exists on a relatively continuous basis in an environment and engages in activities that are usually related to a goal or a set of goals.“* (Hall 1974, S. 9)

Um die Grundlagen der organisationssoziologischen Betrachtung besser zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf Max Webers wegweisende Beiträge zur Definition und Struktur von Organisationen. Die Organisationssoziologie hat sich seit 1921 mit der Veröffentlichung von Max Webers „Wirtschaft und Gesellschaft“ in Deutschland als eigenständige Disziplin etabliert. Weber legte den Grundstein, Organisationen als soziale Systeme zu betrachten, die sich durch festgelegte Ziele, eine spezifizierte Struktur und standardisierte Verfahren auszeichnen (Weber 1964). Dieses Verständnis bildet die Basis vieler späterer Ansätze, die Organisationen sowohl als handelnde Einheiten als auch als Kollektive mit zwischenmenschlicher Aktivität interpretieren. Der Soziologe Günter Endruweit (2004) knüpft daran an, indem er Organisationen als „*soziales Subjekt, sozialer Katalysator und sozialer Prozess*“ beschreibt (ebd., S. 18). Demnach ist eine Organisation vorrangig ein soziales System mit genau formulierten Zielen sowie standardisierten formalen Verfahren, um diese Ziele zu erreichen. Diese Perspektive betont die soziale Dimension von Organisationen und hebt sie von rein betriebswirtschaftlichen oder juristischen Definitionen ab. Dadurch

wird deutlich, wie Organisationen durch klar definierte Ziele und soziale Dynamiken strukturiert und gelenkt werden, was sie von anderen sozialen Systemen unterscheidet.

Die Betonung des Ziels ist eines der wichtigsten Merkmale, welche die Organisation von anderen (sozialen) Subjekten abgrenzt (Etzioni 1975, S. 12). Außer Frage steht, dass sich eine Organisation aus einer oder mehreren Personen zusammensetzt, die gegenseitige formalisierte, dauerhafte und funktionale Beziehungen unterhalten (Endruweit 2004, S. 20). Mit den genannten Merkmalen wird versucht, die Organisation gegenüber anderen sozialen Systemen abzugrenzen, die keine organisationsartigen Strukturen oder spezifische Zielsetzungen haben oder benötigen. Als Beispiele für diese Nicht-Organisationen nennt Endruweit (2004, S. 21) Familie und Nachbarschaft. Er schließt sich damit an den Organisationsbegriff von Parsons (1960), Mayntz (1977) und auch Etzioni (1975) an, welche Organisationen per se als soziale Systeme verstehen, die eine spezifizierte Struktur und Zielbestimmung aufzeigen: „*Organizations are much more in control of their nature and destiny than other social grouping*“ (ebd., S. 12).

Für den Organisationsbegriff ist es lohnend, diesen von anderen Bereichen abzugrenzen und gleichzeitig die (Wechsel-)Beziehung sowie Einwirkung dieser außenstehenden Systeme zu verdeutlichen. Vor diesem Schritt ist es aber auch notwendig, die Organisation in ihrer Gestalt zu differenzieren, da sie definitorisch zwischen Funktion und Institution unterschieden werden kann. Daher muss für die Herleitung eine Zergliederung des Begriffes erfolgen, da er unterschiedlich Bedeutungen enthält, die je nach Verständnis etwas anderes aussagen. Zum einen kann „Organisation“ als *institutionell* verstanden werden und bezieht sich in diesem Begriffsvermögen auf die Einrichtung selbst und schließt darunter bestimmte (soziale) Gebilde wie Schulen, Unternehmen, Kirchen, Vereine, Behörden etc. ein (Mangler 2000, S. 15 ff.; Schreyögg & Geiger 2024, S. 4 ff.). Eine wörtliche Definition ist *instrumentell* angelegt und meint ein bestimmtes Handeln innerhalb einer Einrichtung, welches plan- und zweckmäßig erfolgt (ebd.). Unterschieden wird also grundlegend nach den Tatbeständen, dass das Unternehmen eine Organisation ist bzw. eine Organisation hat. Von der funktionalen und tätigkeitsbezogenen Aufgabe ausgehend ergibt sich die Logik, dass diese zielorientiert erfolgt und dadurch Kriterien der Effektivität und Effizienz erfüllt (Krüger 1994, S. 13 f.; Mangler 2000, S. 18). Durch die Form des Organisierens entstehen regelmäßige Gestaltungsprozesse, die nach einer Routineüberführung zu Standards werden. Die Konstrukteur:innen solcher Organisationsstrukturen werden als Führungspersonen definiert, die den Leistungsprozess steuern (Schreyögg & Geiger 2024, S. 4 f.). Das Erbringen von zuvor definierten Leistungen ist das Kerngeschäft bzw. die Zweckerfüllung einer Organisation. Um diese Aufgaben

sicherzustellen, benötigt es insbesondere Planung und Kontrolle die von der Unternehmensführung abzusichern ist. Damit ist ein *funktionaler* Organisationsbegriff beschrieben, der sich gleichfalls als klassisches Managen übersetzen lässt und prozessbezogen zu denken ist (Pietsch & Scherm 2007; Schreyögg & Geiger 2024). Hieran lehnt sich der Ansatz von Erich Gutenberg (1983) an, einem der bekanntesten deutschsprachigen Vertreter der Betriebswirtschaftslehre. Neben den produktiven Faktoren einer Organisation beschreibt er die Unternehmensführung als einen dispositiven Faktor. Hierunter fallen Planung und Vollzug, welche betriebliches Handeln entwerfen und in der Praxis umsetzen (ebd., S. 234 ff.). Darüber hinaus versteht Gutenberg Organisation als einen Teilbereich des Unternehmens, in dem die Betriebsführung angesiedelt ist und der die Verfolgung des Unternehmenszwecks sicherstellt (ebd.). Nach seinem klassischen Verständnis von Organisationslehre ist die Organisation immer rein instrumentell zu verstehen:

*„Faßt man Organisationen so auf, dann wird man davor bewahrt, Leistungen zu verlangen, die man von ihr nicht erwarten kann. Organisation ist nicht in dem Sinne produktiv, daß sie neue Zielsetzungen, Verhaltensmöglichkeiten, oder gar neue Werte aus sich selbst hervorzu bringen vermag. Diese Art von Produktivität ist notwendigerweise Sache derjenigen, die sich der Organisation bedienen, um ihre Zielsetzung und Planung Gestalt werden zu lassen. [...] Da Organisation immer nur Mittel zum Zweck und nie Selbstzwecks sein kann, sollte man in ihr weder ein Idol sehen, noch sie verdammten.“* (Gutenberg 1983, S. 236)

Gutenberg entfernt sich damit von einem allumfassenden Organisationsbegriff und verweist auf ihren dienenden beziehungsweise zweckorientierten Charakter. Ein enger Organisationsbegriff ist für ihn dann nützlich, wenn es um planbare und umsetzbare Prozesse innerhalb von Unternehmen geht (ebd., S. 235 f.). Ein breites Organisationsverständnis, welches sich allgemeiner auf eine Ordnung und ihren Vollzug bezieht, erlaubt neben den inneren Prozessen die Interpretation von Ein- und Auswirkung „naturalen und sozialen“ Geschehens (ebd.). Als Vorläufer der Annahme von Gutenberg kann die Definition von Max Webers „bürokratischer Herrschaft“ gelten, in welcher er hierarchische Strukturen in Organisationen rekonstruiert. Für ihn entsteht eine Kommunikationssicherung unter den Akteuren mittels einer autoritativen Kommunikation von „oben“ welches die Mitglieder zu einem konformen Handeln anhält (Balog 2008, S. 277). Diese Macht- und Steuerungsmechanismen unterstellt den Akteuren auf der Ausführungsebene eine Zieldivergenz gegenüber der zugehörigen Organisation. Das heißt, dass die Interessen beider Parteien auseinanderfallen (ebd.; Simon, 1958). Bei dieser Annahme geht es um die Bedeutung eines „Commitments“, das die Angehörigen gegenüber

einer Organisation eingehen oder nicht eingehen. Das hängt davon ab, inwieweit die individuellen und organisationalen Ziele miteinander harmonieren (Etzioni 1975; Kieser 1999).

Der *konfigurative Organisationsbegriff* lässt sich auf Erich Kosiol (1976) zurückführen und formuliert eine Gegenperspektive zur instrumentellen Ausrichtung. Die Kosiolsche Organisationslehre betont, dass die auf Dauer angelegte Strukturierung von Arbeitsprozessen die wesentliche Aufgabe im Unternehmensalltag darstellt und das Gerüst eines jeden Unternehmens bildet (ebd., S. 20 ff.). Aber auch dieser Betrachtungsansatz ist in die Kritik geraten, da er einen nur rein rationalen Entwurf organisatorischer Strukturen berücksichtigt. Die Perspektive des Gesamtsystems gehe dadurch verloren bzw. entstünde gar nicht erst und Störungen im Organisationsablauf lassen sich nur unter einem unzureichenden Aspekt auswerten. Der instrumentelle Ansatz ist dem umfassenderen Begriff der *institutionellen Organisation* gewichen, der den Schwerpunkt auf das gesamte System legt. Er bezieht sich auf eine spezifische Zweckorientierung, auf eine geregelte Arbeitsteilung und auf beständige Grenzen (March & Simon 1958; Kieser 1999; Schreyögg & Geiger 2024). Während die ersten beiden Ziele des institutionellen Organisationsbegriffes eindeutig sind, meint der letztere die Grenze zwischen Innen- und Außenwelt einer Organisation:

„Organisationen sind koordiniert und kooperative Handlungszusammenhänge. Sie sind von ihrer Umwelt abgegrenzt und ihnen werden symbolisch repräsentierte soziale Identitäten zugeordnet. Die Zugehörigkeit und auch der Zugang zur Organisation sind an bestimmte Bedingungen und/oder Verpflichtungen gebunden.“ (Balog 2008, S. 263)

---

## 6.2 Wechselwirkungen zwischen Organisation und Umwelt

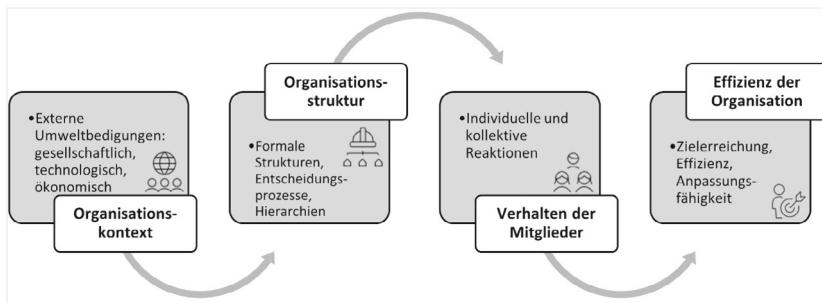
Die traditionelle Organisationslehre denkt den Zusammenhang zwischen Umwelt und Organisation kontingenzttheoretisch (*contingency approach*). Hier nach kann eine Organisation nur erfolgreich sein, wenn sie sich an die umweltlichen Strukturmerkmale anpasst (Lawrence & Lorsch 1976, S. 276 ff.; Balog 2008, S. 285; Kieser & Walgenbach 2010, S. 40 ff.; Preisendorfer 2016, S. 83 ff.; Schreyögg & Geiger 2024, S. 328 ff.). Der Aufbau einer Organisation ist damit von Umweltbedingungen beeinflusst. Nach dem Kontingenzttheoretiker Lex Donaldson (1996) erfolgt die Anpassung zwischen beiden Einflussgrößen selbstgesteuert und automatisch:

*“The organization moves over time to adopt the organizational structure that is required in order to fit the contingency factors and so be effective. Hence the organizational structure is explained by its consequences for effectiveness. Organizational structure and organizational structural change are seen as results of functional.”* (ebd., S. 3)

Das Zentrale am Kontingenzansatz ist der Versuch, die objektive Umwelt zu definieren und gegenüber der Organisation abzugrenzen. Die größte Herausforderung dabei ist die Grenzziehung zwischen Beginn und Ende der Außenwelt. Denn beispielsweise politische Entwicklungen, wirtschaftliche Bedingungen oder technologische Innovationen können externe Faktoren darstellen, die aber gleichzeitig Einfluss auf das interne Organisationssetting ausüben (Burns & Stalker 1961; Schreyögg & Geiger 2024, S. 326). Zur Überwindung dieser Differenz gibt es zwei Betrachtungsweisen. Die erste versteht die Grenze einer Organisation als das Ergebnis einer beständigen Grenzziehung durch ihre Mitglieder. Kritisiert wird an dieser Sichtweise die soziale Konstruiertheit, die mangelnde Messbarkeit sowie das Fehlen einer klaren ontologischen Grenze von Personen, die sich nicht nur in einer, sondern zugleich in mehreren Organisationen bewegen (Kieser 1999, S. 24 ff.; Schreyögg & Geiger 2024, S. 300 ff.). Die zweite Betrachtungsweise richtet den Fokus auf das externe Umfeld (*organizational environment*). Entscheidend sind hierbei alle Umweltfaktoren, die es einer Organisation und ihren Mitgliedern ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen (Hall 1974; u. a. Dess & Beard 1984, S. 52 ff.; Tolbert & Hall 2009). Zu diesen Faktoren und Interaktionspartnern zählen Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und das Arbeitskräfteangebot. Häufig sind sie selbst in Organisationen eingebunden, was die These nahelegt, dass die Umwelt einer Organisation im Wesentlichen aus anderen Organisationen besteht (Endruweit 2004, S. 235). Berühmt ist in diesem Zusammenhang das *Differenzierungs- und Integrationsmodell* Lawrence & Lorsch von 1976. Welche Faktoren tatsächlich Einfluss auf eine Organisation haben, ist jedoch ein individueller beziehungsweise subjektiver Prozess, der nicht objektiviert werden kann. Darin zeigt sich bereits eine Schwäche der Kontingenzttheorie. Es lässt sich nicht mit Sicherheit bestimmen, welcher Umweltfaktor für die Zielerreichung relevant war oder noch ist (Schreyögg & Geiger 2024, S. 349).

Wegweisend ist dabei die Einsicht, dass äußere Einflüsse das Innere von Organisationen und deren Strukturen prägen. Da die Merkmale der Umwelt nicht statisch, sondern im Regelfall dynamisch sind (u. a. Kieser & Walgenbach 2010, S. 40 ff.; Preisendorfer 2016, S. 96 ff.), bedarf es einer flexiblen bzw. beweglichen Organisation, um Zielsetzung und den Zweck aufrecht erhalten zu können. Das heißt im Umkehrschluss, dass vorhandene Umweltfaktoren die Fähigkeit besitzen, die Organisationsstruktur intern zu beeinflussen. Ganz im Sinne der

Kontingenzttheorie ist hier ein situatives Verhalten erforderlich, um dem Effizienzgedanken Rechnung zu tragen. Der Zusammenhang von Strukturveränderungen auf die Auswirkung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern ist nach dem Ansatz unbestritten. Schematisch lassen sich die verschiedenen Einflussgrößen in Abbildung 6.1 darstellen:



**Abb. 6.1** Zusammenhang von Situations- und Effizienzansatz in Organisationen. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Preisendorfer 2016, S. 86)

Der Erfolg einer Organisation und ihrer Mitglieder hängt maßgeblich davon ab, wie verlässlich sie ihre Umwelt kennen und einschätzen können. Abhängig vom Wissensstand wird ein Reaktionsschema entwickelt, das als angemessene Strategie auf ein mehr oder weniger stark veränderliches Umfeld dient. Beim Umweltbezug ist zu beachten, dass Organisationen nicht nur eine äußere, sondern auch eine innere Umwelt besitzen. Joan Woodward (Woodward 1965 Kap. 2) entwickelte entlang der Kontingenzttheorie ein Mehrebenenschema, das die Interaktion zwischen Organisation und Umwelt beschreibt. Sie unterscheidet drei Ebenen: (1) die *gesellschaftliche Umwelt* mit politischen, rechtlichen und kulturellen Elementen, (2) in die *Aufgabenumwelt*, zu der alle unmittelbaren Adressaten gehören, und (3) die *interne Umwelt*, die sich aus menschlichen und materiellen Ressourcen zusammensetzt. Diese Übersicht verdeutlicht, dass Organisation und Umwelt theoretisch zwar räumlich trennbar sind, in der Praxis jedoch eng miteinander verflochten bleiben. Da Mitglieder von Organisationen als offene Systeme verstanden werden (u. a. Scott 1981; Luhmann 2000) und sich sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisationsumwelt bewegen, entsteht ein Bild wechselseitig abhängiger Akteure.

## 6.3 Umweltbezogenes systemisches Organisationsverständnis

Die Frage „Was ist eine Organisation?“ erhält je nach wissenschaftlicher Disziplin eine unterschiedliche Antwort. Aus Sicht der *Betriebswirtschaftslehre* entstammt eher der instrumentelle Organisationsbegriff, der auf die dauerhafte Strukturierung von Arbeitsabläufen zielt (Mangler 2000, S. 15 ff.; Schreyögg & Geiger 2024, S. 4 ff.). Hingegen versteht die *Soziologie* eine Organisation als ein soziales System, das sich durch formale Regeln, festgelegte Mitgliedschaften und eine kollektive Akteursrolle definiert (Luhmann 2000, S. 39; Preisendorfer 2016, S. 62). Im Gegensatz zu Unternehmen, die rein erwerbswirtschaftlich zu verstehen sind, schafft es der Organisationsbegriff, die Dienstleistungs- und Produktionseinrichtungen, den privatwirtschaftlichen und öffentlichen Bereich sowie den Not-for-Profit-Sektor miteinzuschließen. Damit erhalten Organisationen einen sozialen Systemcharakter, der nicht nur eine Funktion, sondern zugleich die Beziehung zwischen den Elementen darstellt (Lawrence & Lorsch 1976; Kieser 1999; Walgenbach 1999; Schimank 2004; Preisendorfer 2016). Darunter fällt auch die umweltliche Bestimmung und die Möglichkeit einer Grenzziehung. Was Unternehmen durch ihre Rechtsform erreichen, schaffen Organisationen durch ihre sozialen Grenzen. Die Konstruktion von Zugehörigkeit ist damit entscheidend. Sie zielt jedoch nicht allein auf Personen ab, sondern vor allem auf ihre kooperativen Beziehungen. Der soziologische Managementtheoretiker Chester Irving Barnard formulierte dazu:

„Was wir ‚Organisation‘ nennen, ist (...) ein System, das aus den Tätigkeiten von Menschen besteht. Diese Tätigkeiten verschiedener Personen werden durch Koordination zu einem System. Insofern sind ihre wichtigen Aspekte nichtpersönlicher Natur. Sie werden nach Art, Grad und Zeit durch das System bestimmt. (Barnard 1970, S. 73)

Prominente Vertreter der Organisationssoziologie schließen sich dem an, indem sie davon ausgehen, dass Menschen nicht zu einer Organisation gehören, sondern zu deren Umwelt. James Coleman greift hier zu einer Metapher:

“This social structure exists independently of the person occupying positions within it, like a city whose dwellings are occupied. The ecological structure of the dwellings is fixed, and individuals move in and out”. (Coleman 1990, S. 427)

Die Differenz, die zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern besteht, wirkt zwar etwas abstrakt, erhält aber mehr Verständnis, wenn man sich den Unterschied zwischen dem Handeln einer Organisation und dem Handeln ihrer

Mitglieder bewusst macht (Simon 2021, S. 14). Das Handeln der Mitglieder bildet sich in Form von Prozessen in der Organisation ab. Wer das Knowhow besitzt, den Prozess auszuführen, kann jederzeit ein anderes Organisationsmitglied in seiner Funktion ersetzen. Somit ist die Person in körperlicher oder psychischer Hinsicht niemals ganz Teil der Organisation (ebd.). Sie bringt sich nur so weit ein, wie sie für ihre Mitwirkung monetär entlohnt wird. Hierin ist auch der nicht-totalitäre Anspruch einer Organisation gegenüber ihren Mitgliedern zu sehen. Sie können sich jederzeit zurückziehen, verweigern oder umorientieren (Luhmann 1984, 2000; Neuberger 2000; Endruweit 2004). Zudem bringen sie nur so viel von ihren Kompetenzen ein, wie von ihnen gefordert wird bzw. erforderlich ist. Sehr gute hauswirtschaftliche Fähigkeiten, spielen in einem technischen Industriebetrieb sehr wahrscheinlich nur eine beiläufige Rolle und fallen dadurch in den Aspekt der Privatheit. Unter dem Gesichtspunkt der Entlohnung von Leistungen ist es dem Menschen möglich, seine Motivation danach auszurichten und auch Tätigkeiten zu verrichten, die ihm evtl. im Privatbereich widerstreben würden (Barnard 1970; Coleman 1992; Simon 2021). Somit entkoppeln sich nicht nur Organisationen von ihren Mitgliedern, sondern auch die Mitglieder von ihren Handlungen. Für die Organisation ist das jedoch nicht primär nachteilig geprägt, sondern hat bezüglich der differenzierten Arbeitsteilung eine produktionssteigernde Wirkung (Simon 2021). Organisationen überleben nur, wenn in ihren Prozesse kontinuierlich ausgeführt und fortgeführt werden. Sie sind also prinzipiell sterblich, wenn auch langlebiger als Menschen (Weick 2002, S. 53).

Die prinzipielle Austauschbarkeit von Mitgliedern weist bereits auf eine zentrale organisationssoziologische Perspektive hin, die Niklas Luhmann geprägt hat. Sein Gedanke einer *menschenleeren Organisation* bedeutet nicht, dass Organisationen ohne Menschen oder gar durch robotergesteuerte Arbeit funktionieren. Gemeint ist vielmehr, dass Organisationen nicht über die Zugehörigkeit einzelner Personen bestimmt werden, sondern über Strukturen der Kommunikation und die daraus hervorgehenden Entscheidungen (Luhmann 2000, S. 222 ff.; Weick 2002, S. 168 ff.). Für ihn besteht Kommunikation nicht nur aus dem gesprochenen Wort, sondern auch aus Koordination und Aktion der miteinander interagierenden Akteure. Im Gegensatz zu Personen sind Organisationen wesenslos. Nur die in ihnen wirkenden Menschen können Ziele definieren, Entscheidungen treffen und diese umsetzen (Weick 2002, S. 87; Neuberger 2000, S. 489 ff.). Doch auch nach Luhmann gehören Personen nicht zur Organisation, da sie austauschbar sind. Diese prinzipielle Austauschbarkeit wird zu einem wesentlichen Charakteristikum von Organisationen. Die Frage, die der Systemtheorie von Niklas Luhmann vorausging, war die der Aufrechterhaltung von Systemkonstanz in einer sich

ändernden Umwelt<sup>2</sup> sowie die Wechselbeziehungen zwischen sozialen Systemen und ihren Teilnehmenden.

Für die Abgrenzung zwischen Person, Umwelt und Organisation braucht es einen umfassenden Blick. Hierzu muss zuerst dem Begriff „Person“ eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Der soziologische Terminus bezieht sich vorrangig auf die Rollenzugehörigkeit, die eine Person in ihrem Leben einnimmt. Mehrere Rollen gleichzeitig sind dabei üblich. Der Rollenbegriff adaptiert sich an Luhmanns Systemtheorie, der eine Person dreierlei Funktionen zuschreibt. „[Sie ist] sowohl Autor, als auch Adresse, als auch ein Thema in Kommunikationssystemen“ (Luhmann 2000, S. 89). Für Oswald Neuberger (2000, S. 492) ist der Personen-Begriff, neben der juristischen Konstruktion, eine Überwindung des „kreatürlichen Zustandes“ hin zu einem „kompetenten und verantwortlichen Handlungszentrum und -adressaten“. Fritz B. Simon (2021) erweitert Luhmanns und Neubergers Definition um das metaphorische Bild der Schauspielerei. Demnach bleibt eine konstruierte Rolle immer gleich, egal von welcher Person sie gerade besetzt wird. Die Person passt sich der Rolle an und nicht umgekehrt. Die Rolle erfüllt eine Funktion innerhalb eines Handlungsstranges und die/der Rolleninhabende ist fiktiv in das Szenario konstruiert. Zwar übernimmt der Mensch die Rolle, aber alles (Individuum, Person, Rolle) kann ebenso entkoppelt von einander betrachtet werden (ebd., S. 43 f.). Daraus folgt, dass eine Rolle immer mit derselben Person als Anpassungssubjekt besetzt werden kann, aber es immer unterschiedliche Individuen sind, die die Rolle ausfüllen. An sie wird eine Verhaltenserwartung herangetragen, die, solange die Rollenkonstitution unverändert bleibt, zu erfüllen ist. Die Verhaltenserwartung ist konkret an die Rolle gebunden und nicht an das Individuum. Mit der Erwartung an ein bestimmtes Verhalten ist ein gewisser Autonomieverlust des Individuums verbunden. Dieser bewegt sich in dem Bereich, wie es die Rollenzuschreibung vorsieht und wie es der Organisation dienlich ist (Luhmann 2000, S. 112; Endruweit 2004, S. 249; Simon 2021, S. 43 ff.). Für die Organisation hat das drei wesentliche Vorteile: Erstens kann sie das intrinsische Verhalten von Individuen durch vertraglich arrangierte Tauschversprechen beeinflussen und sie so zu Personen machen deren Verhalten erwartbar wird. Zweitens kann durch die klare Funktionszuschreibung einer Rolle strikt selektiert werden, und es kommen nur jene Individuen zum Zug, die den Anforderungen in ihren Kompetenzen am nächsten kommen. Das dieser Selektionsprozess gegenseitig ist, erklärt sich anhand der generellen Freiwilligkeit, die mit einem

<sup>2</sup> Hierunter fällt der Ansatz der Kybernetik (selbsttätige Regelungs- und Steuermechanismen), der Organisationen dazu befähigt, Umweltveränderungen zu erkennen und sie zu kompensieren. Der Mensch spielt hierbei eine untergeordnete Rolle, da es mechanische Steuereinheiten sind, welche den Sollzustand automatisch wiederherstellen.

Eintritt in eine Organisation verbunden ist. Dieser Selektionismus ermöglicht es Organisationen, Kommunikationssysteme zwischen den passend ausgesuchten Personen und ihren (gekoppelten) Rollen zu erschaffen, die außerhalb ihres Einflussbereiches sehr wahrscheinlich nie entstanden wären. Damit synthetisieren sie in ihrer Verbindung die Organisation. Drittens und letztens kann es zu einem Austausch von Rolleninhabenden, also von Personen, kommen, wenn die angestrebt ideale Passung beispielsweise durch die Nichterfüllung von Funktionen oder Erwartungen verfehlt wird (Horster & Luhmann 1997, S. 93 ff.; Luhmann 2000, S. 279; Neuberger 2000, S. 490 f.; Simon 2021, S. 45 f.). Hierbei handelt es sich um einen beidseitigen Prozess.

Mit den vorangegangenen Ausführungen konnte geklärt werden, dass eine Organisation *menschenleer* ist, wenn man Menschen als Synonym für Individuen gebraucht. Tatsächlich beherbergt eine Organisation *Personen*, die konstruierte Rollen ausfüllen und damit selbst Konstrukte sind.<sup>3</sup> Der Zusammenhang von Personen und Organisation zeigt sich ausschließlich über Handlungen, die nur von den rolleninnehabenden Personen ausgeführt werden können. Auch die Zentralisierung von Entscheidungen ist auf individuelles Verhalten zurückzuführen. Trotz dieser Tatsache werden Organisationen weiterhin verdinglicht und den Individuen gegenüber als übermächtig charakterisiert, was sich darin äußert, dass sich Personen, vor dem Hintergrund der überkomplexen Struktur und ihrer Rollenfunktionalität, einfügen bzw. anpassen müssen (Neuberger 2000, S. 495 f.). An dieser Stelle ist sich darauf zu einigen, dass die Organisation-Personen-Passung darauf hinausläuft, dass systemspezifische Operationen zu erfüllen sind und diese nicht entkoppelt von menschlichen Wesenszügen wie Interessen, Bedürfnissen, Gefühlen, Plänen, Erfahrungen usw. sein können. Die (verdinglichte) Organisation ist sich dessen bewusst und strebt daher keine völlige Inklusion des Menschen an. Sie versucht sich stattdessen Eigenschaften zu bemächtigen, die ihrem Zweck dienen. Hierunter fällt das Teilinteresse für bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das Ermöglichen bestimmter Handlungsspielräume

---

<sup>3</sup> Der Unterschied zwischen Mensch, Individuum und Person ist in der Organisationssoziologie wesentlich, um begreifbar zu machen, wie Organisationen funktionieren und wie sie mit ihren Mitgliedern interagieren. Der *Mensch* ist ein biologisches und physisches Wesen, das Bedürfnisse, Triebe und eine körperliche Existenz besitzt. Das *Individuum* hebt die Einzigartigkeit und die persönliche Existenz eines einzelnen Menschen hervor. Es wird oft in Bezug auf seine Rolle und Funktion innerhalb der Organisation betrachtet, wobei sein Verhalten in Interaktionen und Entscheidungen eine zentrale Rolle spielt. Der Begriff der *Person* bezieht sich auf eine soziale Rolle, die ein Mensch in einem bestimmten sozialen Kontext einnimmt. Eine Person handelt nicht nur als biologisches Wesen oder als individuelles Selbst, sondern gemäß den Normen, Regeln und Erwartungen, die mit ihrer Rolle innerhalb der Organisation verbunden sind (Luhmann 1984, 2000; Esser 2002b).

zur Entfaltung von Leistungen. Das menschliche Subjekt inhäriert per se zwar einen Leistungswillen aber diesen nicht einzig und ausschließlich. Es besteht auch aus anderen, für die Organisation dysfunktionalen Eigenschaften, worunter z. B. Emotionen, Beziehungen, oder ein niedriges Stresslevel fallen (ebd., S. 500). Spätestens an dieser Stelle hat die abstrakte Konstruktion zwischen Person und Organisation eine humane Grenze. Diese Grenze wird dadurch erweitert, dass der Mensch im Sinne einer Partialinklusion nur „Teilzeit-Organismensmensch“ (Endruweit 2004, S. 243; Preisendorfer 2016, S. 63) ist. Er trägt seine Umweltorientierung, in der er sich vor und nach seiner Berufstätigkeit bewegt, in die Organisation hinein, wo sie die intraorganisationalen Beziehungen mitbestimmt.

Ausgehend von der Systemtheorie könnte jetzt der Schluss gezogen werden, dass Menschen, die in Organisationen eintreten, sich einer Disziplinarmacht unterwerfen und so zu einem Produkt „ratten-psychologischer Konditionierung“ werden (Neuberger 2000, S. 518). Wie aber auch zu lesen war, sind kollektive (Organisationen) und individuelle (Personen) Akteure aufeinander bezogen. Diese gemeinsame Basis muss nicht immer konfliktfrei bleiben, auch wenn sich die Mitglieder der Organisation per Unterschrift zu deren Zweckerfüllung verschrieben haben. Ideal für Organisationen wäre es, wenn das Verhalten ihrer Mitglieder erwartbar wäre und sich diese formellen und informellen Verhaltenserwartungen dauerhaft stabilisieren könnte (Horster & Luhmann 1997, S. 110; Luhmann 1984, S. 162 ff.; Schimank 2016, S. 204 ff.). Personen, egal ob innerhalb oder außerhalb der Organisationsumwelt, würden somit zu berechenbaren Individuen und es könnte sich eine Art stabiles Unterordnungsverhältnis einstellen (Schimank 2016, S. 206). Das käme der Planbarkeit von Zielerreichung von Organisationen entgegen und die Mitglieder würden wiederum für ihren „Gehorsam“ finanziell entschädigt. Damit wäre die gewinnbringende Beidseitigkeit bereits erklärt. Mit Luhmanns Worten:

*„Erwartungsstrukturen sind zunächst ganz einfache Bedingungen der Möglichkeit anschlußfähigen Handelns [...]. Die Elemente müssen, da zeitgebunden, laufend erneuert werden; sonst würde das System aufhören zu existieren. Die Gegenwart entchwände in die Vergangenheit, und nichts würde folgen. Dies ist nur zu verhindern dadurch, daß der Handlungssinn in einem Horizont der Erwartung weiteren Handelns konstituiert wird.“* (Luhmann 1984, S. 392)

Dieses Verständnis von Erwartungsstrukturen verdeutlicht, dass Organisationen auf einem ständigen Prozess der Sinn- und Handlungserneuerung beruhen. Gesprochen wird allgemein von Erwartungsstrukturen, die das Sollen der organisationalen Akteure bestimmen. Eine andere Interpretation ist der Deutungsstruktur inhärent, die das Wollen der Akteure auslegt (ebd.).

In der vorliegenden Arbeit wird sich dem Konsens von Luhmann und Coleman angeschlossen, dass die Organisation ein Ort ist, an dem Handlungen basierend auf Entscheidungen ausgeführt werden. Die Entscheidungs- und Handlungsausübenden sind Personen, die sich in einer Rolle der Leistungserbringung zum Organisationszweck befinden. Sie bewegen sich in interpersonalen Rollenbeziehungen und müssen Einstellungen, Fähigkeiten und Verhaltensmuster entwickeln, die sie vor dem Eintritt in die Organisation vielleicht noch nicht hatten. Daran anknüpfend ist es in der Konsequenz notwendig, Mitglieder als in ihrer persönlichen Autonomie geminderte Subjekte zu verstehen, die sich durch ihr freiwilliges Zugehörigkeitsbekenntnis den Maßgaben der Organisation fügen. Eine solche Reduktion auf Erwartung und Forderung ermöglicht es der Organisation, ihre Zielmaxime ohne Umwege zu verfolgen (Preisendorfer 2016, S. 62 ff.). Das „Ausschalten“ aller individuellen Merkmale eines Menschen und die Überformung mit dem Status der Person ist in der Systemtheorie gangbar, weil die Mitgliedschaft jederzeit so freiwillig beendet werden kann, wie sie begonnen hat.

In der Betrachtung von Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Umwelten ist der Personenansatz nur ein aufschlussreiches Kriterium. Eine weitere Perspektive zur Beschreibung des Verhältnisses zwischen Organisation und Umwelt bietet der Blick durch die „Brille“ der *Autopoiesis*. Luhmann übertrug das ursprünglich kognitionsbiologische Konzept auf soziale Systeme, zu denen Organisationen gehören. Im Sinne der Autopoiesis gibt es entweder Systeme, und alle dazugehörigen Komponenten, oder Umwelt. Beide Bereiche sind in sich geschlossen aber nicht voneinander abgeschlossen. Zwar können Systemstörungen durchaus durch Umwelteinflüsse erfolgen und stehen damit in einer gewissen Abhängigkeit aber grundlegend wird davon ausgegangen, dass Strukturveränderungen autopoietischer Systeme aus sich selbst heraus entstehen. Damit ist die Umwelt keine definierende Einheit und greift nicht in die Autonomie des anderen Systems ein (Luhmann 1984, S. 191; Weber et al. 2013, S. 61 ff.). Die Systemgrenze zur Umwelt ist ein selbstbestimmter Prozess, der Art und Umfang regelt und als strukturelle Koppelung bezeichnet wird. Durch das Bestehen einer individuell festgelegten Grenze zwischen beiden Systemen ist keines von beiden dazu fähig, eine Zustandsänderung des jeweils anderen festzustellen (Luhmann 1984, S. 242 ff.; Horster & Luhmann 1997, S. 93 ff.; Luhmann 2000, S. 39 ff.). Unter dieser Maxime ist es schwer, das Verhältnis und die Auswirkungen von Input-Output-Beziehungen zu analysieren. Zwar ist beobachtbar, welche Reaktionen die Systeme ihrer „Außenwelt“ zeigen, welche Prozesse hierfür aber in der operativen Geschlossenheit abgelaufen sind, ist für Personen außerhalb der jeweiligen

Einheit unergründbar. Michael Flämig (1998, S. 169) spricht in diesem Zusammenhang von *Blackboxen*. Die Umwelt kann den Zustand des anderen Systems (der Organisation) nicht erkennen und weiß somit nicht, wie es auf Störungen bzw. Einflussnahmen von außen reagiert. Die jeweiligen Grenzen werden somit zu Voraussetzungen von Selbstorganisation, Selbsterzeugung, Selbsterhaltung und Selbstreferenzialität (Flämig 1998, S. 163). Wie durchlässig die jeweiligen Grenzen sind, ist ein selbstbestimmter Prozess, je nachdem in welchem Maße ein Austausch mit der Umwelt erforderlich ist. Verändert diese sich häufig, ist es auch wahrscheinlicher, dass sie in das andere System einwirkt oder dieses beeinflusst.

Spätestens seit dem Erscheinen von Luhmanns Werk „*Soziale Systeme*“ existiert die Vorstellung, dass die Umwelt sehr viel komplexer ist, als das System an sich (Luhmann 1984, S. 249). Für Organisationen und die mit und in ihr agierenden Personen bedeutet das eine Erwartungsanpassung zu vollbringen, die die Umweltbedingungen vorgeben. Da es aufgrund von Erfahrungen, Umständen und Zuständen nicht zu einer kompletten Adaption kommt, vollzieht sich eine Anpassung je nach gerade vorherrschender Situation. Welcher Input welchen Output erzeugt, hängt einmal von der Durchlässigkeit der Organisation ab und ein andermal von ihrer Anpassungsleistung, in Form einer Komplexreduktion, die die mitwirkenden Personen erbringen (ebd., S. 257). In welchem Maße eine Anpassung auf einen äußerlichen Reiz erfolgt, bestimmt die Reduktion von Komplexität und die Fokussierung auf einen bestimmten Bereich durch die Handelnden. Hierdurch wird noch einmal die innere Geschlossenheit des Systems deutlich. Zwar gibt die Umwelt Möglichkeiten der Beeinflussung vor, die Autonomie des (selbstreferentiellen) Systems besteht aber darin, den Impuls zu verarbeiten. Die Kontingenz findet sich hier in Form einer Erwartungsunsicherheit wieder (ebd., S. 148 ff.; Horster & Luhmann 1997, S. 88 ff.; Endruweit 2004, S. 75). Die Systeme Organisation und Umwelt können beliebig viele Erwartungen aneinander adressieren, die Umsetzung oder Nicht-Umsetzung erfolgt jedoch durch interne Operationen und bleibt damit ein Unsicherheitsfaktor. Es steht damit fest, dass ein gegenseitiges Bedingen stattfindet. Es steht aber nicht fest, in welchem Ausmaß. Um dieser Unsicherheit zu begegnen, ist folgendes Vorgehen sinnvoll: „*Ich tue, was Du willst, wenn Du tust, was ich will*“ (Luhmann 1984, S. 166) und daraus folgt: „*Ich lasse mich von Dir nicht bestimmen, wenn Du Dich nicht von mir bestimmen lässt*“ (ebd., S. 167). Die Verwendung des Begriffs *Blackbox* (Flämig 1998, S. 169) ist unter diesen Prämissen mehr als zutreffend, weil durch blinde Flecken in der Wahrnehmung des jeweils gegenüberstehenden Systems eine Verzerrung entstehen kann. „*Das geschieht zum Beispiel in allen Formen von Selbstdarstellung, denen die Annahme zu Grunde liegt, daß die Umwelt*

*das System nicht ohne weiteres so akzeptiert, wie es sich selbst verstanden wissen möchte“* (Luhmann 1984, S. 602).

Das Zitat Luhmanns lässt sich so deuten, dass Organisationen ein Selbstverständnis entwickeln, in dem bestimmte Bereiche als ihre Zuständigkeit betrachtet oder zumindest nach außen hin so dargestellt werden. In der Realität jedoch sind sie hierfür entweder nicht zuständig oder möchten es nicht sein. Anforderungen, die in diesen Bereichen an sie herangetragen werden, können deshalb leicht als falsch adressiert, deplatziert oder sogar als gefährdend wahrgenommen werden. In der Konsequenz müssen sie zurückgewiesen oder ignoriert werden. In der Luhmannschen Denkweise handelt es sich hierbei um „*Sinnangebote*“ (ebd., S. 168), die entweder in die eigene Autopoiesis aufgenommen werden oder nicht. Es erfolgt eine Interpretation über Sinn und Unsinn des von außen verübtem Einfluss. Wird die versuchte Einflussnahme als nicht sinnhaft interpretiert, liegt mit hoher Wahrscheinlichkeit ein unterschiedliches Sinnssystem und eine unterschiedliche Genese zugrunde (ebd.). Eine direkte Einflussnahme ist und bleibt damit ausgeschlossen. Das bedeutet, dass ein System stets selbst darüber entscheidet, wie es auf äußere Einflüsse reagiert. Auch wenn das Ergebnis für die Umwelt widersprüchlich oder unverständlich erscheinen mag, spielt dies aufgrund der inneren operativen Geschlossenheit der Organisation für sie selbst keine Rolle. Systeme sind nicht gezwungen, alle Umweltgegebenheiten zu berücksichtigen, da ihre internen Prozesse auf spezifische Probleme und deren Bearbeitung ausgerichtet sind. In diesem Sinne ist Differenzierung eine notwendige Strategie: „*Um etwas Bestimmtes zu beobachten, muss das Allermeiste ignoriert werden*“ (Weber et al. 2013, S. 65). Ignoriert wird dabei in erster Linie die komplexere Umwelt. Externe Reize werden demnach vor allem nach einer inneren, systemeigenen Logik verarbeitet und zugeschrieben (ebd., S. 69; Luhmann 1984, S. 281). Daraus ergibt sich ein interpretierbarer Freiheitsgrad, der zwischen Abhängigkeit und Unabhängigkeit sozialer Systeme variiert und sich steigern lässt (Baecker 2013, S. 39). In Luhmanns Terminologie entspricht dies einer *Akkordierung* (Luhmann 1984, S. 192), das heißt einem Prozess des wechselseitigen Abstimmens und Festlegens, in dem zugleich immer auch eine Selektion von Alternativen stattfindet.

Die Abwägung von Entscheidungen ist, neben der Kommunikation, ein zentrales Element der Systemtheorie. Sie richtet sich nicht unmittelbar auf die Umwelt, sondern stets auf die Organisation selbst, genauer auf die in ihr verfügbaren Strukturen und Ressourcen. Umweltreize können nur in der Form verarbeitet werden, in der sie innerhalb der Organisation anschlussfähig gemacht werden. Damit wird deutlich, dass Entscheidungen nie neutral oder objektiv sind, sondern immer auf das System zurückverweisen, das sie hervorbringt. Jede Wahl

impliziert dabei eine Auslassung, jedes Wahrnehmen ein Übersehen. In diesem Sinne verweist Luhmann auf die grundlegende Paradoxie sozialer Systeme: Ihre Fähigkeit zur Orientierung und Steuerung entsteht gerade dadurch, dass sie Komplexität reduzieren und damit notwendigerweise vieles unberücksichtigt lassen. Entscheidungsprozesse gewinnen so nicht durch Vollständigkeit, sondern durch die bewusste Begrenzung von Möglichkeiten ihre Wirksamkeit. Hier schließt sich der Kreis zur Autopoiesis, nach der Organisationen operativ geschlossen sind, weil ihre Entscheidungen allein in Bezug auf das eigene System entstehen und fortgeführt werden.

---

## 6.4 Kommunikative Prozesse in Organisationen

Es stellte sich heraus, dass die Beziehung einer Organisation zu ihrer Umwelt auf nach außen sichtbaren Entscheidungen basiert. Für den Prozess des Treffens von Entscheidungen bis hin zu ihrer Sichtbarmachung bedarf es der Kommunikation. Kommunikationen beschreibt Luhmann als wichtigstes Element der Autopoiesis sozialer Systeme (ebd., S. 191 ff.). Eine Herausforderung für kommunikative Prozesse findet sich im gegenseitigen Einschätzen und Verstehen. Im Sinn der doppelten Kontingenz (ebd., S. 152 ff.) kann niemand wissen, wie sich das Gegenüber verhalten wird. Der Ansatz verdeutlicht, dass Organisationen als entscheidungsbasierte Sozialsysteme auf die Einschätzung des Verhaltens anderer Systeme angewiesen sind, da sie ihre eigenen Entscheidungen nur anschlussfähig treffen können, wenn sie zumindest eine Erwartung über mögliche Reaktionen entwickeln (Kneer 2001, S. 408). Infolge der schier unüberschaubaren Handlungsalternativen wird jene gewählt, die im Rahmen einer kalkulatorischen Verhaltenswahrscheinlichkeit am plausibelsten erscheint (Günther, 1988, S. 319, zitiert nach Horster, 1997, S. 90). Darauf richtet sich dann das Handeln der Interaktionspartner:innen aus. Bei einer Fehlinterpretation, das heißt, dass sich das andere System anders verhält als erwartet, liegt eine Störung der wechselseitigen Kommunikation vor. Jedes System hat eine andere Struktur, eine andere Semantik, andere Codes und ist damit nicht ad hoc anschlussfähig. Die Bedingung einer wechselseitigen Ergänzung bestünde demnach aus einer verstehenden Kommunikation (ebd., S. 100). Im Ergebnis bildete sich eine neue Einheit, die bisher nicht in den Strukturen der jeweiligen Systeme vorhanden war und es tun sich neue Verhaltensspielräume auf, die sich wiederum zu einer Verhaltenserwartung konfigurieren (Luhmann 1984, S. 165 ff.). Der Kreislauf von erwartbaren Erwartungen und Enttäuschungsreduktionen beginnt von Neuem (Horster & Luhmann 1997, S. 110). Im Falle einer Anschlussstörung muss Kommunikation sich

aktualisieren, um fortbestehen zu können. Eine Beharrung auf die eigene Systemstruktur ohne eine Form von *Interpenetration*<sup>4</sup> (Luhmann 1984, S. 295 ff.) des anderen zuzulassen, bedeutet im Umkehrschluss ein Abbruch von Kommunikation und der gegenseitigen Interaktion zwischen den Systemen. Hierin beschreibt sich ein Widerspruch zum Konzept der Organisation als autopoietisches System. Georg Kneer (2001, S. 413) folgert in seinem Aufsatz, dass nach Luhmann Organisationen operativ geschlossene Einheiten sind, die nicht über ihre Grenzen hinweg kommunizieren können. Eine unmittelbare Kommunikation nach außen sei damit ausgeschlossen. Gleichwohl weist er darauf hin, dass Organisationen durch ihre Entscheidungen Anschlussmöglichkeiten schaffen, die an den Systemgrenzen sichtbar werden und von anderen Systemen aufgenommen werden können (ebd., S. 414; Luhmann 2000, S. 388). Organisierte Sozialsysteme besitzen eine Kommunikationsfähigkeit, der Kneer nicht zwingend widerspricht, er erklärt jedoch die grenzüberschreitende Kommunikation unter der Theorie der Autopoiesis für unmöglich. Er schlägt eine andere Betrachtungsweise vor, die die Kommunikation mehrerer Systeme/Umwelten miteinander möglich macht, ohne dabei den systemtheoretischen Weg zugunsten eines handlungstheoretischen Weges zu verlassen (Kneer 2001, S. 414). Im Rahmen eines kommunikativen Prozesses zwischen zwei Systemen schließt er gleichfalls die doppelte Kontingenz ein, die als Voraussetzung zum Aufbau wechselseitiger Erwartungen und Orientierungen dient. Ein Zusammentreffen zweier Systeme erzeugt, wie geschildert, ein neues System, in welchem sich die operative Kommunikation vollzieht. Es ist von den zwei Begegnenden unabhängig, wenngleich es aus ihnen entspringt, und formt eine eigene System-Umwelt-Differenz (ebd., S. 418; Luhmann 1984, S. 148). Diese dritte Komponente ist unzweifelhaft abstrakt konstruiert und gibt noch keinen Hinweis darauf, wie sie Kommunikation zwischen zwei Systemen vollzieht. Dahingehend spitzt sich die Diskussion weiter zu und endet bei Luhmann in der Betrachtung individueller Personen als ausführende Kommunikator:innen. Originalton von Luhmann (2000, S. 90 f.): „[Personen] leben nicht, sie denken nicht, sie sind Konstruktionen der Kommunikation für Zwecke der Kommunikation. Sie verdanken ihre Einheit der Autopoiesis des sozialen Systems der Gesellschaft dessen Produkt sie sind.“

Im Sinne der Systemtheorie sind Personen also weder Menschen, Subjekte noch Akteure, sondern kommunikativ produzierte Einheiten (Kneer 2001, S. 419 f.). Kneer versucht das „wesenlose Kommunikationsobjekt“ wieder

---

<sup>4</sup> In der Luhmannschen Deutung meint *Interpenetration* die kommunikative Kopplung zweier Systeme.

menschlicher zu machen, indem er den Begriff der korporativen Person verwendet (ebd., S. 420 f.). Ihnen gesteht er einen Namen zu, unter welchem sie angesprochen werden können, und sie sind handlungs-, zurechnungs- und entscheidungsfähig. Der korporativen Person ist Kommunikation zuzuschreiben, die sie aber in Bezug zur Organisation simplifiziert, um die Komplexität der Binnenwelt verstehen und beschreiben zu können (ebd.). Diese (fiktive) Person agiert im kommunikativen Prozess mit den anderen Organisationen bzw. Umwelten. In der Darstellung findet sich ein direkter Anknüpfungspunkt an die akteurstheoretische Perspektive. In ihrem Verständnis setzt sich die Gesellschaft aus Teilsystemen und individuellen sowie korporativen Akteuren zusammen, zwischen denen eine Beziehung besteht (ebd., S. 422). Jedes geschlossene System wird sich immer auf seine Umwelt beziehen, sie analysieren und versuchen, „*selbstreferentiell hergestellte Elemente und Strukturen mit fremdreferentiellen Verweisungsmomenten anzureichern*“ (ebd., S. 423; Schreyögg & Geiger 2016, S. 206 ff.).

Das Beschwerliche an der vorangegangenen Diskussion ist die Unklarheit, wer kommuniziert und wer demzufolge entscheidet. Es entsteht die Frage, ob Kommunikation entkoppelt von Personen geschehen kann, da diese als imaginär gefasst werden, oder ob Kommunikation nur im direkten Zusammenhang mit den Mitgliedern einer Organisation möglich ist. Einleuchtend ist die Auffassung von Simon, dass nur Mitglieder einer Organisation kommunizieren können (Simon 2021, S. 33). Um die Debatte greifbarer zu machen, ist es sinnvoll noch einmal auf die Organisation und ihre Mitglieder zu schauen. Die Unterscheidung zwischen Person, System und Umwelt ist eine, die Körper und Psyche vom Menschen trennt und die Kommunikation im System verortet. Jeder Bestandteil ist ein eigenes, geschlossenes System im Sinne der Autopoiesis. Der Organismus und die Psyche des Menschen sind der Umwelt von Organisationen zuzurechnen. Die Kommunikation als Element der Organisation findet in diesem autopoietischen System, abgeschlossen von ihrer Umwelt, statt. Dadurch kann der Mensch, ob als Organismus oder als Psyche, kein Teil der organisationalen Kommunikation sein, da er nicht Teil der Organisation ist (Luhmann 2000, S. 88 ff.). Kommunikation identifiziert sich so als systemeigene Operation, und Organisationen bestehen nur fort, wenn die Kommunikation in ihnen weitergeht, also auf eine vorangegangene Kommunikation mit einer anderen reagiert wird (Luhmann 1984, S. 167, 268 ff.; Simon 2021, S. 24 ff.; Schreyögg & Geiger 2024, S. 484). Damit ist eine Organisation bzw. ein System Kommunikation. Ein Zitat von Luhmann unterstreicht das: „*Die Gesellschaft besteht nicht aus Menschen, sie besteht aus Kommunikation zwischen Menschen*“ (Luhmann, 1981: 20, zitiert nach Horster, 1997, S. 98).

Die Trennung vom biologischen und psychischen System des Menschen macht das Gesagte verstehbar. Es basiert darauf, dass weder ein Organismus noch

ein soziales System allein kommunizieren kann. „*Die Organisation ist auf die psychischen Systeme ihrer Mitglieder unverzichtbar angewiesen*“ (Simon 2021, S. 39). Das stilisiert die Mitglieder zu zentralen Umweltfaktoren, von denen die Organisationen vollkommen abhängig sind (Luhmann 1984, S. 290; Horster & Luhmann 1997, S. 104). Während Simon diese wechselseitige Abhängigkeit als Ehe beschreibt, führt sie Luhmann, argumentiert nach Maturana (1975), auf eine strukturelle Kopplung zurück. Die Person und die durch sie hervorgebrachten Kommunikationen müssen von einer Organisation unter der Bedingung kalkulierter Humanität berücksichtigt werden (Luhmann 2000, S. 92). Denn strukturelle Koppelung meint nichts anderes als eine wechselseitige Einschränkung der Freiheitsgrade von Systemen (ebd., S. 99), da ein aufeinander Beziehen und Agieren unerlässlich ist. Für beide Seiten muss das aber keineswegs zum Nachteil reichen, da ein gegenseitiges Einwirken immer auch eine Möglichkeit zur systemischen Weiterentwicklung beinhaltet. Luhmann würde das wahrscheinlich als fremdreferentielle Anregungen zur Eigenstrukturierung bezeichnen. Was sich daraus ergibt, ist eine klarere Vorstellung davon, was Unternehmen als soziale Systeme von ihrer Umwelt trennt: Es ist einmal die interne Kommunikation, die in Form von Entscheidungen nach außen dringt, und ein anderes Mal ist es die Mitgliedschaft von Individuen, die als subjektbasierter und freiwilliger Determinismus vorausging. Ohne Personen wären Organisationen bloße Hüllen, und ohne Organisationen blieben Personen auf ihre organisch-psychische Existenz beschränkt.

Das Verlassen der systemtheoretischen Ebene, welche die Diskussion zur Organisations-Umwelt-Differenz leicht ins Uferlose abgleiten lassen kann (Preisendorfer 2016, S. 78), erschließt eine rationalere Definition von Umwelten, die sich auf drei wesentliche Unterteilungen bezieht (rezipiert nach Hall 1974; Tolbert & Hall 2009; Preisendorfer 2016):

- Die **Aufgabenumwelt** (*task environment*) ist, bildlich gesprochen, der Organisation am nächsten gelegen. Sie umfasst alle Angelegenheiten des täglichen Geschäftsbetriebs, die unmittelbar für das Funktionieren der Organisation relevant sind. Dazu zählen sowohl interne und externe Personen als auch die Netzwerke, in denen sie miteinander verbunden sind.
- Die **Organisationsdomäne** (*organizational domain*) bezieht sich auf die Branche, in welcher das Unternehmen sich verortet. Wichtig wird die Domäne, wenn es mehr als ein Unternehmen in der gleichen Branche gibt. Da das in der Regel der Fall ist, entsteht hierdurch Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck. Diese Kategorie bezieht sich damit auf andere Organisationen als Umwelten von Organisationen.

- Die **globale Umwelt** (*global environment*) bildet im Gegensatz zur Aufgabenumwelt einen erweiterten Bezugsrahmen. Sie reicht über nationale Grenzen hinaus und umfasst gesamtwirtschaftliche sowie gesamtgesellschaftliche Bedingungen. Dazu gehören rechtliche, politische, gesellschaftliche und kulturelle Standards, die sowohl im Inland als auch durch internationale Akteure und Netzwerke wirken. Alle Umweltdimensionen sind dabei als determinierte Größen zu verstehen. Die Einordnung dieser deterministischen Faktoren folgt dem Kontingenzzansatz und dem Mehrebenenmodell von Joan Woodward (1965), das interne und externe Einflüsse unterscheidet. Eine schematische Übersicht der situativen Einflussfaktoren bietet Abbildung 6.2.



**Abb. 6.2** Situative Einflussfaktoren auf Organisationen. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Preisendorfer 2016, S. 88)

An dieser Stelle soll einmal mehr deutlich werden, wie verwoben die einzelnen Elemente im Organisations-Umweltbezug miteinander sind. Der These, dass das „Außen“ einer Organisation ein Raum ist, den sie nicht steuern kann, da er außerhalb ihres Einflussbereiches liegt, kann auch unter Einbezug des Ressourcenansatzes nicht volumnäßig zugestimmt werden. Demnach mobilisieren Unternehmen ihre Ressourcen, um in die Umwelt einzudringen und damit ihr Wachstum bzw. Überleben langfristig zu sichern. Unter Ressourcen sind hier nicht interne Produktionsgüter und Warenbestände gemeint, sondern organisationspsychologische Gesichtspunkte, zu denen die *Public Relations* und *Publicity* als Mittel der öffentlichen Meinungsbildung sowie das Verbraucherverhalten ebenso zählen wie interorganisationale Netzwerke, die durch ihre starken Koalitionen Politik und Gesetzgebung beeinflussen können (Weber et al. 2013, S. 61 ff.; Schreyögg & Geiger 2016, S. 61 ff.). Organisationen nutzen jedoch nicht nur diese Faktoren, um äußere Bedingungen zu konfigurieren. Um zu verhindern, dass die Dynamik einer unsicheren Umwelt unmittelbaren Einfluss auf

organisationale Abläufe nimmt, werden „Pufferzonen“ eingerichtet, die dazu dienen, Schädliches, also alles Effizienzminimierende, fernzuhalten (Schreyögg & Geiger 2016, S. 237 f.). Damit entsteht ein Unterschied zwischen adaptiven Verhalten, das sich als Strukturangepassung zeigt, und einem künstlich geschaffenen Subsystem (Lawrence & Lorsch 1976). Ganz gleich, wie sich die Einflussnahme der Organisation auf die Umwelt vollzieht, versucht sie dadurch ihre Position in ihr selbst zu bestimmen und Unsicherheiten zu absorbieren (Schreyögg & Geiger 2024, S. 256). Damit ist die direkte Interaktion der beiden Systeme verstetigt und die Tatsache der Wechselbeziehung aus Aktion und Reaktion hervorgehoben. Auch hierin findet sich eine Rekursionsschleife (Horster & Luhmann 1997; Luhmann 1984, 2000), die interpretativ wie methodisch der Systemtheorie gleicht.

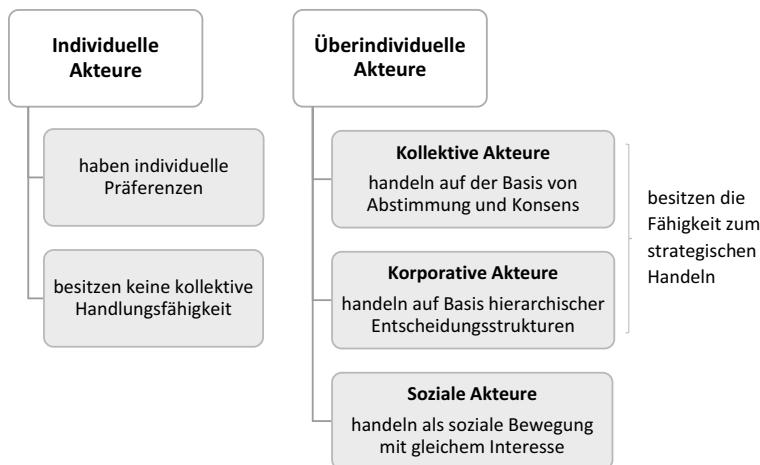
Nach der Betrachtung des vornehmlich bürokratischen Organisationsbegriffs, der wesentlich von Max Weber geprägt wurde und Organisationen als rationale, hierarchisch gegliederte Systeme definiert, erfolgt nun eine eingehendere Betrachtung der in diesen Organisationen handelnden Individuen. Dabei wird deutlich, dass Organisationen nicht nur durch ihre formalen Strukturen definiert werden, sondern maßgeblich durch die Handlungen, Interaktionen und Entscheidungen ihrer Mitglieder geprägt sind. Diese Perspektive richtet den Fokus auf die individuellen und kollektiven Akteurskonzepte, die eine zentrale Rolle in der Analyse organisationaler Prozesse einnehmen und die damit die Verbindung zwischen Struktur und Handlung herstellen.

---

## 6.5 Das Akteurskonzept in Organisationen

Es ist nur schwer möglich, Unternehmen als entkoppelte Akteure der menschlichen Lebenswelt zu betrachten. Individuen bewegen sich in ihnen, müssen aktiv partizipieren, gestalten diese mit und werden ihnen in einigen Beziehungen immer untergeordnet sein. Unternehmen repräsentieren unseren modernen Gesellschaftstypus und können, je nach Selbstverständnis, soziales Handeln hervorbringen (Schimank 2016). Die in ihnen getroffenen Entscheidungen folgen eigenen organisationssoziologischen und wirtschaftspsychologischen Gesetzmäßigkeiten, in deren Spannungsfeld sich individuelle und kollektive Akteure bewegen. Welche Entscheidungen Akteure treffen, hängt davon ab, wie sie Situationen deuten und ihre Interpretationen im Zusammenspiel mit anderen abstimmen. Die Grundlage einer sozialen Organisation ist erst einmal nichts anderes als die soziale Beziehung zwischen mindestens zwei Personen (Coleman 1990, S. 43). Durch ein miteinander Kooperieren und Interagieren entsteht eine Akteurskonstellation, die

durch Parität gekennzeichnet sein kann, aber in realen Bezügen aufgrund häufig differierender Interessen nicht muss. Die Mittelwahl, die eigenen Interessen voranzubringen, sind je nach Rolle, Funktion und Position unterschiedlich. Die Analyse von Akteur- und Handlungskonzepten stellt in diesem Zusammenhang eine interessante und notwendige Variante zur Untersuchung des demokratisch-partizipativen Ansatzes dar, wenn es darum geht aufzudecken, wie Akteure in Organisationen an Entscheidungsprozessen beteiligt werden bzw. an ihnen mitwirken. Der theoretische Bezugsrahmen der Akteurmodelle fungiert als „Aufmerksamkeitsdirigentin“ (Schimank 2004, S. 292), um Entwicklungsprozesse im Bereich der hierarchiegeprägten Entscheidungsfindungen zu betrachten. Sinnvoll für den vorliegenden Betrachtungsgegenstand ist die Klassifikation zweier Akteursarten, die als *individuellen Akteure* und *überindividuellen Akteure* bezeichnet werden (Kron 2005; Scharpf 2006). Diese lassen sich in drei Unterkategorien gliedern: kollektive, korporative und soziale Akteure, die im Folgenden mit ihren jeweiligen Handlungsmöglichkeiten in Abbildung 6.3 dargestellt werden.



**Abb. 6.3** Eigenschaften individuelle und überindividuelle Akteure. (Eigene Darstellung nach Scharpf 2006, S. 95ff.)

Die Individuen, Organisationen und Kollektive bilden danach die drei basalen Typen von Akteuren, die mit unterschiedlichen Handlungsressourcen ausgestattet sind und die ihre Entscheidungen mitbestimmen. Jene Ressourcen und Entscheidungskompetenzen sind jedoch zwischen den einzelnen Gruppen unterschiedlich

verteilt bzw. verfügbar, sodass eine Betrachtung der Besonderheiten bei individuellen und überindividuellen Akteuren erfolgen muss. Bei den letztgenannten sollen hier vorrangig die korporativen Akteure, also Unternehmen und Organisationen, von Interesse sein, da diese als handelnde und einflussnehmende Größe auf individuelle Akteure in dieser Arbeit eine besondere Rolle spielen. Zudem wird erörtert, warum bei Unternehmen von Akteuren, und nicht von Individuen, gesprochen wird.

Grundlegend ist unter einem Akteur bzw. einer Akteurin eine Person zu verstehen, die handlungsfähig ist und damit zum Urheber bzw. Urheberin ihrer Handlungen wird (Mayntz & Scharpf 1995, S. 46; Kron 2005, S. 164 ff.; Scharpf 2006, S. 46). Die Verantwortlichkeit (nicht-)intendierter Folgen wäre damit genau zuschreibbar. Durch ihre Kognitionsfähigkeit sind sie in der Lage, ein Gespür für die Situation, in welcher sie sich befinden, zu entwickeln und können eine Strategie entwerfen, an der sie den Handlungsverlauf ausrichten. *Individuen* können zwar intentional handeln, sind aber durch gesellschaftliche Zusammenhänge beeinflusst und unterliegen zudem einem Konformitätsdruck der von sozialen Regeln und Norman ausgeht (Ortmann 2003; Kunz 2004; Schimank 2016). Ein Widersetzen kann zu Ahndungen des Verhaltens unter organisatorischen Ausschluss führen. Daher kann es manchmal klug sein, nicht als individueller, sondern als kollektiver Akteur vorzugehen. Schließt sich eine Gruppe Mitarbeitender zusammen, um gegenüber der Geschäftsleitung ein Interesse durchzusetzen, gelten sie zunächst als kollektive Akteure, solange das Zusammenwirken nur informell bleibt. Organisieren sie sich hingegen, etwa in einem Betriebsrat, werden sie zu Korporativakteuren.

Organisationen unterliegen ökonomischen, politischen und sozialen Ordnungsinstanzen. Gegenüber den individuellen Akteuren haben sie aber den Vorteil, systematischer und verlässlicher handeln zu können, da es ihnen möglich ist auf formalisierte Routinen zurückzugreifen (Mayntz & Scharpf 1995). Sie haben zudem die Möglichkeit, die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel strategisch einzusetzen und sich dadurch von den Interessen ihrer Mitglieder unabhängig zu halten (Scharpf 2006, S. 101). Organisationen sind immer Korporativakteure, welche individuelle Akteure „beherbergen“. Die einzelnen Mitarbeiter:innen und die Führungspersonen sind solche individuellen Akteure. Organisationen können nach einem Zusammenschluss ebenfalls als kollektive Akteure handeln. Theoretisch erscheint dieses Zusammenspiel schlüssig, praktisch jedoch kann ein Konflikt entstehen, wenn der korporative Akteur innerhalb des Kollektivs eine andere Position vertritt als die Mehrheit, etwa bei kontroversen Zielvorstellungen. In solchen Fällen hängt die Strategiefähigkeit von der Fähigkeit ab, gemeinsame Präferenzen auszuhandeln und Konflikte zu bewältigen (ebd., S. 108).

Möchte man Handeln in diesem Kollektiv nachzeichnen und verstehen, müssen die Präferenzen der unterschiedlichen Akteursgruppen bekannt sein. Mayntz und Scharpf (1995) schlagen hierfür eine Kategorisierung in Eigeninteressen, Normen, Identitäten und Interaktionsorientierung vor. Offensichtlich orientieren sie sich hierbei an James Coleman (1979, 1990), der zu seiner Zeit ebenfalls individuelle Akteure an ihren Ressourcen, Interessen und Kontrollmöglichkeiten fundierte. Bis auf die erste Kategorie des (Eigen-)Interesses vollzieht sich Handeln unter Interaktionsorientierungen, also mittels Verhaltens- und Verfahrensregeln, die die beteiligten Akteure annehmen. Derartige Regeln entstehen dann, wenn sich Individuen, um einem gemeinsamen Interesse nachzugehen, vereinen und in diesem Zuge ihre Ressourcen zusammenlegen (Coleman 1990, S. 234). Es entsteht eine Binnenstruktur an Akteurskonstellationen, die am häufigsten in Organisationen vorfindbar ist (ebd.; Meier 2009, S. 42). Bei einem Zusammenschluss zu einer Organisation entsteht in der basalen Struktur von Akteuren eine Zweiteiligkeit, bestehend aus Handlungsselbst und Objektselbst (Coleman 1990, S. 240). Im Wesentlichen ist das Objektselbst bemüht seine Interessen zu verfolgen und im Ergebnis zu befriedigen. Dazu beobachtet es sowohl die Handlungen aus seiner Umwelt als auch das eigene Tun, um erstens deren Folgen einzuschätzen und zweitens deren Nutzen zu bewerten (ebd., S. 238 ff.). Das Handlungsselbst hat dagegen die Aufgabe auf die Umwelt einzuwirken, um dem Objektselbst die Interessenbefriedigung zu ermöglichen. Beide Teile dieses „Selbst“ sind permanent durch die Interessen der Akteure miteinander verbunden. Damit sind in einer Entität zwei Kompetenzen vereint: Zum einen die Fähigkeit, das Interesse als Maßstab für die Bewertung der eigenen Befriedigung zu nutzen, und zum anderen, dafür externe Größen heranzuziehen, die als einflussnehmend auf die eigenen Handlungen gelten (ebd., S. 241). Bei künstlich geschaffenen Akteuren, also zielgerichteten Körperschaften wie bspw. einem Wirtschaftsunternehmen, wurde die Aufteilung in Objekt- und Handlungsselbst in Form von verschiedenen Funktionen wie Mitgliedern, Aufsichtsräte, Management, Vorstand usw. (künstliche) geschaffen. Coleman (1990, S. 127) macht damit deutlich, dass qua Funktion die beiden Instanzen getrennt voneinander auftreten und von verschiedenen Parteien organisiert werden. Der Ansatz ist unter der *Agency-Theory* bzw. *Prinzipal-Agenten-Theorie* bekannt (Jensen & Meckling 1976), die der neuen Institutionenökonomik zuzuordnen ist. Der Prinzipal ist jene Partei, die das Objektselbst verkörpert und möchte andere dazu bewegen, Aufgaben in seinem Interesse zu erledigen, für deren Erfüllung er Ressourcen und Entscheidungskompetenzen zur Verfügung stellt. Bei Aufgabenerfüllung erfolgt die Vergütung meist in Form einer „materiellen Belohnung“ (Schimank 2016, S. 114 ff.). Im Umkehrschluss ist diese Art von Reparation der

Anreiz für den Agenten, einen Auftrag zu übernehmen und auch auszuführen. In seinem Vorgehen verkörpert er immer das Handlungsselbst. Das bedeutet, dass durch die Umweltbeobachtungen und die ihm übertragenen Entscheidungsbefugnisse gewisse Informationsvorteile gegenüber dem Prinzipal entstehen, die das eigene Nutzenniveau, aber auch das des Prinzipals beeinflussen. Grundlegend wird davon ausgegangen, dass die Interessen der beiden Akteure gegenläufig sind und ein Ausnutzen hin zum Eigennutz nur durch eine performanceorientierte Vergütung möglich ist (Meier 2009, S. 42; Schimank 2016, S. 119 ff.) oder eine Interessenssimilarität erreicht wird (Mayntz & Scharpf 1995; Scharpf 2006). Unter den beschriebenen Vorbedingungen ist das aber kein leichtes Unterfangen, da die Prinzipalseite ihre Agency-Kosten geringhalten möchte und die Agentenseite ihren Arbeitseinsatz. Zur Lösung dieser Divergenz stehen nach Schimank (2016, S. 119) folgende Mittel zur Verfügung: Direkte Verhaltenskontrollen, Prämien bzw. Gewinnbeteiligungen, Kautionsregelungen in Form von Bonding-Strategien und die Informationsstandverbesserung auf der Seite des Prinzipals. Das entspricht auch der Vorstellung von Scharpf (2006), der vorschlägt, den Agenten als Anteilseigner auszustatten und damit seine Handlungen risikobewusst zu gestalten. Bei entsprechender Beteiligung handeln die Agenten so, wie es der Prinzipal selbst getan hätte. Mit der wechselseitigen Identifikation und der Perspektivübernahme entsteht der korporative Akteur mit einem kollektiven Interesse. Zusammenfassend wird deutlich, dass der institutionelle Rahmen die Handlungsweisen der Akteure strukturiert, indem er sowohl Regeln für die Mitgliedschaft als auch Ziele, Werte und legitimierte Handlungsweisen im Umgang mit verfügbaren Ressourcen vorgibt. Dennoch bleibt den Akteuren genug Spielraum für die Variierung ihrer Handlungen und damit die Einflussnahme auf den organisatorischen Kontext.

Damit ist die Abhandlung nicht abgeschlossen, da nur ein theoretischer Idealzustand von Einigkeit über das Mittel der Sanktions- bzw. Anreizsysteme beschrieben wurde. Es dürfen die Identifikationsprobleme mit der Rollendifferenzität in den Akteurskonstellationen nicht außeracht gelassen werden. In der Coleman-Tradition (1979) liegt die größte Diskrepanz zwischen der Außenansicht von Organisationen als geschlossene Einheit und der Innenansicht mit dem Interagieren der verschiedenen Mitglieder. Das Zusammenspiel individueller und organisierter Akteure ist als eine Doppelstruktur zu verstehen, die den handelnden Akteuren in ihrer angedachten Reinform häufig nicht bewusst ist (Meier 2009, S. 43 f.; Schimank 2004). Am Beispiel von Führungspersonen in Klein- und Familienunternehmen wird besonders deutlich, dass sich das Handeln stets an einer bestimmten Intention orientiert. Per se handelt eine Führungsperson als individueller Akteur, tritt innerhalb der Organisation jedoch zugleich als deren

Repräsentation und Stellvertretung gegenüber Dritten auf. Damit agiert er/sie nicht mehr als Individuum, sondern als Dividuum. Er/Sie ist sie selbst singuläres Subjekt und zugleich Personifizierung der Organisation. Man kann hier auch von einem janusköpfigen Handeln sprechen (Mayntz & Scharpf 1995; Schimank 2004). Der generelle Grad der Handlungsfähigkeit einer Organisation kann, unter der angeführten Prämissen, folgendermaßen bestimmt werden:

*„Als wichtigste organisationsinterne Voraussetzungen können die Fähigkeit zur kollektiven Willensbildung und zur effektiven Steuerung des Handelns der eigenen Mitglieder gelten; hiervon hängt es ab, ob Handlungen der Organisation (statt einzelnen ihrer Mitglieder) zugeschrieben werden können.“* (Mayntz & Scharpf 1995, S. 50)

Die Unterscheidung in entweder organisationales oder individuelles (von den Mitgliedern ausgehendes) Handeln ist also die eigentliche Herausforderung in der Handlungstheorie und nicht ohne Weiteres auflösbar. So ist eine Organisation dann kollektiv handlungsfähig, wenn die Handlungen ihrer Mitglieder dauerhaft sowie systematisch ineinander greifen und dabei stets ein übergreifendes Ziel verfolgen (Schimank 2004, S. 302). Eine derartige kollektive Willensbildung, wie sie Mayntz und Scharpf beschreiben, unterliegt aber verschiedenen Störsequenzen, die „[...] durch innere Konflikte oder ein völlig unabgestimmtes Nebeneinanderhandeln der Beteiligten gekennzeichnet ist“ (ebd.). Hierin zeigt sich, neben der Janusköpfigkeit, ein weiteres Hauptargument für die Disharmonie von Handlungswahlen in Organisationen. Ein drittes Kriterium bringt Hans Geser (1990) ein, indem er Organisationen gemeinhin eine Rationalität in ihrem Handeln unterstellt. Individuelle Akteure hingegen können nach seinem Verständnis dieses Rationalitätsniveau nicht erreichen, da sie Einflüssen physischer und psychischer Art unterliegen (ebd., S. 406). Am Beispiel eines normwidrigen Verhaltens wird das anschaulich. Während sich Personen dabei auf kognitive Deutungsvarianten ihres Handelns berufen können, ist dieses Vorgehen für Organisationen unmöglich. Ganz praktisch heißt das, dass Organisationen nicht auf eine verminderte Schuldfähigkeit plädieren können, während es Personen möglich ist sich beispielsweise auf Krankheit, Müdigkeit oder Burnout zurückziehen (ebd., S. 407; Schimank 2004, 2016). Bei der Zurechnung von Handlungsfolgen wird dann aber deutlich, dass zwar die Organisation als Einheit zur Rechenschaft gezogen werden kann, parallel dazu aber immer nach einem individuellen Akteur als Verursacher Ausschau gehalten wird, um von ihm aus „Sekundärpräventionen“ abzuleiten (ebd.). Mit dem Ausfindigmachen einer vermeintlich schuldigen Person, wird die Aufmerksamkeit vom überindividuellen Akteur abgewendet und hin zu einem individuellen Akteur gelenkt (Schimank 2004; Scharpf 2006). Das

Ziel liegt darin, den Imageschaden für die Gesamtorganisation als Einheit zu minimieren.

Jetzt könnte der Anschein erweckt werden, dass ein individueller Akteur (unbeabsichtigt) irrationale Entscheidungen trifft und damit der Organisation im Ernstfall schaden kann. Sollte dieser Fall eintreffen, hat der Akteur die Möglichkeit, sich auf die o. g. verminderte Schuldfähigkeit zu berufen. Denn ein Vertreter einer Organisation handelt nach dem Prinzip des methodologischen Individualismus (Kunz 2004, S. 42), d. h. als stellvertretender Agent dieser. Somit wird eine intendierte Handlungsfolge immer der Organisation als korporativer Akteur zugeschrieben und nicht dem im Namen der Organisation handelnden (individuellen) Agenten.<sup>5</sup> Diesem ist es dadurch möglich, sich zu exkulpieren, wenngleich damit ein Konflikt zwischen den organisationsvertretenden Agenten entstehen kann (Geser 1990, S. 409). Es soll an dieser Stelle noch einmal deutlich gemacht werden, dass ein Mensch, der im Namen einer Organisation handelt, zwar als Individuum auftritt, seine Entscheidungen aber stets vor dem Hintergrund der Organisation zu begründen hat. Damit wird er durch seine Vertreterstellung zum korporativen Akteur und handelt im Folgenden als Organisation und nicht mehr als Individuum. Geser schreibt zu diesem Umstand:

*„Dezentralisierte und informalisierte Organisationen pflegen sich besonders als emergente Kollektivakteure sui generis zu profilieren, denn mangels individueller Zurechnungsmöglichkeiten haben sowohl externe Instanzen [...] wie auch die Mitglieder selbst keine andere Wahl, als die Gesamtorganisation als Zurechnungsadressaten für Handlungen, Normerwartungen und Sanktionsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen.“* (ebd., S. 405)

Generell ist jedoch das Verhalten eines Akteurs, sei er nun individueller oder korporativer, nicht immer abschätz- oder vorhersehbar. Während Handlungsverbote (Steuerhinterziehung, Umweltverschmutzung, Mindestlohn) geahndet werden können, sind hingegen Handlungsgebote (Leadership, Sorgfalt, Charity) durch eine hohe Unverbindlichkeit gekennzeichnet, da hier oft die Möglichkeit zur rechtlichen Verfolgung fehlt. Organisationen wird jedoch in ihrer Gesamtheit ein Expertenwissen zugeschrieben, das sich im Verlauf langjähriger Tätigkeit in einem spezifischen Fach- und Funktionsbereich herausgebildet hat. Ihnen ist damit eine „normative Handlungserwartung“ auferlegt (ebd: 408 f.), in welcher sie den Erwartungen gerecht werden müssen, indem sie gesellschaftliche

---

<sup>5</sup> Grundlegendes zum methodologischen Individualismus unter Einbezug des vorliegenden Gegenstandes findet sich neben Geser (1990) und Kunz (2004) auch in Coleman (1990), Meier (2009), Preisendorfer (2016) und Schimank (2004).

Verantwortung übernehmen. Mit dieser Abgabe ethischen Handelns haben Individuen die Möglichkeit sich von ihrem (irrationalen) Handeln freizusprechen und den Verantwortungsrahmen innerhalb von Organisationen zu suchen und zu finden. Die Organisation hingegen betont im Gegensatz dazu, dass nicht die Art und Weise ihres Verhaltens zum Gegenstand gemacht werden kann, sondern ausschließlich die Ziele ihres Handelns (Schimank 2004, S. 287 ff.). Der Unterschied zwischen Organisation und Mensch wird auch darin deutlich, dass Individuen nicht die kognitive Fähigkeit besitzen, sich mehreren komplexen Haupthandlungen gleichzeitig zu widmen (Geser 1990; Scharpf 2006; Meier 2009). Organisationen hingegen sind überwiegend in Abteilungen und Zuständigkeiten strukturiert, was die Möglichkeit schafft, Kapazitäten auf mehrere Haupthandlungen simultan und mit gleicher Intensität zu verteilen. Zudem erfüllen Organisationen als überindividuelle Akteure einen bestimmten Zeck, welcher je nach ihrem Selbstverständnis bzw. Interesse ausgerichtet ist. Diese Zweckausrichtung dient zugleich als Existenzlegitimation und legt den Rahmen ihrer Handlungen auf präzise Ziele fest (Geser 1990; Kron 2005). Eine Neuaustrichtung würde vor diesem Hintergrund aufwendige Restrukturierungsprozesse mit sich bringen, die den Einbezug, die Zustimmung und die Mitwirkung mehrerer Akteure fordert. Neben dieser überlebensnotwendigen Strategie auf die Fixierung spezifischer Ziele, sind es gesetzliche Restriktionen bzw. Sanktionen, die Organisationen widerstandsfähig halten. Das klingt vorerst wie ein Widerspruch, wird aber aufgelöst, wenn man sich den Zweck hinter der externen Bestimmung betrachtet. Organisationen sind vor allem dann verwundbar, wenn ihnen Ressourcen für ihren Produktionszweck entzogen werden, z. B. Arbeitsleistung in Form eines Streiks. Es ist daher sinnvoller, Implementierungsprogrammen, wie bspw. ein Gesundheitsmanagement zu folgen, als dass diese später in Form von Arbeitsverweigerungen durch die Mitglieder der Organisation selbst durchgesetzt werden. Sollten hier Subventionen vom Gesetzgeber zur Verfügung stehen, gelten diese wahrscheinlich als positive Anreize, wohingegen Sanktionen, wie Geldstrafen bei Nichtvorhaltung, als negative einflussnehmende Faktoren zu beurteilen sind.

Insgesamt kann rekonstruiert werden, dass (über-)individuelle Akteure ein zielgerichtetes Handeln entlang ihrer Interessen ausprägen, welches erst in seiner Ausführung für die jeweils andere Partei sichtbar wird. In einem solchen Prozess entstehen Motivationen und Intentionen, die subjektintern verborgen bleiben können und damit für Außenstehende, wie den Prinzipal, unsichtbar sind. Ein Einwirken ist damit in der Regel nur nach dem Eintritt der Handlungsfolge möglich und nicht präventiv steuerbar. Liegt jedoch eine gesetzliche Normierung vor, ist es bereits bei der Initiierung von Maßnahmen möglich, auf deren

Ausgestaltung Einfluss zu nehmen. Die interne Norm wird dadurch den äußeren Normstandards, die als Kontrolleinheit fungiert, angepasst (Geser 1990, S. 410). Gesetzliche und/oder intrasubjektive Determinierungen sind ursächlich für die hohe Wandlungsresistenz von Organisationen.

---

## 6.6 (Non-)Ökonomische Verhaltenstheorie

Nachdem der allgemeine Unterschied zwischen individuellen und korporativen Akteuren betrachtet wurde, richtet sich der Blick im folgenden Kapitel auf die spezifischen Typen individueller Akteure. Individuelle Akteure sind einzelne Personen, die eigenständig handeln und entscheiden, während korporative Akteure organisierte Gruppen oder Institutionen wie Unternehmen, Regierungen oder NGOs sind, die als Einheit auftreten. Ein bekanntes Beispiel ist der „Homo Oeconomicus“, der als rationaler Nutzenmaximierer agiert. Darüber hinaus gibt es weitere Akteurmodelle, die unterschiedliche Aspekte menschlichen Verhaltens und der Entscheidungsfindung beleuchten.

### 6.6.1 Der Homo Oeconomicus als rationaler Egoist neoklassischer Theorie

Der Ansatz des rational denkenden und handelnden Menschen wurde im Grunde genommen nicht dazu entwickelt, das Verhalten einzelner Akteure zu erklären, sondern dazu, dass Wirtschaftsleben allgemeinhin zu beschreiben und in ihm das Verhalten von Gruppen (Starbatty 2005; Pelzmann 2010; Kirchgässner 2013a). Gesucht wird nach einem typischen Verhalten der Mehrheit und einer sich daraus ergebenden „spontanen Ordnung“ (Hayek 1952). Damit beziehen sich Beschreibungen von wirtschaftlichem Verhalten auf ein Massenphänomen, was sich vor allem auf die monetären Kategorien Gewinn und Verlust beschränkt. Eine zentrale Rolle nimmt dabei die Informationsbeschaffung ein, zu deren Zweck Strategien herangezogen werden, unter deren Verwendung es möglich ist, die eigene Gewinnspanne zu vergrößern. Dieses Vorgehen wird den Entscheidungsmechanismen zugeordnet, die vorrangig wegen ihrer subjektiven Bewertung durch die Handelnden selbst eine absolute Rationalität unmöglich machen (Pelzmann 2010; Schimank 2016).<sup>6</sup> Hierin ist bereits das größte Hindernis dieses ökonomischen

---

<sup>6</sup> Entscheidungen unter begrenzter Rationalität finden sich ausführlicher in Teilkapitel 6.6.2

Verhaltensmodells zu sehen. Es bezieht sich auf eine Gruppe Handelnder, welche die Wirtschaftswelt aufgrund ihrer Komplexität nicht vollständig durchschauen kann. Zudem vernachlässigt es menschliches Verhalten, wenn es nicht direkt mit wirtschaftlichem Handeln in Verbindung steht. Würden Menschen unter den Vorgaben absoluter Rationalität handeln, müssten sie erstens ausschließlich eigene Ziele forcieren, zweitens den persönlichen Nutzen dabei steigern und drittens hierfür sehr geringe Aufwendungen einsetzen (Kirchgässner 2013a; Schimank 2016). Dieses Verhalten zur Rationalitätssteigerung wird bereits von Max Weber (1964) als das Wesen der modernen Gesellschaft beschrieben. Innerhalb der Ökonomie hingegen wird dieser Absolutismus einer objektiven Rationalität seit Jahrzehnten bemängelt, da sie die Realität ausschließe (u. a. Dahrendorf 1958; Stroebe & Frey 1980; Esser 1999b).

Es lohnt aber dennoch ein Blick zu den Anfängen des Homo-Oeconomicus-Modells, welches in Zeiten wirtschaftlicher Beschränkungen und kleiner Spielräume definiert wurde. Persönliche ökonomische Präferenzen hatten einen ebenso geringen Stellenwert wie der Wunsch einer Befriedigung über die basalen Bedürfnisse hinaus (Pelzmann 2010). Hierfür war nur eine geringe rationale Kompetenz notwendig und es bestand die Annahme, dass die Masse der Menschen gleiche Bedürfnisse haben und das der „*Nutzen*“ zu einem Universalbedürfnis aller gehört (ebd.). Auf dieser Annahme beruht letztendlich das Modell des Homo Oeconomicus, welches vor allem Eduard Spranger (1914) und James Coleman (1979) akzentuieren. Unter dem Gesichtspunkt, dass der Homo Oeconomicus nicht als Menschen im eigentlichen Sinne zu verstehen ist, sondern als Erklärungskonzept und fiktiver Akteur, liegt seiner Handlungswahl immer ein Eigeninteresse zugrunde. Er handelt zudem rational, maximiert seinen Nutzen, hat feststehende Präferenzen, reagiert auf Restriktionen und verfügt über vollständige Informationen (Coleman 1979; Kirchgässner 2013a; Schimank 2016). Dem Streben nach dem größtmöglichen Nutzen steht außerdem der geringstmögliche Aufwand gegenüber, um knappen Ressourcen wie Zeit und Geld zu sparen.

Überträgt man die Eigenschaften des Homo Oeconomicus auf seine Handlungsalternativen, wird noch einmal deutlich, wie präzise sie sich in der absoluten Rationalität wiederfinden. Vier Alternativen stehen dem Homo-Oeconomicus-Modell bei der Ausführung seines Handels unter Einbezug endlicher Mittel zur Verfügung:

- (1) An erster Stelle steht das *zweckrationale Handeln*, das versucht, unter gegebenen Restriktionen und situativen Umständen eine maximale Zielerreichung anzustreben.

- (2) Eine zweite Alternative stellt die *Vorüberlegung* dar, unter welchen theoretischen Implikationen auf deren Wirkung hin reflektiert werden, ohne einen unmittelbaren Handlungsdruck zu verspüren.
- (3) Die dritte Möglichkeit orientiert sich an *formalen Vorschriften*, Gesetzen oder Regelungen, die nur wenig persönliche Spielräume für freie Entscheidungen zulassen.
- (4) An vierter Stelle folgt ein vollkommenes *Macht- und Ökonomiestreben*, welches moralische, wirtschaftliche oder humane Aspekte nicht beachtet. Dieses Handeln ist Wollensgeleitet, was den Grundantrieb des Homo Oeconomicus darstellt, und geschieht vor dem Hintergrund einer Wert- und Zweckrationalität (Weber 1964; Kirchgässner 1991; Schimank 2004).

Während der *Zweck* in Zielauswahl und Mittelauswahl unterteilt werden kann und als Abwägungsprozess zwischen Alternativen zu begreifen ist, stellt der *Wert* einen abstrakten Gesichtspunkt dar, der unmittelbar mit dem Sozialisationsprozess der Handelnden verbunden ist. Weber sieht in Werten dennoch keine ausschließlich subjektive Prägung, sondern fasst sie als rationale Eigenwertorientierung zusammen (Weber 1964). Unter dieser Prämisse kann beinahe jedes Handeln als rational und eignennützig angesehen werden, solange es mit der vorausgesetzten (eigenen oder extern vorgegebenen) Präferenzordnung konsistent ist (ebd.; Kappelhoff 2000, S. 222). Im Sinne des Homo Oeconomicus geht dieses Rationalitätsverhalten mit dem Leitgedanken der Nutzenmaximierung Hand in Hand. Am Beispiel der Wirtschaftstheorie ist die Gewinnmaximierung oberster Nutzen und gleichzeitig Eigennutz. Dieses ökonomische Prinzip beschreibt die Maximierung des Nutzens im Hinblick auf einen vorgestellten Zielwert trotz gegebener Restriktionen, die einen geringen Mitteleinsatz nahelegen. In der Betriebswirtschaftslehre spricht man hier gemeinhin von der Input-Output-Relation bzw. von den Ziel-Mittel-Ketten (Gutenberg 1983). Unter diesem Axiom könnte man dem Leitbild des Homo Oeconomicus Egoismus unterstellen, da es sich nicht an den Gegeninteressen seiner Umwelt ausrichtet. Es sei aber an dieser Stelle daran erinnert, dass der Homo Oeconomicus wertfrei und neutral handelt, da er aufgrund seines sächlichen Wesens nicht mit Emotionen ausgestattet ist. Damit agiert er mit anderen Akteuren in einer „*gegenseitig desinteressierten Vernünftigkeit*“ (Kirchgässner 1991, S. 47).

Der Homo Oeconomicus ändert sein Verhalten nur dann, wenn es äußere Umwelteinflüsse erfordern und somit andere Restriktionen vorliegen (ebd.; Kunz 2004). Er stößt also auf Grenzen, die ihm vorgegeben und leicht auszumachen sind. Hingegen ist seine Präferenzordnung weniger leicht ersichtlich. Das kann nur gelingen, wenn im Sinne des *Revealed Preference Approach* (Lancaster

1974; Samuelson 1953) aus dem Verhalten des Akteurs auf seine Präferenzordnung geschlossen wird. Das entspricht auch der ökonomischen Theorie, die Verhaltensänderungen ausschließlich auf geänderte Präferenzordnungen aufgrund veränderter Bedingungen zurückführt. Mithin ist das der einfachere Weg, da sich Änderungen in den Restriktionen leichter vollziehen lassen als in den Präferenzen. Die beiden Gegenspieler befinden sich in Abhängigkeit zueinander und es hat sich gezeigt, dass sich Restriktionen unabhängig vom Handeln einzelner halten, während das Präferenzen nur sehr selten tun. Das sich erst im Vollzug des Handelns eine Geneigtheit zu der einen oder anderen Sache herausbildet, scheint unter dem Aspekt logisch, dass ein Akteur in einer neuen Handlungssituation voraussichtlich nicht alle Möglichkeiten kennt und eine Positionierung zu einer Variable nur schwer möglich ist (Kirchgässner 1991, S. 38 ff.; Kunz 2004). Es bestünde zwar die Möglichkeit, ein Handeln probeweise durchzuführen und dieses dann nach seinem Ergebnis zu bewerten, aber dem stehen die bekannten Restriktionen unmittelbar entgegen.

Im nomologischen Kern handelt der Homo Oeconomicus nach dem Rationalitätsprinzip, welches in der Rational-Choice-Theorie (RC-Theorie) vielfältig Beachtung fand und als einer der wichtigsten Ansätze in der theoretischen Sozialwissenschaft gilt, um Annahmen über individuelles Handeln in sozialen, ökonomischen und politischen Prozessen zu erklären. Wie erwähnt, muss die Handlungsalternative mit der vorausgesetzten Präferenzordnung im Einklang stehen, um ausgewählt zu werden (Kappelhoff 2000; Jakob et al. 2018). In seinem Handeln ist der Mensch instinktbefreit und stützt sich daher auf die Parameter der physischen Umwelt und seiner kognitiven Ausstattung, um eine Entscheidung herbeizuführen (u. a. Esser 2002a). Um nicht unendlich viele interne und externe Faktoren analysieren zu müssen, ist die Nutzenmaximierung ein Mittel der Wahl, welches besonders zum neoklassischen Konzept des Homo Oeconomicus passt und synonym zur Rational-Choice-Theorie verwendet werden kann (Kunz 2004). Die Nutzentheorie beruht auf der einfachen Annahme, den eigenen Vorteil und persönlichen Nutzen zu mehren. Handelnde Akteure können aber einen jeweiligen Nutzen unterschiedlich definieren und somit ist Nutzen nicht immer mit Gewinn zu übersetzen (v. a. Opp 2016). Er kann auch Altruismus einschließen, der in direkter Konkurrenz zur Gewinnorientierung steht. Es zeigt sich, dass die inhaltliche Ebene nicht eindeutig klären kann, in welchem Umfang der Homo Oeconomicus tatsächlich rational ist, weil keine klare Abgrenzung darüber existiert, ob Altruismus eine Form von Egoismus sein kann (Manstetten 2004, S. 34 ff.; Kirchgässner 1991XI). Es lässt sich aber festhalten, dass nach der strukturfunktionalistischen Rollentheorie an jede Handlung eines Akteurs eine

Erwartung geknüpft ist. Daher erscheint es bei einem Modell, welches der Wirtschaftstheorie entspringt, naheliegend, ein wollensgeleitetes Verhalten, das wert- und zweckrational orientiert ist, von vornherein zu unterstellen (Schimank 2016). Verwerflich im Sinne von unmoralisch ist eine solche formale Rationalität nicht, denn selbst unter anthropologischer Perspektive ergibt sich die Notwendigkeit, ein gesetztes Ziel stringent zu verfolgen.

Der Ansatz des Homo Oeconomicus dient zweifelsohne dazu, generelle Aussagen über menschliches Verhalten in ökonomischen Handlungsräumen abzuleiten. Es bezieht aber keine Transaktions- oder Informationskosten mit ein, da davon ausgegangen wird, dass er durch die Rationalitätsannahme über vollständige Handlungsalternativen informiert ist und deren Auswirkungen und Folgen abschätzen kann. Dass es sich hierbei um eine Fiktion handeln muss, wird spätestens unter Einbezug von Zeitkontingenzen, finanzieller Restriktionen sowie der Kognitionswissenschaft deutlich (Wilson & Keil 1999). Dass das Modell von der Realität absieht und als Mittel zur ökonomischen Analyse stilisiert wurde, ist Teil seines Charakters und so gewollt. Die Erklärungskraft, die mit der Interpretation der grundlegenden Züge des Homo Oeconomicus einhergeht, haben eine unverändert starke Relevanz über die ursprüngliche Heimat in der Volkswirtschaft hinaus. Findet das Modell in anderen Wissenschaftsbereichen Anwendung, so positioniert sich der Ansatz entweder komplementär oder konkurrierend zu bestehenden Ansätzen. Daher ist der ökonomische Ansatz, und mit ihm der Homo Oeconomicus, lediglich eine Perspektive auf die Erklärung menschlichen Verhaltens. Das soll keine Allgemeingültigkeit oder das Wiederlegen eines vorhandenen ethischen Dilemmas mit dem Modell der Maximierung per se bedeuten. Denn es ist in der Handlungspraxis nicht in der Reinform anzutreffen, wie eingangs beschrieben. Menschen die eine Entscheidung zu treffen haben, ziehen Salden aus der Vergangenheit mit ein (Kirchgässner 1991, S. 151) und neigen dazu auch weiterhin in Projekte zu investieren, welche bisher einen großen Energieaufwand gefordert haben. Zeitliche und finanzielle Investitionen werden auch dann getätigter, wenn der Gegenstand der subventioniert wird, keine Erfolgsaussichten mehr verspricht und es ökonomisch vernünftiger wäre, sich einem neuen Projekt zuzuwenden. Aus der humanistischen Perspektive zählen jedoch Faktoren wie „Herzblut“, „Begeisterungsfähigkeit“ oder „Optimismus“ zu jenen Eigenschaften, die dem ökonomischen Kalkül (häufig) vorgelagert sind und erklären, warum eine Beendigung des Engagements auch dann nicht erfolgt, wenn die Aussicht auf Erfolg nur noch sehr gering ist. Mit dieser Handlungsweise bleibt eine egoistische Ambition bestehen, jedoch keine ausschließlich ökonomische. Helm Stierlin (1994) formulierte über das *Konzept der Individuation* worauf es dem Homo Oeconomicus ankommen sollte, wenn er dem geformten Idealbild der Ökonomie entspräche: Er

besitzt die Fähigkeit und die Bereitschaft zwischen inneren und äußeren Grenzen zu unterscheiden und darüber die eigene Wahrnehmung, bestehende Wünsche, Fantasien, Rechte und Pflichten abzugrenzen. Weiterhin ist es essentiell, eigene Ziele zu definieren, die sich zum einen von denen anderer unterscheiden und zum anderen durchsetzen lassen. Die daraus resultierende Präferenzordnung soll gegen Fremdbestimmung immun sein (ebd., S. 182 ff.). Die Auflistung verdeutlicht noch einmal, welches umfangreiche Wissen und welcher Habitus dem rational handelnden Menschen abverlangt werden. Die oben gezeigte Anomalie plausibilisiert jedoch die Gründe eines irrationalen Verhaltens. Sie widerspricht im Kern dem Grundgedanken des ökonomischen Verhaltensmodells.

Sieht man von rein wirtschaftlichen Belangen ab und bezieht moralische sowie ethische Aspekte mit ein, entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen einer egoistischen und einer sozialen Präferenzordnung, die nicht ohne weiteres überwunden werden kann, da sich der Akteur selbst nur ungern als rein egoistisches Individuum ansieht und präsentiert (Margolis 1981). An dieser Stelle könnte nach Amartya K. Sen (1979) argumentiert werden, dass es möglich ist, neben der ökonomischen auch eine moralische Präferenzordnung zu formulieren und daraus ein entsprechendes Metaziel abzuleiten. Dieser Versuch zeigt deutlich, wie das Modell des Homo Oeconomicus zu erweitern versucht wurde. Strenggenommen ist dies jedoch nicht möglich, da jede Präferenz, die nicht auf einem ökonomischen Kalkül beruht, hinter dem Rationalitätsbestreben zurückgestellt werden muss (Kirchgässner 1991; Margolis 1981; Kunz 2004). Eine angenommene Neigung oder Abneigung muss immer mit dem Eigeninteresse und dem Bestreben, einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen, abgeglichen werden. Dieses Prinzip verlangt eine konsequente Abkopplung der Handlungsfolgen von den Handlungsmotiven und ist eine Leistung, die ein Individuum nur schwer erfüllen kann, wenn beispielsweise Vorerfahrungen in einer bestimmten Situation bestehen. Aus dieser „Eigentümlichkeit“ des Homo-Oeconomicus-Ansatzes leiten sich viele Kritikpunkte ab: Die wesentlichen beziehen sich erstens auf das Eigeninteresse als ausschließliche Motivation und zweitens auf die Probleme bei der vollständigen Informationsbeschaffung. Diese und weitere Grenzen des Rationalitätspostulats sind im Ansatz der „beschränkten Rationalität“ thematisiert, wie im nächsten Kapitel gezeigt wird.

### 6.6.2 Begrenzte Rationalität als Standardfall

Erst mit dem Wirtschaftswachstum im 19. Jahrhundert konnten Menschen über die Basalbedürfnisse hinaus Wünsche formulieren, die nicht existenziell notwendig waren, und sich diese erfüllen. Da sie individuell ausgeprägt waren und

von der jeweiligen Finanzstärke abhingen, musste sich von der „Gleichschaltung wirtschaftlichen Verhaltens“ (Pelzmann 2010, S. 8) verabschiedet werden. Die Maximierungshypothese, die traditionell Gewinn und Nutzen gegenüberstellt, ist für die Erklärung einzelner Handlungswahlen nicht mehr ausreichend. Als Gegenentwurf formulierte Herbert A. Simon (1957) in seinem wegweisenden Werk „Models of Man“ das Verhaltensmodell der *Bounded Rationality*, welches den Entwurf der absoluten Rationalität aufhebt. Das Konzept der begrenzten Rationalität sieht die handelnden Wirtschaftssubjekte nicht als *Maximierer*, sondern als *Satisfizierer*, was mit dem individuellen Anspruchsniveau zusammenhängt. Es bezieht sich auf die Kapazitätsgrenze bei der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen sowie auf die Unvereinbarkeit von Budget- und Zeitbeschränkungen mit den Handlungsmöglichkeiten. Das Konzept von Simon verfolgte grundlegend die Idee, rationale Entscheidungsprozesse aus den Organisationen als Handlungswahl zu verdrängen, da den Entscheider:innen enge Grenzen in der Informationsaufnahme und -verarbeitung gesetzt sind (Simon 1951, 1957; Becker 1996). Uwe Schimank (2004, 2016) knüpft daran an, indem er den immer perfekt rational handelnden Menschen mit den notwendigen Bewertungen seiner Entscheidungswahl konfrontiert. „Perfekt rational“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine Problemdiagnose, die Formulierung von Kriterien, die Suche nach Alternativen, deren Bewertung und Auswahl sowie schließlich Implementation und Evaluation erfolgen. Die Komplexität der Entscheidungssituation und das damit vorausgesetzte sowie notwendige Entscheidungswissen ist informationsaufwendig und unterliegt sowohl zeitlichen als auch kognitiven Restriktionen. Erschwerend kommt die mangelnde Erwartungssicherheit hinzu, die von anderen Akteuren in ihrem Agieren und Reagieren im gegenseitigen Austauschprozess entsteht (Schimank 2016). Die Sachdimension bezeichnet den Teil von Entscheidungen, der auf dem eigenen Wissen basiert. Die soziale Dimension ergibt sich hingegen aus dem realen Interagieren mit anderen Akteuren. Um diese Variablen der Unsicherheit auszuhalten, ist eine Situationssensibilität erforderlich, da nicht unendlich lange nach neuen Erkenntnissen, die zur Abwägung beitragen, gesucht werden kann. Grenzen setzen hier die Dringlichkeit von Problemen, endliche Sachmittel, Unvorhersehbares und nicht zuletzt die limitierte Lebensdauer eines Menschen (ebd.). Eine vollkommene Erwartungssicherheit muss demnach zugunsten der in der Realität vorhandenen Beschränkungen aufgegeben werden und es entsteht im logischen Schluss die begrenzte Rationalität.

Die Existenz und Akzeptanz von Restriktionen können aber auch dazu verleiten, Konflikte nicht mehr vollständig zu bearbeiten, sondern situativ zu entscheiden. Handlungen, welche aus einer unvollständigen Erfassung von Entscheidungsalternativen erfolgen, sind nicht klar priorisiert und beruhen stattdessen

auf der Grundlage subjektiver Erfahrungswerte. Eine Innovationsfähigkeit bei dieser Handlungsweise ist von vornherein nicht möglich (Beach & Connolly 2010; Beck 2014). Ein solches Verhalten kann in einem Opportunismus münden, welcher vehement langfristige Erwägungen oder die Interessen Dritter ausblendet, da das Streben nach einer befriedigenden und nicht einer optimalen Lösung in den Vordergrund tritt. „*Wähle nicht die beste, sondern die ersbst Beste Variante*“ (Schimank 2016, S. 109). Derartiges Handeln kann auf den ersten Blick zurecht als begrenzt rational bewertet werden. Zieht man jedoch den Faktor der übernommenen Entscheidungsmuster hinzu, entsteht eine zumindest getarnte Rationalität, die Uwe Schimank (2005, S. 372 ff.) als *Rationalitätsfiktion* und Peter Walgenbach (1999, S. 325) als *Rationalitätsmythen* bezeichnet. Zu verstehen ist darunter ein übernommenes Muster, welches bisher eine breite Anwendung in ähnlich gelagerten Entscheidungssituationen bei anderen Akteuren fand und daher als rational und somit plausibel gilt. Der Vorteil des aneinander Orientierens liegt neben der Legitimation des Handelns in der Komplexreduktion eines Problems und in der Zeitersparnis bei der Informationsbeschaffung. Das „*Kopieren von Erfolgsrezepten*“ (Schimank 2005, S. 381) kann aber neben den offensichtlichen Vorteilen für Unentschlossene zu blinden Flecken führen, die evtl. unsystematisches oder unökonomisches Handeln lange unüberprüft bestehen lässt. Nur hinzugezogene außenstehende Expert:innen sind in der Lage, die Fiktionen sichtbar zu machen und ggf. durch andere Modelle mit einer höheren Evidenz zu ersetzen (Schimank 2005).

Es gibt jedoch zwei entscheidende Settings, in welchen derartige Routinen aufgebrochen werden können: Das sind zum einen *Hochkostensituationen* und zum anderen *Schlüsselereignisse*. Auch wenn sich das erste Setting vermeintlich leicht an den bevorstehenden hohen Kosten ausrichtet und dadurch mehr Merkmale einer absoluten Rationalität anzutreffen sind, müssen, um danach handeln zu können, deren Vorzeichen richtig interpretiert werden. Das heißt, dass eine Hochkostensituation auch als solche identifiziert wurde und nicht fälschlicherweise als eine Niedrigkostensituation. Gerade bei „*teuren Entscheidungen*“ ist es daher folglich richtig, wesentlich mehr Energie in vorgelagerte Prozesse zu investieren (z. B. Informationsbeschaffung, Mittel- und Kapazitätsprüfung). Andersherum kann Akteuren unterstellt werden, dass, wenn sie sich nicht in einer Hochkostensituation befinden, nur eingeschränkt rational entscheiden (Beck 2014; Walgenbach 1999). Das zweite Setting zielt auf Gegebenheiten ab, die neu sind und Gewohntes nicht mehr funktionieren lassen. Altbewährtes wird somit suboptional und erfordert eine andere Betrachtung der Situation, was wiederum ein breites Ressourcenspektrum aktiviert, um zu einer neuen Handlungsweise zu gelangen (ebd.). Beide Varianten verlassen eine „*Welt*“, in

der nur bekannte Risiken existieren und sogenannte Ex post-Überraschungen, d. h. nicht antizipierte Ereignisse auftreten (Schneider 1995). Zur Lösung von Entscheidungsproblemen wird neben einem mathematischen Kalkül Kreativität verlangt, eine Handlungsweise, die weder dem Homo Oeconomicus noch der vollständigen Rationalität zuzuordnen ist. Damit sei angedeutet, dass das Rationalitätsmodell und das damit verbundene Handeln je nach Situation angepasst werden muss. Reinhard Zintl (1989, S. 52) stellt mit der Beantwortung der Frage: „*Der Homo Oeconomicus: Ausnahmeerscheinung in jeder Situation oder Jedermann in Ausnahmesituationen?*“ heraus, dass der Homo Oeconomicus kein Generalist, sondern ein Spezialist ist. Er eignet sich „elaborierte Daumenregeln“ (ebd., S. 63) an, die auch in Hochkostensituationen zur Anwendung kommen, weil die eingeschränkte Kapazität zur Informationsverarbeitung und der Versuch zur Komplexreduktion durch Standardisierungen die einzige Möglichkeit darstellen, sich in komplexen Entscheidungssituationen ökonomisch zu verhalten. Denn der Rückgriff auf standardisierte Situationsdefinitionen und die damit verbundene Vereinfachung bedeutet, sich auf Konzepte zu verlassen, die sich in der Vergangenheit als erfolgsträchtig erwiesen haben. Deren Gültigkeit und Wirksamkeit darf jedoch nie über längere Zeit ungeprüft bleiben, da sie u. a. wegen ihrer Technologieabhängigkeit nicht wandlungsresistent sind und demzufolge immer neue Gewohnheiten zu selektieren sind. Das Beibehalten von Handlungsmustern würde bei Nichtbeachtung zu einer Selbstschädigung führen (Gigerenzer & Brighton 2009)

Wenngleich Rationalität und Moralneutralität als wesentliche Merkmale des Homo Oeconomicus und als übergeordnete Leitideen für die Gestaltung von organisationalen Prozessen gelten (Zintl 1989; Kirchgässner 1991), widerspricht sie in vielfacher Hinsicht dem menschlichen Verhalten und dem vielfach ausgeführten kognitiven Potenzial: „*From a phenomenological viewpoint can we only speak of rationality relative to a frame of reference will be determined by the limitations of the rational man's knowledge*“ (March & Simon 1958, S. 138). Das Zitat verdeutlicht die Unvollkommenheit der menschlichen physiologische und psychologische Ausstattung und führt damit das klassische Rationalitätsmodell des Homo Oeconomicus durch die Behauptung einer strikten Umsetzung rationalen Verhaltens und Handelns ad absurdum (ebd.; Becker 2000). Vielmehr erfolgt eine Beeinflussung der Handlungsalternativen durch zuvor ausgemachte und somit erwartete Konsequenzen. Die moderne Interpretation des ökonomischen Verhaltensmodells bezieht die vermeintlichen Irrationalitäten von Akteuren mit ein und subsumiert sie unter dem „*schwachen Rationalitätsprinzip*“ (Harstad & Selten 2013; Kirchgässner 2013a). Dazu gehört erstens der Einbezug der Präferenzen (Ziele) anderer in die eigene Entscheidung sowie zweitens die

Uninformiertheit über alle vorhandenen Möglichkeiten. Drittens kommt das durch Restriktionen (Mittel) systematisch beeinflussbare Verhalten hinzu. Das schwache Rationalitätsprinzip kommt immer dann zur Anwendung, wenn die Perzeption der Handelnden einbezogen wird. Damit kann auch auf den ersten Anschein irrational wirkendes Handeln unter situativen Bedingungen zu einem rationalen Handeln uminterpretiert werden. Der ökonomischen Logik folgend ist diese Argumentationsweise fremd, da sie hierarchisch geordnete Präferenzordnungen beinhaltet und zur Doppeldeutigkeit bzw. Uneindeutigkeit führt (Sen 1979; Harstad & Seltzer 2013; Kirchgässner 2013a). Dabei befinden sich auf der oberen Ebene die Präferenzen, nach denen das Individuum sein Handeln gern ausrichten würde und auf der Ebene darunter jene Präferenzen, welche das aktuelle Handeln anleiten. Es entsteht eine Form von subjektiver Rationalität, die von der Tatsache ausgeht, dass Wirtschaftssubjekte auf der einen Seite ihren Gewinn maximieren wollen aber auf der anderen Seite unterschiedlichen Motivationen und Bedürfnissen unterlegen sind. Auch zieht diese Art von Subjektivität eine Grenze in Bezug auf den Informationsstand und die damit verbunden Beschaffungsmöglichkeiten bei den Handelnden. Bündelt man diese Informationen zum Entscheidungsvermögen von Akteuren, entsteht ein Muster, welches es ermöglicht, neben der vollständigen Objektivitätsannahme andere Prämissen einzubeziehen und den Handlungsrahmen dadurch subjektiver, jedoch nicht irrational auszustalten.

Sen (1979) und Popper (1994) sowie später Bolton und Ockenfels (2000) gehören zu den größten Kritikern der absoluten Rationalität und erklärten sie mithilfe des interpretierbaren situativen Ansatzes, dem Einbezug der subjektiven Wahrnehmung und dem Streben nach Fairness für obsolet. Bei diesen Überlegungen wird die Motivationsannahme über das reine Eigeninteresse verworfen. Den Handelnden geht es um die Herstellung eines Gleichgewichtes zwischen der anbietenden und nachfragenden Seite. Die „*Theory of Equity, Reciprocity and Competition*“ (ebd.) nährt die Vorstellung, dass Menschen weniger aus egoistischen Motiven heraus handeln, wenn sie die „Handelspartner“ kennen bzw. eine andauernde (Geschäfts-)Beziehung zu ihnen unterhalten. Denn anders als bei einer einmaligen Kooperation, entwickelt sich bei wiederholenden Austauschbeziehungen ein Reputationssystem, welches häufig reziprokes Verhalten erzeugt und auf sozialen Präferenzen beruht (Ockenfels 1999). Dem steht die Rationalitätsannahme aber auch hier nicht per se entgegen, da sie eine Nutzenmaximierung jeher unter Nebenbedingungen interpretiert. Unter Fairnessmotiven, Gegenseitigkeit, Neid, Mitgefühl etc. ändert sich die Nutzenfunktion (Kirchgässner 2013a, 2013b). Dabei entsteht die Frage, ob die genannten Präferenzen ein ökonomisches Kalkül beinhalten. Eine mögliche Antwort liefert Kirchgässner selbst, in dem er sagt: „*Die Verwendung von Modellen, die mit dem ökonomischen Ansatz arbeiten,*

*erlaubt die Ableitung testbarer Hypothesen darüber, unter welchen Bedingungen mit moralischem Verhalten gerechnet werden kann“* (2013a, S. 271). Unter Umständen also, ist Verhalten auch dann rational, wenn es unter sozial-emotionalen Vorzeichen steht. Individuen handeln nach ihren Intentionen, mit dem ihnen zur Verfügung stehenden Informationsgrad und wählen daraufhin die am besten erscheinende Handlungsalternative aus.

Deutlich wurde, dass sich klar zwischen prospektiven und retrospektiven Handlungstypen unterscheiden lässt. Wenngleich die verschiedenen Autoren eine Abgrenzung der „*rational agents*“ anstreben, fließen sie in mehreren Bereichen ineinander. So ist nicht eindeutig feststellbar, auf welcher Grundlage der Akteur seine Entscheidungen trifft. Gemachte Erfahrungen, Beobachtungen oder Wissensaneignung stellen hier beispielhafte und angenommene Möglichkeiten dar. In jedem Fall unterliegen die Akteure einer beschränkten Rationalität, die durch erweiterte Informationserschließung teilweise abgebaut werden kann. Die Handelnden bewegen sich in einem vorgegebenen Raum. Sofern dieser Raum und somit interne Meinungsspektren nicht erweiterbar sind, wird die eigene Informationsbeschränkung und die daraus resultierende(n) Handlungswahl(en) beibehalten (Beckenbach 2000, S. 65 ff.). Der Blick in die „lokale Nachbarschaft“, also in andere Sicht- und Verhaltensweisen, kann die bisherigen Handlungswahlen verändern. Daraus entsteht ein Wissenszuwachs, der mit einer Erweiterung des internen Zustandes einhergeht. Einfach gesprochen fügt man der bereits bekannten Alternative eine neue Alternative hinzu. Wenn sich diese in den Transaktionskosten (Kosten im Zusammenhang der Durchsetzung von Ansprüchen und Pflichten) nicht wesentlich von der bekannten Alternative unterscheidet, besteht eine reale Chance der strukturellen Bevorzugung und der langfristigen Implementierung der Alternativauswahl (ebd., S. 87 f.). Hierin ist ein Aufgabenfeld des innovationsorientierten Managements zu sehen, welches die Erschließung neuer Produktions- und Organisationsalternativen befördert.

Die begrenzte Rationalität beachtet damit im besonderen Maße den individuellen Präferenzrahmen der Akteure. Innerhalb von diesem greifen Akteure häufig auf ihre Erfahrungswerte zurück, die sich in für sie bewährten Verhaltensmustern zeigen. Stabilität erzeugt in diesem Prozess demnach die Routine bzw. Gewohnheit, die sich wiederum aus individuell gesetzten Zielen ableiten lassen (Beckenbach 2001). Deren Herkunft basiert auf Erfahrungen, der Sozialisation sowie der Qualifikation der Entscheidungsträger:innen. Das Zielvorhaben entscheidet im Umkehrschluss darüber, mit welchen Informations- und Wissenselementen sich Akteure befassen. Beckenbach betont, dass eine mentale

Verhaltensänderung am effektivsten durch äußere Sensibilisierung mittels öffentlicher Kommunikation gegenüber einer neuen Thematik erreicht wird, die zur Zielsetzung werden kann. Im Idealfall verschiebt sich dadurch die Präferenzordnung hin zum neuen Zielvorhaben. Es benötigt aber idealerweise politische Unterstützung und Subventionen, um erst Modellvorhaben zu initialisieren, die dann als Best-Practice-Beispiele zur Adaption bereitstehen (ebd., S. 13).

Um die aufgenommene Rationalitätsdiskussion abzuschließen sei noch einmal das Bestandsproblem fokussiert, welches Organisationen haben, wenn sie sich in Entscheidungsprozessen befinden. Sie werden in dreifacher Hinsicht durch die „*bounded knowledgeability*“, die „*structurally bounded knowledgeability*“ sowie die „*social bounded knowledgeability*“ begrenzt (Becker, 1996: 159 f.). Die Bedeutung der Begriffe in der praktischen Auswirkung meint eine Prägung bzw. Beeinflussung von handelnden Akteuren in Organisationen, die durch Hierarchien, Standardisierungen, organisationale Sozialisation sowie vorhandenen Informations- und Kommunikationssysteme eine Präferenzordnung entwickeln, die jeder Entscheidung vorangestellt ist (Simon 1951, S. 102 f.; Becker 1996, S. 150 f.). Alle Argumente gegen ein rationales Entscheidungskalkül spannen sich an der Aporie des menschlichen Geistes auf, dem zwar in seiner Bedürfnisorientierung Egoismus unterstellt werden kann, aber wegen der realen Beschränkungen keine Rationalität. Einen interessanten wie plausiblen Weg schlägt Becker (2000) vor, um Organisationen mit dem Wissen um ihre eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten nicht unqualifiziert erscheinen zu lassen. Er plädiert dafür, „[...] nicht die Menschen an das Rationalitätskonzept anzupassen, sondern umgekehrt, das Rationalitätskonzept an menschliche Maßstäbe“ (ebd., S. 151). In der Umsetzung erfolgt das, indem vorhandene Mittel an den Zweck angepasst werden oder umgekehrt. Dabei geht es um ein Ausbalancieren dieser beiden Größen. Weiterhin sind alle verfügbaren Perspektiven und alles vorhandene Wissen in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Sind die genannten Kriterien erfüllt, entsteht als Output ein rationaler Entscheidungsprozess mit einer austarierten Kombination aus Zweck und Mittel, die durch bzw. wegen dem Einbezug aller relevanten Interessen, Perspektiven sowie Wissensbeständen erfolgte (Becker 2000, S. 169 ff.). Hinter diesem Vorgang verbirgt sich eine institutionalisierte Komplexitätsreduktion, die einen zieladäquaten Kompromiss verfolgt. Bleibt das gewünschte Ergebnis einmal aus, besteht die Möglichkeit zur Anpassung des Auswahl- und Klassifikationsschemas, was zur Entscheidung geführt hat (Beckenbach 2000, S. 90). Aus diesem Prozess entstehen nicht selten (innovative) Managementkonzepte, die die Effizienz der Wissensaufnahme und -verwertung steigern.

### **6.6.3 Der Homo Oeconomicus und seine Verwandten**

Bis hierher hat sich mehrfach gezeigt, dass der Homo Oeconomicus nachweislich immer wieder an seinen vorgelagerten Moralpräferenzen und seiner mangelnden Kooperationsbereitschaft versagt. Zudem kann er sich nur an kalkulierbare Situationen gut anpassen und greift bei Instabilitäten in seiner Umgebung und bei unbekannten Risiken auf heuristische Handlungsmaßstäbe zurück. Von Gigerenzer und Brighthon (2009) wurde das Nachfolgemodell des *Homo Heuristicus* entworfen, was die irreduzible Unsicherheit und die mangelnde Vorhersagekraft anerkennt und die Komplexitätsreduktion als probates Mittel zur Entscheidungsfindung sieht. Dieses Modell verlässt sich mehr auf die menschliche Intuition, als auf das Sammeln von Datenmengen. Es schließt sich damit der Annahme zur schwachen bzw. begrenzten Rationalität an. Neben dem *Homo Heuristicus* wurden in der sozialwissenschaftlichen Debatte weitere Akteurstypen eingeführt, die jeweils unterschiedliche Dimensionen des menschlichen Handelns beleuchten. Im Folgenden werden daher mit dem *Homo Sociologicus*, dem *Homo socio-economicus*, dem *Emotional Man*, dem Identitätsbehaupter sowie dem *Homo (non) cooperativus* zentrale Modelle vorgestellt, die alternative Perspektiven auf Rationalität, Emotion, Identität und Kooperation eröffnen.

#### **6.6.3.1 Homo Sociologicus**

An Gegebenheiten im System bzw. an Systemzwänge passt sich der *Homo Sociologicus* an. Dieser Typus eines handelnden Akteurs ist an vorgegebene Normen und Regeln gebunden und verhält sich entsprechend. Eine eigene Präferenzordnung hat er nicht und steht wegen dieser Haltung im unwiderruflichen Interaktionskontext zu anderen Mitakteuren. Damit intendiert ist der Zwang zur Einhaltung von Verhaltensroutinen in bestimmten Handlungssituationen, da die Wahrung von Normen eine erhebliche Bedeutung für und auf andere hat (Dahrendorf 1958; Opp 1986). Ralf Dahrendorf war es, der präzise beschrieb, wie der *Homo Sociologicus* sein Verhalten erlernt, habilitiert und in Routinen umwandelt (Dahrendorf 1958, 2006). Als Endergebnis steht ein Handeln, was durch die Erfüllung bestehender Normen und Sollvorgaben zu erkennen ist. Soziales Verhalten wird dadurch in vorbestimmte Bahnen gelenkt, die Émile Durkheim als „*Druck des sozialen Milieus*“ (Durkheim 1895) interpretiert und damit eine Fremdbestimmtheit meint. Paradigmen, denen sich alle fügen müssen, sind rechtlicher, moralischer, sittlicher und konventioneller Art. Sie dienen laut strukturfunktionalistischer Rollentheorie (hierzu ebenfalls Dahrendorf 1958 oder Esser 1999b) einmal als Selektionsinstanz zwischen Handlungszielen und den dafür benötigten Mitteln und ein andermal zur Identifikation der Verhaltensweise,

die man je nach Rollenträger:in erwartet. In der Rollentheorie wird weiter nach Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen unterschieden (Schimank 2016, S. 49 ff.). Bei einer Zuwiderhandlung in der ersten Form muss der Akteur mit Sanktionen rechnen, wohingegen zweite Form einen geringeren Verbindlichkeitsgrad besitzt und eher positiv bewertet wird, wenn sich das Handeln innerhalb der Sollvorgabe vollzieht. Die dritte Variante hat den geringsten Verbindlichkeitsgrad, welcher der höchsten Reputationsstufe gegenübersteht, wenn man sich trotz nicht verlangter Konformität nach dieser verhält (Dahrendorf 2006, S. 39 ff.). Es ist eine Art Freiwilligkeit zur höheren Moral in der Handlungsweise von Akteuren. Anhand dieses an Altruismus grenzenden Verhaltens, welches der Homo Sociologicus in seinem Rollensegment enthält, entsteht die Frage, wie viel „Wohltätigkeit“ sein Charakter beinhaltet. Die Merkmale von (a) Verhaltensvorschriften, (b) deren inhaltliche Vorbestimmung durch die Gesellschaft und (c) die Verhaltenserwartungen mit ihrer uneingeschränkten Verbindlichkeit erzeugen einen Konformismus, der für den Homo Sociologicus als universelle Merkmale Bestand haben bzw. als „*Zwang sanktionierter Rollenerwartungen*“ wahrgenommen wird (Dahrendorf 2006, S. 46). Damit ist der Akteur Träger sozial vorgeformter Rollen, die bei Einhaltung positive Sanktionen und bei Nicht-Einhaltung negative Sanktionen hervorrufen. Um den Charakter und das daraus resultierende Verhalten des Homo Sociologicus zu verstehen, müssen dessen Erwartungen und das Sanktionssystem bekannt sein. Beides lässt sich im Normgerüst des Akteurs vereinen, indem bestimmt wird, welche Art von Präferenz dem Handeln vorausgeht. Nach Karl-Dieter Opp (1986) ist es entscheidend, ob die Norm positiv oder negativ internalisiert ist, also ob deren Einhaltung mit einem intrinsisch positiven oder negativen Nutzen verbunden ist.

Problematisch wird es, wenn es zu einem normabweichenden Verhalten kommt, dem keine konfigrierende Norm gegenübersteht. Ein derart gelagerter Normkonflikt wäre nur unter dem Modell des Homo Oeconomicus erklärbar, der jeglichen sozialen Faktoren unberücksichtigt lässt, wenn es um seine Vorteilnahme geht. Das ist aber nicht als alternatives Verhaltensmodell vorzuschlagen, da sich wollens- und sollensgeleitete Handlungsintentionen unversöhnlich gegenüberstehen. Opp stuft den Ansatz des Homo Sociologicus als unzutreffend ein, da in Situationen, in denen Normen eine Entlastungsfunktion übernehmen und somit keine Entscheidung erforderlich ist, auch keine eigentlichen Entscheidungen vorliegen können (ebd., S. 14). Das Handeln wird durch die Norm diktiert und durch sie kommt nur eine einzige Handlung in Betracht. Um eine Abgrenzung zwischen den beiden Polen Wirtschaft und Ökonomie in der Nutzerrolle herzustellen, ist es sinnvoll eine Unterscheidung mittels „Sanktionen“ und „Preisen“ vorzunehmen (Dahrendorf 2006, S. 40 f.). Demnach hält sich der Homo Sociologicus

in seinem Entscheidungskalkül erstens strikt an Reaktionsmotive, die Handlungen entweder bestätigen oder kritisieren, und zweitens an Internalisierungsmotive, die den moralischen Hintergrund von Handlungen betreffen (Weise 1989, S. 152). In der Praxis wird mit Sanktionen ein bestimmtes unerwünschtes Verhalten und auch Handeln verhindert, indem sie als Abschreckungseffekte wirken. Der Preis hingegen funktioniert nicht als Sanktion aber als Abschreckungseffekt, der dem ökonomisch orientierten Menschen anhält, alle Kosten als Handlungsbeschränkungen anzusehen und deren Höhe mit dem persönlichen Nutzen abzugleichen, um das Maxim der Gewinnorientierung aufrechtzuerhalten. Eine Bewertung vor dem Hintergrund sozialer Interdependenz interessiert ihn nicht. Weise (1989, S. 152) schlussfolgert: „*Scham und Pein sind ihm [dem Homo Oeconomicus] fremd, Moral: ein Fetisch der Philosophen, Ethik: bindende Beschränkungen für den Deppen, Sozialisation in der Kindheit: alles bereits abgearbeitet, die Welt: ein Großkaufhaus.*“ Ganz anders verhält sich im Gegenzug dazu der Homo Sociologicus, wenn er sich zwischen sozialen Pflichten und der Anforderung des Gesellschaftssystems bewegt. Zu erkennen ist eindeutig eine Polarisierung in den Verhaltensmodellen, die Grautöne in ihrer theoretischen Ausdifferenzierung nur schwer zulassen. Es bedarf also eines Kompromisses, um die Modelle in der Praxis handlungsfähig, human, kompromissbereit und gleichfalls nutzenorientiert zu gestalten.

### **6.6.3.2 Homo socio-oeconomicus**

Ein Bindeglied zwischen den Extremen der Soziologie und der Ökonomie kann die Zusammenführung der uneinigen Verhaltens- und Handlungsweisen sein und in einem universalen Akteurskonzept, dem des *Homo socio-oeconomicus* münden (Neuloh 1980; Weise 1989; Lindenberg 1990). Das verbindende Merkmal ist die soziale Interdependenz und eine gegenseitige Rücksichtnahme im Agieren, da anderenfalls eine gesellschaftliche „Unordnung“ entsteht, die zulasten des Wohlergehens aller geht (Neuloh 1980, S. 180 ff.). Der *Homo Oeconomicus* muss sich also gesellschaftlichen Normen und Konventionen bedienen sowie es der *Homo Sociologicus* tut, um nicht in die Illegalität zu abtriften, die spätestens bei ihrer Entdeckung sanktioniert wird und den aus gesellschaftlicher Sicht falsch Handelnden zu einer neuen Präferenzordnung zwingt, die jene Gebote beinhaltet, nach denen Mitmenschlichkeit funktioniert. Damit legitimiert sich die Notwendigkeit, aber auch die Fähigkeit, das Verhalten und Handeln mit anderen abzustimmen. Hierin besteht die Zusammenführung der beiden konkurrierenden Verhaltensmodelle und eine Stärke liegt darin, dass nicht mehr stupide günstige Alternativen miteinander verglichen oder Systemzwänge als alleiniger Maßstab herangezogen werden (ebd.; Weise 1989). Der *Homo Oeconomicus* muss also

wieder lernen zu kommunizieren und der Homo Sociologicus muss seine Bedürfnisse und seinen Entscheidungswillen wiederentdecken (Weise 1989, S. 155 f.). Was daraus entsteht ist ein sozialer Habitus der den Homo socio-oeconomicus menschlich macht und Eigenschaften wie Mut, Liebe, Hass oder Neid in ihm vereint (ebd., S. 159). Diese Persönlichkeitsstruktur ermöglicht eine Kooperation mit anderen Individuen, die gleichfalls mit den genannten Präferenzen und Gefühlen ausgestattet sind. Dadurch ist ein gegenseitiges in sich Hineinversetzen möglich, was schlussendlich bereits Immanuel Kant als kategorischen Imperativ beschrieb.

Das hier zugrunde gelegte Akteurskonzept findet eine weite Verbreitung unter den Namen *RREEMM-Modell*, welches erst von Siegfried Lindberg (1990) formuliert und später von Hartmut Esser (Esser 1999b) gebraucht wurde, um ein Modell von einem handelnden Menschen zu schaffen, welches in der Realität vorkommt. Der „*resourceful, restricted, expecting, evaluating, maximizing man*“ vereint in sich sowohl die Ökonomie und die Soziologie als auch die Anthropologie, Psychologie und Politikwissenschaft. Die Einseitigkeit, die dem Homo Oeconomicus und dem Homo Sociologicus vorgeworfen werden, umgeht das Modell dadurch und reichert es an, indem es von einem lernfähigen, abwägenden sowie mit eingeschränkten Fähigkeiten ausgestatteten Akteur ausgeht (ebd., S. 237 ff.; Kunz 2004, S. 38 f.). Demnach ist anerkannt, dass der *RREEMM-Mensch* verschiedene Handlungsmöglichkeiten (*resourceful*) hat, seine soziale Umwelt mitgestaltet und sich so mehr Handlungsspielräume ermöglicht. Alles Handeln ist aber den bekannten Handlungsbeschränkungen unterlegen (*restricted*), was es notwendig macht, die zu erwartenden Folgen einer Aktion abzuschätzen (*expecting*). Das kann gelingen, indem der Akteur im Vorhinein eine Abwägung seiner Möglichkeiten unternimmt (*evaluating*). Am Ende möchte auch er sein Ziel mit dem geringstmöglichen Aufwand erreichen (*maximizing*). Damit besitzt auch dieser Akteur ein Relevanzsystem (*frames*) welches handlungsrational und ökonomisch sein kann. Dieser utilitaristische RREEMM-Mensch hat aber zudem eine soziale Identität mit der er die Schwächen der zwei klassischen Modelle überwindet. Dafür ordnet Esser die Kriterien „*restricted*“ und „*maximizing*“ dem Homo Oeconomicus zu und die Kriterien „*expecting*“ und „*evaluating*“ dem Homo Sociologicus. Mit der Erweiterung der Handlungsspielräume ist das Modell nach Esser nicht bloß ein verbindender Kompromiss, wie es die Titulierung von Lindenbergs (1990) als Homo socio-oeconomicus nahelegt, sondern *erfüllt „[...] damit in besonderer Weise die Kriterien der erklärenden Modellierung sozialer Prozesse [...]“* (Esser 1999b, S. 239). Die größte Kritik am REEMM-Modell ist dessen Beliebigkeit und großer Interpretationsspielraum, den es aufgrund seiner weiten Auslegung hat (Rommerskirchen 2014, S. 301 ff.).

Gegen alle Einwände der Unkonkretheit muss die Würdigung des kleinsten gemeinsamen Nenners erfolgen, die das Modell des Homo socio-oeconomicus hervorbringt. Es ist zur Ökonomie und zur Soziologie hin offenen und vermittelt dadurch zwischen wirtschaftlichen sowie sozialen Determinanten in Entscheidungssituationen (Neuloh 1980, S. 14 f.). Daher verbreitete sich auch der Name des *Homo cooperativus* (Ostrom 1998).

### **6.6.3.3 Emotional Man**

Anstatt ausschließlich rational-ökonomische Modelle zu verwenden, die Entscheidungen primär auf Kosten-Nutzen-Kalkulationen basieren, betrachtet das Modell des *Emotional Man* die tief verwurzelte Rolle von Emotionen und deren Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse. Emotionen spielen eine fundamentale Rolle und sind oft die treibende Kraft hinter den Entscheidungen und Handlungen von Individuen. Sie sind nicht nur eine Begleiterscheinung rationaler Überlegungen, sondern können selbst handlungsleitend sein (Schimank 2016, S. 131 ff.). Gefühle wie Freude, Angst, Wut, Trauer oder Liebe gehören zur menschlichen Natur und werden durch verschiedene soziale, kulturelle sowie biologische Faktoren beeinflusst. Diese Emotionen prägen das Verhalten und die Interaktionen der Menschen in ihrem alltäglichen Leben. Beispielsweise können die Angst vor sozialer Ausgrenzung oder die Sehnsucht nach Anerkennung und Zugehörigkeit starke Motivationen für bestimmte Verhaltensweisen sein. Ein wichtiger Aspekt, den das Konzept des Emotional Man hervorhebt, ist die Art und Weise, wie Emotionen durch soziale Strukturen und kulturelle Normen geformt werden. Das heißt, ob sie impulsiv oder norm- und nutzenorientiert zum Einsatz oder Ausdruck gelangen. Je nach Verhaltensintention rufen sie unterschiedliche Verhaltensresultate hervor. Die dahinterliegenden Muster bilden nicht rein individuelle Erfahrungen ab, sondern werden in einem sozialen Kontext ausgedrückt und verstanden. So kann die kulturelle Prägung bestimmen, welche Emotionen als angemessen oder unangemessen betrachtet werden und wie sie zum Ausdruck gebracht werden dürfen. Das grenzt die emotionale Allmacht stark ein und stellt ihr die Handlungsmaxime der Nutzenorientierung zur Seite. Der so geformte *Constrained emotional man* (Flam 1990, S. 39 ff.) ordnet seine Emotionen einer gewünschten Normierung unter. Im unternehmerischen Setting wäre es für das Betriebsklima beispielsweise schädlich, wenn Vorgesetzte ihre Beschäftigten permanent anschreien, falls diese Erwartungen nicht erfüllen. Ebenso wirkt es sich ungünstig aus, wenn Beschäftigte ihre privaten Beziehungsprobleme und damit verbundene Emotionen wie Trauer oder Wut, am Arbeitsplatz freien Lauf lassen. Das (Selbst-)Management dieser und anderer Emotionen macht Individuen sozial verträglich und kalkulierbar (Schimank 2016, S. 139). Die Ausführung

plausibilisiert, dass die sequenzielle Informationsverarbeitung, wie sie der Homo Oeconomicus und der Homo Sociologicus betreiben, nicht selten in der Realität durch Dritte gestört werden (Beckenbach 2001; Greshoff & Schimank 2012; Schimank 2016, S. 134). Beispiele aus dem Organisationalltag gibt es hier unzählige und sie reichen von cholerischen Vorgesetzten und Beschäftigten über Liebesbeziehungen am Arbeitsplatz bis hin zu aktiv denunzierendem Verhalten, weil man der anderen Partei (aus welchen Gründen auch immer) rachsüchtig gegenübersteht oder schaden möchte. Die Emotionsplatte ist weitreichend und beinhaltet auch vorgetäuschte Gefühle wie Sympathie (Gigerenzer & Brighton 2009, S. 107 ff.; Schimank 2016, S. 140). Das kann nützlich sein, um etwas zu bekommen, was man sich wünscht. Hier spielt die Vorstellung der eigenen Nutzenmaximierung eine entscheidende Rolle und die Pseudoemotionalität steht dann in direkter Verbindung mit dem Homo Oeconomicus. Ist die Emotion hingegen erwartungsmotiviert, besteht eine Verbindung zum Modell des Homo Sociologicus (Flam 1990; Schimank 2016). Das ist in der Praxis z. B. dann der Fall, wenn sich jemand im unternehmerischen Kollektiv über den Erfolg der Führungsperson freut, wenngleich er diese nicht mag, ihr den Erfolg neidet oder Angst vor einem Arbeitsplatzverlust hat. Emotionen können somit Auslöser für Handlungsdynamiken sein, um am Ende eigene Interessen durchzusetzen.

Zudem haben Emotionen eine kommunikative Funktion und helfen dabei, anderen Menschen die eigene innere Verfassung mitzuteilen und soziale Beziehungen zu regulieren. Durch den Ausdruck von Gefühlen kann man beispielsweise Empathie und Unterstützung von anderen erhalten oder auch soziale Grenzen und Hierarchien verdeutlichen. Während Emotionen einerseits handlungsleitend und sozial verbindend wirken, können sie andererseits auch zu Konflikten und irrationalem Verhalten führen. Emotionen wie Wut oder Eifersucht haben destruktive Auswirkungen auf zwischenmenschliche Beziehungen und das soziale Gefüge (Schimank 2016, S. 135 ff.). Hierin zeigt sich eine hohe Ambivalenz und Unvorhersehbarkeit im emotionalen Verhalten. Daher ist es wichtig zu verstehen, wie Emotionen kontrolliert und in konstruktive Bahnen gelenkt werden können.

Das Konzept des Emotional Man zeigt, dass Entscheidungen in Organisationen nicht ausschließlich rational-nutzenmaximierend erfolgen, sondern interne und externe Umwelteinflüsse in Form von emotionalen Triebkräften ebenso eine wichtige Rolle spielen. Menschen sind innerhalb von Organisationen in einem Netzwerk von sozialen Interaktionen eingebettet, in denen Emotionen geteilt und verbreitet werden. Emotionale Ansteckung kann dazu führen, dass die Gefühle einer einzelnen Person die Entscheidungen anderer beeinflussen. Normative Erwartungen und die Organisationskultur üben zusätzlichen Einfluss auf das

Verhalten ihrer Mitglieder aus. In einem Team, welches Risikobereitschaft und Innovation fördert, können positive Emotionen wie Begeisterung und Zuversicht dominieren und Entscheidungen zugunsten von Neuerungen beeinflussen (Flam 1990; Beckenbach 2001; Gigerenzer & Brighton 2009). Umgekehrt kann eine Kultur der Vorsicht und Risikominimierung zu Entscheidungen führen, die stärker von Ängsten und Bedenken geprägt sind. Zu weiteren emotionalen Triebkräften zählen die Bindung und Loyalität. Sind diese gegenüber der Organisation vorhanden und es besteht eine positive Bindung zu Kolleg:innen und der Organisation, basieren Entscheidungen oft auf der Grundlage von Zugehörigkeit, selbst wenn diese Entscheidungen nicht den optimalen wirtschaftlichen Nutzen hervorbringen. Emotionen dienen aber auch als eine wichtige intuitive Informationsquelle. Gefühle wie Unsicherheit oder Unbehagen können auf potenzielle Risiken hinweisen, während positive Emotionen wie Freude und Zufriedenheit anzeigen, dass eine Entscheidung als angemessen oder zielführend bewertet wird. In diesem Sinne sind Emotionen nicht nur Reaktionen, sondern auch Indikatoren, die in die Entscheidungsfindung einfließen.

#### **6.6.3.4 Identitätsbehaupter**

Die Identitätsbehauptung als Handlungstrieb und Steuerungsmechanismus erläutert, dass das Vorhandensein der eigenen Identität eine zentrale Rolle im Leben jedes Individuums spielt (Schimank 2016, S. 143). Sie wird in Interaktionen mit anderen aufgebaut und bestätigt, was Menschen dazu veranlasst, ihre erworbene Identität in verschiedenen sozialen Kontexten zu definieren und zu verteidigen. Individuen entwickeln und gestalten ihre Identität aktiv durch die Wahl ihrer Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen. Dieser Prozess der Identitätskonstruktion ist komplex und vielschichtig, da er sowohl durch persönliche Erfahrungen als auch durch gesellschaftliche Einflüsse geprägt wird. Schimank (2016, S. 144 ff.) beschreibt vor diesem Hintergrund, dass Identität nicht statisch, sondern ein dynamischer Prozess ist, der kontinuierlich neu auszuhandeln ist. Diese Interaktion kann sowohl auf individueller Ebene (z. B. in persönlichen Beziehungen) als auch auf kollektiver Ebene (z. B. durch Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen) stattfinden. Das zentralste Element der Identitätsbehauptung ist die Anerkennung durch andere, da Menschen generell auf Bestätigung durch ihr Umfeld angewiesen sind (Goffman 1956). Ohne diese Anerkennung kann das Gefühl der eigenen Identität destabilisiert werden. Dies zeigt sich besonders deutlich in sozialen Situationen, in denen Identität in Frage gestellt oder angegriffen wird, was häufig intensive emotionale Reaktionen auslöst. (Goffman 1956; Schimank 2016). Damit ist die Identität eng mit Machtverhältnissen und sozialen Hierarchien verknüpft. In vielen Fällen ist ihre Behauptung ein Akt

des Widerstands gegen Marginalisierung und Unterdrückung. Menschen, die sich in marginalisierten Positionen befinden, sind oft besonders darauf bedacht, ihre Identität zu behaupten, um sich gegen dominante gesellschaftliche Normen und Erwartungen zu wehren. Sie erleben sich also als identitätsbedroht, as entweder durch die äußere Umwelt oder durch die fehlende soziale Bestätigung der eingenommenen Rolle entsteht (Schimank 2016, S. 154). Der Selbstanspruch oder das Beharren auf der eigenen Überzeugung (und somit Rollenidentität) hat grundlegend eine Korrektur der Umwelt zum Ziel (bzw. zur Fiktion), damit die eigenen verankerten Überzeugungen erhalten bleiben (ebd.). Eine Gefährdung dieser Werte wird von Akteuren häufig als Bedrohung erlebt, die bis hin zur Entindividualisierung, wie sie Goffman (1961) in der „totalen Institution“ beschreibt, reichen kann. Damit gehen Gefühle der Machtunterlegenheit und der Verlust der Selbstbestimmung einher. Beugt sich der Akteur den vorgegebenen Normen kommt das wieder dem Selbstbild des Homo Sociologicus gleich (Schimank 2016, S. 156 f.). Möchte sich der Akteur bestimmten Auflagen und einem Rollenzwang entziehen (z. B. hohe Steuerabgaben in Deutschland), kann er diese Identitätsbehauptung beispielsweise durch einen Umgebungswechsel erreichen (ebd., S. 158). Je mehr Wirkmacht der Akteur hat, desto eher kann er Einfluss auf seine Umgebung ausüben, statt dass diese auf ihn einwirkt. Ein Beispiel ist hier die Rolle (bzw. Identität) als beschäftigte Person in einem Unternehmen. Je gefragter die Person ist, desto eher kann sie ihre Eigeninteressen im Rahmen ihrer Rolle umsetzen. Der Einfluss von Beschäftigten auf das Unternehmen ist in Zeiten des Fachkräftemangels deutlich größer als in Phasen ohne Engpässe. Dadurch stärkt sich die Identität des autonomen individuellen Akteurs. Weigert sich das Unternehmen, die neue selbstbewusste Identität der Beschäftigten anzuerkennen, wechseln diese vielleicht zur Konkurrenz und gefährden damit das Fortbestehen des gesamten Unternehmens. Machtverhältnisse können sich also durch Umweltbedingungen und dadurch neu entstehende Identitäten verändern. Das Beispiel verdeutlicht das komplexe Zusammenspiel von individuellen und überindividuellen Akteuren und hilft, die Identitätsbehauptung sowie -bedrohung als Schlüsselaspekte des menschlichen Handelns in sozialen Kontexten zu verstehen.

Emotionen und Identitätsbehauptungen sind oft miteinander verwoben. Emotionale Reaktionen können durch Bedrohungen oder Bestätigungen der Identität ausgelöst werden, und umgekehrt kann die Identitätsbehauptung durch emotionale Bedürfnisse motiviert sein. Durch die Betrachtung beider Modelle wird deutlich, dass menschliches Handeln weder ausschließlich rational noch ausschließlich emotional oder identitätsgtrieben ist. Es ist das Zusammenspiel verschiedener Antriebskräfte, die das Verhalten formen. Emotionen und Identitätsbehauptungen bieten zwei verschiedene, aber komplementäre Perspektiven, die zusammen ein

tieferes Verständnis des menschlichen Handelns in sozialen Kontexten ermöglichen. Die aufgezeigten Akteurskonzepte sollen in einer letzten Darstellung münden, welche die grundlegendste Voraussetzung für die Existenz der einzelnen Handlungsweisen darstellt: Die Kooperation.

### **6.6.3.5 Homo (non) cooperativus oder die Wiege der Kooperation**

Der Konflikt zwischen kollektiven Normen und egoistischen Handlungszielen trieb auch James Coleman um. Angelehnt an Thomas Hobbes und George H. Homans diskutiert er die Existenz von Normen und deren Bindekraft für den Akteur (Rommerskirchen 2014, S. 241). Die Einhaltung von Normen, auf deren schlichte Existenz zu begründen, erschien Coleman nicht ausreichend. Besonders der Homo Oeconomicus hätte sich nur an Vorgaben orientiert, wenn diese seinen Nutzen hätten mehren können. Zudem hat dieser Egoist kein Interesse, sich in irgendeiner Form an der Re-Investition sozialer Güter zu beteiligen, sondern möchte diese lediglich nutzen. Mit den vorangegangenen charakteristischen Beschreibungen der Verhaltensökonomie ist dies keine bloße Behauptung. Daraus ergibt sich die Frage, wie eine Kooperation unter Egoisten entstehen kann. Der alleinige Verweis auf Wettbewerb und Konkurrenz schafft hier keine befriedigende Antwort. Mit dem Einbezug der unumgänglichen Interdependenz ist eine Auflösung möglich. Denn unter dem bloßen Axiom des Gewinnstrebens entstünden keine wechselseitige Gesellschaft und auch kein Wirtschaftsraum, da sich kein Interesse an Reziprozität und Solidarität aufbauen würde. Zwischen der Akteurs- und Gesellschaftsebene versuchte Colemann zu vermitteln und entwickelte die „Colemansche Badewanne“ (1986), die sich inzwischen als eigene Sozialtheorie formiert hat. Die Theorie erklärt, dass es einen Umweg über die Mikro-Ebene (Akteursebene) braucht, um Makro-Phänomene erklären zu können. Ihr Ziel ist es, den Gegensatz zwischen kollektivistischen und individualistischen Sichtweisen abzubauen (Albert 2009, S. 21 ff.; Kron 2005, S. 50 ff.). Auf der (ersten) Makro-Ebene befinden sich gesellschaftliche Merkmale, wie beispielsweise Institutionen oder soziale Netzwerke, die mit ihren Eigenschaften auf den Akteur, welcher sich auf der Mikro-Ebene befindet, einwirken. Der Akteur muss sich jetzt eines Selektionsmittels bedienen, um eine Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Handeln herbeizuführen. Dieses liegt zumeist im Bereich der Rational-Choice und ist davon abhängig, welchem Akteursmodell sich der/ die Handelnde zurechnet. Eine getroffene Entscheidung von einem Akteur oder einem Kollektiv aus Akteuren hat wiederum Auswirkungen auf die Makroebene und wird als „*kollektiver Effekt*“ bzw. als „*Logik der Aggregation*“ bezeichnet

(Coleman 1986, 1994; Albert 2009). Durch das Rückspiel zwischen den Ebenen wird die Theorie ebenfalls unter dem Namen *Makro-Mikro-Makro-Modell* geführt. Coleman schafft damit einen einheitlichen Bezugsrahmen in der akteurstheoretischen Soziologie. Er leitet weg von den vielzähligen Akteursmodellen und -konstellationen und stellt die Handlungsdynamik in den Vordergrund. Daraus ergeben sich drei Logiken für die Entstehung von Entscheidungen.

1. Logik der Situation: Meint die Makroebene mit ihren objektiven Bedingungen, die sich auf soziale Situationen und das Handeln von Akteuren auswirken (Esser 1999a, S. 15, 1999b, S. 112 ff.).
2. Logik der Selektion: Bezieht für die Erklärung einer bestimmten Handlung individuelle Effekte und Randbedingungen ein. Individuell meint hierbei externe und interne Gegebenheiten, welchen der Akteur gegenübersteht. Das kann die Deutung der Situation, die Orientierung an Werten, internalisierte Normen, äußere Anreize oder innere Konflikte sein (Esser 1999b, S. 206; Kroneberg 2009, S. 232 f.). Die Transformation objektiver Bedingungen zu subjektiven Definitionen geschieht immer auf der Mikroebene, da sie personen- bzw. gruppengebunden ist.
3. Logik der Aggregation: Versucht das kollektive Phänomen des Handlungsprozesses zwischen den Akteuren zu erklären. Das Zusammenwirken beruht auf dem Vorhandensein und der Akzeptanz von Institutionen. Zudem kommt die Aggregation nicht ohne Transformationsregeln und -bedingungen aus, um individuelle Effekte von der Mikroebene zurück auf die Makroebene zu führen (ebd.). Das heißt, dass durch die Konvertierung von Individualmerkmalen Kollektivmerkmale entstehen.

*„Solange keine anderweitige empirische Evidenz vorliegt, kann daher davon ausgegangen werden, dass Institutionen – und andere Makro-Phänomene – immer nur über Akteure, ihre Eigenschaften und ihr Zusammenhandeln wirken“* (Kroneberg 2009, S. 230). Das Zitat ist eine gelungene Zusammenfassung des Mehrebenen-Modells von Coleman und Esser und hebt gleichzeitig den wichtigen Punkt der Gegenseitigkeit, also der Kooperation, hervor. Ohne ein Interagieren käme es nicht zu einer Verteilung von Ressourcen<sup>7</sup>, da nicht alle Akteure gleichermaßen über einen gleichen Zugang, gleiche Kontrollmöglichkeiten oder gleiche Interessen verfügen (Esser 1999b; Greshoff & Schimank 2012). Hierin ist eine wichtige,

<sup>7</sup> Hartmut Esser (1999b, S. 38) fasst den Ressourcenbegriff sehr weit und zählt neben Geld auch andere Faktoren wie Wissen, Liebe und Kooperationsbereitschaft hinzu.

wenn nicht die wichtigste, Motivation zur Kooperation zu sehen. Ohne das Mitwirken Dritter könnte der eigene Ressourcenpool sich nicht erweitern. Aber nicht nur die Mittelmaximierung allein treibt zu einer Zusammenarbeit an, sondern gleichsam die gemeinsamen Orientierungen und Normierungen aufgrund institutioneller Regeln (ebd.). Hierin ist wiederum das Prinzip des „Herdentreibs“ (Banerjee 1992) zu erkennen, und die Interdependenz von der sich Akteure zwangswise leiten lassen müssen. Eine Orientierung an den Handlungen anderer, verbunden mit einem Erwartungs- und Bewertungsabgleich, führt in der Praxis durch Aggregation zu einer sozialen Situation. Neben den Ressourceninteressen können noch andere Interessen im Vordergrund stehen. So kann es um eine Abstimmung zu einer gemeinsamen Orientierung gehen oder um ein gemeinsames interagieren nach Normierungen und institutionellen Regelungen (= kollektives Explanandum) (Esser 1999b, S. 14 ff.; Kron 2005, S. 64 ff.).

Ein rein rationaler Ansatz kann keine subjektive Vernunft berücksichtigen. Es fällt schwer, soziale Phänomene zwischen Akteuren zu erklären, die entstehen, wenn sie sich vernetzen und beginnen, aufgrund eines gemeinsamen Ziels zu kooperieren. Die Evolution der Kooperation zielt darauf ab, die Konkurrenz in ihrer Reinform zwischen den Individuen aufzuheben. Würden beispielsweise Mitarbeitende eines Unternehmens untereinander nicht kooperieren, weil sie ständig in einen Wettbewerb zueinanderstehen, entstünde kein zielorientiertes Zusammenarbeiten. Auch ist nicht immer eine hierarchische Steuerung des humanen Kapitals im Unternehmen möglich, da z. B. in komplexen und wissensintensiven Prozessen ein Knowhow-Zusammenschluss erforderlich ist. Individuen sind Beteiligte und in Entscheidungs- und Handlungsprozesse einzubeziehen. Durch die Möglichkeit zur Selbststeuerung ergeben sich Kooperationen untereinander, die für das Unternehmensziel ertragreicher sind als Arbeitsergebnisse von Einzelkämpfer:innen (Morner & Wälder 2013). Ähnliches gilt für das Beziehungsmanagement mit externen Lieferanten. Die Kaufenden müssen sich auf die Zulieferung verlassen und die Lieferenden auf das Begleichen der Rechnung. Sollte eine der Parteien defektieren, muss mit einer Sanktion oder dem Abbruch der Beziehung gerechnet werden. Robert Axelrod (2014; 2016) überprüfte die Interdependenz von Kooperationen in einem spieltheoretischen Versuch, den er auf einem Gefangenendilemma aufbaute. Er ließ Programmierer Computerprogramme entwickeln, die bei Spielzügen entweder kooperierten, defektierten oder nach dem Zufallsprinzip beides taten (Axelrod 2014, S. 25 ff.). Mit Abstand am erfolgreichsten setzte sich das „*Tit-for-Tat-Prinzip*“ (wie-du-mir-so-ich-dir) durch. Hierbei kopierte der/die Spieler:in immer den ersten Zug des/der anderen und verhielt sich in allen weiteren Zügen so wie sein:e Gegenspieler:in vor ihm

(Axelrod 2016). Dadurch entstand neben einem achtsamen Verhalten auch der Einbezug des Anderen und eine Dezimierung der Ausbeutung. Denn es hat sich gezeigt, dass bei einer permanent verweigerten Kooperation (*Homo non cooperativus*), sich die Akteure gegenseitig vernichteten. Lässt sich jemand wiederholt ausbeuten und reagiert darauf nicht, dann ist dieser sehr schnell vom „Spielbrett“ verschwunden. Der Ausbeuter hat im Umkehrschluss aber auch niemanden mehr, an dem er sein egoistisches Handeln vollführen kann und stirbt selbst aus. Eine wechselseitige Kooperation erzielt zwar nicht immer das beste Ergebnis, aber in einer Funktion als Kompromiss dauerhaft gute Ergebnisse und sorgt für das Fortbestehen interagierender Parteien. Gleiches bestätigt eine Studie von Frey & Meier (2004). Sie fanden heraus, dass ein Individuum dann mit einem anderen kooperiert, wenn das Verhalten auf Gegenseitigkeit beruht. Die Probanden verhielten sich gleichwohl pro-sozial, wenn es viele andere auch taten. Fehlen hingegen Kooperationsnormen oder sinkt die Bereitschaft des Gegenübers für ein soziales Verhalten, beenden die Parteien die Zusammenarbeit.

„Was den robusten Erfolg von TIT FOR TAT erklärt, ist die Kombination, freundlich zu sein, zurückzuschlagen, Nachsicht zu üben und verständlich zu sein. Freundlichkeit schützt vor überflüssigen Scherereien. Zurückzuschlagen hält die andere Seite nach einer versuchten Defektion davon ab, diese unbeirrt fortzusetzen. Nachsicht ist hilfreich bei der Wiederherstellung wechselseitiger Kooperation. Schließlich erleichtert Verständlichkeit die Identifikation und löst dadurch langfristige Kooperation aus.“  
(Axelrod 2014, S. 48)

Auf dem Zitat basieren die von Axelrod skizzierten Handlungsempfehlungen: Sei freundlich, sei provozierbar, sei nicht nachtragend, sei nicht neidisch, sei nicht zu raffiniert und sorge für die Wiederkehr der Mitspielenden (ebd., S. 99 ff.). Damit spricht er sich gegen eine Ellbogenmentalität aus und plädiert dafür, den kooperativen Akteur in das Zentrum der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion zu stellen. Egoistische Verhaltensannahmen treten dann hinter die Integrationsmechanismen Solidarität, Reputation, Vertrauen und Kooperationsnormen zurück (Morner & Wälder 2013, S. 183 f.). Im Ergebnis entsteht kein altruistisches Verhaltensmodell, das völlig unegoistisch am eigenen Nutzen orientiert agiert, sondern in Anlehnung an Elinor Ostrom (1998) ein Akteur, der unter bestimmten Bedingungen kooperiert: der *Homo conditional cooperativus*.

Die größte vertrauensbildende Maßnahme im Kooperationsprozess für Akteure ist der Gehalt der Reputation möglicher Interaktionspartner. Ist dieser durch positive Eigenschaften wie konstante Verhaltensmuster, bisherige Bereitschaft zur Kooperation und Verlässlichkeit geprägt, signalisiert das eine Sicherheit für

sich anbahnende Kontrakte. Bei einer gegenseitigen positiven Erfahrung wächst zudem das Vertrauen ineinander und mündet neben einem langfristigen Zusammenwirken in einem Konzept der Solidarität (ebd.; Morner & Wälder 2013). Als entscheidendes Merkmal berücksichtigt es die Ziele und Interessen anderer. Das heißt, dass Unternehmensziele von Mitarbeitenden als eigene Ziele begriffen werden und sich eine Wir-Identität bildet (ebd.). Die genannte Kooperationsnorm lässt sich in diesem Fall am besten als *Reziprozitätsnorm* übersetzen, die für eine soziale Interaktion zwischen Menschen ausschlaggebend ist. Fällt die Norm positiv aus, fällt es den Akteuren leichter, an einer Kooperation teilzunehmen. Ist eine Interaktion aufgrund einer positiven Reputation und gleichen Zielvorstellungen zustande gekommen, müssen Fairnessnormen konstruiert werden, um den Kooperationsprozess zu verstärken. Diese reichen von Konfliktlösungsmechanismen über Regeln eines fairen Prozesses bis hin zu graduellen Sanktionen bei groben Verfehlungen der vereinbarten Regeln (Morner & Wälder 2013, S. 187 f.). Diese drei Fairnessnormen müssen über das Mittel der Partizipation abgestimmt werden, damit sie von allen Seiten gleichermaßen anerkannt werden. Bei der Einhaltung von Kooperation unter Partizipation verstärkt sich der Kooperationsprozess und wirkt sich, wie in einem Kreislauf, förderlich auf den weiteren Aufbau von Reputation, Vertrauen und Solidarität aus.

Nachdem die verschiedenen Akteursmodelle und deren Einfluss auf das Verhalten von Individuen in Organisationen betrachtet wurden, ist es nun wichtig, diese Erkenntnisse auf die Entscheidungstheorie zu übertragen. Die Akteurstheorie bietet eine umfassende Grundlage, um zu verstehen, welche Motivationen und Antriebskräfte das Verhalten prägen. In der Entscheidungstheorie wird dieses Wissen genutzt, um zu analysieren, wie Individuen und Gruppen in Unternehmen Entscheidungen treffen. Indem die unterschiedlichen Antriebe, von rationalen Kalkulationen über soziale Normen bis hin zu emotionalen und identitätsbezogenen Faktoren, berücksichtigt werden, lassen sich die vielschichtigen Prozesse der Entscheidungsfindung in organisatorischen Kontexten besser nachvollziehen und erklären.

Im nachfolgenden Kapitel zur Entscheidungstheorie wird eine ähnliche Vorgehensweise gewählt wie zuvor bei den Akteursmodellen. Zunächst erfolgt ein rational-ökonomischer Blick auf Entscheidungsprozesse, der anschließend durch situative Konzepte ergänzt wird. Das Kapitel zur Entscheidungsfindung in Unternehmen bildet dabei das zentrale Verbindungsstück zwischen Organisationsbegriff, Akteurstheorie und Entscheidungstheorie.

## 6.7 Das Wesen von Entscheidungen in Organisationen

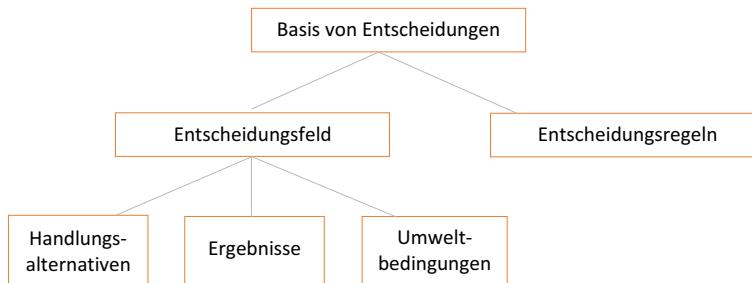
Wie sich Menschen entscheiden, bestimmt deren private Zukunft. Wie sich Menschen innerhalb einer Organisation entscheiden, bestimmt die Zukunft der Organisation. Dass die Entscheidungen grundsätzlich so getroffen werden sollten, dass sie für Subjekt (Mensch) und Objekt (Organisation) keine schädlichen Auswirkungen haben, ist eine grundlegende Prämisse. Eine Entscheidung besteht demnach aus Handlungsalternativen, die auf die Zukunft gerichtet sind. Wenn heute entschieden wird, wird daraufhin gehandelt und die Folgen beider Aktionen zeigen sich in Form einer Wirkung in der Zukunft. Jede Entscheidung beruht auf Wissen und Nichtwissen (Luhmann 2000, S. 184; Simon 2021, S. 66). Die präskriptive Entscheidungstheorie untersucht die Zielsysteme von Individuen, aus denen sich ihre Entscheidungsmotivation ableitet. Die deskriptive Entscheidungstheorie beschreibt, wie sich Individuen in der Realität tatsächlich entscheiden (Laux et al. 2018, S. 16 ff.). Erfahrungen aus der Vergangenheit stellen dabei das Wissen dar und die Entscheidungsfolge in der Zukunft das Nichtwissen (Simon 2021, S. 66). Alles, was in den Bereich des Nichtwissens fällt, ist unsicher. Somit liegt jeder zu treffenden Entscheidung eine vermutete Zukunft zugrunde, die sich schlimmstenfalls als „falsche Zukunft“ herausstellt, wenn fehlerhaft entschieden wurde.

Beispiele für die Wahl der „falschen Zukunft“ in Organisationen gibt es etliche. In den 1980er Jahren wollte Coca-Cola seine Geschmacksrichtung ändern und führte die „New Coke“ ein. Viele Kund:innen sahen darin einen Verrat an der Marke, boykottierten das neue Produkt und lösten einen Sturm der Entrüstung in den Medien aus. Der Umsatz des Unternehmens sank daraufhin ebenso schnell wie dessen Image. Das Unternehmen führte wegen des öffentlichen Drucks das Originalrezept als „Coca-Cola-Classic“ wieder ein (Oliver 1987). Eine andere Entscheidung einer Organisation mit erheblichen Auswirkungen auf die Umwelt war das Debakel um die Ölkatstrophe der Ölplattform *Deepwater Horizon* im Jahr 2010 (Konrad & Shroder 2011). Eine unzureichende Risikoabwägung und die Entscheidung gegen eine umfassende Risikobewertung führten zu einer massiven Explosion (Blowout) und einer Ölkatstrophe. Das Energieunternehmen BP und andere beteiligte Unternehmen versäumten es, Sicherheitsvorkehrungen zu treffen und Notfallpläne zu entwickeln. Es dauerte Monate bis der Ölaustritt ins Meer gestoppt wurde. Die Auswirkungen waren sowohl für die Umwelt als auch für die Firma gravierend. Elf Arbeiter kamen ums Leben, Millionen Barrel Öl verschmutzen die Meeresumwelt, schädigten das Ökosystem, gefährdeten die

Tierwelt und beeinträchtigten die Lebensgrundlage von Fischern und Gemeinden entlang der Küste. Das Management wurde zivilrechtlich sowie strafrechtlich belangt. Leitende Manager traten zurück oder wurden entlassen, die Strafzahlungen gingen in die Milliarden und gehören zu den größten finanziellen Sanktionen, die jemals gegen ein Unternehmen verhängt wurden (ebd.). Im Bereich der fehlerhaften Personalentscheidungen erlangten die Unternehmen *Yahoo* und *Uber* einen hohen Bekanntheitsgrad. Im Jahr 2012 stellte der Internetdienst *Yahoo* Marissa Mayer als neue CEO ein. Um die Arbeitsmoral durch persönliche Interaktionen zu steigern, schaffte sie die Homeoffice-Regelung ab und 11.500 Beschäftigte mussten fortan in den Büros arbeiten. Die Folge war eine öffentliche Kritik an dem bis dahin modern und flexibel geltenden Unternehmen. Viele talentierte Mitarbeiter:innen verließen das Unternehmen, was zu Knowhow-Verlusten und einer Verschlechterung der Unternehmenskultur führte. Vier Jahre später verließ Mayer das Unternehmen (Carlson 2015). Ein letztes Beispiel stammt vom Fahrdienstvermittlung *Uber*. Im Jahr 2017 geriet das Unternehmen in die Schlagzeilen, weil bekannt wurde, dass es mehrfach zu sexueller Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz kam. Die sich anschließende Untersuchung der Unternehmenskultur führte zu einem öffentlichen Skandal. Führungskräfte ignorierten Beschwerden oder reagierten unangemessen. Daraufhin wurden mehrere Führungspersonen entlassen. Das Unternehmen erlitt einen erheblichen Vertrauensverlust bei den Mitarbeiter:innen und darüber hinaus einen öffentlichen Imageschaden. Es schloss sich ein jahrelanger Gerichtsprozess wegen mehrerer hundert Fällen von Sexismus, Diskriminierung, Technologiediebstahl bis hin zu Spionageaffären an (Isaac 2017).

Um Entscheidungen förderlich und nicht schädlich zu treffen, sollten deren Basiselemente bekannt sein. Zu ihnen zählt das Entscheidungsfeld, zu welchem Handlungsalternativen, Umweltbedingungen und das Ergebnis gehören. Die zugehörigen Entscheidungsregeln stehen für sich, wenngleich eine enge Interdependenz zwischen den Elementen herrscht. Um eine Auswahl treffen zu können, müssen mindestens zwei Alternativen gegeben sein. Hinter jeder Alternative steht eine Konsequenz, also ein Ergebnis. Dieses wird durch die Zielvorstellung und damit Präferenz der Person beeinflusst, die eine Entscheidung treffen muss. Alternativen sollen idealerweise nur nach ihren möglichen Ergebnissen beurteilt werden (Laux et al. 2014, S. 34). Die Umweltbedingungen sind ein Schlüsselkriterium im Entscheidungsprozess. Es handelt sich bei ihnen um die spezifischen äußeren Faktoren oder Rahmenbedingungen, unter denen eine Entscheidung getroffen wird. Sie gelten als gegeben und sind somit außerhalb des Einflussbereiches von Individuen. Zu ihnen zählen z. B. die geografische Lage, Topografie, Klima, Naturressourcen, Bevölkerungsdichte, Demokratie oder

auch Monopole. Jeder Entscheidungsprozess wird von ihnen beeinflusst und es ist daher unumgänglich die Umweltbedingungen zu berücksichtigen. Die Einschätzungen zu ihnen sind wiederum subjektiv, was verlangt, die dazugehörigen Rezeptionen nachvollziehbar offenzulegen. Dabei geht es vorrangig um die annehmende Erwartung und vermuteten Folgen einer Entscheidung, die durch restriktive Bedingungen zustande kommen. Im Unterschied zu den Umweltbedingungen gibt es noch die Umweltzustände, die sich auf verschiedenen möglichen Szenarien als Ergebnis einer Entscheidung beziehen. Der wesentliche Unterschied zwischen *Umweltbedingung* und *Umweltzustand* besteht darin, dass Umweltzustände spezifische, mögliche Szenarien oder Ereignisse darstellen, die zukünftige Konsequenzen einer Entscheidung beeinflussen, während Umweltbedingungen den Kontext darstellen, in dem Entscheidungen getroffen werden (Amann 2019, 31, 36 ff.; Obermaier & Saliger 2020, S. 7 ff.). Die Abbildung 6.4 zeigt die Basiselemente aus welchen Entscheidungen bestehen (Laux et al. 2014, S. 35).



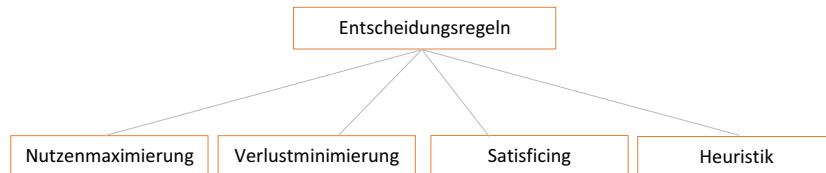
**Abb. 6.4** Basiselemente von Entscheidungen. (Eigene Darstellung nach Laux et al. 2014, S. 33)

Das Entscheidungsfeld mit den drei Einflussgrößen Handlungsalternativen, Ergebnisse und Umweltbedingungen bildet den Rahmen, in welchem Entscheidungen stattfinden. Innerhalb dieses Rahmens existieren unterschiedliche Bedingungen für die Entscheidungsfindung. Die erste Bedingung ist die der *Entscheidungen unter Sicherheit*, wobei dem Individuum alle relevanten Informationen vollständig bekannt sind und klar ist, welches Ergebnis von welcher Handlung zu erwarten ist. Als Ergebnis wird die Entscheidung gewählt, die den größten erwarteten Nutzen und den höchsten Gewinn bietet. Das entspricht der klassischen ökonomischen Theorie der Entscheidungen rationaler Akteure, der jedes Ergebnis vorhersagen und klar definieren kann. Sicherheit kann hier

auch in absolute Gewissheit gleichgesetzt werden. Hingegen sind bei *Entscheidungen unter Unsicherheit* nicht alle relevanten Informationen verfügbar und die Konsequenzen einer Entscheidung nicht absehbar. Dieser Entscheidungstypus verwendet oft Wahrscheinlichkeiten oder Risikoeinschätzungen, um mögliche Ergebnisse auf ihren größtmöglichen Nutzen hin zu bewerten. In der Praxis sind viele Entscheidungssituationen von Unsicherheit geprägt, da weder vollständige Informationen vorliegen noch zukünftige Ergebnisse vorhersehbar sind. Bei *Entscheidungen unter Risiko* sind zwar die Handlungsoptionen bekannt, jedoch nicht deren Eintrittswahrscheinlichkeit. Auch hier fehlen vollständige Informationen, was zur Bewertung und Berücksichtigung von Wahrscheinlichkeiten eines möglichen Ergebnisses führt (Etzrodt 2003; Weick 2007; Knight 2014; Laux et al. 2014; Geiger et al. 2021). Absolute Gewissheit über das Eintreten eines bestimmten Ergebnisses gibt es hier nicht.

Bevor die Entscheidungssituationen unter Sicherheit, Unsicherheit und Risiko noch einmal genauer differenziert werden, sollen noch die Entscheidungsregeln benannt sein, die dafür sorgen, dass die richtige Alternative gewählt wird, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Regeln gelten als Optimierungskriterium in Entscheidungssituationen (Laux et al. 2014, S. 36). Sie sollen helfen, die Fähigkeit zu erhöhen, effektiv mit Unsicherheit umzugehen. In einer Entscheidungssituation erfüllen die Regeln eine Zielfunktion (ebd.), indem sie die verschiedenen Absichten im Hinblick auf das zu erwartende Ergebnis miteinander vergleichen. Da es wegen unvollständiger Informationen und unterschiedlicher Präferenzen mehrere Alternativen und somit auch mehrere Ergebnisse geben kann, gilt es die Vielzahl an Entscheidungsoptionen zu minimieren, um jene auszuwählen, die eine Maximierung des Nutzens verspricht. Daraus ergibt sich eine Präferenzordnung (ebd., S. 37). Was im Ansatz einfach klingt, gehört zum Kernproblem der Entscheidungstheorie. Das Schaffen von Fakten unter Nichtwissen bringt unsichere oder risikobehaftete Entscheidungen hervor, deren Ergebnis nicht vollständig absehbar ist. Es besteht die Gefahr, die Alternative mit einer Nutzenminimierung statt Nutzenmaximierung zu wählen, also die „falsche Zukunft“, da wichtige Informationen und Erfahrungen bei der Bestimmung des Präferenzwertes nicht vorhanden waren. Ziel der Entscheidungsregel muss es also sein, den Präferenzwert zu optimieren. Dazu soll die Regel in ein Modell überführt werden, welches das Entscheidungsfeld, bestehend aus Umweltbedingungen, Alternativen und Ergebnissen sowie jeweils einem Präferenzwert einschließt. Dabei können hunderte Möglichkeiten entstehen, was eine Reduktion der Optionen notwendig macht und den damit verbundenen Aufwand zur nachvollziehbaren Entscheidungsfindung. In diesem Zusammenhang dienen Entscheidungsregeln dazu, die komplexe Entscheidungssituation besser zu strukturieren. Es gibt verschiedene Arten von

Regeln, die je nach Kontext zur Anwendung kommen. Gleichzeitig hängen sie immer auch von den individuellen Präferenzen der Entscheidungsträger:innen zusammen. Die gängigsten Regeln stellt die nachfolgende Abbildung 6.5 dar.



**Abb. 6.5** Basiselemente von Entscheidungsregeln. (Eigene Darstellung nach Laux et al., 2018; Amann, 2019)

Unter diesen Einflussgrößen entsteht ein Entscheidungsmodell mit Präferenzordnung und Zielvorstellungen. Die Begriffe lassen sich leicht veranschaulichen. Die *Nutzenmaximierung* bezieht sich auf den größten Nutzen und höchsten Gewinn. Die *Verlustminimierung* ist auf den geringsten Verlust oder Schaden ausgerichtet, wie es in Risikosituationen oft der Fall ist. *Satisficing* meint eine zufriedenstellende Option anstelle der bestmöglichen. *Heuristiken* sind einfache und schnelle Entscheidungsregeln, die sich auf Erfahrungswerte (Gewohnheiten) oder Faustregeln stützen. Die vier Bestandteile der Entscheidungsregeln bilden einen konzeptionellen Bezugsrahmen für die Entscheidungsausführung und werden nachfolgend den drei Hauptkonzepten „Sicherheit“, „Unsicherheit“ und „Risiko“ der Entscheidungstheorie zugeordnet und dort näher beschrieben. Die Kategorie „Risiko“ erhält einen zusätzlichen Unterpunkt, der sich mit der begrenzten Rationalität von Entscheidenden auseinandersetzt und die Entscheidungsfolgen beschreibt.

### 6.7.1 Entscheidungsmodell unter Sicherheit

Das Entscheidungsmodell unter Sicherheit geht vom Vorhandensein aller relevanter Informationen aus. Zudem sind die Entscheider:innen in der Lage, rational zu handeln und dadurch den größten Nutzen zu erzielen. Die Ergebnisse jeder Handlung sind klar definiert und im vorgegebenen Umfeld vorhersehbar, da nur genau ein Umweltfaktor vorliegt (Obermaier & Saliger 2020, S. 11; Braun & Gautschi 2011, S. 83 ff.). Eine Entscheidung bei Sicherheit liegt also vor, wenn jeder Aktion genau ein Ergebnis zugeordnet ist (Obermaier & Saliger 2020, S. 13).

„Dies ist weder besonders realistisch noch übermäßig anspruchsvoll“ (Amann 2019, S. 3). Dass es sich um ein vereinfachtes Modell handelt, sollte nach den logischen Prinzipien der menschlichen Wahrnehmungsgrenzen plausibel sein. Dennoch wird es von der ökonomischen Entscheidungstheorie nicht verworfen, da es einen einfachen Einstiegspunkt für das Verständnis von Entscheidungsprozessen bietet. Es ist eine normative Orientierung und kann zu Beginn als Referenzpunkt für gute und schlechte Entscheidungen dienen. Das Pro ist die theoretische Einfachheit mit der es verschiedene Handlungsoptionen vergleicht und somit die Entscheider:innen nicht gleich überfordert. Es kann einen ersten Schritt in der Analyse komplexer Situationen darstellen, bevor eine Erweiterung des Modells um den Aspekt der Unsicherheit weitere Präferenzen und Ergebnisse berücksichtigt werden. Gesprochen wird hier von einer „Quasi-Sicherheit“ (Laux et al. 2014, S. 63) in einem Komplexitätsreduzierten Modell, woraus sichere Erwartungen entstehen. Das Lösungskonzept für Entscheidungsprobleme benötigt eine Zielgrößenmatrix und ein Ordnungsaxiom, um die Ergebnisse zu vergleichen. Wenn nur eine Zielgröße vorhanden ist, zum Beispiel ein hohes Gehalt, dann kommt nur das Angebot mit dem höchsten Gehalt infrage. Bestehen mehrere Zielgrößen, zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, Wohnnähe und ein hohes Gehalt, muss eine Rangfolge nach Wichtigkeit bestimmt werden. Das daraus resultierende Ergebnis muss transitiv sein (ebd., S. 66 ff.; Amann 2019, S. 4 ff.; Obermaier & Saliger 2020, S. 18 ff.). Das heißt, wenn ein:e Entscheidungsträger: in Option A der Option B vorzieht und Option B der Option C vorzieht, dann sollte er oder sie auch Option A der Option C vorziehen. Das Ordnungsaxiom der Transitivität ist wichtig, um sicherzustellen, dass die Präferenzen konsistent und logisch sind. Eine Entscheidungsregel unter Sicherheit lautet daher: Eine Präferenzrelation heißt rational, wenn sie vollständig und transitiv ist (Amann 2019, S. 6). Unter den Bedingungen einer vollständigen Präferenzordnung, bei mehreren Handlungsalternativen, kann dann die Ermittlung des Optimums erfolgen, indem die effizienteste Alternative ausgewählt wird. Das ist immer jene, welche gegenüber einer anderen einen höheren Wert besitzt (Laux et al. 2018, S. 73).

Ganz grundlegend weisen Entscheidungen unter Sicherheit das Effizienzkriterium der Nutzenmaximierung auf. Bei der Auswahl wird die Alternative bevorzugt, die keine schlechtere Variante gegenüber einer anderen darstellt (ebd., S. 63 ff.; Amann 2019, S. 9 ff.; Obermaier & Saliger 2020, S. 28 ff.). Die *Extremierungsvorschrift* dieses Modells lautet kurz *Maximierung* und stammt zuvorderst aus der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfindung (Obermaier & Saliger 2020, S. 8). Das Individuum, welches unter Maximierungsansprüchen entscheidet, entspricht dem Charakter des Homo Oeconomicus, der motiviert von seinen Interessen bzw. Präferenzen, die optimale Entscheidung trifft. Dabei spielt

die Präferenz die Hauptrolle und nicht die Moral (Amann 2019, S. 28). Dem voraus geht die Existenz einer rationalen Präferenzrelation, welche immer dieselbe Entscheidungsstruktur erzeugt (ebd., S. 17). Dieses Totalmodell der Entscheidung stellt den Idealtypus eines durch Objektivität zu erreichenden Rationalitätsniveaus dar. Es zu stören ist einfach, da aktuelle noch Individuen die Entscheidungen treffen und mit Rationalitätsdefiziten behaftet sind. Ihr Handeln ist durch kognitive Begrenzungen, Affekte, Emotionen, Intuitionen und nicht zuletzt durch den Kontext des Entscheidungsproblems beeinflusst (Simon 1951, 1997; Kahneman & Tversky 1973; Kirchgässner 2013b; Preisendorfer 2016; Obermaier & Saliger 2020, S. 13). Daraus ergibt sich, dass wesentlich häufiger vorkommende Modell der Entscheidungen unter Unsicherheit.

### 6.7.2 Entscheidungsmodell unter Unsicherheit

Das Modell liegt vor, wenn bei einer Handlung mehrere voneinander verschiedene Ergebnisse eintreten können (Braun & Gautschi 2011, S. 113 ff.; Obermaier & Saliger 2020, S. 14). Denn erst durch das Vorhandensein mehrere Handlungsalternativen entsteht überhaupt ein Entscheidungsproblem. Für die Herleitung der Entscheidung und somit der Nachvollziehbarkeit des Entscheidungsverhaltens von Individuen oder Gruppen braucht es ein „Rezept“, bestehend aus den „Zutaten“: Beschreibung, Erklärung und Kalkül. Die Beschreibung rekonstruiert die Ziele und die Handlungsalternativen, die Erklärung verbindet die Alternativen mit den Auswirkungen auf die jeweiligen Ergebnisse und das Kalkül bestimmt die optimale Handlungsalternative (Obermaier & Saliger 2020, S. 28 ff.). Gegenüber dem sicheren Entscheidungsmodell, in welchem nur ein relevanter Umweltzustand nach dem Ergreifen einer Alternative vorliegt, existieren hier mehrere. Je nach Wahrscheinlichkeit über das Eintreten eines (Umwelt-)Zustandes wird unter *Risiko* oder *Ungewissheit* entschieden. Bei der Risikovariante liegen Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der je verschiedenen Ergebnisse vor, wohingegen bei der Ungewissheitsvariante keine Wahrscheinlichkeiten vorliegen (Obermaier & Saliger 2020, S. 28 ff.).

In der Praxis scheint es sehr abwegig, dass sich die Entscheider:innen keinerlei denkbare Zustände nach ihrer Entscheidung vorstellen können und sie somit jeder Handlung die gleiche Eintrittswahrscheinlichkeit einräumen. Daher ist es plausibler, dass unter Risiko entschieden wird. Die Herausforderung dabei besteht in der Wahl des mathematischen Modells, um sicher bestimmen zu können, welche Eintrittswahrscheinlichkeit höher ist als eine andere. Ein einfaches Prinzip verfolgt die Maximin-Regel, die jeweils den *worst case* und den *best case*

gegenübergestellt (Neumann & Morgenstern 2007; Laux et al. 2018, S. 657 ff.). Das schlechtmögliche Ergebnis bietet die Ausgangsbasis, um die größtmögliche Sicherheit bzw. den größtmöglichen Schutz vor schlimmen Folgen zu schaffen. Die Entscheidung fällt demnach auf das Ergebnis, welches das Maximum des minimalen Ergebnisses liefert. Der Charme des Prinzips liegt in der praktischen Handhabbarkeit und der schnellen Umsetzung von Entscheidungen mittels Präferenzfolge. Jedoch können je nach Auffassung der Entscheider:innen entweder zu pessimistische oder zu optimistische Urteile das Ergebnis darstellen. Darin besteht eine Kritik an dem Prinzip und ihm werden weitere Berechnungsmodelle zugeführt, um die Erfolgsschance eines Ergebnisses zu erhöhen. Mittels des *Hurwicz-Prinzips* lässt sich der „Optimismusparameter“ berechnen und mittels der *Niehans-Savage-Regel* der niedrigste „Bedauernswert“ einer Entscheidung. Letztere wird auch als Regret-Prinzip bezeichnet, was im Gegensatz zur Gewinnmaximierung, die Verlustminimierung anstrebt (Savage 2000). Bekannter dürfte die *Laplace-Regel* sein, die davon ausgeht, dass alle Ergebnisse die gleiche Wahrscheinlichkeit haben einzutreffen (Laplace 1995). Für das im Alltäglichen agierende Gehirn des Menschen dürften solche Anwendungsvorschläge und damit einhergehende Rechenoperationen jedoch fremd wirken, da immer subjektive Wahrscheinlichkeiten und zurückliegende Erfahrungen für das Eintreffen eines Zustandes vorliegen. Ein Entscheiden unter völlige Unsicherheit und damit völiger Ahnungslosigkeit ist daher widersinnig. Stattdessen ist es ein angestrebtes Ziel, das a-priori-Wissen in an die Stelle der Unsicherheit treten zu lassen und mit weiteren zu beschaffenden Informationen in ein stochastisches Entscheidungsmodell zu überführen, welches die Annahme über eine Eintrittswahrscheinlichkeit in einem empirisch nachweisbaren Befund wiedergibt (Laux et al. 2018, S. 103). Hier ist es in der Praxis ausreichend, den Gehalt und die entstehende Aussagekraft durch vorhandene Informationen zu bestimmen. Um an mehr Informationen zu gelangen und die Entscheidungsfähigkeit zu verbessern, entstehen Informationskosten. Der Einsatz dieser Kosten ist gegenüber dem Nutzen der Information abzuwägen. Durch neues Wissen, können sich a-priori-Urteile über Anfangserwartungen zu den Umweltzuständen in a-posteriori-Urteilen wandeln. Je weniger Informationen zu Beginn vorhanden waren, desto wahrscheinlicher ist es, dass die eingeholten Informationen zu einem vorteilhafteren Urteil führen als es vor der Informationsbeschaffung der Fall gewesen wäre. Wie nutzbringend Informationen sind und welcher Wert ihnen im Hinblick auf das Ergebnis beizumessen ist, muss per Vergleich bestimmt werden. Dazu wird einer Information der Betrag ihrer Beschaffung gegenübergestellt und zusätzlich beurteilt, ob sie Einfluss auf den Umweltzustand hat oder zumindest einen sicheren Rückschluss auf ihn bietet. Kann sie das nicht, ist der Informationswert gleich null (ebd., S. 379 ff.;

Obermaier & Saliger 2020, S. 174 ff.). Der Nutzwert einer Information hängt immer mit dem Individuum zusammen, welches entscheidet. Dessen bisherige Informationsstand, Vorwissen, Erfahrungen, Risikoaffinität oder Risikoaversion sind wichtige subjektive Einflussgrößen, die mitentscheiden, ob und wie viel in eine Information investiert wird. Bewertet der Entscheider bzw. die Entscheiderin die vorhandenen Informationen als ausreichend oder stehen keine Ressourcen zur weiteren Beschaffung zur Verfügung, erfolgt die Entscheidung auf Grundlage des Status quo.

### 6.7.3 Entscheidungen unter Risiko

Die Einstellung zum Risiko ist neben der Bestimmung von Ergebnissen unter gegebenen Umweltzuständen eine wichtige Prämisse des realen Entscheidungsverhaltens von Personen. Auch dabei stellt die Wahrscheinlichkeitsrechnung eine wesentliche Grundlage dar. Eine Entscheidung unter Risiko bedeutet, dass für eine oder alle Handlungsalternativen das Ergebnis unsicher ist. Dafür ist die Vergabe von Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten von Ergebnissen (= zukünftige Umweltzustände) möglich (Laux et al. 2014, S. 105). Je nach Risikoneigung wird der/die Entscheider:in die Alternative wählen, welche eine positive Wahrscheinlichkeit besitzt oder eine, die unsicher im Ausgang ist, jedoch der erwartete Wert beim Eintreffen sehr hoch ist. Im Gegensatz zu risikovermeidendenden Personen, die für Sicherheit auf einen potenziell höheren Gewinn verzichten, haben risikofreudige Personen die Chancen auf einen höheren Gewinn im Fokus, auch wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit des erwarteten Wertes geringer ist (Amann 2019, S. 23 ff.; Obermaier & Saliger 2020, S. 73, 93; Braun & Gautschi 2011, S. 117 ff.). Die Risikoeinstellung beeinflusst, wie Wahrscheinlichkeiten gewichtet und interpretiert werden. Eine risikofreudige Person kann eine 50 %ige Gewinnchance höher bewerten als eine risikoneutrale oder risikovermeidende Person, weil sie den potenziellen Gewinn attraktiver findet. Umgekehrt könnte eine risikovermeidende Person diese Wahrscheinlichkeit niedriger einschätzen, weil sie die Möglichkeit des Verlustes stärker gewichtet. Diese Präferenzen führen dazu, dass unterschiedliche Personen bei identischen Wahrscheinlichkeiten und Ergebnissen unterschiedliche Entscheidungen treffen.

Verbunden mit dem Entscheidungsverhalten unter Risiko ist das *Bernoulli-Prinzip*, welches in keiner Literatur zu Entscheidungsfindungen fehlt. Entwickelt wurde es im 18. Jahrhundert von Daniel Bernoulli und basiert auf der Idee, dass der Nutzen (utility) von Geld oder Gütern nicht linear mit deren Menge

ansteigt (Bernoulli 1954).<sup>8</sup> Stattdessen nimmt der zusätzliche Nutzen, den eine Person aus einem zusätzlichen Betrag an Geld oder Gütern zieht, ab. Das wird als abnehmender Grenznutzen bezeichnet. Das Bernoulli-Prinzip macht aber generell keine Aussage über den Nutzen und dessen Wert. Dafür ist die Risikoeinstellung des Entscheiders bzw. der Entscheiderin verantwortlich. Grundlegend geht es auch hier um die Wahl der optimalsten aller zur Verfügung stehenden Alternativen, wobei der Nutzen erhöht und der Verlust gesenkt werden soll. Das Prinzip darf nicht mit der Maximin-Regel verwechselt werden. Beide Modelle zielen zwar auf die Erhöhung von Sicherheit und der Minimierung von Verlusten ab, sie setzen dabei aber unterschiedliche Schwerpunkte. Jemand der nach Maximin-Regel handelt, entscheidet unter Unsicherheit und kennt keine belastbaren Wahrscheinlichkeiten für die verschiedenen Ergebnisse. Daher ist es das Ziel, das Maximum des minimal möglichen Ergebnisses zu wählen, also die schlimmste aller Versionen zu vermeiden. Hingegen können Entscheidungen nach dem Bernoulli-Prinzip wesentlich risikoaffinier ausfallen, wenn für den Entscheidenden der erwartete Grenznutzen steigt. Andersherum kann das Entscheidungsverhalten risikoavers sein, wenn der erwartete Nutzen (Gewinn) niedrig ist. Nach dem Prinzip ist es erforderlich, dass bei einem Entscheidungsproblem jedem Ergebnis ein Nutzenwert zugeordnet wird. Hinzu kommt, dass für jedes mögliche Ergebnis die Wahrscheinlichkeit seines Eintreffens berücksichtigt wird, wodurch sich ein Erwartungswert ergibt. Aus der so entstehenden Matrix lässt sich die optimale Alternative bestimmen (Laux et al. 2014, S. 129 ff.; Obermaier & Saliger 2020, S. 74 ff.). Welche das ist, hängt von der Betrachtungsweise des Entscheidenden, seiner Risikotoleranz und von seinen verfügbaren Ressourcen ab. Wiederholt muss das mathematische Kalkül dem subjektiven Nutzen weichen.

Das ist der Hauptgrund dafür, dass das Bernoulli-Prinzip sehr eng mit der *Erwartungsnutzentheorie* (*Subjective-Expected-Utility-Theory, SEU*) verwandt ist. Die Erwartungsnutzentheorie, insbesondere die subjektive Variante (*SEU-Theory*), wurde von Leonard Savage (1954) entwickelt und baut auf der Arbeit von John von Neumann und Oskar Morgenstern (1944) auf, die in ökonomischer Manier davon ausgingen, dass Menschen stabile Präferenzen und eine vollständigen Überblick über ihre Umwelt besitzen. Zu treffende Entscheidungen seien daher nicht von Emotionen abhängig, sondern nur vom größten erwarteten Nutzen. Die SEU-Theory kombiniert das Konzept des erwarteten Nutzens mit

---

<sup>8</sup> Entwickelt und veröffentlicht hat die Theorie der Schweizer Mathematiker und Physiker Daniel Bernoulli 1738. Auf ihn geht ebenfalls das Bernoulli-Prinzip zurück, welches Entscheidungsregeln für Entscheidungen unter Risiko bestimmt.

subjektiven Wahrscheinlichkeiten, welche die individuellen Überzeugungen über die Unsicherheit von Ereignissen widerspiegeln. Sie ersetzt objektive Wahrscheinlichkeiten durch subjektive Einschätzungen und generiert einen realistischeren Bezug zu menschlichen Entscheidungsprozessen (Etzrodt 2003, S. 38 ff.; Fichter 2018, S. 215). Die SEU-Theorie verweist erstmals stärker auf psychologische Faktoren und zweifelt den rein ökonomisch-rationalen Ansatz in den Wirtschaftswissenschaften an. Die Theorie legt einen wichtigen Grundstein für die deskriptive Entscheidungsfindung und belegt, wie sich Menschen tatsächlich verhalten und nicht nur wie sie sich verhalten sollten. Eine Reaktion auf die Subjective Expected Utility Theory ist die *Prospect-Theorie*, die demonstriert, dass Menschen in der Praxis oft von der Grundannahme ihren Nutzen maximieren zu wollen abweichen. Kahnemann & Tversky (1973) formulierten wichtige Hauptkomponenten menschlicher Entscheidungen wozu die *Referenzabhängigkeit*, die *Wertfunktion* und die *Gewichtungsfunktion von Wahrscheinlichkeiten* gehören. Der Referenzpunkt ist die Ausgangsbasis, z. B. der aktuelle Besitzstand oder eine bestimmte Erwartung, von welcher aus verschiedenen Alternativen verglichen werden. Damit bestimmt er die Anfangsphase der menschlichen Entscheidung und legt ihr einen Ablauf zugrunde. Zuerst werden mögliche Ergebnisse als Gewinne oder Verluste relativ zum Referenzpunkt bewertet. Dabei kommt es zu einer Kombination von ähnlichen Risiken und ähnlichen Ergebnissen. Es folgt eine Segregation von risikoarmen und risikoreichen Komponenten. Die Wertfunktion ist dazu da, eine erste Einschätzung von Gewinnen und Verlusten zu validieren. Sie ist im Bereich der Gewinne konkav (= sinkender Nutzen) und im Bereich der Verluste konvex (= steigender Nutzen). Diese Form spiegelt wider, dass Menschen risikoavers sind, wenn es um Gewinne geht (sie bevorzugen sichere Gewinne gegenüber riskanten) und risikofreudig, wenn es um Verluste geht (sie bevorzugen riskante Verluste gegenüber sicheren Verlusten). Da Verluste stärker empfunden werden als Gewinne, ließ sich beobachten, dass die Verlustaversion dazu führt, einen absehbaren Verlust zu umgehen und dafür ein höheres Risiko in Kauf zu nehmen. Menschen empfinden den Schmerz eines Verlustes intensiver als die Freude eines gleich großen Gewinns (Kahneman & Tversky 1979, S. 263 ff.; Fichter 2018, S. 215 ff.). Das bedeutet, dass der zusätzliche Nutzen (oder Wert), den man aus einem zusätzlichen Gewinn erhält, abnimmt (= abnehmender Grenznutzen), während der zusätzliche Schmerz oder Verlust, den man aus einem zusätzlichen Verlust erfährt, ebenfalls abnimmt, aber langsamer (= abnehmende Grenzschmerzen) (Krelle & Recktenwald 1987; Fichter 2018, S. 217). Bei der Risikoaversion bei Gewinnen verhält es sich ganz nach dem Motto: „Lieber den Spatz in der Hand, als die Taube auf dem Dach“. Das

veranschaulicht die Gewichtungsfunktion und den Umgang mit Wahrscheinlichkeiten vor dem Ergebnis. Menschen übergewichten kleine Wahrscheinlichkeiten. Ein beliebtes Beispiel dafür ist die Annahme über einen Lottogewinn und das damit verbundene Lottospiel. Der Gewinn ist höchst unwahrscheinlich, wird dennoch subjektiv als wahrscheinlicher angesehen, als er tatsächlich ist. Fakten dafür schafften u. a. der National Wealth Service (NWS) und das National Safety Council (NSC), welche errechneten, dass es eher eintrifft von einem Blitz getroffen zu werden, bei einem Autounfall zu sterben, einen Royal Flush im Poker zu bekommen, einen Flugzeugabsturz zu überleben oder von einem Hai gefressen zu werden, als einen Sechser im Lotto zu haben (Epstein 1995). Genau andersherum verhält es sich beim Abschluss einer Versicherung. Menschen sind bereit hohe Prämien für Versicherungen zu zahlen, da sie die geringe Wahrscheinlichkeit eines Verlustes übergewichten (Dickson 2017). Die Gewichtungsfunktion und die verzerrte Wahrnehmung von Wahrscheinlichkeiten sind zentrale Komponenten der Prospect-Theorie. Sie erklären, warum Menschen oft Entscheidungen treffen, die von den Vorhersagen der traditionellen Erwartungsnutzentheorie abweichen. Durch das Übergewichten kleiner Wahrscheinlichkeiten und das Untergewichten hoher Wahrscheinlichkeiten entsteht ein Entscheidungsverhalten, das oft als irrational betrachtet wird, aber tief in der menschlichen Psychologie verwurzelt ist.

Durch die realitätsnahe Erklärung von Entscheidungen gilt die Prospect-Theorie als einflussreichste deskriptive Theorie des individuellen Entscheidungsverhaltens (Laux et al. 2018, S. 198). Kritikfrei ist sie dennoch nicht. Besonders Vertreter:innen der klassischen Ökonomie greifen den alternativen Ansatz wegen seiner Unbestimmtheit in der transparenten Darlegung eines Entscheidungsprozesses an, und bescheinigen den Anwender:innen eine mangelnde Risikokompetenz (Amann 2019, S. 39 f.). Ein Konsens findet sich in der Beobachtung, dass Menschen im Allgemeinen nicht gut mit Entscheidungen unter Risiko umgehen können und daher häufig nur das Resultat ihrer Entscheidungen beobachtbar ist. Am subjektiven und irrationalen Verhalten von Menschen und ihren intuitiven Präferenzen kann jeder Theorieansatz scheitern. Das ist spätestens dann der Fall, wenn unterschiedliche Entscheidungen in formal identischen Entscheidungssituationen getroffen werden. Verantwortlich dafür sind subjektive Wahrnehmungen, psychologische Zustände, emotionale und kognitive Einflüsse und kontextabhängige Faktoren der Entscheidenden. Mathematische Modelle und die Stochastik können gegen menschliche Präferenzenanomalien nur wenig ausrichten.

Die vorweg beschriebenen Entscheidungsmodelle unter Sicherheit, Unsicherheit und Risiko lassen anhand der getätigten Ausführungen erahnen, auf welches

Verständnis und welche Anwendungsfreude sie besonders bei kleinen und mittelständischen Unternehmen stoßen. Selbst bei Großunternehmen ist es zumindest fraglich, ob Vektoren, Indifferenzkurven, das Bernoulli-Prinzip oder andere mathematische Wahrscheinlichkeitsverteilungen zur Präzisierung von Entscheidungen zur Anwendung kommen. Daher bietet das nun folgende Teilkapitel einen realitätsnahen Blick auf die Entscheidungsmaxime in Organisationen. Mittels des Konzeptes der begrenzten Rationalität in Verbindung mit (nicht-)kooperativen Verhaltensweisen und dem neo-institutionalistischen Erklärungsansatz sollen die „[...] nahezu gottgleichen Fähigkeiten menschlicher Entscheidungs- und Handlungsträger“ (Braun & Gautschi 2011, S. 73) und damit die Rationalitätshypothese zugunsten realistischer Verhaltensweisen in Entscheidungssituationen abgelöst werden. Dabei werden verhaltenstheoretische Ansätze an das bisherige Material angelegt, um das Handeln in Organisationen und deren Auswirkung auf deren Umweltbedingungen beschreiben zu können.

---

## 6.8 Entscheidungskorridore in Organisationen

Bereits die Herleitung des Entscheidungsbegriffes machte deutlich, dass Organisationen autopoetische Systeme sind, die sich über die kommunikative Interaktion selbst erneuern. Sie sind entscheidungsgestützte Entitäten, welche durch Entscheidungen entstehen, fortbestehen und sich wieder auflösen können (u. a. Luhmann 2018). Genauso wie Organisationen soziale Systeme sind, sind es auch Entscheidungen. Beide sind komplex. Unter welchen Bedingungen Entscheidungen in Organisationen getroffen werden, ist vielschichtig und die Annahme der Nutzenmaximierung nur eine Sichtweise. Motive wie Emotionen, Habitus, Kultur und Umgebungsbedingungen lassen sich nicht in ein Nutzenmaximierungsmodell zwängen. Zudem versagt das Nutzenkonzept ganz, wenn es sich nicht um ein rein ökonomisches Problem handelt. Die Grenze der Rationalität im ökonomischen Ansatz verläuft auf der einen Seite zwischen Nutzenwerten und auf der anderen Seite zwischen Moral und Habits (Esser 1990, S. 231 ff.; Coleman 1992, S. 141; Etzrodt 2003, S. 54 ff.). Letztere verhindern rationale Entscheidungen von Individuen. Vielleicht entscheiden sie sich aufgrund von Vorlieben oder Altruismus für eine Variante, die ökonomisch die schlechtere ist, für die eigene Moralvorstellung aber die geeignetere. Die Ökonomik von Entscheidungen findet auch dort ein jähes Ende, wo es um eine stark unterschiedliche Ressourcenverteilung zwischen Akteuren oder (Macht-)Monopole geht. Die Maximierung des Nutzens als Optimierungskriteriums trifft dann nicht mehr zu.

### 6.8.1 Pragmatische Irrationalität

Individuen entscheiden nicht immer bewusst oder merken nicht, dass sie eine Entscheidung getroffen haben. Herbert Simon (1997, S. 3) beschreibt das als eine Reflexhandlung („reflex action“). Sie unterliegen demnach einer Intentionalität und Kontingenz. Das heißt, dass es immer Alternativen gibt, die stattdessen hätten ausgewählt werden können. Infolgedessen sind Entscheidungen von Natur aus paradox (Luhmann 2000, 2018). Sie sind nur eine Handlungsoption, die immer auch anfechtbar ist, weil sie nicht die rationalste, sozialste oder effizienteste ist. Eine Entscheidung ist ein Versuch (Ahrne & Brunsson 2019), der mit einem Risiko belastet ist, da sie Verantwortlichkeiten zuweist und mindestens die Person belangen kann, die sie getroffen hat. Organisationen werden meist nicht als „Organisationen“ angesprochen sondern stattdessen, die in ihnen vorkommenden Akteure. Es sind diejenigen, die Entscheidungen treffen und denen getroffene Entscheidungen mit allen dazugehörigen Handlungen und Äußerungen zuschreibbar sind.

Die objektiven und subjektiven Erwartungsnutzentheorien erhalten mit der Prospect-Theorie eine handhabbare und verständnisgenerierende Erweiterung des Entscheidungsprozesses. Sie relativiert die rein rationale Logik und stellt ein Abbild der Wirklichkeit zur Verfügung. Genauso wie der Homo Oeconomicus stellen sich auch rein ökonomische Theorien zur Entscheidungsfindung als ein Konstrukt heraus. Menschen sind weniger rational als sie vernunft- und risikogemäß sein sollen und können. Sie kennen meistens nicht alle Alternativen und Folgen. Hierfür wäre eine umfangreiche Informationsbeschaffung notwendig. Diese kostet wiederum Zeit und Geld, die kostbare Güter sind. Zudem unterliegen Menschen kognitiven Grenzen gesetzt und es muss ihnen eine gewisse Bequemlichkeit unterstellt werden. Sie wenden daher gern *Heuristiken* an, also Verallgemeinerungen und Schätzungen, um zu brauchbaren Ergebnissen bei Entscheidungsproblemen zu gelangen (Kahneman & Tversky 1973; Kahneman 2012; Fichter 2018, S. 217 f.). Wenngleich sich die Handlungsfähigkeit dadurch erhöht, entstehen auch blinde Flecken. Sehr häufig tritt eine Verfügbarkeitsheuristik ein, bei welcher nur leicht beschaffbare Informationen zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Nicht selten halten sich die Entscheidenden an ihren Überzeugungen fest, selbst wenn ihnen gegensätzliche oder widerlegende Informationen vorliegen (*belief perserverance*). Diese Hartnäckigkeit entspringt dem Prinzip der Rückblicksverzerrung. Menschen interpretieren neue Informationen so, dass sie ihre bestehenden Überzeugungen unterstützen. Im Rahmen der kognitiven Dissonanz gelingt es ihnen Widersprüche aus unterschiedlichen Informationen zu eliminieren und dadurch den eigenen inneren Konflikt

zu minimieren (Festinger 2009; Braun & Gautschi 2011; Laux et al. 2018). Das Selbstwertgefühl spielt ebenfalls eine Rolle bei der Aufrechterhaltung von Überzeugungen. Änderungen werden schnell als Irrtümer interpretiert und sind daher weniger beliebt, als neue Informationen so zu deuten, dass sie zum bisherigen Verhalten passen. Soziale Bestätigung oder Gruppendruck sind weitere Verstärker. Das sogenannte Herdenverhalten (*herd behavior*) kann die Wahl der eigenen Entscheidung erheblich beeinflussen, da die Annahme besteht, dass die große Gruppe über mehr Informationen verfügt. Zusätzlich sollen Ablehnungen vermieden und Akzeptanz gesteigert werden (Korhonen & Wallenius 2020; Banerjee 1992). Der normativ soziale Einfluss von „Herden“ zeigt sich eindrücklich auf Finanzmärkten, bei denen Blasen und Crashes entstehen können, wenn Investoren massenhaft kaufen oder verkaufen. Ein anderes Beispiel sind Massenpaniken, bei welchen Menschen dazu neigen, ohne rationale Überlegung der Menge zu folgen. Auch Modetrends spiegeln das Herdenverhalten von Menschen gut wider. Die *belief perseverance* und das *herd behavior* zeigen, wie sich individuelle Entscheidungen stark durch soziale und kognitive Faktoren beeinflussen lassen. Heuristiken lassen sich damit als Daumenregeln oder mentale Abkürzungen interpretieren, um komplexe Entscheidungsprobleme zu vereinfachen. Sie beruhen auf Erfahrungen und Intuitionen und können zu systematischen Verzerrungen und Fehlern in der Entscheidungsfindung führen. Das Modell der Entscheidungsheuristik von Kahnemann und Tversky verwerfen die Erwartungsnutzentheorie (EU-Theory), die zwar subjektive Wahrscheinlichkeiten einbezieht (SEU-Theory), aber weiterhin von der Annahme der rationalen Nutzenmaximierung ausgeht. Auch das Bernoulli-Prinzip, welches geringe Anforderungen an die Entscheidenden stellt, ist in der Realität kein anzutreffendes menschliches Entscheidungsverhalten (Laux et al. 2018, S. 659). Denn Menschen weichen oft systematisch von den Annahmen der Rationalität ab und greifen stattdessen auf Heuristiken und Bias zurück. Es entsteht eine Quasi-Sicherheit und impliziert Risikoneutralität in der Entscheidungssituation (ebd., S. 657).

Das Abweichen von Extremierungszielen beschreibt das Konzept der „*bounded rationality*“ von Herbert A. Simon (1959). Neben der Heuristik ist es eines der zentralsten Konzepte der Verhaltensökonomie und argumentiert mit der Begrenztheit menschlicher Kognition und Zeit. Daher streben Menschen nicht nach einer optimalen, sondern einer zufriedenstellenden Entscheidung (second best). Simon entwickelte daraus den Begriff „*Satisfice*“, der eine Wortkreuzung aus „satisfy“ und „suffice“ darstellt (Simon 1972, S. 176). Er geht von folgenden drei Annahmen aus: (1) Das Verhalten von Akteuren ist emotional und nicht rational geleitet, (2) der Zugang zu Informationen ist begrenzt und (3) auch beim

Vorliegen gleicher Informationsstände entscheiden sich Akteure wegen ihrer verschiedenen Fähigkeiten und Erfahrungen unterschiedlich (ebd.). Simon bezieht die wirtschaftspsychologische Dimension in die Analyse von Entscheidungsprozessen mit ein und belegt wie auch Kahneman und Tversky (1973), dass nicht die Maximierung des Nutzens für den entscheidenden Akteur zentral ist, sondern eine dem eigenen Anspruch genügende und zufriedenstellende Lösung. Das komplexe Entscheidungsfeld besteht aus Umweltbedingungen, Handlungsalternativen und möglichen Ergebnissen. Diese vielen Komponenten stellen ein Rationalitätshindernis dar und führen zu einer inkonsistenten Präferenzordnung. Die einzige Möglichkeit zu einer Entscheidung zu gelangen, ist der Rückgriff auf den Befriedigungsaspekt. Das kann zweifelsohne zu fehlerhaften und ökonomisch schädlichen Entscheidungen führen. Wegen der hohen Komplexität existiert in der Realität aber keine widerspruchsfreie Entscheidung. Mittels des Konzepts der begrenzten Rationalität lässt sich der tatsächliche Ablauf eines Entscheidungsprozesses verdeutlichen.

Dass Entscheidungen offensichtlich nicht linear verlaufen, zeigen die bis hierher gemachten Ausführungen. Nach den Entscheidungsregeln wäre es wünschenswert, wenn zuerst das Problem definiert und dann nach Alternativen gesucht wird, die das Problem lösen können. Der Alternativengenerierung geht die Informationsbeschaffung voraus, die notwendig ist, um Prognosen auf das gewünschte Ziel hin vergleichen zu können. Es folgt die Wahl der besten Alternative, zur Erreichung des besten Ziels. Dieses deskriptive Phasenschema erwies sich in der Praxis als invalid (Schreyögg & Geiger 2024, S. 445 f.). Sowohl individuelle als auch organisationale Entscheidungen verlaufen in einer anderen Reihenfolge, wobei sich keine feste alternative Reihenfolge bestimmen lässt, womit die präskriptive Theorie inhaltlich zum Erliegen kommt (March & Simon 1958; Luhmann 2000; Preisendorfer 2016; Schreyögg & Geiger 2024). Eine Zeit lang wurde noch davon ausgegangen, dass individuelle Irrationalitäten in Organisationen nicht auftreten, da sie durch formale Regeln und standardisierte Verfahren in eine objektiv rationale Entscheidung übersetzt werden (Geser 1990, S. 401 ff.). Die Realität sieht jedoch auch in Organisationen anders aus. Im Aufsatz von Cohen, March und Olsen (1972) ist das „garbage can model of organizational choice“ beschrieben. Dort heißt es, dass mehrere Personen sich nicht gegenseitig rationalisieren, sondern ihre Aufmerksamkeit auf ein Problem gelenkt wird, welches die Führungskraft vorgibt. Dann mischen sich die Vorstellungen von Problemen und Lösungen. Gemeinschaftlich werden diese Komponenten in einen „Mülleimer“ geworfen und dann eine Alternative herausgezogen, die konsensfähig ist (ebd.; Preisendorfer 2016, S. 139 ff.; Simon 2021, S. 114 ff.). Beteiligte und Ressourcen können dabei ständig wechseln, was jedes Mal zu

einer anderen Präferenzordnung und Alternativwahl führen kann. „*Verwirrung ist hier der zu erwartende Normalzustand*“ (Simon 2021, S. 116).

Organisationen sind mit einer Fülle von Problemen konfrontiert, und deren Lösung kann unter der immer bestehenden Ressourcenlimitation zum sogenannten Feuerwehr-Prinzip führen (Preisendorfer 2016, S. 145). Gehandelt wird erst, wenn es bereits brennt, und dann muss vor allem eine schnelle statt einer fakturierten Lösung her. Diese vereinfachte Entscheidungsheuristik kann selbst bei zentralen und für die Zukunft wichtigen Beschlüssen zu unkalkulierbaren und vollkommen überraschenden Ergebnissen führen. Verantwortlich dafür sind unge-nügende oder falsche Informationen, eine schlechte Vorbereitung und damit ein schlechter Überblick zu verschiedenen Umgebungsabhängigkeiten (ebd., S. 140). Wiederholt führt heuristisches und situatives Handeln zu einem Bruch mit prä-skriptiven Entscheidungsüberlegungen. Diese könnten nur in einem „lufitleeren Raum“ entstehen und müsste den Unsicherheitsfaktor Mensch eliminieren. Generell gilt: Je komplexer das organisatorische Problem, desto eher kommt das *garbage can model* zum Einsatz.

### 6.8.2 Spieltheorie

Vor diesem Hintergrund entsteht eine Idee wie sich Akteure gegenüber (neuer) Problemstellungen verhalten und welche Ressourcen sie einsetzen, um „ihre“ Organisation und damit verbundene Interessen zu erhalten. Ein wichtiges handlungstheoretisches Modell ist dabei die *Spieltheorie* von Neumann und Morgenstern (1944), welche das Verständnis von Entscheidungsprozessen in strategischen Situationen behandelt. Ihr grundlegendes Werk „*Theory of Games and Economic Behavior*“ (1944) legte den Grundstein für die moderne Spieltheorie.<sup>9</sup> Die Theorie konzentriert sich auf das Verständnis von Entscheidungsprozessen in strategischen Situationen, in denen das Ergebnis für die jeweils Beteiligten von den Entscheidungen der anderen Beteiligten abhängt. Hierin liegt der Unterschied zum bis hierher skizzierten mikroökonomischen Ansatzes, bei dem individuelle Entscheidungen zur Nutzenmaximierung Einzelner keinen Einfluss auf die Entscheidungen anderer haben (Morgenstern 1968, S. 145; Etzrodt 2003, S. 69). Im Mittelpunkt der Theorie steht die strategische Interaktion, nicht die isolierten Entscheidungen von Individuen, wenngleich der Erwartungsnutzen die wichtigste

<sup>9</sup> Die Spieltheorie galt als Versuch die Mikroökonomie mit der individuellen Nutzenmaximierung abzulösen. In der modernen Literatur wird sie der Theorie des rationalen Handelns zugeordnet (Etzrodt 2003, S. 69).

Triebkraft bleibt (Etzrodt 2003, S. 72). Das macht das Entscheidungsfeld komplexer und erweitert es um den Punkt der Reaktion von Interaktionspartner:innen. Zwei Haupttypen von Spielen werden in ihr behandelt: (1) *Kooperative Spiele*: Individuen können Koalitionen bilden und gemeinsam Strategien entwickeln, um den Gesamtnutzen zu maximieren und diesen dann unter sich aufzuteilen und (2) *Nicht-kooperative Spiele*: Individuen agieren unabhängig und verfolgen individuelle Strategien, um ihren eigenen Nutzen zu maximieren (Morgenstern 1968, S. 145 ff.; Braun & Gautschi 2011, S. 147 ff.). Die kooperative Variante setzt sich mit Verteilungsfragen und die nicht-kooperative Variante mit Interessenkonflikten auseinander. Das Minimax-Prinzip, welches bereits bei Entscheidungen unter Sicherheit beschrieben wurde, kommt hier nochmals zur Anwendung und zwar im Zwei-Personen-Nullsummenspiel. Es wird verwendet, um die optimale Strategie in einem Spiel zu bestimmen, bei dem ein Gewinn eines Spielers einen gleichwertigen Verlust eines anderen bedeutet. Spieler wählen Strategien, die ihren maximalen Verlust minimieren, den die Gegenseite zufügen kann (Morgenstern 1968, S. 145 ff.; Göbel 2018, S. 135 ff.; Amann 2019, S. 213 ff.; Obermaier & Saliger 2020, S. 183 ff.). Bei der nicht-kooperativen Strategie gewinnt und verliert immer einer. Sie ist besonders nützlich in kompetitiven Umgebungen, in denen Gegner versuchen einander zu schaden (= Nullsummenspiel). Mit dieser Zielvorgabe erscheint eine Kooperation nicht sinnvoll. Sie wird nur dann relevant, wenn ein Gleichgewicht zwischen den Parteien hergestellt werden soll. John Nash erweiterte die Spieltheorie durch die Einführung des Nash-Gleichgewichts in den 1950er Jahren (Nash 1951). Das Konzept ist ein Eckpfeiler der nicht-kooperativen Spieltheorie und beschreibt eine Situation, in der jeder Spieler seine beste Strategie in Bezug auf die Strategien der anderen Spieler wählt. Ein Nash-Gleichgewicht tritt auf, wenn keiner der Spieler durch eine einseitige Änderung seiner Strategie seinen Nutzen verbessern kann (ebd., S. 286; Göbel 2018, S. 137; Amann 2019, S. 210). Es handelt sich um ein strategisches Gleichgewicht, bei dem keiner der Spieler einen Anreiz hat, seine Wahl zu ändern, da dies seinen Nutzen nicht erhöhen würde.

Die Spieltheorie lässt sich auf das Handeln in Organisationen übertragen. Prädestiniert dafür ist die Prinzipal-Agent-Theorie, die bereits im Kapitel der Akteurskonzepte beschrieben wurde (Abschnitt 6.5). Sie untersucht die Beziehung zwischen einem Prinzipal (z. B. Vorgesetzte:r) und einem Agenten (z. B. Beschäftigte:r). Nicht-Kooperation bzw. Konflikte entstehen, wenn die Interessen des Prinzipals und des Agenten nicht übereinstimmen und asymmetrische Informationen vorliegen. Oft hat der Agent mehr Informationen als der Prinzipal, was zwei zentrale Probleme mit sich bringt. Den „*moral hazard*“, bei dem der Agent

aufgrund mangelnder Überwachung nicht im besten Interesse des Prinzipals handelt, und die „*adverse selection*“, bei welcher der Prinzipal Schwierigkeiten hat, die Qualität oder den Typ des Agenten vor Vertragsabschluss zu beurteilen (Jensen & Meckling 1976, S. 305; Braun & Gautschi 2011, S. 151; Preisendorfer 2016, S. 199). Die Lösung bieten umfassende Verträge, die Anreize setzen sollen, um die Handlungen des Agenten an die Interessen des Prinzipals anzugeleichen. Das kann eine leistungsabhängige Vergütung oder eine andere nicht-monetäre Sonderkondition sein. Die Zwei-Personen-Spielsituation kann in der organisationalen Praxis so aussehen, dass ein:e Mitarbeiter:in aus familiären Gründen eine berufliche Auszeit nehmen muss oder möchte. Das Unternehmen ist gerade unterbesetzt und benötigt jede Person in der Produktion, um Lieferzeiten einhalten zu können. Das Unternehmen präferiert daher, dass der bzw. die Beschäftigte keine Auszeit nimmt. Der bzw. die Beschäftigte präferiert jedoch die Auszeit. Das gemeinsame Interesse liegt darin, dass weder die betroffene Person gekündigt werden möchte, da sie ihr Einkommen für den Lebensunterhalt benötigt, noch möchte das Unternehmen, dass die betroffene Person kündigt, da sie für die Produktion benötigt wird und die erfolgreiche Rekrutierung einer neuen Fachkraft mit den gleichen Qualifikationen ungewiss ist. Es besteht also ein Interesse einer gemeinsamen Kooperation, da andernfalls beide Parteien verlieren.

Die Kooperation kann verschiedenartig sein. Es könnte ein Los gezogen oder eine Münze geworfen werden, wobei dann eine Partei einen Nachteil hätte, da ihr Interesse unberücksichtigt bleibt. Der Zufallsentscheid ist hier keine Option und stellt kein Nutzengleichgewicht her. Es braucht in solchen Situationen eine kollektiv rationale Lösung aus dem Dilemma, da beide Parteien etwas zu gewinnen haben, wenn sie sich einigen. Der Kompromiss kann wie beschrieben verschieden ausfallen. Es ist denkbar, dass das Unternehmen dem Beschäftigten z. B. eine Sonderzahlung anbietet, wenn er die Auszeit nicht in Anspruch nimmt, oder man einigt sich auf einen nur teilweisen oder verkürzten Ausstieg. Eine übergeordnete Regulierung oder eine gesetzliche Auflage von außen ist ebenfalls denkbar. Auch hier geht es um die Entwicklung von Mechanismen zur Lösung von Anreizproblemen (Jensen & Meckling 1976, 305 ff.; Göbel 2018, S. 146 ff.). Verträge, die zu kooperativem Verhalten zwingen, wie es bei Teilzeitregelungen bereits der Fall ist, sind so eine Variante. Das ist nicht unproblematisch. Normative Regeln weisen auch immer Lücken auf, sind mitunter schwammig formuliert und somit auslegbar. Zudem kalkulieren sie Gesetzesverstöße mit ein, indem sie Strafzahlungen verankern, und nicht zuletzt tragen sie zu einem Aufbau der Bürokratie bei. Weiterhin bleibt zu hinterfragen, ob Kontrollinstanzen in jedem Fall korruptionsfrei sind oder sich von den Unternehmen für ihre eigene Nutzenmaximierung bestechen lassen (Göbel 2018, S. 154). Das Menschenbild

und die Individualmoral gelten hier als Einflussvariablen, die sich gesetzlich kaum regulieren lassen.

Eine andere Kooperationsform findet sich in der *Tit-for-Tat-Strategie*, die sich unter der Grundregel „wie du mir, so ich dir“ zusammenfassen lässt (Axelrod 2009, 2016; Bolton & Ockenfels 2000). Es ist eine kooperative Strategie, die auf dem Prinzip iterativer Spiele und Reziprozität basiert. Das bedeutet, dass auf kooperatives Verhalten kooperativ und auf unkooperatives Verhalten unkooperativ reagiert wird. Die Strategie funktioniert besonders gut in Umgebungen, in denen wiederholte Interaktionen und langfristige Beziehungen von Bedeutung sind, da sie Kooperation fördert und Konflikte effektiv managt. In Organisationen sorgt die Tit-for-Tat-Strategie dafür, dass sowohl Vorgesetzte als auch Beschäftigte Anreize haben, sich kooperativ zu verhalten, da unkooperatives Verhalten sofort sanktioniert wird, während kooperatives Verhalten belohnt wird (ebd.). Der Reziprozitätsgedanke bringt eine Selbstverpflichtung und Individualmoral sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte mit sich. Ein gegenseitiges Defektieren mündet in der Beendigung der Kooperation und damit in der Gewinnminimierung auf beiden Seiten. Die Überlegungen reichen in die Unternehmensethik hinein, die Appelle gegen eine kollektive Selbstschädigung und stattdessen eine kollektive Selbstbindung postuliert. Diese entsteht, wenn sich ein Unternehmen zur Einhaltung bestimmter Standards selbst verpflichtet (Göbel 2018, S. 155). Nicht die Partei, die ihren Willen bekommt, wie im Nullsummenspiel, ist am besten dran, sondern, die die verantwortungsbewusteste Entscheidung trifft und im Sinne der Tit-for-Tat-Strategie einen guten Tausch zu bieten hat. Das allgemeine Rahmenwerk zur Erklärung kooperativen und adaptierten Verhaltens liefert die *Tauschtheorie* von Georg Homans (1964). Im Menschenbild geht sie von einem modernen Homo Oeconomicus aus, der sich zwar rational für die bessere Alternative entscheidet, diese muss aber nicht nutzenmaximierend geprägt sein (Homans & Caspar 1961, S. 80 ff.; Etzrodt 2003, S. 122 ff.). Ein finanzieller Verlust kann durch eine emotionale Belohnung ausgeglichen werden. Das schwächt die Rationalität und folglich wird eine bessere Alternative akzeptiert und nicht die beste aller möglichen Alternativen (ebd.). Die Theorie basiert auf einer verhaltensökonomischen Perspektive, die menschliches Verhalten als rational und kostenbewusst versteht, mit dem Ziel, Belohnungen zu maximieren und Kosten zu minimieren. Soziale Interaktionen werden als Austauschprozesse betrachtet, die prinzipiell von Egoismus geprägt sind. Lediglich die Nutzendefinition ist nicht immer rein monetär, sondern basiert auf der Erwartung einer Gegenleistung (Etzrodt 2003, S. 126). Die Erwartung von Leistung und Gegenleistung (Reziprozität) ist ein gemeinsames Merkmal der Tit-for-Tat-Strategie und der Tauschtheorie. Bei ersterer wird auf Kooperation mit Kooperation und auf Verrat mit Verrat reagiert.

Bei letzterer bedeutet Reziprozität, dass positive Handlungen (Belohnungen) mit positiven und negative (Kosten) mit negativen Handlungen beantwortet werden. Beide Ansätze zielen auf stabile und nachhaltige Interaktionen ab. Im Kontext der Entscheidungsfindung in Unternehmen liefert eine integrative Betrachtung der Tauschtheorie von George Homans und der Tit-for-Tat-Strategie von Robert Axelrod wertvolle Einsichten in die Mechanismen menschlichen Verhaltens und Entscheidens.

### **6.8.3 Integration der Open-System-View und des Neo-Institutionalismus**

Die moderne Systemtheorie von Luhmann (2018) beschreibt Organisationen als prozessuale Gebilde, die weit mit ihrer Umwelt verzweigt sind und somit einen hohen Grad der Komplexität aufweisen. Preisendorfer (Preisendorfer 2016, S. 150) schließt sich hier an und betont, dass Organisationen keine Robinson-Inseln sind. Sie werden von ihrer Umwelt mehr beeinflusst, als sie die Umwelt beeinflussen (Großkonzerne ausgeschlossen). Dabei ist die Umwelt als ambivalent zu betrachten. Auf der einen Seite stellt sie Ressourcen und Entwicklungspotenziale bereit und auf der anderen Seite ist sie durch Risiken, Egoismus, Konkurrenz, Transaktionskosten, Steuern usw. geprägt (ebd.). Innerhalb der Spieltheorie befand sich die Andeutung, dass Konfliktsituationen zwischen nicht-kooperierenden Akteuren mit Gesetzen zu lösen sind. Dieser Idee geht die normative Entscheidungstheorie voraus, die von rationalen, zielorientierten und gut informierten Individuen in Organisationen ausgeht. In der Realität jedoch finden sich bequeme Individuen, die problemscheu, unsicher und beeinflussbar sind. An dieser Grenze zur rationalen Entscheidungsfähigkeit plausibilisiert sich, dass Organisationen und die in ihnen agierenden Individuen meist nur das wahrnehmen, was bereits in der Struktur ihres Systems angelegt ist (Stichwort Heuristik). Das heißt, dass sie selbst auf alarmierende Markt- und Umweltentwicklungen nicht reagieren, wenn es für sie nicht relevant erscheint. Hier gilt der Ausdruck nach Luhmann: „*Grenzerhaltung ist Systemerhaltung*“ (Luhmann 1984, S. 35). Entscheidungsprozesse finden oftmals nur in den Köpfen statt und dies mit unterschiedlichen Einflüssen von Informationen, Realitäten, Erfahrungen und Haltungen. Das kann zu einer selektiven Betrachtung von Einzelaspekten führen und zu einer eigenen Zielbindung. Nutt & Wilson (2010) folgern, dass auf eine konkrete Spezifizierung des Problems verzichtet wird und sich stattdessen Lösungen entlang der Problemsituation bilden. Diese „Regallösungen“ sind oftmals

von anderen übernommen und berücksichtigen verschiedene Risiken, Komplexitäten und Beteiligte nur am Rande. Eine weitere Komponente ist, dass sich die Legitimität von Routineverhalten aus der Annahme speist, dass es rational betrachtet effektiv ist (Meyer & Rowan 1977, S. 347). Es ist aber gleichfalls nicht von der Hand zu weisen, dass: „*Categorical rules conflict with the logic of efficiency. Organisation often face the dilemma that activities celebrating institutionalized rules, although they count as virtuous ceremonial expenditures, are pure costs from the point of view of efficiency*“ (ebd., S. 355). Diese Heuristiken ermöglichen es Mitgliedern einer Organisation, schnell und effizient auf wiederkehrende Probleme oder Situationen zu reagieren, indem sie auf bewährte Muster und Verfahren zurückgreifen. Obwohl sie die Entscheidungsfindung vereinfachen und konsistente Ergebnisse fördern, können sie auch die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation einschränken, wenn neue oder unvorhergesehene Herausforderungen auftreten (March & Simon 1958; Jensen & Meckling 1976).

Entscheidungsprobleme sind selten eindimensional und doch werden einfache Standards für deren Lösung angewandt. Das zeigt das besondere Abhängigkeitsverhältnis von Organisation und Umwelt, da vor allem letztere Ressourcen, Informationen und Energie bereitstellt (*Input*). Die erhaltenen Ressourcen werden in der Organisation von Individuen verarbeitet, was u. a. die Entscheidungsfindung beinhaltet (*Throughput*). Nach der Verarbeitung der Ressourcen gibt die Organisation diese wieder an die Umwelt ab und erwartet bzw. erhält eine Rückmeldung (*Output*). Es entsteht eine Feedbackschleife, die für die Anpassung von Organisation und Umwelt verantwortlich ist (Weick 1976, 2002; Scott 1981). Diese Abfolge stellt den theoretischen Rahmen der Systemtheorie dar.

Eine schier unlösbare Herausforderung ist der Einklang zwischen der Organisation-Umwelt-Passung und Individuum-Organisation-Passung. Es konkurrieren unterschiedliche Ziele zwischen Organisationen und privaten Zielen von Menschen in den Organisationen (March 2010; Göbel 2018, S. 185). Die Interessensaushandlungen finden immer unter Risiken statt, weil nicht nur eine begrenzte Rationalität zugrunde liegt, sondern auch keine verlässliche Einschätzung über ein möglicherweise opportunistisches Verhalten (Jensen & Meckling 1976). Neo-institutionalistische Theorien erweitern das Verständnis menschlichen Verhaltens, indem sie die Bedeutung formaler und informeller Regeln, Normen und kultureller kognitiver Rahmenbedingungen betonen, die soziale Interaktionen und Entscheidungsprozesse strukturieren. Durch die Betrachtung, wie Organisationen nicht nur durch ökonomische Rationalität, sondern auch durch institutionelle Einflüsse wie Legitimität, soziale Akzeptanz und kulturelle Erwartungen geformt werden, bietet der Neo-Institutionalismus eine umfassende Perspektive auf die Wechselwirkungen zwischen individuellen Handlungen und

institutionellen Strukturen. Diese Perspektive ergänzt und erweitert zusätzlich die Erkenntnisse der Tauschtheorie, der Tit-for-Tat-Strategie und der begrenzten Rationalität, indem sie das Zusammenspiel von Mikro- und Makroebene in der Analyse von Organisationsverhalten und institutioneller Dynamik betont.

Für institutionalistische Vertreter:innen besteht die Umwelt aus kulturellen und institutionellen Gegebenheiten. Zudem vertreten sie die Sichtweise, dass gesellschaftliche Neuerungen in eine moderne Organisation Einzug halten müssen, ganz gleich, welche Auswirkungen sie auf die Arbeitsergebnisse haben. Diese Haltung basiert auf der Meinung wichtiger Anspruchsgruppen, welche Erwartungen über die Zeit normiert haben. Hierzu zählen als Beispiele, dass die moderne Organisation Computer benutzt und keine Zettelkästen mehr, oder dass sie ein Qualitätsmanagementsystem ebenso implementiert wie eine Frauenquote. In einigen der genannten Bereiche besteht kaum noch Wahlfreiheit und die Einführung verschiedener Institutionen ist mit einer gesetzlichen Pflicht verbunden. Institutionalisierung bezeichnet all die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze, die sich aus der Anpassung an Erwartungen aus der Umwelt ergeben (Schreyögg & Geiger 2024, S. 457 f.). Ein klassisches Beispiel aus dem Neo-Institutionalismus, das vor allem auf kleine und mittelständische Unternehmen zutrifft, ist der Prozess der *mimetischen Isomorphie* (Powell & DiMaggio 1991; Scharpf 2006; Hasse & Krücken 2015). Organisationssoziologisch betrachtet, beschreibt die mimetische Isomorphie die Tendenz von Organisationen, Praktiken und Strukturen von anderen Organisationen zu übernehmen, insbesondere in unsicheren Umwelten, um Legitimität zu erlangen und Unsicherheiten zu reduzieren (Preisendorfer 2016, S. 168). Ein praktisches Beispiel könnte die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen wie ISO 9001 in KMUs sein. Viele kleine und mittelständische Unternehmen finden sich in zunehmend komplexen und wettbewerbsintensiven Märkten wider. Um Unsicherheiten bezüglich der Marktanforderungen zu reduzieren und ihre Legitimität gegenüber Kund:innen und Geschäftspartner:innen zu stärken, übernehmen sie Qualitätsmanagementsysteme, die bereits von größeren und erfolgreicheren Unternehmen implementiert wurden. Das geschieht nicht unbedingt aufgrund einer nachgewiesenen Effektivität dieser Praktiken, sondern eher aus dem Wunsch heraus, sich an gesellschaftliche Erwartungen anzupassen. Auch normative Einflüsse spielen eine Rolle. Industrie- und Berufsverbände empfehlen oft die Einführung solcher Standards, was zusätzlichen Druck auf KMU ausübt, diesen Praktiken zu folgen, um als modern und professionell zu gelten. Familienfreundliche Maßnahmen können hier ebenfalls als Beispiel herangezogen werden. Durch die Übernahme bewährter familienfreundlicher Maßnahmen versuchen Unternehmen, ihre Attraktivität für Arbeitnehmer:innen zu steigern und ihre Legitimität auf

dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. In Reaktion auf eigene Unsicherheiten und Handlungsweisen neigen Unternehmen dazu, die Strukturen und Praktiken von als erfolgreich geltenden Unternehmen nachzuahmen. Das können flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Optionen oder externe Kooperationen (z. B. mit Kitas oder ambulanten Diensten) sein. Bei dem Thema kommen als normative Einflussgröße die von der Gesellschaft, der Belegschaft und der Politik herangetragenen Erwartungen an die Unternehmen zur Anwendung. Ihnen wird eine multifunktionale und synergetische Aufgabe übertragen, was sich besonders im Bereich der sozialen, umweltbezogenen und ökologischen Nachhaltigkeit zeigt. Unternehmen werden beispielsweise in die Verantwortung genommen, sich für das Tierwohl, bewussten Konsum, Ressourcenschonung, Diversity, Work-Life-Balance, Jobsicherheit und faire Löhne einzusetzen (Statista 2021a), wenngleich es ihrem Effizienzgedanken zuwider läuft. Zur Herstellung von *Isomorphie* braucht es entweder Zwang (erlassene Gesetze), Imitation (Nachahmung von Trendsetter-Organisationen) oder Druck (Anpassung an Umfelderwartungen). Unternehmen erwerben dadurch Legitimation und Anerkennung, wenn die Strukturangepassung an die normativen Erwartungen tatsächlich stattfindet (Meyer & Rowan 1977; Powell & DiMaggio 1991; Hasse & Krücken 2015). Bleibt es hingegen bei Lippenbekenntnissen, um eine interne und externe Legitimation zu erlangen, wird das auf Dauer zu Schwierigkeiten führen, genau diese zu erhalten. Unternehmen verlieren ihr Vertrauen bei Kund:innen, Lieferanten, Investoren und anderen Stakeholdern. Sie werden Schwierigkeiten bei der Bindung und Rekrutierung von Beschäftigten haben und dadurch Wettbewerbsnachteile erleiden. Das kann zu erhöhten Transaktionskosten führen, weil Stakeholder zu überzeugen sind, dass die abweichenden Praktiken dennoch von Vorteil sind. Neben dem Image- und Reputationsverlust drohen auch rechtliche Konsequenzen, wenn das Unternehmen gegen regulatorische Standards verstößt.

Das zeigt, dass nach dem neo-institutionalistischen Ansatz die Effizienzerwartung nicht das ausschlaggebende Kriterium sein sollte, nach denen sich eine Organisation richtet. Denn das Erhöhen normativer Institute durch das Aufnehmen beliebter Praktiken und Prozeduren in die formale Struktur, bringt den Unternehmen mehr Berechtigung ein (Meyer & Rowan 1977, S. 340 f.; Kieser & Walgenbach 2010, S. 43 ff.). Dabei spielt die Effizienzminderung dann eine untergeordnete Rolle, wenn im Umkehrschluss die Entscheidung von der Umwelt honoriert wird (Meyer & Rowan 1977, S. 343 ff.; Schreyögg & Geiger 2024, S. 457 ff.). Zum einen wird damit die Rationalitätsfiktion bestätigt und zum anderen die Einflussmacht von Akteuren in Form von Anspruchsgruppen außerhalb der Organisation, von denen häufig ein Ressourcenzugang abhängig ist

(ebd.). Die Herausforderungen einer Adaption von vorgegebenen Zielen und Werten liegen auf der Hand: Sie können zu einem Konflikt zwischen Anforderungen der äußeren Umwelt und Effizienzerfordernissen der inneren Umwelt führen, und sie können generell widersprüchlich oder unvereinbar mit den Organisationsprinzipien sein. Meyer und Rowan (1977) veranschaulichen in einer einfachen Grafik (Abb. 6.6) den Einfluss normativer Maxime auf Unternehmen und wie diese zu ihrem Fortbestehen beitragen.



**Abb. 6.6** Überleben der Organisation. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer & Rowan 1977, S. 353)

Es soll jetzt aber nicht der Anschein entstehen, dass Organisationen ihren Umwelten hilflos ausgeliefert sind und alles adaptieren müssen, was der gesellschaftliche Trend hervorbringt. Sie tun dies nur unter Legitimationsdruck und unter bestimmten Prämissen. Der Rationalitätsmythos kann ebenso andersherum wirken, also von der Organisation auf die Gesellschaft. Dazu bedient sich die Organisation eines „Kunstgriffes“ (Kieser & Walgenbach 2010, S. 45), den Meyer und Rowan (1977, S. 356) als „*decoupling and the logic of confidence*“ interpretieren. Sie verstehen darunter, dass die strukturell zu adaptierenden Elemente vom Organisationsgeschehen ferngehalten werden und gehen davon aus, dass “[...] *the formal structures of many organizations in postindustrial society dramatically reflect the myths of their institutional environments instead of the demands of their work activities. [...] But conformity to institutionalized rules often conflicts sharply with efficiency criteria and, conversely, to coordinate and control activity in order to promote efficiency undermines an organization's ceremonial conformity and sacrifices its support and legitimacy*“ (ebd., S. 340 f.).

Die Annahme geht auf die Definition von formalen Strukturen zurück. Die eine Seite argumentiert, dass formale Strukturen das Regelwerk einer Organisation sind, während die andere Seite dazu tendiert, dass neben der formalen noch eine informale Struktur existiert (Gutenberg 1983; Krüger 1994; Weick 2002; Luhmann 2012). Lange Zeit war die formale Organisation im Verständnis von Organisationsführung vorherrschend. Sie bezog sich auf personenunabhängig

dokumentierte Routinen, Regeln sowie Verfahrensweisen und stellte das „Offizielle“ eines Unternehmens dar oder in den Worten von Meyer & Rowan (1977, S. 343) gesprochen: „Such elements of formal structure are manifestations of powerful institutional rules which function as highly rationalized myths that are binding on particular organizations.“ Die Übernahme rationalisierter institutioneller Strukturen ist keine Kann-Entscheidung mehr, sondern ist zu einem Kriterium zur Vermeidung von Illegitimität geworden (ebd., S. 345) und schützt die Handlungsweisen einer Organisation außerdem davor infrage gestellt zu werden (ebd., S. 349). Für das Überleben einer Organisation ist die *isomorphe Anpassung* an ihre Umwelt eine entscheidende Strategie. Demnach scheitert eine Organisation dann, wenn das Management nicht dazu fähig ist, im Einklang mit den Institutionen der Umwelt zu handeln.

---

## 6.9 Fazit: Organisationsdynamik und die Kunst der Entscheidungsfindung

Dieses Kapitel hat den theoretischen Rahmen der Arbeit durch eine umfassende Analyse organisationssoziologischer Ansätze geschaffen. Es wurde gezeigt, dass Organisationen als soziale Systeme in ständiger Interaktion mit ihrer sozialen, ökonomischen und politischen Umwelt stehen. Die Dynamiken dieser Interaktionen werden durch Konzepte wie Umweltanpassung und strukturelle Koppelung (Luhmann) erklärt, die verdeutlichen, wie Organisationen externe Anforderungen verarbeiten und ihre Handlungsfähigkeit sichern. Diese systemischen Prozesse zeigen, dass Organisationen ihre Anpassungsfähigkeit stets im Spannungsfeld zwischen Effizienzstreben und sozialer Verantwortung aushandeln. Entscheidungen in Organisationen wurden als zentraler Untersuchungsgegenstand betrachtet. Klassische Modelle, wie der Homo Oeconomicus, bieten zwar idealisierte theoretische Grundlagen, stoßen in der Praxis jedoch an Grenzen. Hybride Rationalitätsansätze zeigen, dass Entscheidungen häufig von Unsicherheiten, Zielkonflikten, Ressourcenkonkurrenzen sowie Erfahrungen und Emotionen geprägt sind. Dies verdeutlicht, dass Entscheidungen selten unter perfekten Bedingungen getroffen werden können. In der Theorie werden Entscheidungen als ökonomische Konsequenzen von Handlungen betrachtet, die auf der Annahme der Nutzenmaximierung basieren (Etzrodt 2003, S. 29). Die Mikroökonomik erklärt Entscheidungen durch die Grenznutzentheorie, die den Menschen als rationalen Akteur darstellt, der seinen Nutzen optimiert. Dieses Modell des Homo Oeconomicus berücksichtigt weder Emotionen noch moralisches Verhalten und geht von zeitkonstanten Präferenzen aus (Lindenberg 1990; Frey & Meier 2004). Das

hängt mit einer restriktionszentrierten Heuristik zusammen. Änderungen im Verhalten lassen sich auf Änderungen in den Restriktionen zurückführen, demnach ändert sich das Verhalten nur, wenn sich die Randbedingungen und Umweltbedingungen ändern (Lindenberg 1990; Etzrodt 2003; Frey & Meier 2004; Opp 2016). Während diese Annahmen theoretisch kohärent sind, greifen sie in der Realität zu kurz, da komplexe Entscheidungsprozesse oft von nicht-messbaren Faktoren wie Emotionen und sozialen Normen beeinflusst werden. Das sehr restriktive Modell der Mikroökonomie wird in der modernen ökonomischen Rational-Choice-Theorie um altruistische Präferenzen und die Berücksichtigung von Normen erweitert. Demnach muss der optimale Egoist mit negativen Sanktionen rechnen, wenn er sich normabweichend verhält. Das kann in der Konsequenz schwerer wiegen, als der höhere persönliche Nutzen (Coleman 1979, 1986; Zintl 1989; Becker 1996). Das Schwierige an der Modifikation der ökonomischen Theorie durch subjektive Faktoren ist die dadurch entstehende Undefinierbarkeit des Grundes für Verhaltensänderungen. Sie sind nicht mehr unmittelbar an veränderte Randbedingungen gekoppelt, sondern zusätzlich an Erfahrungen, Emotionen, Solidarität usw. Diese subjektiven Präferenzen lassen sich kaum beobachten oder messen. Daraus ergibt sich in der Realität eine Komplexitätszunahme. Mit ihr schwindet die Möglichkeit, konkrete Voraussetzungen für eine Entscheidung anhand fester (rationaler) Präferenzen zu bestimmen, da (subjektiv) alles möglich sein kann. Es entsteht eine Tautologie, die der empirischen Ökonomie zuwiderläuft (Lindenberg 1990; Etzrodt 2003; Opp 2016).

Das Dilemma der theoretischen Ansätze zum Entscheidungsverhalten liegt im Spannungsfeld zwischen Realitätsnähe und Prognosefähigkeit (Etzrodt 2003, S. 37). Die empirische Sozialwissenschaft versucht, diese Lücke zu schließen, indem sie Mikrodaten erhebt, die standardisierte Makrodaten ergänzen. In der Entscheidungstheorie kommen sowohl präskriptive („Wie Entscheidungen getroffen werden sollen“) als auch deskriptive Verfahren („Wie Entscheidungen tatsächlich getroffen werden“) zum Einsatz. Beide Ansätze unterscheiden sich in ihrer Betrachtung von Restriktionen: Während traditionelle ökonomische Modelle Entscheidungen auf finanzielle Beschränkungen wie Budget oder Einkommen reduzieren, betont die moderne Ökonomie Ressourcen als Handlungsbefähigungen. Ökonomisch betrachtet sind die Beschränkungen rein finanzieller Natur und darauf ausgerichtet, das Kapital zu vermehren. Ressourcen hingegen unterscheiden differenzierter zwischen internen und externen Faktoren. Letztere beinhalten ebenfalls finanzielle Mittel, betrachten aber zusätzlich noch das individuelle und kollektive Sozialkapital (Coleman 1990, S. 302 ff.; Etzrodt 2003, S. 43). Während kollektives Sozialkapital institutionelle Regeln umfasst, basiert individuelles

Sozialkapital auf informellen Kenntnissen (ebd.). Zusätzlich spielen interne, subjektive Faktoren wie Moralvorstellungen, Kognitionen und Sozialisationsprozesse eine Rolle. Diese Aspekte erschweren die Anwendung klassischer Modelle, da sie die Komplexität und Unvorhersehbarkeit menschlichen Verhaltens erhöhen. Die Begrenztheit menschlicher kognitiver Fähigkeiten ist allgemein anerkannt. Anders als ein Computer können Menschen keine vollständige und fehlerfreie Berechnung des maximalen Nutzens vornehmen, da ihnen die dafür erforderliche Informationsverarbeitungskapazität fehlt. Stattdessen verfügen Menschen über Erfahrungen, Intuitionen und ein Gedächtnis. Das ermöglicht eine assoziative Lösung von Problemen. Die Lösungen sind dann zwar nicht approximativ optimal, dafür aber befriedigend (*satisficing*). Perfekte Rationalität bleibt in der Praxis unerreichbar, da der Aufwand für die Informationssammlung und -verarbeitung unüberschaubar wäre. Ohne Entscheidungen würde eine Organisation jedoch stagnieren. Unter diesem Umstand würde sie sich auflösen und bestünde nicht weiter fort, da sie summa summarum aus Entscheidungen besteht (Luhmann 1984, 2018, 2000; Horster 2013).

Durch die Anfechtbarkeit und das Ausloten von Alternatvioptionen könnten viele Entscheidungen bloße Versuche bleiben, ohne zu Prämissen für nachfolgende Handlungen zu werden. Das skizziert den Anfang eines organisationalen Stillstands. In Organisationen braucht es also eine Entparadoxierung von Entscheidungen (Becker & Seidl 2014), um eine erfolgreiche prozessuale Einheit zu schaffen, in der eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass Entscheidungen als Prämissen für weitere Handlungen (und Entscheidungen) akzeptiert werden. Organisation und Entscheidungen getrennt voneinander zu betrachten, ist nicht möglich (Ahrne et al. 2016, S. 95). Entscheidungen erzeugen eine Handlung oder das Unterlassen einer Handlung. Eine unterlassene Handlung kann aus einer für die Organisation sinnlos bewerteten Regel entstehen, die daher von ihr blockiert und somit nicht umgesetzt wird. Die Rede ist hier von einer Ablehnung einer Entscheidung (MacGuire 1972; Simon 1989; Nutt & Wilson 2010). Die Ablehnung muss nicht vollständig sein. Einzelne Elemente einer Entscheidung können übernommen und in eine neue, kollektiv akzeptierte Lösung integriert werden. Viele Entscheidungen basieren auf institutionalisierter sozialer Ordnung, die durch Routinen und Nachahmung reproduziert wird, da sie so ist, wie sie ist, weil sie so ist. Die Akzeptanz von Entscheidungen hängt häufig von einer Gewohnheitsheuristik ab, die bestehende Praktiken bestätigt und stabilisiert (Ahrne et al. 2016).

Real lassen sich organisatorische Probleme nicht standardisieren und eine Lösung lässt sich nicht von der Stange kaufen. Sie muss stattdessen entwickelt und konstruiert werden. Somit gibt es auch kein einheitliches Verlaufsschema und keine rein präskriptive Entscheidungstheorie (Schreyögg & Geiger 2024, S. 447).

Zudem können Umweltzustände vom Entscheidungssubjekt nicht beeinflusst werden, was den Unsicherheitsgrad des Ergebnisses einer gewählten Alternative erhöht (Obermaier & Saliger 2020, S. 15 ff.). Es entstehen Rationalitätsdefizite (Simon 1957). Demnach ist das Individuum kognitiv in seiner Problemerfassungs- und Verarbeitungskapazität begrenzt (Preisendorfer 2016, S. 140–141; Obermaier & Saliger 2020, S. 17, 68). Anhand dieser Restriktionen wurde der Homo Oeconomicus als rational handelnder Akteur bereits für ausgestorben erklärt. Solche idealen Modelle scheitern in der Praxis, da weder vollständige Informationen noch klar definierte Präferenzen und Motivlagen existieren. Entscheidungen stehen vielmehr an einer Schwelle zwischen Rationalität, Umweltbedingungen und subjektiven Alternativen (Amann 2019, S. 4 ff.). Der kollektive Charakter von Entscheidungen in Organisationen bringt zusätzliche Herausforderungen mit sich. Nicht nur die kognitiven Beschränkungen einzelner Akteure, sondern auch die unterschiedlichen inneren Modelle und Präferenzen mehrerer Beteiligter beeinflussen die Entscheidungsfindung. Die Chancen auf Konsens sowie die Qualität der kollektiven Entscheidungen haben direkten Einfluss auf den generierten Umweltzustand oder die Beibehaltung des Status quo.

Entscheidungen basieren häufig auf Wahrscheinlichkeitsinformationen, um die beste Alternative zu wählen. Solche Entscheidungen erfordern Risikokompetenz, die auf der Fähigkeit beruht, Wahrscheinlichkeiten korrekt einzuschätzen. Erwartungswert und Nutzen dienen als Orientierung und zeigen die Verbindung zur Rational-Choice-Theorie. In der Praxis wird jedoch oft reaktiv gehandelt: Risiken werden erst erkannt, wenn sie bereits eingetreten sind oder als hoch wahrscheinlich gelten (Weick 1976; Japp 1996; Kahneman 2012). Präventionshandlungen treten also mehr reaktiv als präventiv auf und stellen rationale Abwägungen hinter beobachtungs- und situationsspezifische Erfahrungen zurück. Dieses erfahrungsgebasierte Verhalten bestätigt, dass sich Individuen nicht von stochastischen Modellen der Wahrscheinlichkeitsrechnung beeindrucken lassen, um Risiken zu minimieren. Sie tun genau das nicht, sondern zeigen stattdessen ein risikodominantes Verhalten, indem sie Wahrscheinlichkeiten nicht absichern und kein Risikomanagement vorhalten (Voss 2022, S. 19). Was als „Vogel-Strauß-Methode“ erscheint, ist das Gegenteil von Umweltaufmerksamkeit und zeigt sich in der Handlungspraxis in einer Wahrnehmungsverzerrung, bedingt durch begrenzte Kognition und Information (Kahneman & Tversky 1973, 1979; Simon 1997). Das Risiko steht also nicht für sich allein, sondern ist ein „Beziehungs begriff“ (Voss 2022, S. 19). Zudem sind Risiken nicht statisch und müssen fortlaufend neu bewertet werden. Dabei lassen sich Risikodialoge genauso wenig vereinheitlichen wie Risikotypen. Unterschiedliche Kontexte führen hier zu variierenden Risikoeinschätzungen. Trotz der Abstriche vom rationalisierten Ideal

ermöglicht die Flexibilität von Risikoeinschätzungen Ad-hoc-Entscheidungen, die einem organisationalen Stillstand entgegenwirken. Ursächlich dafür ist die inhärente Komplexität und Wandelbarkeit der sozialen Realität. Wie Krelle (1957, S. 632) treffend formuliert: „*Die Unsicherheit [...] ist sozusagen ein konstitutives Element der ganzen Wirtschaft (wie überhaupt des Lebens) und kann gar nicht eliminiert werden.*“

Es lässt sich konstatieren, dass Entscheidungen immer risikobehaftet sind, da sie zum einen zeit- und kontextspezifischen Konstruktionsregeln unterliegen (Voss 2022, S. 22) und zum anderen von Individuen mit begrenzter Rationalität getroffen werden. Risiken werden dabei weniger systematisch bewertet, sondern entlang von Ergebnissen und Erfahrungen abgewogen. Daraufhin bestimmen sie ihre Handlungsfolge. Ein Risikomanagement entwickelt sich nicht entlang von Wahrscheinlichkeitshypothesen, sondern entlang von Ergebnissen. Dadurch wird deutlich, dass es vor allem weiche Faktoren sind, die einen Entscheidungsprozess begleiten. Wie sich Akteure entscheiden, hängt maßgeblich von den gelernten Alltagsroutinen ab, die einen „*Normalfall des Alltagshandelns*“ beschreiben (Esser 2001, S. 222 ff.). Statt rationalem Nachdenken dominieren Erfahrungen und kollektive Mehrheitsmeinungen, wodurch ein Mindestmaß an Intersubjektivität gewährleistet wird. Letztlich zeigt sich, dass Entscheidungen nicht allein auf Zahlen und Fakten basieren. Es ist die menschliche Komponente, die das Handeln formt und Farbe in die ansonsten graue Welt der Rationalität bringt. Hinter jeder Entscheidung stehen Individuen, die von Emotionen und sozialen Dynamiken beeinflusst sind.

Die vorgestellten theoretischen Grundlagen verdeutlichen, dass Organisationen als soziale Systeme agieren, deren Entscheidungs- und Handlungsmuster maßgeblich von ihrer Umwelt sowie den internen und externen Akteuren geprägt sind. Dabei wurde aufgezeigt, wie verschiedene organisationssoziologische Ansätze, von klassischen Bürokratietheorien bis hin zu systemtheoretischen Perspektiven, das Zusammenspiel von strukturellen Rahmenbedingungen und individuellen Handlungsspielräumen in Organisationen analysieren. Insbesondere die Konzepte der Umweltanpassung und der strukturellen Koppelung nach Niklas Luhmann bieten wertvolle Einblicke in die Dynamiken, mit denen Organisationen auf externe Anforderungen reagieren und sich selbst reproduzieren. Vor diesem Hintergrund ist die Fragestellung zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf nicht nur als individuelles Problem der betroffenen Arbeitnehmer:innen zu begreifen, sondern als organisationale Herausforderung, die sowohl interne Entscheidungsstrukturen als auch externe Einflussfaktoren adressiert. Die theoretische Diskussion hat verdeutlicht, dass Organisationen ihre Anpassungsfähigkeit

an externe Anforderungen (z. B. die Förderung einer pflegesensiblen Arbeitskultur) stets im Spannungsfeld zwischen Effizienzstreben und sozialer Verantwortung aushandeln. Diese systemischen Prozesse sind besonders relevant für kleinere Unternehmen, deren begrenzte Ressourcen und spezifische Strukturen besondere Anforderungen an die Gestaltung von Vereinbarkeitsmaßnahmen stellen. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Dynamik ist die Entscheidungstheorie, die in diesem Kontext eine zentrale analytische Rolle einnimmt. Entscheidungen in Organisationen sind stets eingebettet in komplexe Rahmenbedingungen, die von Unsicherheiten, Zielkonflikten und Ressourcenkonkurrenzen geprägt sind. Die Entscheidungstheorie bietet methodische Ansätze, um Entscheidungsprozesse systematisch zu analysieren und die zugrunde liegenden Rationalitäten sowie Abwägungsprozesse zu verstehen. Insbesondere die Betrachtung der Entscheidungsregelungen unter Unsicherheit, die Einbeziehung von Präferenzstrukturen und die Bewertung von Alternativen spielen eine zentrale Rolle. Diese theoretischen Konzepte ermöglichen es, die innerorganisatorischen Prioritäten und die Relevanz von Handlungsoptionen wie pflegesensiblen Maßnahmen zu beleuchten. Die Entscheidungstheorie wird in dieser Arbeit dazu beitragen, die Frage zu beantworten, wie Kleinst- und Kleinunternehmen zwischen Effizienzstreben und sozialer Verantwortung abwägen und welche Faktoren ihre Handlungsoptionen beeinflussen.

Die bisherigen Überlegungen führen zu dem Schluss, dass eine stärkere Berücksichtigung der organisationalen Perspektive unerlässlich ist, um ein umfassendes Verständnis der Wechselwirkungen zwischen pflegesensiblen Maßnahmen und den organisatorischen Rahmenbedingungen zu entwickeln. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, wie KMU Entscheidungen in diesem Kontext treffen, welche Barrieren sie dabei wahrnehmen und welche Strategien sie als erfolgversprechend erachten. Um diese Aspekte zu untersuchen, ist eine gezielte empirische Analyse notwendig, die auf den identifizierten theoretischen Konzepten aufbaut. Diese Analyse ermöglicht es, zentrale Erkenntnisse über die unternehmerische Sichtweise und deren Potenzial zur Mitgestaltung pflegesensibler Arbeitskulturen zu gewinnen.

Die nun folgende Genese der Forschungsfragen greift diese theoretischen Überlegungen auf und verknüpft sie mit den identifizierten Forschungslücken. Sie stellt die Verbindung zwischen den theoretischen Ansätzen und den konkreten empirischen Fragestellungen her, die in dieser Arbeit beantwortet werden.

# Genese der Forschungsfragen

7

Die Debatte um eine bessere Vereinbarkeit von Pflege und Beruf wird primär aus der Sicht der berufstätigen pflegenden Angehörigen geführt. Dies zeigt sich an der umfangreichen Forschungsliteratur, die die Belastungserfahrungen dieser Gruppe untersucht. Die vorhandenen Studien dokumentieren detailliert, wie die Organisation von häuslicher Pflege neben einer bestehenden Berufstätigkeit gestaltet wird und welche Auswirkungen dies hat. Insbesondere die zeitlichen und planerischen Herausforderungen eines hohen Pflegeaufwands stellen sowohl für Unternehmen als auch für pflegende Angehörige eine erhebliche Belastung dar. Gleichzeitig beeinflusst die gesellschaftliche und politische Wahrnehmung der Pflegeverantwortung, als private oder öffentliche Aufgabe, die infrastrukturellen Voraussetzungen für die Vereinbarkeit. Im deutschen familienzentrierten System sind staatliche und organisatorische Mechanismen begrenzt, wodurch berufstätige Angehörige auf ein kooperatives Netzwerk aus Helfenden und arbeitgeberseitiger Unterstützung angewiesen sind. Während die Forschung aufzeigt, dass pflegesensible Arbeitskulturen als Win-Win-Strategie gelten, bleiben die Unternehmen als mitgestaltende und primär handelnde Verantwortliche einer besseren Vereinbarkeit weitgehend unbeachtet. Stattdessen zeigt sich eine erhebliche Forschungslücke, die insbesondere bei Kleinst- und Kleinunternehmen relevant wird. Diese Lücke betrifft sowohl die Einbindung von Unternehmen in Studien als auch spezifische Erkenntnisse zu diesen Unternehmensgrößenklassen. Daraus ergibt sich eine maßgebliche Herausforderung: Die vorhanden Längsschnittstudien beschränken sich fast vollständig auf Organisationen mit mehr als 25 Beschäftigten. Das heißt, für kleinere Unternehmen gibt es lediglich vereinzelte Querschnittsstudien mit geringen Fallzahlen, wodurch eine deutliche Erkenntnislücke hinsichtlich Maßnahmen und Praktiken in Kleinstunternehmen

besteht. Gerade weil mehr als die Hälfte aller Beschäftigten in KMU tätig ist, von denen wiederum die Mehrheit in Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten arbeitet, erhält diese Forschungslücke besonderes Gewicht.

Die Literatur zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ist überwiegend aus der Perspektive der pflegenden Angehörigen verfasst. Diese Schwerpunktsetzung lässt sich argumentativ aus dem Forschungsstand zu dieser Gruppe ableiten. *Erstens* legen Disziplinen wie die Soziologie traditionell einen Fokus auf soziale Ungleichheit und die Belastungen marginalisierter Gruppen. Pflegende Angehörige, insbesondere Frauen, stehen dabei im Mittelpunkt, da sie familiäre Pflegeaufgaben weitaus häufiger als Männer neben ihrer Erwerbsarbeit übernehmen. Diese Doppelbelastung führt zu Stress, Gesundheitsproblemen und Gehaltseinbußen, was soziale Ungleichheiten weiter verstärkt. *Zweitens* richtet sich das übergeordnete Ziel auf eine ausgewogene Work-Life-Balance, bei der das Wohlbefinden der Arbeitnehmer:innen im Vordergrund steht. Da pflegende Angehörige mit hohen emotionalen und zeitlichen Belastungen konfrontiert sind, wird die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf aus ihrer Sicht als zentraler Aspekt betrachtet. Dies ist eng verbunden mit Ansätzen aus der Gesundheitsforschung, die die Auswirkungen beruflicher und privater Pflichten auf die physische und psychische Gesundheit untersuchen. *Drittens* konzentrieren sich sozialpolitische Forschung und Arbeitsrechtswissenschaften auf den Schutz vulnerabler Gruppen. Gesetzliche Maßnahmen wie das Pflegezeitgesetz und das Familienpflegezeitgesetz sollen pflegenden Angehörigen arbeitsrechtlichen Schutz bieten. Untersuchungen bewerten daher häufig die Wirksamkeit solcher Gesetze aus der Perspektive der Betroffenen. *Viertens* nehmen viele Studien eine individualzentrierte Perspektive ein, insbesondere beim Thema Sorgearbeit. Die Einschränkungen in der Berufstätigkeit, die pflegende Angehörige erfahren, rücken ihre individuelle Belastung in den Fokus. Organisationale oder betriebswirtschaftliche Aspekte treten dabei in den Hintergrund, da die Erfassung der Lebenslagen und Bedürfnisse der Betroffenen priorisiert wird. Schließlich distanziert sich die Forschung bei Pflegefragen häufig von betriebswirtschaftlichen Argumenten, da familiäre Sorgearbeit traditionell als moralische und ethische Pflicht betrachtet wird. Diese Ausrichtung führt dazu, dass die wirtschaftlichen Interessen von Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle spielen. Aus dieser Fokussierung erwächst vielfach die Kritik, dass Unternehmen bislang nur unzureichend über pflegefreundliche Strukturen verfügen. Gleichzeitig verdeutlicht sie die Notwendigkeit, die Unternehmenssicht und deren Gestaltungsmöglichkeiten für eine bessere Vereinbarkeit stärker in künftige Untersuchungen einzubeziehen. Werden die unternehmerischen Interessen und Hemmnisse nicht berücksichtigt, besteht das Risiko, dass Vereinbarkeitskonzepte aufgrund von Überforderung oder Ablehnung durch Arbeitgeber:innen scheitern.

Um den Forschungsstand zu aktualisieren und bestehende Wissenslücken zu schließen, sind gezielte Untersuchungen notwendig, die sich auf Kleinst- und Kleinunternehmen konzentrieren. Ziel ist es, Befunde zu generieren, die ein realistisches Bild ihrer Situation und Handlungsmöglichkeiten zeichnen. Dabei ist von besonderem Interesse, wie diese Unternehmen die Vor- und Nachteile der Mitgestaltung von Vereinbarkeitsmaßnahmen beurteilen. Ebenso ist zu untersuchen, welche Bedingungen sie als förderlich oder hinderlich wahrnehmen. Statt strukturierten Ansätzen prägen bislang vor allem Individuallösungen den Umgang mit Vereinbarkeit. Um solche Lösungen durch systematischere Maßnahmen zu ergänzen, ist eine umfassendere Berücksichtigung der Unternehmenssicht erforderlich.

(1) Perspektivwechsel vornehmen:

Die bestehende Forschungsliteratur verweist auf erhebliche Defizite bei der Untersuchung von Vereinbarkeitsmaßnahmen, speziell in KMU. Besonders Kleinst- und Kleinunternehmen wurden bisher kaum adressiert. Es stellt sich die Frage, warum viele KMU vorhandene Unterstützungsmöglichkeiten nicht nutzen. Ein Perspektivwechsel, der die Haltungen und Einstellungen von Unternehmen explizit erfasst, kann neue Erkenntnisse liefern. Dabei ist es essenziell, Barrieren und Hemmnisse zu identifizieren, die eine Integration des Themas in die Unternehmenskultur erschweren. Zugleich gilt es Varianten zu ermitteln, die KMU tatsächlich zugänglich sind.

(2) Entscheidungsfindung erkennen:

Ein weiteres Defizit liegt in der fehlenden Erkenntnis darüber, wie KMU Entscheidungen im Hinblick auf Vereinbarkeitsmaßnahmen treffen. Studien legen nahe, dass viele Unternehmen die Problematik zwar erkennen, jedoch kein spezifisches Fachwissen oder keine klaren Strategien besitzen. Um die Einführung einer pflegesensiblen Kultur zu fördern, sind Untersuchungen notwendig, die die innerbetrieblichen Prioritäten und Entscheidungsprozesse analysieren. Beispielsweise könnte der Fachkräftemangel als treibender Faktor eine wichtige Rolle spielen. Solche Analysen sind zentral, um zu verstehen, welche Argumente Unternehmen bewegen, bestimmte Maßnahmen umzusetzen oder abzulehnen.

(3) (Risiko-)Verhalten bewerten:

Schließlich ist die Risikokultur der Unternehmen ein entscheidender Aspekt. Hierzu zählen Fragen, ob die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf als relevantes Risiko wahrgenommen und in betriebliche Strategien integriert wird.

Es bleibt zu klären, wie Unternehmen Risiken bewerten und welche Schweltenwerte sie als akzeptabel betrachten. Diese Perspektive erfordert sowohl betriebswirtschaftliche als auch soziologische Ansätze, um die Auswirkungen von mangelnder Vereinbarkeit unter wirtschaftlichen und reputativen Gesichtspunkten abschätzen zu können.

Um den Forschungsstand zu aktualisieren und zur Minimierung der bestehenden Erkenntnislücken beizutragen, ist eine gezielte Untersuchung notwendig, die sich auf Kleinst- und Kleinunternehmen konzentriert. Ziel ist es, Befunde zu generieren, die ein realistisches Bild ihrer Situation und Handlungsmöglichkeiten zeichnen. Dabei ist von besonderem Interesse, wie diese Unternehmen die Vor- und Nachteile der Mitgestaltung von Vereinbarkeitsmaßnahmen beurteilen. Ebenso ist zu untersuchen, welche Bedingungen sie als förderlich oder hinderlich wahrnehmen. Aus der bisherigen Forschung und den erkannten Forschungslücken ergeben sich die folgenden zentralen Forschungsfragen:

**1. Welche institutionellen und organisationalen Faktoren fördern oder behindern die Einführung von pflegesensiblen Maßnahmen in KMU?**

Diese Frage zielt darauf ab, die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen zu analysieren, die die Einführung pflegesensibler Maßnahmen in kleineren Unternehmen beeinflussen. Dabei wird untersucht, welche Faktoren die Implementierung fördern oder behindern. Zudem soll aufgezeigt werden, ob und welche Unterstützungsmaßnahmen bereits angeboten werden und wie Unternehmen auf Hilfebedarf ihrer Beschäftigten reagieren. Ziel ist es, die bestehenden Ansätze besser zu verstehen und Grundlagen für die Entwicklung praktikabler Lösungen zu schaffen.

**2. Wie reagieren KMU, wenn Beschäftigte eine Vereinbarkeitsnotwendigkeit haben?**

Diese Frage zielt darauf ab, die Reaktionen und bestehenden Handlungsmuster von KMU zu erfassen. Im Mittelpunkt steht, wie sensibel Unternehmen auf Vereinbarkeitsanliegen reagieren, welche strategischen Überlegungen sie dabei anstellen und welches praktische Handeln daraus folgt. Untersucht wird, ob das Unternehmen bereits Erfahrungen mit dem Thema gesammelt hat, welche Maßnahmen es etabliert hat und welche anderen Wege es wählt, wenn bestimmte Maßnahmen nicht in Betracht kommen. Ziel ist es, die Flexibilität und Strategien der Unternehmen zu analysieren, um ein umfassenderes Verständnis ihrer Entscheidungsgrundlagen zu gewinnen.

**3. Befürworten Kleinst- und Kleinunternehmen eine Erweiterung der gesetzlichen Anwendung und damit verbundenen Freistellungsmöglichkeiten für ihre Beschäftigten? Wenn ja, worin sehen sie die Vorteile? Wenn nein, worin sehen sie die Nachteile?**

Diese Frage richtet den Fokus auf die Bewertung gesetzlicher Regelungen wie der Pflegezeit- und Familienpflegezeit (PflegeZG und FPfZG) aus Sicht von Kleinst- und Kleinunternehmen. Ziel ist es, den Informationsstand der Unternehmen zu diesen Gesetzen zu erfassen und Rückschlüsse darauf zu ziehen, wie intensiv sie sich mit den Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf auseinandersetzt haben. Darüber hinaus wird untersucht, wie die Unternehmen die gesetzlichen Vorgaben wahrnehmen, welche alternativen Strategien sie entwickeln und wie sie deren Wirksamkeit einschätzen. So lassen sich die Herausforderungen und Bedürfnisse kleinerer Unternehmen im Umgang mit rechtlichen Anforderungen besser verstehen und adressieren.

**4. Welche Form der Unterstützung für pflegende Angehörige finden KMU aus Unternehmensperspektive sinnvoll?**

Die Frage soll ermitteln, welche Maßnahmen für Unternehmen machbar sind und welche Ressourcen sie benötigen, um diese umzusetzen. Zusätzlich wird analysiert, von welchen externen Akteuren, wie etwa staatlichen Stellen oder gemeinnützigen Organisationen, sich Unternehmen Unterstützung wünschen. Im Mittelpunkt stehen damit weitere Unterfragen: *Welche Maßnahmen sind realisierbar, und welche Ressourcen werden benötigt, um sie umzusetzen?* Zudem stellt sich die Frage, von wem sich KMU welche Unterstützung wünschen. Die Antworten sollen Einblicke in die Wahrnehmungen und Handlungsoptionen von Kleinst- und Kleinunternehmen geben, einschließlich möglicher Hindernisse wie mangelndem Bewusstsein, organisatorischen Einschränkungen, bürokratischem Aufwand oder externen Unterstützungsbedarf. Ziel ist es, akzeptierte und praxistaugliche Konzepte zu identifizieren, die sowohl den betrieblichen Anforderungen als auch den Bedürfnissen pflegender Beschäftigter gerecht werden.

Die Beantwortung dieser Fragen geht über die reine Beschreibung von Unternehmenspraktiken hinaus. Sie eröffnet die Möglichkeit, die Logik organisationaler Entscheidungsprozesse im Kontext von Pflegeverantwortung grundlegend zu verstehen, und trägt damit zur Schließung einer wesentlichen Forschungslücke bei. Auf dieser Basis können fundierte Handlungsempfehlungen formuliert werden, die geeignet sind, KMU praxisnah zu unterstützen und zugleich Impulse für eine gerechtere und zukunftsfähige Vereinbarkeitspolitik zu geben.



# Forschungskonzept und methodologische Verankerung

# 8

Forschung bedeutet immer den Versuch der Reduzierung von Komplexität, da es schier eine unendliche Fülle an Möglichkeiten gibt, sich einer Problem- bzw. Fragestellung zu nähern. Besonders die Sozialforschung, welche Zusammenhänge von Erleben und Handeln abbildet, ist darauf angewiesen, die Komplexität des Bezugsproblems zu zergliedern, damit sich das Forschungsziel nicht in globalen Allaussagen verliert, sondern Sinnkonfigurationen und (Rationalitäts-)Zusammenhänge deutlich herausstellen. Wichtig dabei ist, die getroffenen Reduktions- und Auswahlprozesse verstehbar zu machen, um einen hohen Grad der Intersubjektivität zu erreichen. Die Intersubjektivität gilt als ein Garant für die Erläuterung und Nachvollziehbarkeit von komplexen Handlungsverkettungen im Erkenntnisprozess. Sie ermöglicht die Übernahme der subjektiven Perspektive der Forschenden, deren Überzeugungen, Ziele und Bedeutungsintentionen. Grundlegend steht also die Nachprüfbarkeit der Zugangsweise zur Disposition. In einer präzisen und präjudizierten Methodologie werden sowohl ein rekonstruierbarer Forschungsverlauf als auch eine rekonstruierbare Handlungslogik entwickelt.

Bei jedem Versuch des Fremdverständens (Schütz 1981) wird ein Letztbezug immer Auslegung bleiben. Denn eine generelle Perspektivenunabhängigkeit bei der Interpretation von Handlungs- und Sinnbeziehungen kann es in sozialwissenschaftlichen Forschungsbereichen nicht geben. Wichtig ist jedoch eine möglichst normative Richtigkeit anzustreben, die sich von einem bloßen situationslogischen

---

**Ergänzende Information** Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-49839-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-49839-9_8).

Verstehen distanziert und subjektive Argumentationslinien in eine mit Sinn ver-sehene Wirklichkeit wandelt (Kruse 2015, S. 61). Denn diese wird sui generis abgebildet und das vor dem Hintergrund eines qualitativen Denkstils, der gleichfalls kontextsensitiv und reflexiv sein sollte (Mannheim et al. 2003, 175, 213). Die Betonung liegt dabei auf der Abbildung von Wirklichkeiten und nicht auf der Abbildung von Realitäten. Denn dort, wo gesellschaftliche Wandlungsprozesse stattfinden, kann es nicht die eine gültige Realität geben und auch nicht die eine objektive Wirklichkeit. Das Bewusstsein über Möglichkeiten und Grenzen empirischer Sozialforschung ergibt sich nur aus einer konsequenten Reflexion des eigenen Relevanzsystems und damit dem Hinterfragen des induktivistischen (Selbst-)Missverständnisses (Alt 2001; Carnap 1968; Popper & Bartley 1983; Schurz 2007; Schreiber 1977). Besonders das Vorhandensein und Anerkennen deduktiver Wissensbestände, und nicht deren Negation, gehörte zu den Über-prüfungspflichten eines jeden Forschungsprozesses, um nicht den Eindruck einer „künstlich hergestellten Dummheit“ (Hitzler 1986, S. 53; Kruse 2015, S. 71) zu erzeugen. Daher benötigt es sorgfältig ausgewählte Forschungswerkzeuge, die in der Lage sind, die Forschung an sich und die Theoriebildung zu rekonstruieren.

*„Ein Hammer sollte man zum Nageleinschlagen nutzen, nicht zum Entfernen von Zähnen. Im letztgenannten Fall hilft es dann auch wenig, den Hammer mit einem feinen Diamantbohrer zu kombinieren. Und wichtig war mir auch noch zu sagen, dass manche nur das Werkzeug ‚Hammer‘ kennen und deshalb für sie alles leicht zum Nagel wird“ (Reichertz 2007, S. 279).*

Demnach sind die Werkzeuge nicht beliebig auswähl-, kombinier- und anwendbar. Ein willkürliches Vorgehen durch eine fehlende (Selbst-)Reflexivität führt bei der Interpretation der Ergebnisse mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer tautologischen Logik à la „was nicht passt, wird passend gemacht“ (Kruse 2015, 71, 74). Um überhaupt neue Erkenntnisse zu generieren, muss neben der bekannten oberflächlichen Sinnstruktur, die tieferliegende Struktur abgebildet werden. So stellt sich der Sinn des sozialen Phänomens heraus, welcher vorher nicht zugänglich war. In dieser Verbindung steht der intersubjektive Erkenntnischluss, welcher sich nachvollziehbar aus den erhobenen Daten begründen lässt bzw. las-sen muss (ebd., S. 101; Merkens 2019). „*Empirische Sozialforschung ist damit die systematische Gestaltung von Erkenntnisprozessen*“ (Kruse 2015, S. 132). Das Verhältnis von Theorie und empirischen Daten und der dadurch entstehende Analyseprozess beginnen bereits in einer methodologischen Fundierung, auf deren (begründeten) Annahme ein passfähiges methodisches Grundkonzept entworfen wird. Die methodologische Fundierung bildet dabei den Ausgangspunkt für den

Analyseprozess, der Theorie und empirische Daten in ein dynamisches Wechselspiel bringt. Um ein fundiertes methodisches Konzept zu entwickeln, ist eine differenzierte Auseinandersetzung mit theoretischen Grundlagen und methodologischen Ansätzen erforderlich. Dabei rücken insbesondere die Wechselwirkungen zwischen Vorwissen, Theorie und empirischen Daten in den Fokus.

Die sozialwissenschaftliche Forschungsliteratur unterscheidet zwischen deduktiven und induktiven Verfahren. Deduktion bedeutet dabei allgemein fortführend oder ableitend. Sie schließt von der Theorie zur Empirie (Altstötter-Gleich & Bergemann 2007; Chalmers 1999; Kruse 2015). Bei der Induktion ist es genau umgekehrt. Durch die Abstraktion und Verallgemeinerung von einzelnen Fällen durch Beobachtungsaussagen (bzw. Erlebnisaussagen), versucht sie eine Theorie zu entwerfen. Das geht auch aus der Wortbedeutung hervor, welche so viel wie herbeiführen oder veranlassen meint. Für den induktiven Zugang ist Vorwissen hinderlich, da es das zu erhebende Datenmaterial mit eigenen (theoretischen) Annahmen und Vorstellungen überformen könnte (Schurz 2007). Glaser und Strauss (1974, S. 47) sprechen sogar von einem kompletten Ignorieren von Theorie und Tatbeständen vor der Datensammlung. Eine durchdachte Methodologie bringt Gewissheit darüber, nicht leichtfertig und aus verkürzten Annahmen heraus ein Modell des Vorgehens zu wählen. Es sollte oder vielmehr muss eine Analyse der zugrundeliegenden Faktizität erfolgen, um die methodologische Entscheidung angemessen zu verbalisieren. Aus ihr erwächst der Forschungsgegenstand und an ihr zeigt sich die Validität der Ergebnisse. Das Verhältnis von Theorie und empirischen Daten ist ein zentraler Bestandteil des Analyseprozesses und beginnt bereits in der methodologischen Fundierung (Schurz 2007; Kruse 2015). Auf dieser Grundlage wird ein passfähiges methodisches Grundkonzept entworfen.

Die methodologische Kontroverse zwischen Deduktion und Induktion lässt sich nicht vollständig auflösen, aber ein vermittelnder Ansatz kann sinnvoll sein.<sup>1</sup> Während logische Schlüsse allein keine neuen Wahrheiten formen können, bietet die Verbindung von regelmäßigen Beobachtungen und analytischer Reflexion eine Möglichkeit, verlässliche Erkenntnisse zu generieren (Altstötter-Gleich & Bergemann 2007, S. 38 ff.). Imre Lakatos entwickelte hierzu das Konzept des *konstruktiven Falsifikationismus*, das auf der Weiterentwicklung von Theorien mit empirischem Gehaltsüberschuss basiert (Lakatos & Musgrave 1974, S. 113). Ein solcher Ansatz erlaubt es, bestehende Modelle zu erweitern und alte zu ersetzen,

<sup>1</sup> Weiterführende Diskussionen zu den philosophischen Grundlagen und Kritiken von Induktion und Deduktion, insbesondere die Beiträge von David Hume und Karl Popper, finden sich unter anderem in Hume (1711–1776), Popper (1984), und Feyerabend (1975). Diese Quellen sind eine wertvolle Ergänzung zur methodologischen Reflexion.

wenn neue Daten dies rechtfertigen. Die Verbindung beider Denkrichtungen ist auch in der vorliegenden Arbeit zentral. Die gewählte Methodologie greift deduktive und induktive Elemente auf, um die Komplexität des Forschungsgegenstandes zu bewältigen. So wird Vorwissen genutzt, ohne es unkritisch zu übernehmen, und gleichzeitig Raum für neue Erkenntnisse geschaffen. Dieser Ansatz sichert nicht nur die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses, sondern ermöglicht auch eine innovative Auseinandersetzung mit dem Erkenntnisinteresse.

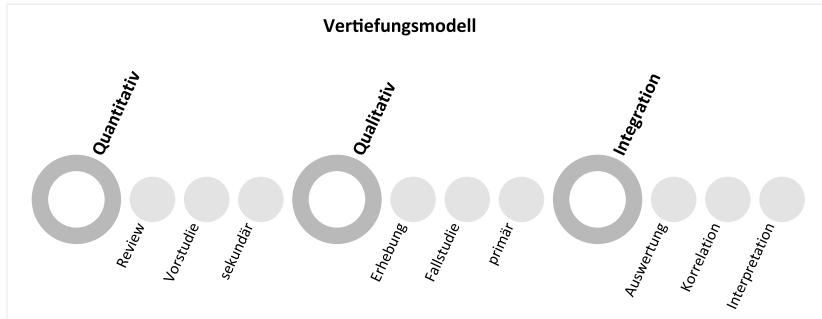
---

## **8.1 Methodenplurales Design als integrativer Forschungsansatz**

Die Wahl eines Forschungsdesigns erfordert mehr als eine pragmatische Entscheidung, sie setzt eine reflektierte Auseinandersetzung mit den methodologischen Grundlagen voraus, um die Stärken und Grenzen einzelner Methoden angemessen einschätzen zu können. Udo Kelle (2008, S. 9) formuliert treffend, dass die Wahl des Forschungsdesigns häufig von „pragmatischer Hemdsärmeligkeit“ vorgenommen wird, ohne sich große Gedanken über die Grundlagen zu machen. Somit geht es vorrangig um das praktische Outcome einer Forschung, und nicht um das gleichzeitige Verständnis von Anlass und Planung eines Designs, das zum Gegenstand passt (Flick 2011, 77 f.). Für die vorliegende Arbeit wird ein methodisch integratives Design entworfen. Dominant bleibt dabei das ideo-grafische Prinzip mit ausgeprägten induktiven Komponenten, unterstützt durch deduktive Ergebnisse aus quantitativen Sekundäranalysen. Triangulation wird hier nicht als bloße Parallelisierung verstanden, sondern als gezielte Verbindung qualitativer und quantitativer Ansätze, um die Komplexität des Untersuchungsgegenstands aus unterschiedlichen Perspektiven zu erfassen (Fielding & Fielding 1986; Kelle 1999; Flick 2011). Der Fokus liegt damit auf der komplementären Ergänzung der Stärken beider Methodensätze, um ein möglichst vollständiges Bild zu gewinnen (Kelle 1999, S. 8). Obwohl es sich um ein gut beforschtes Feld mit hoher gesellschaftlicher Relevanz handelt, besteht dennoch Bedarf an einem explorativen Zugang. Die Nichtvereinbarkeit von Pflege und Beruf ist zwar kein neues Phänomen, doch ein rein rationalistisch-deduktives Verfahren würde die Komplexität des Gegenstands nicht erfassen. Zahlreiche Praxisprojekte und Studien haben bereits wertvolle Erkenntnisse hervorgebracht, doch deren wiederholte Überprüfung im Längsschnitt erscheint wenig zielführend, solange sich die Rahmenbedingungen nicht grundlegend verändert haben.

Die Abwahl eines monomethodischen Ansatzes (Kuckartz 2014, S. 55) begründet sich in den Ergebnissen der Vorstudien: Das Antwortverhalten der Unternehmen zeigte über Jahrzehnte hinweg nur geringe Varianz, zudem war die Sampleauswahl limitiert und schloss nicht alle Unternehmensgrößen ein. Daher ergänzt die vorliegende Arbeit die vorhandenen Datenlagen durch eine qualitative Primäranalyse, die zugleich eine Rückkopplung zu den Sekundärdaten ermöglicht. Diese Rückkopplung dient einer Verständniserweiterung, die mit quantitativen Auswertungen allein nicht erreichbar wäre, wie etwa beim Nachzeichnen von Verfahrenswegen, wenn Mitarbeitende zu pflegenden Angehörigen werden. Mit der erforderlichen Offenheit und situativen Anpassbarkeit ist ein rein quantitatives Vorgehen für das zugrundeliegende Erkenntnisinteresse ausgeschlossen. Zudem stützen sich bisherige nationale wie internationale Untersuchungen überwiegend auf die Perspektive der Mitarbeitenden. Für ein vollständiges Verstehen muss jedoch gleichermaßen die Sicht der Unternehmen einbezogen werden, solange von einem demokratischen Entscheidungs- und Implementierungsprozess auszugehen ist. Dieser Anspruch lässt sich adäquater in qualitativen Designs umsetzen, die durch ihre Flexibilität eine passgenaue Annäherung an den Gegenstand erlauben (Burzan 2016, S. 104).

Das Erkenntnisinteresse liegt zum einen im Aufdecken betriebsinterner Strategien und zum anderen in den damit verwobenen Handlungsmaximen, nach denen Unternehmen bewusst oder unbewusst agieren. Eine empirische, induktive Methode ist hier besonders ertragreich, wenn sie das Vorwissen aus zurückliegenden Erhebungen aufnimmt und offene Befunde oder Widersprüche zu klären versucht. Diesem Prinzip folgt der vorliegende Forschungsansatz durch ein *sequenzielles Vertiefungsmodell*, das in der Fachliteratur den Mixed Methods-Designs zugeordnet wird (z. B. Bergman 2011; Kuckartz 2014; Burzan 2016; Creswell & Plano Clark 2018). Dabei handelt es sich um ein explanatives Design, das durch seinen sequentiellen Aufbau mit zunächst quantitativen und anschließend qualitativen Analysen eine systematische Vertiefung ermöglicht. Das Verfahren ist aufwendig, da beide Datensätze erhoben und ausgewertet werden müssen, bietet jedoch durch seine Zwei-Phasen-Struktur eine besondere Nachvollziehbarkeit und Transparenz. Die Abbildung 8.1 verdeutlicht die einzelnen Schritte dieses Designs.



**Abb. 8.1** Methodisches Vertiefungsmodell. (Eigene Darstellung nach Mayring 2001)

Das Modell veranschaulicht die Durchführung der quantitativen und qualitativen Forschungsschritte von der Erhebung bis zur Integration der Daten bei der Auswertung. Es folgt einem *sequenziell-explanativen* Aufbau (Schreier 2020, 169 ff.), bei dem zunächst quantitative Daten ausgewertet und anschließend durch qualitative Analysen vertieft werden. Dadurch lassen sich Kontextfaktoren und Einflussvariablen differenzierter erfassen und Muster oder Typen in den Antworten der Befragten präziser herausarbeiten (Kuckartz 2014, S. 65). Ziel ist eine nachvollziehbare und systematische Vorgehensweise, die Transparenz und Replizierbarkeit gewährleistet (Mayring 2020; Flick 1992, 2016a, 2021).

Das methodenplurale Design dieser Arbeit zielt darauf, quantitative Sekundärdaten und qualitative Primärdaten gezielt miteinander zu verzahnen, um die Handlungsstrategien von Unternehmen bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu analysieren. Auf diese Weise lässt sich das Erkenntnisinteresse sowohl explorativ als auch erklärend verfolgen und die Unternehmensperspektive in den Mittelpunkt stellen. Diese integrative Herangehensweise bildet zugleich die Grundlage für die Untersuchung der Organisation als eigenständigen Erhebungstyp. Damit rückt die Organisation in den Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen, nicht nur als Kontext, sondern als zentrales Analyseobjekt, dessen interne und externe Dynamiken im Zusammenspiel von Mikro- und Makroebene analysiert werden.

## 8.2 Die Organisation als Erhebungstyp: Aufschließen der Blackbox

In der vorliegenden Studie wird die Organisation als zentrale Analyseeinheit betrachtet. Sie dient nicht nur als Kontext für die erhobenen Daten, sondern auch als Gegenstand selbst, dessen interne und externe Dynamiken analysiert werden sollen. Das folgende Kapitel beschreibt, wie Unternehmen als Akteure

in einer systemorientierten, interaktionistischen Umwelt agieren und welche strukturellen und motivierenden Faktoren ihre Handlungsentcheidungen beeinflussen. Die Organisation wird als eine „Blackbox“ betrachtet, deren Strukturen, Prozesse und Wechselwirkungen sowohl innerhalb als auch im Kontext der Umwelt aufgeschlüsselt werden. Dabei stehen die Dynamiken zwischen strukturellen Rahmenbedingungen und Handlungsmöglichkeiten im Zentrum, um das Zusammenspiel von Organisation und Umfeld umfassend zu analysieren.

Was eine Organisation ist, welche Facetten sie annehmen kann und welche Interpretationsspielräume über sie existieren, hat Abschnitt 6.1 veranschaulicht. Nachfolgend dient uns die Organisation nicht mehr als metaphorische Konstruktionseinheit, sondern als Gegenstand sozialer Forschung und damit als Analyseeinheit der (sozialen) (Ungleichheits-)Genese. Die Organisation ist innerhalb der „Umwelt“ zu betrachten, in welcher sie sich befindet. Nicht nur die internen Strukturen mit ihren Personen, Gruppen und Prozessen sind relevant, sondern auch die Wechselwirkungen von äußerer und innerer Organisationsumwelt (Baur & Blasius 2014, 959 ff.). Aus diesen Ebenen lassen sich drei Felder bilden (Abb. 8.2).

Ebenen der Organisation		
Makoperspektive	Mesoperspektive	Mikroperspektive
Teil des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems ( <i>Kontextfaktor</i> )	Interne Strukturen und Prozesse ( <i>Umweltfaktor</i> )	Interagierende Personen und Gruppen ( <i>Sozialfaktor</i> )

**Abb. 8.2** Ebenen der Organisation. (Eigene Darstellung nach Meyermann et al. 2014, S. 960 sowie Kelle et al. 2017, S. 337)

Organisationen sind nicht nur rational-instrumentell, wie Luhmann (1984) ausführt, sondern zugleich offene und heterogene Systeme, die durch Umwelt- und Kontextfaktoren beeinflusst werden (Scott 1981). In ihnen lassen sich Daten auf Mikro-, Meso- und Makroebene identifizieren (Graeff 2014, S. 915). Für die Untersuchung organisationaler Phänomene ist es daher notwendig, die Wechselwirkungen dieser Ebenen in den Blick zu nehmen, um angemessene Rückschlüsse zu ziehen (ebd., 915 ff.). Organisationen erscheinen damit als komplexe Gebilde, die stets mehrschichtig zu betrachten sind (Meyermann et al. 2014; Becker & Brinkmann 2018). Dies erfordert einen multiempirischen Zugang, der im vorliegenden Forschungsdesign methodenplural und integrativ ausgestaltet ist. Dabei wird berücksichtigt, dass Organisationsdaten einerseits Mikrodaten darstellen, die

zur Erklärung makrosozialer Phänomene beitragen können (Meyermann et al. 2014, S. 962), und dass sie andererseits Objekte unterschiedlicher Ordnung enthalten, die selbst zum Gegenstand der Analyse werden (Hummel 1972, S. 13). Daraus ergeben sich drei Bedingungen in Organisationen, die bei der Untersuchung zu berücksichtigen sind:

1. In Organisationen gibt es kein individuelles Handeln ohne Kontextabhängigkeit. Denn das Umfeld beeinflusst immer das Verhalten und die Handlungen.
2. In Organisationen kann es nie gelingen, Individualdaten vollständig zu aggregieren. Denn dazu müssten sie homogen sein und keinerlei Variabilität aufweisen.
3. In Organisationen wird es nie möglich sein, jedes auftretende individuelle Merkmal einzeln zu betrachten. Denn dazu benötigte es die Definition gleicher Merkmalsausprägungen mit dem Wissen, dass Kontexte, in denen sich Organisationen befinden, unterschiedlich wirken (Pötschke 2014, 1102 ff.; Graeff 2014, 915 ff.).

Für einen gleichberechtigten Einbezug von Mikro-, Meso- und Makroebene gilt es, die ersten beiden Punkte zu berücksichtigen und den letzten anzuwenden. Denn nur dieser ermöglicht eine kausalere Betrachtung des Forschungsgegenstandes, da er individuelle und kontextbezogene Merkmale aufeinander bezieht. Das ist besonders für die vorliegende Untersuchung ausschlaggebend, welche Organisationsprinzipien, und somit die Perspektive korporativer Akteure, beforscht. Das Interesse hierbei bezieht sich im Wesentlichen auf die fortlaufenden Veränderungen bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, die mit den verschiedenen äußerlichen Veränderungen durch Politik, gesellschaftliche Umformung und individuelle Präferenzen im Zusammenhang stehen. Daran schließt sich das Vorgehen an, bei dem Daten auf der Individualebene erhoben und innerhalb der Interpretation der Auswertung als Aggregatwerte zusammengefasst werden. Das bildet die Voraussetzung für die Erklärung sozialer Phänomene auf der Mikroebene. Die Coleman'sche Badewanne ist hierfür ein dominantes Konzept. Die Methode übersetzt Kollektiv- zu Aggregatmerkmalen, indem sie Effekte auf der Individualebene zu kollektiven Erscheinungen zusammenführt, die sich dann als ein soziales Phänomen auf der Makroebene präsentieren (Coleman 1990; Esser 2002; Rössel 2009). Es wird damit verdeutlicht, wie Präferenzen von Akteuren auf der Mikroebene zu sozialen Gegebenheiten auf der Makroebene führen (Kelle et al. 2017, S. 340). Herausfordernd hierbei ist die Konstellation zwischen Makro- und Mikroebene, die jeweils unterschiedliche handlungstheoretische Hintergründe betrachtet (Coleman 1994; Esser 2002). Die Beziehung zwischen Makroebene

(*soziale Strukturen*) und Mikroebene (*soziales Handeln und Interaktionen*) wird als „wechselseitiges Konstitutionsverhältnis“ angesehen (Kelle, 2008: 78). Soziales Handeln von Akteuren ist damit kontextabhängig und kann nicht unabhängig von anderen Variablen betrachtet werden. Die Logik der Situation und die Logik der Aggregation sind dabei die Verbindungselemente zwischen Makro- und Mikroebene.

So logisch dieses Vorgehen auch scheint, beinhaltet es auch Risiken. Eines der bekanntesten ist der ökologische Fehlschluss (Robinson 1950), bei welchem empirische Ergebnisse der Makroebene für Erklärungen der Mikroebene herangezogen werden. Das mündet in einer Verallgemeinerung, was zu einer erheblichen Verzerrung der Daten führen kann. Genauso wenig wie aus einer singulären Gegebenheit eine allgemeine Ableitung zu treffen ist, lässt sich mit Garantie sagen, dass sich von einer höheren Ebene (*makro*) sicher auf eine niedrigere (*mikro*) schließen lässt (ebd.; Graeff 2014). Schlussfolgerungen können aussagekräftiger erfolgen, wenn individuelle Merkmale zusammen mit Kontextinformationen in die Betrachtung und Auswertung einfließen. Aggregat- und Individualdaten müssen hierzu verbunden werden. Das gelingt in der qualitativen wie in der quantitativen Forschung durch die Betrachtung mehrerer Ebenen (Pötschke 2014, S. 1101), die stets, im Sinne einer empirischen Mehrebenenanalyse, multiperspektivisch und multimethodisch erfolgt. Um den ökologischen Fehlschluss zu verstehen und ihn bestenfalls zu vermeiden, ist der Strukturbegriff in sozialwissenschaftlichen Theorien zu beachten (Kelle et al. 2017, S. 334). Für Organisationen heißt das, dass eine in ihr vorzufindende Struktur, wie zum Beispiel das Top-Down-Prinzip, nicht schon immer dagewesen sein muss oder dauerhaften Bestand hat. Eine sich immer wieder wandelnde Umwelt ist ursächlich dafür und macht Organisationen zu „Gebildeten“ mit einer begrenzten Reichweite, in der keine vollständige Determination oder universelle Struktur existiert. Beides kann sich nur auf einzelne Bereiche und bestimmte Zeithorizonte beziehen. So gibt es zwar immer nur eine Anfangsbedingung, Ort und Zeit jedoch bleiben Variablen. Damit dadurch nicht jeder theoretische Rahmen ins Wanken gerät und alle Untersuchungen nur zu punktuellen Erklärungen herabgestuft werden, ist die Formulierung von Brückenannahmen entscheidend (Lindenberg 1990; Kelle 2008, S. 108 ff.; Kelle et al. 2017, S. 338). Hierbei kann es sich um Präferenzen, aktuelle wirtschaftliche oder soziale Gegebenheiten oder neue Gesetze handeln. Diese sind zwar gleichwohl wandelbar und damit ebenfalls temporär und von begrenzter Reichweite, jedoch helfen sie, den Kontext zu erfassen, in welchem Handeln stattfindet. Das wiederum lässt Rückschlüsse auf eine theoretische Rahmung zu. Unter Berücksichtigung und Benennung der Validitätsbegrenzung

in der Interpretation von erhobenen Daten, lässt sich dann ein falscher bzw. zu weitreichender Determinismus (alias ökologischer Fehlschluss) vermeiden.

Es lässt sich schlussfolgern, dass in der Organisationsforschung zwei Systeme begrenzter Reichweite aufeinandertreffen: die der Organisationen und die der Forschenden. Organisationen folgen einer eigenen sozialen Ordnung, in der Gesetze und daraus abgeleitetes Handeln nur episodisch und zeitlich befristet wirken. Der Einfluss sozialer Determinanten übersteigt dabei meist denjenigen formaler Ziele (Coleman 1990; Kelle et al. 2017, S. 337). Dies resultiert aus der Gleichzeitigkeit von Umwelt-, Kontext- und Sozialfaktoren, die Organisationen kontinuierlich prägen. Hinzu kommen zwischenmenschliche Beziehungsgefüge mit eigener subjektiver Logik. Selbst ein hoher Grad an Formalisierung durch Regeln bleibt daher interpretierbar und macht Organisationen zu „mikropolitischen Arenen“ (Liebig et al. 2017, S. 5). Für Forschende sind diese sozial konstituierten Kontexte nie vollständig zugänglich. Hypothetiko-deduktive Modelle, die auf apriorischem Wissen beruhen, beanspruchen eine Vollständigkeit, die in Wirklichkeit nur zeitlich und örtlich begrenzte Gültigkeit hat (Gerdes 1979; Kelle et al. 2017). Forschende können daher lediglich von Anfangsbedingungen ausgehen, nicht von normativen Gewissheiten. Auch wiederkehrende Muster müssen stets kontextbezogen interpretiert werden (Gerdes 1979; Kron & Hedström 2008). Diese Begrenztheit hat Folgen für die methodischen Überlegungen: Um Organisationen in ihrer historischen, kulturellen und sozialen Situation angemessen zu erfassen, ist zu reflektieren, welche „Gewohnheitsheuristiken des Alltagswissens“ (Kelle 2008, 103 ff.) das Forscherwissen prägen. Welche Annahmen vorliegen, zeigt sich in den Hypothesen oder Forschungsfragen. Erst durch den Abgleich mit den erhobenen Daten werden organisationsspezifische Kenntnisse über Kulturen und Praktiken sowie belastbare Erklärungen für Prognosen verfügbar.

Auf der Suche nach diesen instrumentellen Ketten kann eine explorative Forschungsstrategie nützlich sein. Sie hilft, die unbekannten Strukturen zu identifizieren und die Pluralität sozialer Konstruktionen in Organisationen abzubilden. Dem explorativen Design liegen die Erweiterung und Ergänzung quantitativer Regelmäßigkeiten zugrunde. Auch die Aufklärung von unplausiblen quantitativen Ergebnissen<sup>2</sup> und damit eine Vertiefung der Zusammenhänge, die Analyse dahinterstehender Prozesse und Praktiken sowie alltagsweltliche Sichtweisen von beteiligten Akteuren (Hense & Schork 2017, S. 364) lassen sich so identifizieren.

---

<sup>2</sup> In der vorliegenden Forschungsarbeit zeigt sich dies etwa am zurückhaltenden bis ablehnenden Einsatz bestimmter weicher Standortfaktoren, die als Argument gegen den Fachkräftemangel angeführt werden.

Sie sind gleichfalls in der Lage einen häufig zu findenden Theorienpluralismus vorzubeugen, wie er meist bei Systemen begrenzter Reichweite der Fall ist und dafür verantwortlich ist, dass kein ad hoc Wissen generierbar bzw. operationalisierbar ist. Das spricht für die Erörterung von Sinnbezügen und relevanten Einflussfaktoren, um daraus kontextspezifisches Zusatzwissen zu deduzieren (Kelle et al. 2017, S. 351). Schlussendlich geht es um die Reduzierung von Komplexität und Variabilität. Für die in dieser Arbeit durchzuführende Organisationsforschung bedeutet das, die inferenzstatistische Verallgemeinerung, welche in vorherigen quantitativen Untersuchungen aus aufgetretenen Regelmäßigkeiten geschlussfolgert wurde, genauer zu interpretieren. Bei der Vereinbarkeitsthematik in Organisation bot sie bisher die Erkenntnis, dass Unternehmen mit großer Mehrheit keine Maßnahmen vorhalten und auch keine planen. Sie halten die zur Verfügung stehenden gesetzlichen und innerbetrieblichen Instrumente für ausreichend und sprechen sich gegen einen Ausbau von Angeboten aus, da sich hieraus sowohl bürokratische als auch finanzielle Hürden ergeben. Warum das angenommen wird, kann aus den vorliegenden Daten nicht interpretiert werden. Es können sich nur (Brücken-)Hypothesen anschließen, die zum Beispiel in der Vermutung einer geringen Effekterwartung liegen. Die Reduzierung der Unternehmensautonomie und damit verbundene Einschränkungen in der Entscheidungsfreiheit über humane Ressourcen könnte ebenfalls eine Begründung sein. Für solche Aussagen reichen die Befunde jedoch nicht aus und es muss eine Ergänzung folgen, um das Erkenntnisinteresse zu erhellen. Dahinter verbirgt sich ein methodisches Verständnis: „*Quantitative Untersuchungen legen regelhafte Strukturen in situativen Handlungen bloß und liefern im Wesentlichen Informationen über Häufigkeitsverteilungen; qualitative Untersuchungen beleuchten konkrete soziale Vorgänge, die bestimmte Strukturen situativer Handlungen hervorbringen*“ (Wilson 1982, S. 501).

Für die hier zugrunde liegenden methodischen Überlegungen führt das Vorhaben der Rekonstruktion von kausalen Prozessen in Organisationen über das Coleman'sche Mikro-Makro-Modell (Coleman 1990, 1994), das uns in die Lage versetzt „[...] die Interaktionen zwischen den Akteuren zu dem sozialen Phänomen der Makroebene zu führen, das erklärt werden soll“ (Kelle et al. 2017, S. 340). Das Vorgehen gliedert sich in drei Schritte (angelehnt an Coleman 1994; Esser 1990, 2002; Kelle 2008):

1. **Makro-Makro-Bezug:** Ein soziales Phänomen auf der Makroebene beeinflusst den Handlungsspielraum von Akteuren, etwa wenn Reformen der Pflegeversicherung neue Rahmenbedingungen für Unternehmen oder pflegende Angehörige schaffen.

2. Makro-Mikro-Verknüpfung: Die Akteure interpretieren diese strukturellen Bedingungen (z. B. demografischer Wandel, gesetzliche Regelungen) und übersetzen sie in individuelles Handeln.
3. Mikro-Makro-Rückbindung: Aus den individuellen Handlungen entsteht ein kollektives Muster, das wiederum das Makrophänomen prägt. Die Entscheidungsgrundlagen und Wahrnehmungen der Akteure sind dabei entscheidend, da sie Aggregationen und Typisierungen ermöglichen.

Eine besondere Herausforderung dieser Arbeit ist das Fehlen quantitativer Studien, die sich ausschließlich auf Kleinst- und Kleinunternehmen beziehen und als Basis für qualitative Subsamples hätten dienen können. Dadurch gewinnt die gezielte Auswahl von *crucial cases* an Bedeutung (Kelle 2008, S. 142). Diese Fälle sollen die Heterogenität des Feldes abbilden, indem sowohl typische als auch kontrastierende Konstellationen berücksichtigt werden. Nur so lassen sich Rückschlüsse auf die Relevanz organisationaler Handlungsmaximen auf der Makroebene ziehen. Während die Literaturanalyse bereits erste Handlungsregeln in großen und mittelständischen Unternehmen sichtbar machte, richtet sich der empirische Blick hier auf die Motive hinter den Entscheidungen in Kleinst- und Kleinunternehmen. Dadurch können Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge präziser rekonstruiert werden. Im Zentrum stehen drei Dimensionen organisationalen Handelns (Schütz 1981; Kelle 2008):

- *Externe Bedingungen*: Logik der Situation und ihre Umstände
- *Ziele*: individuelle Nutzenkalküle und Konsequenzen
- *Regeln bzw. Maximen*: lokale oder soziokulturelle Gegebenheiten

Diese Betrachtungsweise ermöglicht eine kausale Modellierung, die sowohl die Stringenz als auch die Variabilität organisationaler Handlungsziele erfasst. Kontext-, Umwelt- und Sozialfaktoren bilden dabei den Rahmen, in dem organisationalen Entscheidungsprämissen entstehen und Routinen sichtbar werden.

Die zuvor dargestellten Besonderheiten der Organisationsforschung verdeutlichen die Grenzen der Generalisierbarkeit auf der Makroebene und die Notwendigkeit eines reflektierten methodischen Vorgehens. Da Organisationen nicht adäquat standardisierbar sind, bedarf es kontrollierter Verfahren, um Verzerrungen durch Willkürlichkeit zu vermeiden (Rosenbohm 2016, S. 268). Vor diesem Hintergrund wird im nächsten Schritt die methodische Grundlage für die Datenerhebung erläutert. Im Mittelpunkt steht das problemzentrierte Interview, das individuelle Perspektiven ebenso wie organisationale Kontexte erfasst. Ergänzend wird der Interviewleitfaden vorgestellt, der auf die spezifischen Anforderungen der Forschungsfrage abgestimmt ist.

## 8.3 Methodenwahl und Erhebungsstrategie

Die vorangegangenen Überlegungen zur Organisation als Erhebungstyp verdeutlichen, wie vielschichtig der Forschungsgegenstand im organisationalen Kontext ist. Die daraus resultierenden methodischen Anforderungen stellen besondere Herausforderungen an die Auswahl und Gestaltung der Erhebungsstrategien. Die nachfolgenden Ausführungen widmen sich daher der Methodenwahl und der spezifischen Erhebungsstrategie, die es ermöglicht, die theoretischen Annahmen und praktischen Gegebenheiten der Untersuchung zu verbinden. Dabei werden zunächst die grundsätzliche Entscheidung für das qualitative Interviewverfahren und ihre Relevanz für das Forschungsdesign begründet. Im Anschluss folgt die Darstellung der spezifischen Methodik, die schließlich in der Wahl des problemzentrierten Interviews (PZI) kulminiert.

Aufgrund des Forschungsinteresses dieser Arbeit wurde das problemzentrierte Interview (PZI) als Methode ausgewählt. Andere Interviewformen wurden ausgeschlossen, da sie den Anforderungen an die Informationsgewinnung nicht entsprachen. So war das Experteninterview ungeeignet, da Unternehmensleitungen in Kleinst- und Kleinunternehmen in der Regel kein spezialisiertes Wissen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf besitzen. Per Definition verfügen Expert:innen über Sonderwissen, das durch spezifische Qualifizierung oder langjährige Erfahrung erworben wurde (Misoch 2019, S. 119 ff.). Im vorliegenden Kontext war solches Wissen nicht zu erwarten, da die Leitungen neben ihren originären Aufgaben auch das Personalmanagement übernehmen. Auch das narrative Interview wurde verworfen, da es auf lebensgeschichtliche Erzählungen angelegt ist (Hopf 2012, S. 179; Hermanns 2012, S. 182 ff.), während hier konkrete Handlungsstrukturen in organisationalen Kontexten im Vordergrund stehen.

### 8.3.1 Problemzentriertes Interview

Das problemzentrierte Interview ist eine Methode, die darauf abzielt, tiefergehende Einsichten in die Wahrnehmungen, Meinungen und Erfahrungen einer befragten Person zu einem spezifischen Problem oder Thema zu erhalten (Misoch 2019, S. 71 ff.). Das Interesse ist sehr fokussiert auf einen bestimmten Gegenstand ausgerichtet. Die interviewte Person erhält dabei eine konkrete Aufgabe, mit welcher sie sich im Gespräch beschäftigt. Ein PZI arbeitet mit einem thematisch orientierten Leitfaden, welcher den Befragten Artikulationschancen einräumt, ohne dabei jedoch lange Narrative zuzulassen (Hopf 2012; Witzel & Reiter 2022). Bei zu ausführlichen Abschweifungen erfolgt immer eine Rückführung zu dem

eigentlichen Thema. Hopf (2012, S. 179) beschreibt die Vorteile der Interviewform als „*Möglichkeit, eine sehr zurückhaltende, nicht-direktive Gesprächsführung mit dem Interesse an sehr spezifischen Informationen und der Möglichkeit zur gegenstandsbezogenen Explikation von Bedeutungen zu verbinden.*“ Das PZI verbindet zudem deduktive und induktive Elemente und schien auch deshalb besonders gut für die Beforschung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in KMU geeignet. Das theoretische und konzeptuelle Vorwissen (Deduktion) der Forscherin floss in die Erstellung des semi-strukturierten Leitfadens ein und ließ aber in den Interviewgesprächen genügend Raum für neue Aspekte, alternative Deutungsschemata und weitere Ausführungen (Induktion) der Befragten (Misoch 2019, S. 76 f.; Witzel & Reiter 2022, S. 96 ff.).

Während der Befragung steht die originäre Alltagssicht der Interviewten im Vordergrund (Witzel & Reiter 2022, S. 64). Für viele ist es die erste Situation, ihre Denk- und Handlungsweisen gegenüber einer außenstehenden Person zu erläutern. Das PZI erfordert daher eine doppelte Haltung der Interviewten: fachkundig und zugleich lernend (ebd., S. 73). Diese Haltung schützt vor einer selektiven Wahrnehmung, die durch eigenes Vorwissen entstehen kann, und ermöglicht Offenheit für neue Deutungen. Akzeptanz, Empathie und Selbstkorrektur bilden dabei die Grundlage des Gesprächs. Methodisch stützt sich das PZI auf erzähl- undverständnisgenerierende Verfahren, die durch aktives Zuhören und Nachfragen realisiert werden (ebd., 77, 93). Der Gesprächsprozess folgt einem klaren Aufbau: thematischer Einstieg, Detaillierungs- und Beispielsfragen sowie Ad-hoc-Fragen zum Schließen von Wissenslücken. Anschließend werden die Aussagen gespiegelt, mit Vorinterpretationen abgeglichen und bei Bedarf durch Verständnis- oder Konfrontationsfragen vertieft (ebd., S. 92). Auf diese Weise werden die Interviewten nicht zu „Antwortgeneratoren“ (ebd., S. 99) degradiert, sondern zu Partner:innen in einem gemeinsamen Reflexionsprozess, in dem ihre Alltagsperspektiven zentrale Bedeutung haben.

Mit dem Ziel, a priorisches Wissen durch neue Erkenntnisse und Sichtweisen zu erweitern, wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Die darin enthaltenen Fragen hängen mit der relevanten Problemstellung zusammen und sind thematisch auf das wissenschaftliche Erkenntnisinteresse ausgerichtet. Nachfolgend wird der Ausbau des Leitfadens beschrieben und daraufhin die Auswertungsmethode der Interviews.

### 8.3.2 Strukturierter Interviewleitfaden

Die Fragen im strukturierten Leitfaden sind so formuliert, dass sie sowohl zu dem Erkenntnisinteresse passen als auch die Forschungsfragen beantworten können. Strukturierung bedeutet auch immer eine Form von „Korsett“, das geringere Variationen in der Breite des Antwortverhaltens zulässt. Die Antworten der Befragten sollen fokussiert ausfallen und zum Problem bzw. Interesse hinführen. In den Leitfaden floss eine gründliche Vorarbeit ein, die es erlaubte, blinden Flecken in dem gewählten Themenfeld aufzudecken und dahingehend Fragen zu formulieren. Die Doppelrolle der Interviewenden als Fachkundige und Lehrende wird daran deutlich (ebd., S. 108). Der entwickelte strukturierte Leitfaden enthält Kernfragen, die allen interviewten Personen gestellt wurden. Die Reihenfolge war dabei nicht entscheidend. Auch sind zusätzliche Fragen oder Rückfragen erlaubt, die sich direkt aus dem Gesprächsverlauf ergeben (Schneijderberg et al. 2022, S. 221). Dieses Vorgehen verhindert, trotz einer hohen Strukturiertheit, eine reine Faktenermittlung entlang eines Frage-Antwort-Schemas, welches schlimmstenfalls in gehaltlosen Ja-Nein-Antworten mündet und die befragte Person in eine passive Position bringt (Witzel & Reiter 2022, S. 18 ff.).

Der *erste Fragenblock* beschäftigt sich mit den aktuell wahrgenommenen Risiken der Unternehmer:innen. Mit den dazugehörigen Fragen zur Risikobewertung galt es herauszufinden, was zu den bewertbaren Risikokriterien zählt, wie Risiken identifiziert und quantifiziert werden, was Unternehmen als aktuell besonders bedrohlich wahrnehmen und wie Risiken evtl. vorgebeugt werden. Von besonderem Interesse war es hier zu erfahren, ob der Ausfall von Beschäftigten eine zentrale Position bei der Risikobewertung einnimmt. Der *zweite Fragenblock* behandelte die subjektiv bewerteten Stärken des Unternehmens. Hier konnten die Befragten angeben, was ihr Unternehmen auszeichnet, was für attraktive Leistungen vorgehalten werden und mit welchen Strategien sie Arbeits- bzw. Fachkräfte gewinnen und halten. Das Interesse hinter diesen Fragen lag auf den individuellen Flexibilisierungsmöglichkeiten der einzelnen Branchen und den Bewertungen, was Arbeitgeber:innen denken, was bei (künftigen) Beschäftigten gut ankommt. Der *dritte Fragenblock* ging auf die unternehmerische Praxis bei akuten oder längerfristigen Ausfällen von Beschäftigten ein. Dieser Teil des Interviews war der zentralste und sollte in Erfahrung bringen, welche standardisierten und individuellen Strategien Unternehmen nutzten, um Personalausfälle zu kompensieren. Zu diesem Bereich existiert wenig quantifiziertes Vorwissen, welches über die Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Arbeitsort hinausgeht. Der *vierte und letzte Fragenblock* war thematisch konkret und fragte nach den persönlichen Einstellungen der Unternehmer:innen zur Pflegezeit- und Familienpflegezeit. Hier wurden

die Forderungen seitens einer Ausweitung der Gesetze auf alle Unternehmensgrößen erläutert und eine Meinungsabfrage erbeten. Auch für diese Fragen gibt es weder ein quantifiziertes noch qualifiziertes Vorwissen, womit dem Antwortverhalten eine besondere Gewichtung zukam. Die Abbildung 8.3 veranschaulicht die vier thematischen Fragenblöcke und die dazugehörigen Unterkategorien.

(1) Risikobewertung	(2) Employer Branding	(3) Vereinbarkeit	(4) Ausweitung PflegeZG
Frage nach:	Frage nach:	Frage nach:	Frage nach:
<input type="checkbox"/> Rubriken von Risiken	<input type="checkbox"/> Stärken des KMU	<input type="checkbox"/> Ausfall Beschäftigte	<input type="checkbox"/> Erweiterung Gesetz
<input type="checkbox"/> Kriterien für Risiken	<input type="checkbox"/> Attraktivitätsfaktoren	<input type="checkbox"/> Handlungsvarianten	<input type="checkbox"/> Gesetz mit Lohnersatz
<input type="checkbox"/> Wahrscheinlichkeit	<input type="checkbox"/> Fachkräftegewinnung	<input type="checkbox"/> Work-Life-Balance	<input type="checkbox"/> Unterstützungsbedarf

**Abb. 8.3** Die vier inhaltlichen Blöcke des Interviewleitfadens. (Eigene Darstellung)

Bei den Fragestellungen wurde, wie von Witzel (Witzel & Reiter 2022, S. 35 ff.) empfohlen, auf die Verwendung von Forschungsbegriffen sowie einen abstrakten oder verstellten Sprache verzichtet und die Anliegen mit den dazugehörigen Fragen klar angesprochen. Vorkenntnisse zum Thema der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sowie zu den gesetzlichen Bestimmungen wurden offengelegt. Dabei war es wichtig, dieses Wissen nicht aufzudrängen und das Antwortverhalten in eine bestimmte Richtung zu lenken (ebd.).

Mit der Entwicklung eines strukturierten Interviewleitfadens wurde die methodische Grundlage für die Datenerhebung geschaffen. Die zuvor beschriebenen Ansätze gewährleisten eine systematische und theoriegeleitete Befragung, die sowohl individuelle Perspektiven als auch organisationale Kontexte berücksichtigt. Im nächsten Schritt wird der Feldzugang beschrieben, der die praktische Umsetzung dieser methodischen Überlegungen ermöglicht. Hierbei stehen die Vorbereitung und Durchführung der Interviews sowie die Kontextbedingungen im Fokus, die die Qualität und Validität der gewonnenen Daten beeinflussen.

## 8.4 Feldzugang und Kontext der Untersuchung

Innerhalb der Bestimmung der Stichprobenauswahl wurde der Feldzugang vorbereitet. Die ausgewählten KMU erhielten eine schriftliche sowie mündliche Erläuterung des Forschungsvorhabens. Dabei stellte sich die telefonische Kontaktaufnahme als die effektivste Methode heraus. In jedem Telefonat konnten

noch einmal das Anliegen der Untersuchung sowie die Fragen der potenziellen Teilnehmer:innen erörtert werden. Auch Bestimmungen zum Datenschutz und zur Anonymität der Daten wurden dargelegt. Es erfolgte eine Terminvereinbarung nach den zeitlichen Vorgaben der Unternehmensleitung. Alle Gespräche fanden in dem jeweiligen Unternehmen mit der Unternehmensleitung statt. In einem Fall war eine Mitarbeiterin anwesend, die familiäre Pflegeaufgaben wahrnahm. Bei einigen Interviews waren aufgrund der Bürosituation Mitarbeiter:innen anwesend. Zumeist aber fand das Gespräch nur zwischen der Interviewerin und der Unternehmensleitung statt. Dadurch entstand häufig eine unruhige Gesprächssituation. Die Interviews mussten mehrfach unterbrochen werden, da beispielweise Kund:innen oder Mitarbeiter:innen mit Anliegen an die Unternehmensleitung herantraten. Diese Anliegen hatten Vorrang und galten als „Störungen“ zu akzeptieren. Dadurch zeigte sich wesentlich, wie involviert die Unternehmensleitungen in die operative Arbeit sind und keine exponierte Stellung als einzelne Manager:in haben. Sie sind vielmehr in alle Bereiche eingebunden und haben verschiedene Aufgaben inne. Sie waren sowohl in leitender Funktion tätig als auch als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit identischen Aufgaben wie die übrigen Mitglieder der Organisation. Im Nachgang waren das vorgefundene Setting und die zumindest kurze Einbindung in den Unternehmensalltag, für den praktischen Gehalt der Interviews sehr wertvoll. Es konnten zwischenmenschliche Beziehungen, institutionelle Strukturen und auch materielle Gegebenheiten beobachtet werden. Beispielsweise hatten drei der Interviewpartner:innen ihr Büro in der eigenen Häuslichkeit, sodass ich als Interviewerin dorthin eingeladen wurde und, wie vermutlich alle anderen Gäste auch, die Straßenschuhe vor der Haustür abstellte.

Die Mehrzahl der Interviews fand aber im Unternehmen selbst statt und je nach Branche entweder in einem Büro oder im jeweiligen unternehmerischen Kontext. Dazu zählten u. a. Baustellen, Ladenlokale, Gaststätten, Hotels, Friseursalons, Bäcker- und Fleischereien, Kfz-Werkstätten, Malerbetriebe oder Ingenieurbüros. Die Gesprächsatmosphäre war dadurch nie ruhig oder isoliert, sondern mitten im Unternehmensalltag mit vielen Nebengeschehnissen und -geräuschen. Die Umgebungen reichten von einer Hotelrezeption über eine Backstube, eine Baustelle, einen Bartresen, einen Friseurstuhl bis hin zu einer Autohebebühne. Da alle Interviews zu den Geschäftszeiten der Unternehmen durchgeführt wurden, konnte der Alltag mit seinen Aufgaben erlebt werden. Zu Beginn war es eine Herausforderung, sich darauf einzulassen und die unterschiedlichen Settings mit all den Störungen zu akzeptieren. Häufig bestand die Sorge, dass die Transkription der Interviews sehr viel Zeit in Anspruch nimmt oder von Störgeräuschen (z. B. auf der Baustelle) ganz überdeckt wurde. Diese Befürchtung stellte sich nach den Pretests als teilweise begründet heraus und verlangte

neben einem hochwertigen Diktiergerät eine sorgfältige Nacharbeit. Dennoch überwogen die positiven Aspekte der Vor-Ort-Besuche unter realen Bedingungen. Dadurch gelang es, eine gute Innenperspektive des jeweiligen Unternehmens inklusive der zugehörigen situationsabhängigen Stimmung zu erhalten.

Herausfordernder als das Umgebungssetting war die Aufrechterhaltung der wissenschaftlichen Neutralität bei einigen Interviews. Teils kam es zu fremdenfeindlichen bis rassistischen Äußerungen gegenüber ausländischen Arbeitskräften. Zudem waren scharfe Diffamierungen der aktuellen Bundesregierung und damit zur politischen Gesamtsituation häufiger der Fall. Das bedurfte nach dem jeweiligen Interview einer Reflexion, die auf dem Bewusstsein basierte, dass die qualitative Forschung eine Gratwanderung zwischen Neutralität sowie bewussten und unbewussten Positionierungen ist. Eine Garantie auf eine harmonische Forschungsbeziehung, Respekt oder Integrität gibt es nicht (Meyer et al. 2018). Auch wenn diese Situationen unangenehm und herausfordernd waren, waren sie zu keinem Zeitpunkt riskant oder physisch bzw. psychisch gefährdend. Insbesondere das 10 Gebot zur Feldforschung von Girtler (1996, S. 379) fasst solche und andere Erfahrungen einer/eines Forschenden prägnant zusammen: „*Du brauchst eine gute Konstitution, um dich am Acker, in stickigen Kneipen, in der Kirche, in noblen Gasthäusern, im Wald, im Stall, auf staubigen Straßen und auch sonst wo wohl zu fühlen. Dazu gehört die Fähigkeit, jederzeit zu essen, zu trinken und zu schlafen.*“

Nach jedem Interview erfolgte die Anfertigung von Notizen, welche die Vor-Ort-Situation und kurz die wesentlichen Inhalte der Befragung dokumentierten. Die Vor-Ort-Termine boten eine realistische und unverstellte Innenperspektive in die Unternehmen. Alle Interviewpartner:innen nahmen sich zwischen einer und zwei Stunden für die Durchführung der Befragung Zeit. Diese bestand aus zwei Teilen: Dem gemeinsamen Ausfüllen eines strukturierten Fragebogens und dem Führen des leitfadengestützten Interviews.<sup>3</sup> Alle Befragungen konnten erfolgreich durchgeführt werden, wenngleich in mehreren Fällen die Mühe darin bestand, die Person aufgrund der oben geschilderten Schwierigkeiten wieder zum Thema hinzuführen. Dennoch ist ein positives Resümee zur Feldforschung zu ziehen. In den meisten Fällen gelang es durch ein ehrliches Interesse für die jeweilige Tätigkeit des Unternehmens und einem aufmerksamen sowie aktiven Zuhören, dass Eis zu brechen und ein konstruktives Gespräch zu führen. Es bestand nach einigen Erläuterungen und der Herstellung persönlicher Bezüge zur Vereinbarkeit von Pflege

---

<sup>3</sup> Der Fragebogen und der Interviewleitfaden sind in den Anhängen 3 und 4 im elektronischen Zusatzmaterial zu finden.

und Beruf eine große Offenheit gegenüber dem Thema und es konnten wertvolle Überlegungen, Einstellungen und Strategien in Erfahrung gebracht werden.

Mit der Darstellung des Feldzugangs und der spezifischen Kontextbedingungen wurde die Grundlage für die Datenerhebung geschaffen. Das folgende Kapitel widmet sich der Auswertung der erhobenen Daten und den Prinzipien der Qualitätssicherung. Es beschreibt die methodischen Ansätze, mit denen die Interviews analysiert werden, und erläutert, wie die Validität und Transparenz der Ergebnisse gewährleistet werden können.

---

## 8.5 Datenauswertung und Qualitätssicherung

Die sorgfältige Datenauswertung bildet einen zentralen Bestandteil der vorliegenden Untersuchung und ist entscheidend für die Beantwortung der Forschungsfragen. Sie umfasst die systematische Analyse der erhobenen Daten, um aus den qualitativen Interviews valide und nachvollziehbare Erkenntnisse zu gewinnen. Im Mittelpunkt steht die *fokussierte Inhaltsanalyse nach Kuckartz*, die sowohl deduktive als auch induktive Elemente kombiniert, um bestehende Theorieansätze mit neu gewonnenen empirischen Daten zu verknüpfen. Neben der Datenauswertung spielt die Qualitätssicherung eine tragende Rolle, um die wissenschaftliche Nachvollziehbarkeit und Transparenz des Analyseprozesses zu gewährleisten. Die Arbeit orientiert sich hierbei an gängigen Gütekriterien der qualitativen Forschung, wie Intersubjektivität, Transparenz und Reichweite, die in diesem Abschnitt dargestellt werden. Diese Kriterien tragen dazu bei, die Validität und Reliabilität der Ergebnisse zu stärken und deren Übertragbarkeit auf andere Kontexte kritisch zu bewerten. Die nachfolgenden Kapitel erläutern zunächst die methodischen Schritte der Inhaltsanalyse und gehen anschließend auf die angewandten Maßnahmen zur Qualitätssicherung ein.

### 8.5.1 Fokussierte Inhaltsanalyse nach Kuckartz

Die Auswertungsmethode qualitativer Interviews richtet sich zuerst nach dem Forschungsinteresse (Rädiker & Kuckartz 2019). Bei der vorliegenden Untersuchung wurden mittels problemzentrierter Interviews KMU befragt, um Regelmäßigkeiten in deren unternehmerischen sowie sozialen Verhalten und Handeln herauszufinden. Das so generierte Material durchlief eine strukturierte Datenaufbereitung und eine anschließende Analyse unter Zuhilfenahme der Software

MAXQDA. Dabei richtete sich das methodische Vorgehen nach der fokussierten (auch inhaltlich strukturierenden) Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Diese schien geeignet, weil sie im ersten Schritt mit vorab festgelegten deduktiven Kategorien arbeitet, die sich in einem zweiten Schritt durch neue (induktive) Kategorien ergänzen lassen. Zudem setzt Kuckartz vermehrt auf einen Mixed-Methods-Ansatz bei der Auswertung und lässt stärker quantitative Auswertungsmethoden gelten. Im Mittelpunkt dieser Auswertungsmethode steht die Identifizierung, Systematisierung und Analyse von Themen. In vielen Punkten überlappen sich die Methodenmerkmale bei Kuckartz und Mayring im Vorgehen zur qualitativen Inhaltsanalyse. So zum Beispiel sprechen sich beide für ein deduktiv-induktives Vorgehen bei der Kategorienbildung aus (Kuckartz & Rädiker 2020, S. 46 ff.; Mayring 2022, S. 64 ff.). Die strukturierte Analyse nach Kuckartz & Rädiker (2020) beinhaltet sechs Schritte, welche eine inhaltlich-semantische Zusammenfassung der Daten zum Ziel hat. Die Schritte werden jetzt kurz genannt und dann auf den Forschungsprozess der Arbeit übertragen (Tab. 8.1).

**Tab. 8.1** Schritte fokussierte Inhaltsanalyse. (Eigene Darstellung nach Kuckartz & Rädiker, 2020)

1. Schritt	<i>Daten vorbereiten, organisieren und explorieren:</i> Transkripte der Interviews erstellen. Dokumentengruppen und Dokumentenvariablen festlegen. Forschungsfrage vergegenwärtigen.
2. Schritt	<i>Lineares Kategoriensystem aus dem Interviewleitfaden entwickeln:</i> Ergänzen von (Sub-)Kategorien, die aus anderen Vorkenntnissen wie Theorien und Konzepte stammen. Gütekriterien mittels klarer thematischer Abgrenzungen für das Kategoriensystem entwickeln (= Kategoriendefinition).
3. Schritt	<i>Basiscodierung:</i> Codierregeln festlegen und jedes Interview mit vorab erstellten Kategorien codieren.
4. Schritt	<i>Feincodierung:</i> Zugeordnete Segmente aus der Basiscodierung weiter aufgliedern und Subkategorien zuweisen. Ähnliche Kategorien zusammenführen. Der Fokus liegt auf den Themen der Kategorie und nicht mehr auf den Aussagen der Einzelpersonen.
5. Schritt	<i>Analyse nach dem Codieren:</i> Fallbezogenen oder kategorienbasierte Auswertung des Materials unter Zuhilfenahme von Visualisierungen.
6. Schritt	<i>Bericht schreiben und Analyseprozess dokumentieren:</i> Ergebnisse der Forschung darstellen und interpretieren

### 1. Schritt: Daten vorbereiten, organisieren und explorieren

Vor der inhaltlichen Auswertung gilt es, die geführten Interviews aufzubereiten. Das erfolgt mittels einer regelgeleiteten Transkription, also der Verschriftlichung der mündlichen Aussagen. Hierfür kam die Transkriptionssoftware „Amberscript“ zum Einsatz. Da die Interviewumgebungen eher unruhig waren, war nach der automatischen Transkription ein Anhören der einzelnen Interviews und eine händische Korrektur der durch das Programm erstellten Texte erforderlich. Da Amberscript in der automatischen Transkription keine Regeln anwendet, wurden diese bei der Durchsicht der Transkripte nachträglich eingefügt. Dabei erfolgte die Orientierung anhand der Vorschläge von Dresing und Prehl (2018, S. 21 f.) sowie von Kuckartz und Rädiker (2020, S. 2 f.). Es entstanden wörtliche Transkripte.<sup>4</sup> Hierbei kamen Regeln zur Anwendung, welche den Texten zu einer besseren Lesbarkeit und zu mehr Verständnis verhalfen (Tab. 8.2):

**Tab. 8.2** Transkriptionsregeln. (Eigene Darstellung)

Regel	Bedeutung
Anonymität	Alle Angaben mit Rückschluss auf das Unternehmen werden anonymisiert
Dialekt	Es erfolgt die Übersetzung von Dialekten ins Hochdeutsch mit einer Ausnahme: Das Wort „nie“ bedeutet im Dialekt der Befragungsregion „nicht“. Es kommt in den Interviews sehr häufig vor und wurde so belassen, da es das Verständnis nicht beeinträchtigt.
Aussprache	Anpassung von Wortschleifungen an das Schriftdeutsch, z. B. „nu“ → ja; „nee“ → nein; „so’n“ → so ein
Doppelungen	Wortdoppelungen werden nicht erfasst
Rezeptionssignale	Sprechäußerungen wie äh, hm, ähm usw. werden weggelassen
Satzbau	Der gesprochene Satzbau wird beibehalten
/	Kennzeichnung abgebrochener Sätze mit
(...)	Sprechpausen ab 3 Sekunden
(lacht)	Einklammern von emotionalen nonverbalen Äußerungen
<b>zusätzliche Regeln</b>	
Betonung	Keine besondere Kennzeichnung von Betonungen und Lautstärken
Gliederung	Jeder Sprechbeitrag erhält einen eigenen Absatz und jeder Absatz erhält eine Zeitmarke
Kennzeichnung	Kennzeichnung der Interviewerin mit „I“ und des Unternehmens mit „KMU“ sowie zugehöriger Nummer (KMU 1 ... KMU 43).

<sup>4</sup> Die Transkripte der Interviews sind in Anhang 6 im elektronischen Zusatzmaterial zu finden.

Um den Kontext zur befragten Person zu erweitern und dennoch deren Anonymität und die des zugehörigen Unternehmens zu wahren, werden hinter direkte Zitate aus den Interviews die KMU-Nummer und eine genauere Branchenbezeichnung ergänzt. Daraus ergibt sich folgende Darstellungsart:

KMU 01 ... KMU 43	C, F ... S	Optiker
↓	↓	↓
Nummerierung	Abkürzung nach WZ 2008	Branchenbezeichnung

Nach dem Import der Transkripte in MAXQDA erfolgte das Anlegen von vier Dokumentensets, welche die Befragten nach Alter, Geschlecht, Branche und Unternehmensgröße trennten. Für jedes Dokument (= Interview) wurden diese Variablen gesondert eingetragen, um eine spätere Gegenüberstellung von Daten zu ermöglichen. Vor der Datenexploration wurden die Forschungsfragen nochmals ins Gedächtnis gerufen, um das Material so aufzubereiten, dass am Ende eine genaue Beantwortung erfolgen kann. Die Forschungsfragen erhielten ein eigenes übergeordnetes Projektmemo, wodurch sie direkt mit dem Projekt verknüpft und jederzeit abrufbar waren. Zum Punkt der Datenvorbereitung gehört auch das Vertrautmachen mit den erhobenen Daten. Das geschah während der Korrektur der automatisch erstellten Transkripte. Hierbei konnten erste auffällige Aussagen markiert und eine gesondert angelegte Tabelle transferiert werden, die zum Zweck der deduktiven Kategorienbestimmung entstand. Eine nähere Beschreibung des Vorgehens findet sich unter dem Punkt [8.5.2](#) bei den Gütekriterien, welcher die Durchführung der Intracoder-Reliabilität erläutert.

## 2. Schritt: Kategoriensystem entwickeln

Nach dem Import der aufbereiteten Interviewtranskripte wurde das deduktive Kategoriensystems in MAXQDA erstellt. Basis für die Haupt- und Subkategorien bildeten theoretische Konzepte aus den beiden Forschungsständen, Erkenntnisse aus vorhandenen Unternehmensstudien zu KMU sowie der Interviewleitfaden. Für jede Haupt- und Subkategorie wurde ein Codememo angelegt, welches die Kategoriengrenzen, also die Abgrenzungsmerkmale zu anderen Kategorien festsetzte, damit eine klare und intersubjektiv nachvollziehbare Zuordnung möglich war. Dieser Schritt ist rein deduktiv (Kuckartz & Rädiker 2020, S. 30). „Eine Kategorie kommt selten allein“ (ebd., S. 34). Vielmehr entsteht ein Kategoriensystem, welches aus Haupt-, Sub- und Sub-Sub-Kategorien bestehen kann. Die Struktur kann linear oder netzwerkartig aufgebaut sein (ebd.). Nach diesem Prinzip entstand für die vorliegende Arbeit ein Kategoriensystem, welches

sich grundlegend an dem Leitfaden orientiert und somit linear aufgebaut ist. Die Themenblöcke des Leitfadens bildeten die Hauptkategorien und die Subkategorien entstanden aus den Unterfragen zu den Themen. Nach diesem Schritt wurden weitere Kategorien ergänzt, die einen konkreten Konzept- oder Theoriebezug zum Thema hatten. Die Codenamen wurden so theoretisch geschärft.

### 3. Schritt: Basiscodierung

Alle 43 Interviews wurden vollständig durchgearbeitet und den relevanten Textstellen vordefinierte Codes zugeordnet. Durch das Codieren ganzer Passagen blieben die Sinneinheiten erhalten und konnten in einer späteren Feincodierung weiter differenziert werden. Bei Abgrenzungsproblemen erfolgte eine genauere Definition oder die Bildung von Subkategorien. Alle Kategorien und Subkategorien wurden mit Memos versehen, die ihre Definitionen und Abgrenzungsmerkmale dokumentierten. So ließ sich die Zuordnung von Textstellen während der Codierung konsistent gestalten. Zusätzlich wurden aussagekräftige oder neue Inhalte in MAXQDA als zitierfähige Stellen markiert. Die Auswertung folgte einem *deduktiv-induktiven Vorgehen*: Kategorien wurden zunächst aus theoretischen Vorannahmen und empirischen Studien abgeleitet (deduktiv), aber durch neu auftretende Aspekte ergänzt (induktiv) (Mayring & Fenzl 2014, S. 543 ff.; Kuckartz & Rädiker 2014, S. 383, 2020, S. 23 ff.; Schneijderberg et al. 2022, S. 120 ff.). Induktive Codes entstanden insbesondere bei der Analyse von Handlungsweisen im Umgang mit kurzfristigen Ausfällen sowie bei Stellungnahmen zu Gesetzesänderungen. Diese Codes wurden durch Memos und farbliche Markierungen kenntlich gemacht und konnten im späteren Auswertungsprozess gezielt herausgefiltert werden. Die im Bottom-up-Prozess entstandenen induktiven Codes sind in der nachstehenden Tabelle dargestellt (Tab. 8.3).

**Tab. 8.3** Induktive Codes. (Eigene Darstellung)

	Hauptkategorie	Induktiver Code
1	<b>Risiken für KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• junge Menschen</li> <li>• Mindestlohn</li> </ul>
2	<b>Ausfälle von Beschäftigten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad-hoc-Lösungen</li> <li>• Angebote reduzieren</li> </ul>
3	<b>Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungen mit Pflege und Beruf</li> </ul>

(Fortsetzung)

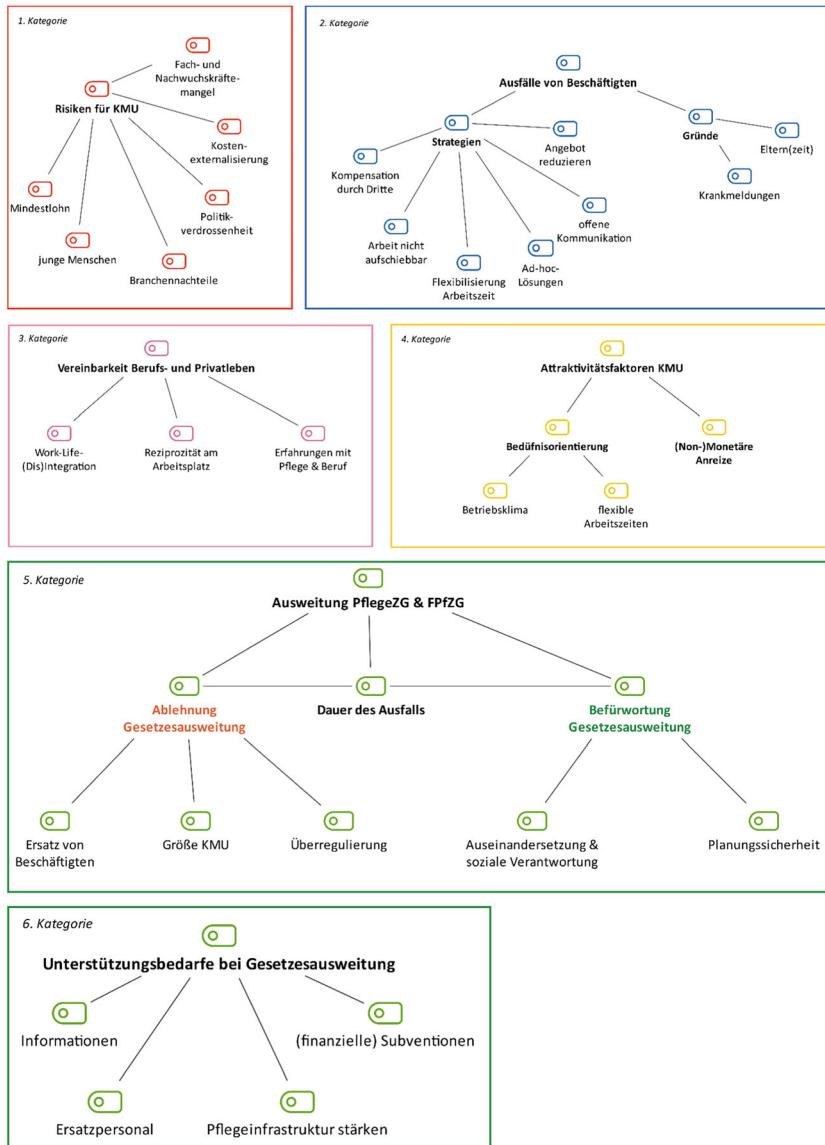
**Tab. 8.3** (Fortsetzung)

	Hauptkategorie	Induktiver Code
4	<b>Ausweitung PflegeZG und FPfZG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überregulierung</li> <li>• Auseinandersetzung &amp; soziale Verantwortung</li> <li>• Lohnersatz</li> </ul>
5	<b>Bedarfe bei Gesetzesausweitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen</li> <li>• (finanzielle) Subventionen</li> <li>• Ersatzpersonal</li> <li>• Pflegeinfrastruktur stärken</li> </ul>

#### 4. Schritt: Feincodierung

Die Feincodierung stellt den umfangreichsten Schritt dar. Dabei werden alle codierten Segmente in den Kategorien nochmals überprüft und im Hinblick auf die Forschungsfragen ausdifferenziert. Kuckartz & Rädiker (2020, S. 56) unterscheiden hierfür fünf Teilschritte: (1) Reihenfolge der Bearbeitung festlegen, (2) inhaltlichen Überblick verschaffen, (3) Kategorien ausdifferenzieren oder zusammenlegen, (4) Inhalte in Codier-Kommentaren festhalten und (5) Finalisierung der Ausdifferenzierung. Alle Überlegungen wurden fortlaufend in Memos dokumentiert.

Im Projekt erfolgte die Bearbeitung weitgehend linear: Jede Kategorie wurde durchgesehen, die Basiscodierung überprüft und bei Bedarf Segmente neu zugeordnet oder Subkategorien gebildet. Das führte teils zu einer Verdichtung des Kategoriensystems bei faktenbasierten Aussagen (z. B. Begründungen für Fach- und Nachwuchskräftemangel, Attraktivitätsmerkmale von Unternehmen). Besonders deutlich zeigte sich jedoch eine Differenzierung bei Themen, die von den Befragten im Unternehmensalltag bisher wenig systematisch behandelt wurden. Dazu zählten der akute Ausfall von Beschäftigten, Vereinbarkeitsmaßnahmen zu Familie, Pflege und Beruf sowie die Meinungen zur Ausweitung des Pflege- und Familienpflegezeitgesetzes. Diese drei Hauptkategorien gliederten sich während der Feincodierung in zahlreiche Subkategorien und brachten zugleich die meisten induktiven Codes hervor. Der Codierprozess endete, als keine neuen Aspekte mehr auftraten und alle Segmente zugeordnet waren. Eine Intercoder-Übereinstimmungsprüfung, wie von Kuckartz & Rädiker (2020, S. 48 ff.) vorgeschlagen, wird im Abschnitt 8.5.2 im Zusammenhang mit den Gütekriterien erläutert. Das endgültige Codesystem mit Haupt- und Subkategorien ist in Abbildung 8.4 dargestellt.

**Abb. 8.4** Codesystem. (Eigene Darstellung nach MAXMaps)

### *5. Schritt: Analyse nach dem Codieren*

Die Analyse nach dem Codieren zielt darauf ab, Muster, Zusammenhänge und Bedeutungen in den Daten zu identifizieren und zu interpretieren. Dabei ist Reflexivität zentral, um eigene Vorannahmen und mögliche Einflüsse auf die Interpretation kritisch zu hinterfragen. Zunächst erfolgte eine quantitative Auswertung der codierten Segmente. Mit den Analyse-Tools von MAXQDA wurden Häufigkeiten und Verteilungen der Codes ermittelt, um die prominenten Themen sichtbar zu machen und Querverbindungen zwischen Kategorien zu erkennen. Darauf folgte die qualitative Analyse, bei der die Aussagen nach Relevanz gewichtet und in thematischen Summaries verdichtet wurden (Kuckartz & Rädiker 2020, S. 85 f.). Auf diese Weise konnten redundante oder weniger wichtige Inhalte reduziert und die wesentlichen Aussagen in einer kategorienbezogenen Summary-Tabelle zusammengefasst werden, die dann als Grundlage für den Bericht dienten. Neben der inhaltsbezogenen Auswertung erfolgte auch ein qualitativer Fall- und Gruppenvergleich. Dazu wurden Variablen wie Branche, Unternehmensgröße, Alter und Geschlecht der Inhaber:innen in MAXQDA hinterlegt und als Sets in Segmentmatrizen gegenübergestellt. Während Alter und Geschlecht kaum Unterschiede im Antwortverhalten zeigten, erwiesen sich Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße als prägende Faktoren. Zudem wurde deutlich, dass eigene Erfahrungen der Unternehmensleitung sowie die Betroffenheit von Mitarbeitenden durch familiäre Pflege einen entscheidenden Einfluss auf Einstellungen und Handlungen hatten. Diese Schritte ermöglichten es, sowohl Häufigkeiten als auch inhaltliche Muster systematisch auszuwerten und die zentralen Aussagen für die Berichtserstellung aufzubereiten.

### *6. Schritt: Bericht schreiben und Analyseprozess dokumentieren*

Die inhaltliche Darstellung der einzelnen Kategorien stellt den Forschungsbericht dar. Wie sich anschließend zeigen wird, ist dieser für jeden Code gleich aufgebaut. Zuerst erfolgt die visuelle Darstellung der Häufigkeitsverteilung der Antwortkategorien in einem Diagramm. Die Niederschrift der paraphrasierten Summarys erfolgt im Erzählstil und der Text wird mit originalen Zitaten aus den Interviews unterlegt, um einen authentischen Blick in die durchgeführte Forschung zu ermöglichen. Dabei sind verschiedene Perspektiven der Befragten enthalten, um die teils differierenden Meinungsbilder zu veranschaulichen. Am Ende jeder der insgesamt sechs Kategorien steht ein Fazit, das immer die Erkenntnisse aus der jeweiligen Hauptkategorie zusammenträgt und diese anschließend mit aktuellen themenbezogenen Studien vergleicht. Dadurch erhält das erhobene Material einen Realitätsabgleich und lässt für induktive Ergebnisse erste deduktive Schlussfolgerungen zu.

## 8.5.2 Gütekriterien

Die Gütekriterien empirischer Sozialforschung dienen als methodologische Leitlinien, um die *Validität*, *Reliabilität*, *Objektivität* und Übertragbarkeit von Forschungsergebnissen zu gewährleisten. Diese Kriterien werden als essenziell angesehen, um die Qualität und Verlässlichkeit in Forschungsprojekten zu sichern (Kelle 1999, u. a.; Flick et al. 2012; Flick 2021). Idealerweise stellen die Gütekriterien sicher, dass die durchgeführten Studien wissenschaftlichen Standards entsprechen und somit zuverlässige, valide und objektive Erkenntnisse generieren, die über den spezifischen Forschungskontext hinaus anwendbar sind. Es ist hinlänglich bekannt, dass die drei o. g. Kriterien hauptsächlich für quantitative Untersuchungen bestimmt und für die qualitative Forschung weitgehend zurückgewiesen werden (Mey & Mruck 2020, S. 236; Flick 2021). Vielmehr haben sich hier die Kriterien *Transparenz*, *Intersubjektivität* und *Reichweite* etabliert (ebd.). Schlussendlich gibt es aber auch Überschneidungen bzw. Vergleichbarkeiten in den Begrifflichkeiten und dazugehörigen Methoden. So sind sich Transparenz, Intersubjektivität und Validität zumindest ähnlich und auch die Reliabilität findet sich bei Mayring (2023, S. 119 ff.) sowie Kuckartz & Rädiker (2020, S. 48) als Inter-/bzw. Intracoder-Reliabilität in der qualitativen Forschung wieder. Daher wird im Folgenden auf eine starre begriffliche Abgrenzung verzichtet und ein generalistisches Verständnis angewendet, welches mehr die inhaltliche Darlegung der angewendeten Gütekriterien fokussiert, was im Sinne eines methodenangemessenen Vorgehens in der qualitativ-interpretativen Sozialforschung steht (Flick 2014, 2016b, 2021).

**Transparenz** sollte in jeder Forschung zum obersten Gütekriterium zählen. Sie beinhaltet die Herleitung der Forschungsfrage, die Begründung der Methodenwahl, Angaben zur Stichprobe sowie zur Datenauswertung und -aufbereitung. Transparenz bezieht sich also auf eine offene Dokumentation des gesamten Forschungsprozesses. Diese Explikation der Vorgehensweise hat zum Ziel, den Leser:innen der Studie Anspruch und Wirklichkeit des Projektes darzulegen (Flick 2014, S. 422). Transparenz ist damit nicht nur ein eigenständiges Gütekriterium, sondern bildet zugleich die Grundlage für die Reichweite, da nur auf Basis einer offenen Dokumentation die Übertragbarkeit von Ergebnissen auf andere Kontexte eingeschätzt werden kann.

Die **Reichweite** hat die Abschätzung der Verallgemeinerbarkeit zum Ziel und damit eine möglichst objektive Einschätzung, inwiefern sich die Ergebnisse der Studie auf andere Fälle innerhalb des gleichen Kontextes übertragen lassen. Ausschlaggebend ist also die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf andere Kontexte oder Gruppen. Hierzu gehört eine Beschreibung des Forschungskontextes,

die Offenlegung der Samplegenerierung sowie der angewandten Methoden. Das Transparenzkriterium ist also unmittelbar mit der Reichweite der Forschung verknüpft. Während Transparenz und Reichweite vor allem die Nachvollziehbarkeit und Übertragbarkeit betreffen, rückt mit dem Kriterium der Objektivität bzw. Intersubjektivität die Frage in den Vordergrund, wie Ergebnisse unabhängig von individuellen Vorannahmen kritisch überprüfbar bleiben.

**Objektivität** ist nicht identisch mit Allgemeingültigkeit. Karl Popper verwies auf die *intersubjektive Nachprüfbarkeit*, nach der wissenschaftliche Aussagen Gültigkeit erlangen, wenn sie innerhalb der Forschungsgemeinschaft kritisch überprüfbar und nachvollziehbar sind (Lauth & Sareiter 2005, S. 95 ff.; Mayring 2023, S. 23 ff.). Es handelt sich um einen kritisch-rationalen Dialog über dogmatische Grundannahmen oder Denksysteme. In der Diskussion über gewonnene Ergebnisse gilt die Intersubjektivität als ein erweitertes Gütekriterium der Objektivität. Sie folgt dem Prinzip der Kommunikation und Kontextualität. Das heißt zum einen, dass Daten immer als gemeinsame Hervorbringungen gelten und mit Beteiligten am Forschungsgeschehen artikuliert werden und zum anderen eine Reflexion der eigenen Subjektivität hervorbringt (Decker 2018, S. 236 f.). Ziel ist eine möglichst neutrale Forschungshaltung, die durch transparente Methodenbeschreibung und Reflexion eigener Vorannahmen abgesichert wird. Eng verknüpft damit ist die Intersubjektivität, die stärker auf die Reproduzierbarkeit und Genauigkeit von Ergebnissen zielt und damit Überschneidungen zu den Konzepten von Reliabilität und Validität aufweist.

**Intersubjektivität** zielt darauf ab, subjektiv gewonnene Daten so transparent zu machen, dass Dritte bei gleichem Vorgehen zu ähnlichen Ergebnissen gelangen würden. Auf den ersten Blick ähneln sich Reliabilität und Validität, beide beziehen sich auf die Zuverlässigkeit von Forschungsergebnissen. Unterschiede bestehen jedoch in der methodischen Anwendung: Reliabilität beschreibt die Reproduzierbarkeit einer Messung, Validität die Genauigkeit der Schlussfolgerungen und die Passung von Instrument und Forschungsgegenstand (Flick et al. 2012; Flick et al. 2019; Kuckartz & Rädiker 2020). Reliabilität ist dabei Voraussetzung für Validität. In der qualitativen Forschung gilt Validität als besonders anspruchsvoll, da sie eine möglichst große strukturelle Variation der Perspektiven verlangt (Wilson 1982, S. 501 f.), was auch Kritik hervorgerufen hat (König & Zedler 1995, S. 355). Mayring überträgt die Reliabilität auf die qualitative Forschung, indem er wiederholte Codierungen als Kontrollmechanismus empfiehlt. Dieses Vorgehen wurde auch in der vorliegenden Arbeit angewendet, um einer einseitigen Subjektivität entgegenzuwirken. Ein praktisches Verfahren, um Intersubjektivität in Einzelprojekten abzusichern, ist die Intracoder-Reliabilität. Sie ergänzt die theoretische Diskussion durch eine konkrete methodische Umsetzung, die auch in dieser Arbeit vorgenommen wurde.

Qualitative Studien können aufgrund kleinerer Samples die Qualitätskriterien quantitativer Forschung nicht vollständig erfüllen. Dennoch ist *intersubjektive Nachvollziehbarkeit* möglich. In Mehrpersonenprojekten wird sie über *Intercoder-Reliabilität* erreicht, bei Einzelprojekten über **Intracoder-Reliabilität**, also durch eine erneute Codierung der Daten zu einem späteren Zeitpunkt (Rädiker & Kuckartz 2019, S. 288 ff.; Kuckartz & Rädiker 2020, S. 46 ff.; Mayring 2022, S. 118 ff.). Dieses Verfahren wurde in der vorliegenden Arbeit angewandt. Die 43 Interviews wurden in zwei Durchgängen mit einem Abstand von drei Monaten codiert. Im ersten Durchlauf, nach der Korrektur der Transkripte, erfolgte die Codierung deduktiver Hauptkategorien und induktiv gebildeter Subkategorien. Der zweite Durchlauf in MAXQDA konzentrierte sich zunächst auf die Hauptkategorien; Subcodes und induktive Codes sollten sich frei ergeben. Ziel war es, sowohl Übereinstimmungen als auch Abweichungen sichtbar zu machen. Dabei erwies sich die zweite Codierung als präziser: Kategorien konnten klarer voneinander abgegrenzt und induktive Codes deutlicher herausgearbeitet werden. Exemplarisch reduzierte sich die Hauptkategorie „Risiken für KMU“ von 17 Codes im ersten Durchlauf auf sechs im zweiten, wodurch das Codesystem übersichtlicher und trennschärfer wurde. Zur Bestimmung der Intracoder-Reliabilität wurden zwei Variablen herangezogen: (1) das Vorhandensein eines Codes im Dokument und (2) die Häufigkeit der Codierung. Bei Abweichungen erfolgte eine Segmentprüfung und Diskussion im Promotionskolloquium. Dadurch entstanden präzisere Kategorien und Fusionen, die den Codierprozess verdichteten. Neben dieser formalen Kontrolle zeigte sich bei der Zweitcodierung eine neue Sensibilität für emotionale Aussagen, die beim ersten Durchgang im Fokus auf Fakten übersehen wurden. Daraus entstanden drei zentrale induktive Codes: „Erfahrungen mit Pflege & Beruf“, „Auseinandersetzung und soziale Verantwortung“ sowie „Pflegeinfrastruktur stärken“. Diese Kategorien vertieften das Verständnis organisationaler Perspektiven und erweiterten die Analyse um sozial-normative Dimensionen. Die Anwendung der Intracoder-Reliabilität brachte somit zwei zentrale Vorteile. Sie schuf ein klareres, nachvollziehbares Codierschema und eröffnete ein vertieftes, sensibleres Verständnis der Interviewaussagen. Damit trug sie wesentlich zur Qualität und interpretativen Tiefe der Arbeit bei.

---

## 8.6 Durchführung Unternehmensbefragung

Die Durchführung der Unternehmensbefragung basiert auf einer fundierten methodischen und inhaltlichen Grundlage. Um die Besonderheiten der untersuchten Unternehmen und ihrer betrieblichen Rahmenbedingungen besser einordnen

zu können, erfolgen zu Beginn eine Klassifikation nach Wirtschaftsbranchen und eine Darstellung zentraler Rahmendaten zu kleinen und mittleren Unternehmen. Diese Übersicht dient dazu, die Grundgesamtheit der Unternehmenslandschaft in Deutschland zu beleuchten und ermöglicht einen besseren Vergleich mit der für die Studie ausgewählten Stichprobe. Auf dieser Grundlage können die spezifischen Herausforderungen und Potenziale der untersuchten KMU präziser analysiert und im Kontext der allgemeinen Unternehmenslandschaft eingeordnet werden.

### **8.6.1 Klassifikation nach Wirtschaftsbranchen und Rahmendaten zu KMU**

Die qualitative Stichprobe dieser Arbeit umfasst Kleinst- und Kleinunternehmen aus der gewerblichen Wirtschaft, die sich durch spezifische Merkmale wie Größenklasse, Beschäftigtenzahl und Branchenverteilung auszeichnen. Vor diesem Hintergrund gibt das Teilkapitel einen Überblick über die Unternehmenslandschaft in Deutschland und erläutert die zentralen Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen sowie zwischen gewerblicher und nicht gewerblicher Wirtschaft. Hierzu wird eine branchenbezogene Klassifikation vorgenommen, die die Struktur und Verteilung der Unternehmen übersichtlich darstellt. Ergänzend wird aufgezeigt, in welchen Bereichen Unternehmen tätig sind und wie sich die Verteilung von kleinen und mittelständischen Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen gestaltet. Diese Analyse bietet eine fundierte Grundlage, um die spezifischen Rahmenbedingungen von KMU bei der Bewertung familien- und pflegefreundlicher Arbeitsbedingungen besser zu verstehen.

Deutschland richtet sich bei der Zuordnung der ansässigen Unternehmen nach dem Standard der „Statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft“ (NACE).<sup>5</sup> Sie dient als klassifikatorische Grundlage und basiert auf dem weltweiten Standard der „International Standard Industrial Classification“ (ISIC) (Stat. Bundesamt 2008; Eurostat 2008). Unter Berücksichtigung dieser Definitionen gibt es in Deutschland 3,4 Millionen rechtliche Einheiten, wovon 3,1 Millionen umsatzsteuerpflichtig sind und ein Jahresumsatzvolumen von 8,7 Billionen Euro erzielen (Stat. Bundesamt 2024c, S. 28).

---

<sup>5</sup> Die Zusammenfassung von Wirtschaftsabschnitten in Gruppen nach NACE in Europa, dient der Standardisierung um eine einheitliche und konsistente Erfassung wirtschaftlicher Aktivitäten sicherzustellen. Dies fördert die Vergleichbarkeit von Daten über verschiedene Regionen und Länder hinweg. Zusammengefasst werden Branchen, die durch ihr Tätigkeitsgebiet eng miteinander verwandt sind.

In den rechtlichen Einheiten sind 34,7 Millionen abhängige Beschäftigte tätig. Das sind Personen, die sozialversicherungspflichtig oder ausschließlich geringfügig beschäftigt sind (ebd.). Jedes Unternehmen wird auf Grundlage seiner Tätigkeit in Sektoren eingeteilt. Die drei Sektoren umfassen Rohstoffgewinnung (primär), Produktion (sekundär) und Dienstleistungen (tertiär). Letzterer ist mit 15 Branchen der umfangreichste (Stat. Bundesamt 2022a). Eine Gesamtschau der deutschen Unternehmenslandschaft bietet die Abbildung 8.5.



**Abb. 8.5** Unternehmenslandschaft in Deutschland. (Eigene Darstellung Stat. Bundesamt 2022a, 2024c)

Für die Auswertung und Vergleichbarkeit von Unternehmensstatistiken im tertiären Sektor sind zwei wesentliche Besonderheiten zu beachten:

1. Befreiung von der Umsatzsteuer und steuerliche Untererfassung: Bestimmte Branchen wie öffentliche Verwaltung oder Gesundheits- und Sozialwesen sind gemäß § 4 UStG von der Umsatzsteuer befreit, da ihre Leistungen als öffentliches Interesse gelten. Diese Bereiche werden häufig als nicht marktbestimmend klassifiziert und daher nicht vollständig in Statistiken erfasst.
2. Einordnung zur nicht-finanziellen gewerblichen Wirtschaft: Die nicht-finanzielle gewerbliche Wirtschaft umfasst das produzierende Gewerbe, Bau- gewerbe, Handel, Verkehr, Gastgewerbe und kundennahe Dienstleistungen, die typisch für KMU sind. Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei (Abschnitt A) werden in der Unternehmensstatistik hingegen meist nicht berücksichtigt (Eurostat 2008; Stat. Ämter des Bundes und der Länder 2023).

Die Auswahl der KMU aus der gewerblichen Wirtschaft erfolgte bewusst, da diese Unternehmen im Gegensatz zu nicht marktbestimmten Bereichen wie der öffentlichen Verwaltung, exterritorialen Organisationen oder dem Finanzsektor typischen KMU-Strukturen entsprechen. In den ausgeschlossenen Bereichen dominieren spezifische gesetzliche Regelungen, organisatorische Voraussetzungen und Beschäftigungsbedingungen, die nicht repräsentativ für die Herausforderungen der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in kleinen Unternehmen sind. Zudem zeichnen sich die ausgewählten Branchen der gewerblichen Wirtschaft durch eine hohe Diversität in Unternehmensstrukturen, Beschäftigungsmodellen und Arbeitsbedingungen aus. Die Vielfalt ermöglicht eine fundierte Analyse der spezifischen Herausforderungen und Potenziale, die sich im Kontext der Doppelbelastung aus Pflege und Beruf ergeben. Damit wird die Zielsetzung der Arbeit unterstützt, praxisnahe Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie KMU mit den Vereinbarkeitsbedarfen ihrer Beschäftigten umgehen. Die Verteilung der kleinen und mittleren Unternehmen und ihrer Beschäftigtenzahlen zeigt deutliche Unterschiede innerhalb der verschiedenen Wirtschaftszweige. Tabelle 8.4 gibt einen Überblick über die relevanten Branchen der gewerblichen Wirtschaft und zeigt deren Bedeutung hinsichtlich der Anzahl der KMU und der darin beschäftigten Personen.

**Tab. 8.4** Anzahl der KMU und Beschäftigtenzahlen nach Wirtschaftsabschnitt. (Eigen Darstellung nach Bundesagentur für Arbeit 2021; Stat. Bundesamt 2024a)

WZ 2008	Wirtschaftsabschnitt	Anzahl KMU	Beschäftigte <sup>6</sup>
BCDE	Produzierendes Gewerbe (ohne Baugewerbe)	274.689	3.215.855
F	Baugewerbe	379.824	2.298.497
	Dienstleistungsbereich insgesamt		
GHI	Handel, Verkehr, Lagerei und Gastgewerbe	855.028	6.337.827
J	Information und Kommunikation	128.230	780.924
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	199.730	576.684
MN	Erbringung von wirtschaftl. Dienstleistungen	686.509	3.651.145
S	sonstige Dienstleistungen	163.288	589.009
		<b>2.687.298</b>	<b>17.449.941<sup>7</sup></b>

<sup>6</sup> sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB) und ausschließlich geringfügig Beschäftigte (aGB).

<sup>7</sup> Stichtagswert 30.06.2021.

Die wichtigsten Strukturdaten zu KMU in Deutschland sollen an dieser Stelle kurz zusammengefasst werden.

**Anzahl KMU:** Mit 2,6 Millionen sind die Kleinstunternehmen in Deutschland am häufigsten vertreten. Dagegen sind kleine Unternehmen nur mit einer Anzahl von rund 464.911 und mittlere mit 79.957 vorhanden. Demgegenüber stehen Großunternehmen mit einer Anzahl von 20.765. Damit sind 3,2 Millionen Unternehmen, was 99,3 % entspricht, in Deutschland den KMU zuzurechnen (Stat. Bundesamt 2024a).<sup>8</sup> Einen Überblick über die Verteilung nach Unternehmensgrößen gibt Tabelle 8.5.

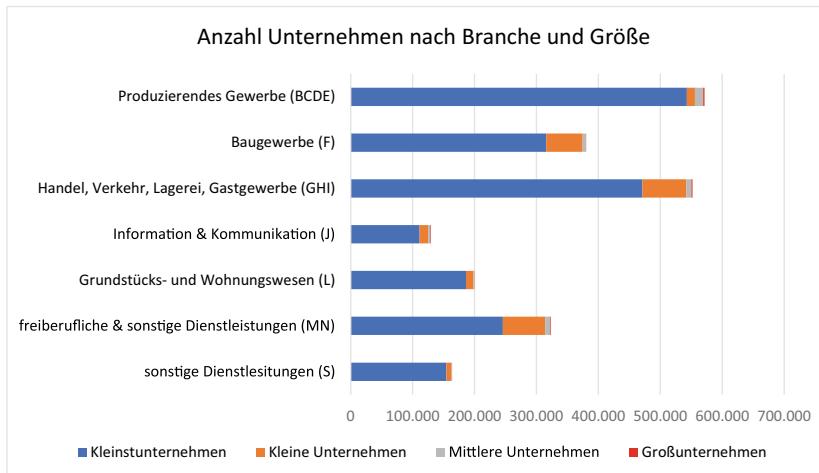
**Tab. 8.5** Anzahl der Unternehmen nach Größenklasse und Beschäftigtenzahl. (Eigene Darstellung nach Stat. Bundesamt 2024c)

Unternehmensart	Anzahl KMU	Beschäftigte		
Kleinstunternehmen <i>bis 9 Beschäftigte</i>	2.607.041	82,2 %	7.180.232	18,7 %
Kleine Unternehmen <i>bis 49 Beschäftigte</i>	464.911	14,7 %	7.969.922	20,8 %
Mittlere Unternehmen <i>bis 249 Beschäftigte</i>	79.957	2,5 %	6.365.820	16,6 %
<b>KMU insgesamt</b>	<b>3.151.909</b>	<b>99,3 %</b>	<b>21.515.974</b>	<b>56,1 %</b>
Großunternehmen <i>über 249 Beschäftigte</i>	20.765	0,7 %	16.873.173	43,9 %
<b>Unternehmen insgesamt</b>	<b>3.172.674</b>	<b>100 %</b>	<b>38.389.147</b>	<b>100 %</b>

**Wirtschaftszweige und Standorte:** Die Anzahl nach Wirtschaftszweigen ist in der Rangfolge klar verteilt. Es führen der Handel (G), gefolgt von freiberuflichen wissenschaftlichen Dienstleistungen (M) und das Baugewerbe. Alle anderen Branchen der nicht finanziellen gewerblichen Wirtschaft weisen weniger KMU auf. Beim prozentualen Anteil der Unternehmen liegen die Abschnitte F (Baugewerbe) und S (Erbringung sonstiger Dienstleistungen) mit 99,9 % an der Spitze. Das heißt, die Bereiche haben beinahe keine Großunternehmen. Ähnlich sieht es im Gastgewerbe (I), bei der Erbringung von freiberuflichen Dienstleistungen (M) und dem Grundstücks- und Wohnungswesen (L) aus. Im Gegensatz dazu hat

<sup>8</sup> Alle gemachten statistischen Angaben dieses Textblockes beziehen sich auf Stat. Bundesamt 2024a (Mittelstand in Deutschland) und Stat. Bundesamt 2024c (Unternehmenslandschaft in Deutschland), wenn nicht anders angegeben.

das verarbeitende Gewerbe (C) mit die wenigsten KMU, dafür aber die meisten Großunternehmen. Die Verteilung nach Branchen und Größen verdeutlicht Abbildung 8.6.

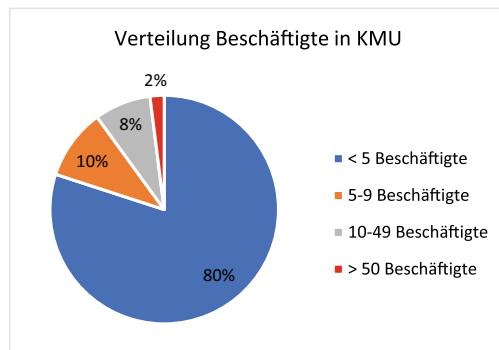


**Abb. 8.6** Anzahl Unternehmen nach Branche und Größe. (Eigene Berechnungen mit Daten aus dem strukturellen Unternehmensregister)

Die Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg sind die Länder mit der höchsten Unternehmensdichte und mit dem höchsten jährlichen Umsatzvolumen (Stat. Bundesamt 2024c). Hier sind auch die meisten von den Großunternehmen wie die Mercedes Benz Group und die Bayerischen Motorenwerke angesiedelt (Stat. Bundesamt 2021). Sie sind dem verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen, welches neben den meisten Großunternehmen auch die meisten mittleren und kleinen Unternehmen beherbergt. Hingegen sind hier die wenigsten Kleinstunternehmen zu finden. Ebenfalls zahlenmäßig am häufigsten finden sich in Westdeutschland große Handelsunternehmen (Edeka, Rewe, Schwarz-Gruppe). Hingegen finden sich in Ostdeutschland kaum Konzernzentralen und zugehörige große Unternehmen. Zum Vergleich: Im Land Nordrhein-Westfalen sind im Unternehmensregister 3.204 Großunternehmen gelistet (Stand 2021). In Sachsen sind es lediglich 267. In Wirtschaftsmagazinen wird der Osten Deutschlands daher gern als Wirtschaftswüste bezeichnet. Von insgesamt 30 strukturschwachen Landkreisen in Deutschland sind allein 27 in den östlichen

Bundesländern zu finden. Aber auch in Westdeutschland gibt es (zunehmend) gefährdete Regionen mit einer schwachen Wirtschaftsleistung, hoher Abwanderung und maroder Infrastruktur. Betroffen sind u. a. die Regionen Gelsenkirchen, Duisburg/Essen, Bremerhaven, die Altmark und Emscher-Lippe (ISI 2019).

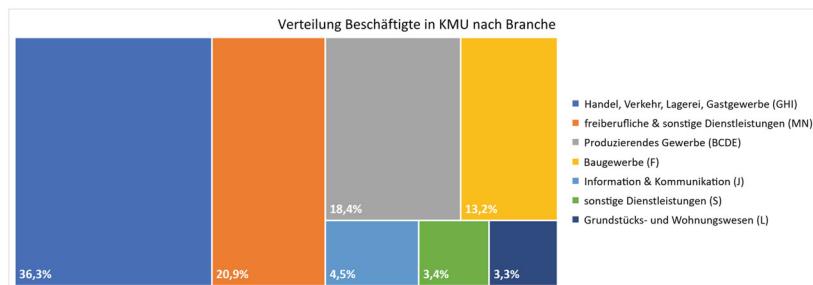
**Beschäftigte:** Insgesamt 44 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind in Großunternehmen tätig. In Kleinstunternehmen sind es dagegen nur 18,7 %, in kleinen 20,8 % und in mittleren Unternehmen 16,6 %. Die meisten Beschäftigten aller KMU sind im Handel tätig. Es folgt das verarbeitende Gewerbe und das Baugewerbe. Schlusslicht bilden die Abschnitte S (Erbringung sonstiger Dienstleistungen) und der Bergbau. Das entsteht zum einen, weil es im Bergbau verhältnismäßig wenige KMU gibt und zum anderen, weil der Abschnitt S eine sehr geringe Anzahl an KMU hat und somit sehr wenige Personen beschäftigt. Ein wichtiger Fakt ist, dass 80 % aller KMU weniger als fünf Beschäftigte haben und nur 8 % zwischen 10 und 49 Personen (KfW Research 2022). Der Mittelstand in Deutschland ist also sehr klein, was die Abbildung 8.7 nochmals veranschaulicht.



**Abb. 8.7** Verteilung Beschäftigte KMU nach Größe. (Eigene Darstellung nach Stat. Bundesamt 2024a)

Mit Abstand die höchsten Zahlen an Beschäftigten hat allein der Bereich G (Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz) mit fast 3,5 Millionen Menschen. Hier ist auch die Anzahl der KMU am höchsten. Diese Branchengröße erklärt sich durch die hohe Anzahl an Fahrzeugen in Deutschland und die damit verbundene Notwendigkeit für kontinuierliche Wartung und Reparatur. Der Automobilsektor spiegelt die Bedeutung spezifischer Branchen für die Beschäftigung wider. Daraufhin folgen das verarbeitende Gewerbe und das Baugewerbe. Einzel betrachtet haben die Branchen B, D und E, welche zum produzierenden Gewerbe

gehören, die wenigsten Beschäftigten. Das liegt daran, dass die meisten Mitarbeiter:innen dieser Bereiche in Großunternehmen zu finden sind. Gleichzeitig sind es die Branchen mit der geringsten Anzahl an KMU. Die Abbildung 8.8 stellt die Verteilung von Beschäftigten in den KMU nach Branche dar.



**Abb. 8.8** Verteilung Beschäftigte in KMU nach Branche. (Eigene Darstellung nach Stat. Bundesamt 2024a, S. 24)

**Geschlecht:** Die Beschäftigtenstatistik unterscheidet nicht explizit nach Unternehmensgröße, Branche und Geschlecht, sondern bietet nur eine Gesamtübersicht über alle Größenklassen und Branchen. Ende 2023 waren 53,5 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten männlich und 46,5 % weiblich (Stat. Bundesamt 2023a). Die Verteilung nach Wirtschaftszweigen zeigt jedoch erhebliche Unterschiede: Im verarbeitenden Gewerbe (Abschnitt C) arbeiten 19,5 % aller Beschäftigten, wobei Männer mit einem Anteil von 74 % deutlich dominieren. Umgekehrt verhält es sich im Gesundheits- und Sozialwesen (Abschnitt Q), wo 77 % der Beschäftigten Frauen sind. Diese Branchenverteilung verdeutlicht typische Geschlechterdifferenzen in der Arbeitswelt. Besonders ausgeprägt ist der Unterschied im Baugewerbe (Abschnitt F), in dem 86 % der Beschäftigten männlich sind. Lediglich im Handel (Abschnitt G) ist die Geschlechterverteilung fast ausgeglichen, mit 50,1 % Männern und 49,9 % Frauen. Im Bereich Verkehr und Lagerei sind weiterhin drei von vier Beschäftigten Männer. Frauen hingegen dominieren in sozialen und erzieherischen Berufen (ebd.). In den Bereichen öffentliche Verwaltung, Erziehung und Unterricht (Abschnitte P & Q) sowie im Gesundheits- und Sozialwesen (Q) sind 73 % der insgesamt 8,93 Millionen Beschäftigten Frauen, was rund 6,5 Millionen entspricht. Männer stellen in diesen Bereichen mit 27 % einen deutlich geringeren Anteil (2,4 Millionen).

Diese Statistik zeigt, dass traditionelle „Frauen- und Männerdomänen“ weiterhin bestehen. Während Männer in technischen und handwerklichen Berufen wie dem Baugewerbe oder dem Verkehrswesen überrepräsentiert sind, arbeiten Frauen überwiegend in sozialen und pflegerischen Berufen, die meist auch einen höheren Anteil an weiblicher Beschäftigung aufweisen (ebd.).

Ausgewählte statistische Befunde zeigen geschlechtsspezifische Unterschiede in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Eine Personalleiterbefragung ergab, dass in kleinen und mittleren Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeiter:innen 42 % der Beschäftigten Frauen und 58 % Männer waren – der höchste Frauenanteil aller Unternehmensgrößen (ifo Institut & Randstad 2021). Zum Vergleich: In Großunternehmen sind nur 33 % der Beschäftigten weiblich (ebd.). Besonders in Kleinstunternehmen, mit weniger als neun Beschäftigten, ist der Anteil weiblicher Arbeitnehmerinnen hoch. 60 % aller Frauen in KMU arbeiten in Unternehmen dieser Größenklasse (KfW 2018, 2019). Knapp 20 % der mittelständischen Unternehmen werden von Frauen geführt, die überwiegend im Dienstleistungsbereich tätig sind (KfW Research 2023). Weiblich geführte KMU weisen mit 61 % einen höheren Anteil weiblicher Beschäftigter auf als männergeführte, bei denen dieser Anteil bei 53 % liegt. Zudem zeigt sich, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein wichtiges Kriterium für die Unternehmenswahl von Frauen ist: Unternehmen mit familienfreundlichen Maßnahmen verzeichnen einen um 9 % höheren Frauenanteil (KfW 2019).

Auf **Umsatzzahlen** von KMU wird hier nicht noch einmal gesondert eingegangen, da sie für die angestellte Untersuchung unerheblich waren. Diese bezieht sich in den Strukturdaten der Stichprobe auf die Branche und die Größe der KMU sowie auf die Alters- und Geschlechterverteilung der Unternehmensleitungen und der Beschäftigten.

Zusammenfassend präsentierte diese Übersicht ein aufschlussreiches Bild zur Verteilung der KMU nach Branchen und ihrem Anteil an Beschäftigten. 56 % der Erwerbstätigen sind in einem KMU angestellt. Von ihnen sind die meisten in den Kleinstunternehmen zu finden. Laut Definition arbeiten hier weniger als 10 Beschäftigte. In der Praxis sind es hingegen durchschnittlich nur fünf Beschäftigte. Im Vergleich zu Großunternehmen haben KMU bei den Beschäftigtenzahlen eine hohe Relevanz. Forschungsseitig zeigt sich jedoch, dass sie viel weniger als große Unternehmen in Untersuchungen und Befragungen einbezogen werden. Unter den KMU sind es die Kleinstunternehmen, die fast gar keine Berücksichtigung finden.

Um die Untersuchungsregion umfassend einordnen zu können, werden im nächsten Abschnitt deren soziodemografische Merkmale beschrieben. Dabei stehen sowohl der Landkreis Görlitz als auch die Stadt Görlitz, die größte Stadt

des Landkreises, im Mittelpunkt. Die Analyse umfasst zentrale Aspekte wie die demografische Lage, die Bevölkerungszahl, die geschlechtliche Verteilung und Altersstruktur, das Einkommen, den Anteil an Ausländer:innen sowie die aktuelle politische Situation.

### 8.6.2 Soziodemografie der Untersuchungsregion

Der Landkreis Görlitz gehört zum Freistaat Sachsen und ist der östlichste Landkreis Deutschlands. Er liegt an der Grenze zu Polen und Tschechien und bildet damit das niederschlesische Dreiländereck. Mit einer Fläche von 2.111,4 km<sup>2</sup> ist der drittgrößte Landkreis in Sachsen. Insgesamt gibt es 53 Kommunen, wovon 14 Städte sind. Durch die größte Stadt Görlitz, verläuft der 15. Meridian Ost. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Stadt entlang des Flusses Neiße geteilt und es entstand die polnische Stadt Zgorzelec. Beide Städte verbindet inzwischen eine Partnerschaft. Görlitz ist durch seine sehr gut erhaltene historische Altstadt ein beliebter Ort für den Tourismus und die Filmindustrie. Zahlreiche bedeutende nationale und internationale Filme wurden hier gedreht, was der Stadt den Beinamen „Görlivood“ einbrachte.<sup>9</sup> Die geografische Lage des Landkreises zeigt Abbildung 8.9.



**Abb. 8.9** Geografische Lage des Landkreises Görlitz. (Quelle: Oberlausitz-Bilder.de)

<sup>9</sup> Görlivood® – European Film Location: [Görlitz – Görlivood – European Film Location \(goerlitz.de\)](http://goerlitz.de/).

Trotz der touristischen Popularität der Stadt Görlitz und des Landkreises nimmt die Region im Ranking der deutschen Orte mit den höchsten Zukunftsrisiken Platz 11 ein und liegt damit weit vorn (Stat. Bundesamt 2023e, S. 48). Für diese Platzierung wurden Indikatoren aus den Bereichen Demografie, Arbeitsmarkt, Wettbewerb und soziale Lage bewertet (ebd.). In all den Bereichen ist der Landkreis nur mäßig aufgestellt und wird den strukturschwachen Regionen in Deutschland zugeordnet. Das zeigt sich auch an der Wirtschaftsleistung. Das BIP je Einwohner:in lag hier im Jahr 2020 bei 28.413 € (Stat. Landesamt Sachsen 2020b). Im bundesweiten Vergleich betrug es im selben Jahr 40.929 € und war somit um rund 30 % höher (Stat. Bundesamt 2022c, S. 25). Das liegt u. a. daran, dass es in Ostdeutschland kaum Konzernzentralen und große Unternehmen gibt. In Sachsen sind es lediglich 267 Stück. Zum Vergleich: Im Land Nordrhein-Westfalen waren 2021 im Unternehmensregister 3.204 Großunternehmen gelistet (Koschatzky & Stahlecker 2018). In Wirtschaftsmagazinen wird der Osten Deutschlands daher gern als Wirtschaftswüste bezeichnet. Mittels Clusteranalyse verfestigt sich dieser Eindruck. Von insgesamt 294 Landkreisen und 402 kreisfreien Städten und Gemeinden in Deutschland gelten 162 als tendenziell strukturschwach. Ein erheblicher Teil dieser Regionen liegt in den östlichen Bundesländern, die damit besonders stark von strukturellen Nachteilen betroffen sind (ebd.). Daher ist es nicht überraschend, dass auch der Landkreis Görlitz dazugehört. Er zählt sogar zu den 36 Kreisen, die als besonders strukturschwach eingestuft wurden (BMI 2020, S. 42). Die geografische Lage „im Herzen von Europa“ verschafft dem Kreis keine übermäßigen Vorteile. Besonders junge Menschen zieht es in die sächsischen Großstädte Dresden und Leipzig, welche eine bessere Infrastruktur, vielfältigere Arbeitsmöglichkeiten und eine allgemein bessere demografische und wirtschaftliche Entwicklung aufweisen. Der Trend der Urbanisierung verstetigt sich hier und wirkt sich auf die Bevölkerungsentwicklung im Landkreis aus. Besonders die ländlichen Gebiete im Norden des Landkreises verzeichnen einen starken Bevölkerungsrückgang. Aber auch die großen Kreisstädte Görlitz und Zittau verloren über die letzten Jahrzehnte zahlenmäßig an Bevölkerung. Die Sterblichkeit älterer Menschen ist hier besonders hoch, die Geburtenrate sehr niedrig und der Saldo aus Zu- und Fortzügen ist seit der Wende negativ. Lediglich die Stadt Görlitz wuchs seit 2010 leicht an. Das größte Plus gab es 2015 mit 1.400 Personen. Seitdem sank diese Zahl jedoch kontinuierlich und erreichte 2021 ein leichtes Plus von 296 Personen gegenüber dem Vorjahr (Komm. Statistikstelle Görlitz 2023, S. 36).

Der Landkreis Görlitz bleibt in seiner Entwicklung hinter anderen Landkreisen zurück. Besonders deutlich wird dies in der demografischen Situation, der sozialen und technischen Infrastruktur, im Lebensstandard sowie im vergleichsweise niedrigen Preisniveau. Einen genaueren Einblick geben die folgenden Indikatoren.

#### (1) Bevölkerungszahl

Insgesamt leben im Landkreis Görlitz knapp 250.000 Menschen (Stat. Bundesamt 2023b). In der Stadt Görlitz leben rund 57.000 Einwohner:innen (Komm. Statistikstelle Görlitz 2023, S. 21). Der Landkreis gehört zu den Regionen mit dem größten Bevölkerungsrückgang in Deutschland und liegt von insgesamt 20 Plätzen auf Platz 13 (Stat. Bundesamt 2023e, S. 9). Nach den Berechnungen des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) aus dem Jahr 2021, soll der Kreis bis zum Jahr 2040 insgesamt 20,7 % ihrer Bevölkerung verlieren (ebd., S. 11). Dieser Trend zeigt sich im Vergleich der Jahre. Lebten 2001 noch rund 316.000 Menschen im Landkreis, sind es 2023 bereits 21 % weniger. Besonders stark machte sich die Abwanderung in den 1990er und 2000er Jahren bemerkbar. Hinzu kommt ein Geburtentief, welches sich nachhaltig auf die Altersstruktur auswirkt (Stat. Landesamt Sachsen 2020a, S. 14). Die Abnahme der Bevölkerung hängt neben einem negativen Wanderungssaldo auch mit den Sterbezahlen zusammen. Der Saldo aus den geborenen bzw. gestorbenen Personen betrug im Jahr 2021 gerundet minus 3.100 Personen (Stat. Landesamt Sachsen 2022). Das gleicht auch der leichte Überschuss von 886 Personen aus Zuzügen nicht aus und bestätigt den Negativtrend (ebd.).

#### (2) Altersstruktur und Geschlecht

Der Bevölkerungsrückgang hängt vor allem mit der hohen Altersstruktur zusammen. Das Durchschnittsalter liegt bei 49,5 Jahren und damit bundesweit im oberen Bereich; nur der Landkreis Mansfeld-Südharz liegt mit 0,8 Jahren darüber (Stat. Bundesamt 2023e, S. 12). Bis 2035 wird ein Anstieg auf bis zu 51,2 Jahre erwartet (Stat. Landesamt Sachsen 2020a, S. 10). Damit zählt der Landkreis Görlitz zu den ältesten Regionen in Sachsen. Mit einem Anteil von 30,4 % über 64-Jähriger belegt er im Bundesvergleich Rang acht. In der Stadt Görlitz liegt das Durchschnittsalter bei 47,9 Jahren, Frauen sind mit 49 Jahren im Schnitt älter als Männer mit 46,5 Jahren (Stat. Landesamt Sachsen 2022; Komm. Statistikstelle Görlitz 2023, S. 28). Der Anteil der Kinder unter 10 Jahren beträgt rund 8 %, während die 60–80-Jährigen etwa ein Viertel der Bevölkerung stellen. Über 80-Jährige machen knapp 11 % aus. Damit leben in der Region mehr Hochaltrige als Kinder. Neben der Alterung zeigt sich auch ein Geschlechterungleichgewicht.

Viele junge Frauen wandern ab, sodass besonders in dünn besiedelten Gemeinden eine deutliche Disproportion bei den 18- bis 35-Jährigen besteht (Landratsamt Görlitz, 77 ff.). In der Stadt Görlitz sind Frauen mit 51,7 % zwar leicht in der Mehrheit, doch ab 75 Jahren verschiebt sich das Verhältnis zugunsten der Männer (Komm. Statistikstelle Görlitz 2023, S. 28).

### (3) Einkommen

Die Männer im Landkreis Görlitz liegen mit 91,73 € Brutto-Tagesentgelt bundesweit auf Platz acht der niedrigsten Werte, verdienen jedoch rund 2 % mehr als Frauen. Der Gender-Pay-Gap ist damit deutlich geringer als im Bundesschnitt von 18,9 % (IAB 2021). Die privaten Haushalte verfügen über ein Jahreseinkommen von 20.718 € und zählen damit zu den einkommensschwächsten Regionen (Stat. Bundesamt 2023e, S. 37). Zum Vergleich: In München beträgt das Einkommen 32.350 €, in Starnberg 38.500 € (ebd., S. 36). Auch die Mieten sind niedrig: 5,32 € je m<sup>2</sup> in mittlerer bis guter Lage, was Platz vier der günstigsten Mieten in Deutschland bedeutet. Zugleich verweist dies auf die geringe Wohnattraktivität (BMI 2020, S. 54). Das niedrige Einkommen hängt eng mit der strukturellen Arbeitslosigkeit zusammen. 2022 lag die Quote im Landkreis bei 7,6 % und damit sachsenweit am höchsten (Bundesagentur für Arbeit 2022). Bundesweit betrug sie 5,3 % (Stat. Bundesamt 2023c, S. 31). In der Stadt Görlitz war die Lage noch prekärer: 12,6 % waren arbeitslos, womit die Stadt bundesweit Platz fünf der höchsten Quoten einnimmt. Besonders betroffen sind Langzeitarbeitslose (46 %) sowie über 50-Jährige (43 %) (Komm. Statistikstelle Görlitz 2023, S. 56).

### (4) Ausländer:innenanteil

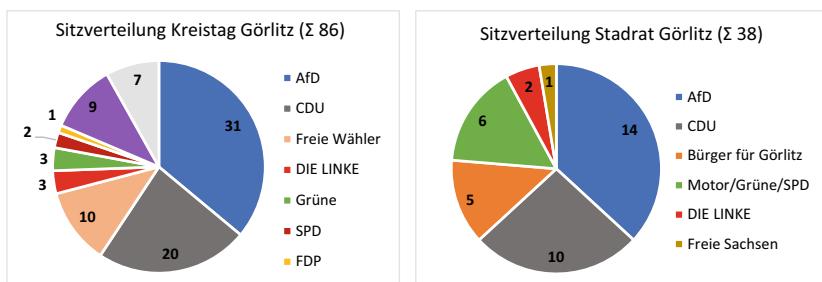
Der Anteil der ausländischen Bevölkerung im Landkreis Görlitz liegt bei 6,7 % (Stat. Bundesamt 2022b) und damit deutlich unter dem Bundesdurchschnitt von 14,6 % (Stat. Bundesamt 2023d). Erwartungsgemäß ist der Anteil in den großen sächsischen Städten am höchsten. In Leipzig liegt er bei 12,9 %, in Chemnitz bei 12,1 % und in Dresden bei 10,8 % (Stat. Bundesamt 2022b). In Sachsen Großstädten ist der Wert höher, etwa in Leipzig mit 12,9 %, Chemnitz mit 12,1 % und Dresden mit 10,8 %. In den übrigen sächsischen Gemeinden bewegt er sich zwischen 2,5 % und 5 %. Sachsen zählt insgesamt mit 7,3 % zu den Bundesländern mit den geringsten Anteilen. Der Anstieg um 1,6 % seit 2021 ist vor allem auf den Zuzug von Kriegsvertriebenen aus der Ukraine zurückzuführen.

Innerhalb des Landkreises zeigt sich ein deutlicher Stadt-Land-Gegensatz: Während die ländlichen Gemeinden deutlich niedrigere Werte aufweisen, liegt der Anteil in der Stadt Görlitz mit 14,6 % sogar auf Bundesniveau. Die größte Gruppe

bilden Personen aus Polen mit 60 %, gefolgt von Personen aus der Ukraine mit 15 % (Komm. Statistikstelle Görlitz 2023, S. 31).

### (5) Politische Situation

Bei der Kreistags- und Kommunalwahl 2019 wurde die AfD stärkste Kraft im Landkreis (29,1 %) und in der Stadt Görlitz (30,7 %) (Stat. Landesamt Sachsen 2019). Nur im Landkreis Bautzen lag ihr Ergebnis etwas höher. In den Großstädten fielen die Werte deutlich niedriger aus: Leipzig 14,9 %, Dresden 17,1 % (Stat. Landesamt Sachsen 2023a). Dort dominierten CDU (Dresden) und DIE LINKE (Leipzig). Die NPD spielte in Görlitz mit 1 % keine Rolle. Die Sitzverteilungen sind in Abbildung 8.10 dargestellt.



**Abb. 8.10** Sitzverteilung Kreistag Görlitz und Sitzverteilung Stadtrat Görlitz. (Eigene Darstellung nach Stat. Landesamt Sachsen 2024)

Im Kreistag Görlitz sind 86 Sitze vergeben, davon 31 an die AfD (= 36 %) und 20 an die CDU (= 23 %). Die AfD legte gegenüber der Vorwahl 5 % zu, die CDU verlor 4 %. Der Frauenanteil beträgt 21 % (Stat. Landesamt Sachsen 2024). Im Görlitzer Stadtrat sieht die Sitzverteilung ähnlich aus. Insgesamt gibt es hier 38 Mandatsträger:innen. Im Stadtrat Görlitz mit 38 Mandaten hält die AfD 14 Sitze (= 37 %), die CDU 10 (= 26 %). Es folgen Bürger für Görlitz (5), Motor für Görlitz/Bündnis 90/Die Grünen/SPD (6) und DIE LINKE (2). Der Frauenanteil liegt hier bei 24 % (Stat. Landesamt Sachsen 2019). Auch in Görlitz verzeichnete die AfD ein Stimmenplus von 8 %, die CDU gewann 2 % hinzu.

Die Kombination aus geografischer Lage, demografischem Wandel, Infrastrukturmängeln, schwacher Ökonomie und politischem Klima wirkt sich insgesamt nachteilig auf die Entwicklung des Landkreises aus. Das konservative bis rechts-populistische Wahlverhalten erschwert Integrationsbereitschaft und Standortattraktivität. Ausnahmen könnten Görlitz und Zittau bilden, beide Hochschulstädte mit besserer Infrastruktur und touristischer Anziehungskraft. Mit der Ansiedlung

des Deutschen Zentrums für Astrophysik in Görlitz eröffnen sich zudem neue Chancen für die Region.

---

## 8.7 Qualitative Stichprobe und Fallauswahl

Aufbauend auf dem methodenpluralen Designs (Abschnitt 8.1) sowie den soziodemografischen Merkmalen der Untersuchungsregion (Abschnitt 8.6.2) wird in diesem Abschnitt die qualitative Stichprobenauswahl dargestellt. Sampling in der qualitativen Forschung stellt eine zentrale methodische Herausforderung dar, da es nicht nur der Stichprobengewinnung dient, sondern die Grundlage für Validität und Tiefe der Erkenntnisse bildet. Im Rahmen dieser Arbeit wird ein theoriebasiertes, zielgerichtetes Sampling verfolgt, das auf den spezifischen Anforderungen des Forschungsgegenstandes beruht. Ziel ist eine *symbolische Repräsentativität*, sodass zentrale Merkmale des Forschungsgegenstandes widerspiegelt werden und eine differenzierte Analyse der relevanten Kriterien und Wechselwirkungen möglich wird (Brüsemeister 2008, 172 ff.; Ritchie & Lewis 2011, 83 ff.; Flick 2016a, 154 ff.). Die Bestimmung relevanter Merkmale orientiert sich an der Forschungsfrage, theoretischen Vorüberlegungen und vorhandenem Vorwissen (Kelle & Kluge 2010). Quantitative Voruntersuchungen liefern hierfür wichtige Hinweise, indem sie unterschiedliche Merkmalsausprägungen sichtbar machen und so Indikatoren für Struktureinflüsse bereitstellen (ebd., S. 51). Auf dieser Grundlage kann ein Stichprobenplan entwickelt werden, der zentrale Merkmalskombinationen abbildet und damit die Auswahl relevanter Fälle für die qualitative Untersuchung leitet (ebd., S. 52; Brüsemeister 2008, S. 173). Dieses Vorgehen erhöht die Nachvollziehbarkeit, und erfüllt das Qualitätskriterium der Intersubjektivität (Rosenbohm 2016, S. 267 ff.; Merkens 2019, S. 286). Im nächsten Schritt werden diese theoretischen Überlegungen auf die praktische Stichprobenziehung übertragen, indem die Grundgesamtheit, Ein- und Ausschlusskriterien sowie die konkrete Fallauswahl für die qualitative Untersuchung dargestellt wird.

Die Grundgesamtheit bildet die Ausgangsbasis für die Stichprobenziehung. Durch klar definierte Ein- und Ausschlusskriterien wird die Zielpopulation eingegrenzt, sodass nur Fälle einbezogen werden, die zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen (Robinson 2014a; Döring & Bortz 2016; Schreier 2020). Eine präzise Definition der Zielpopulation erhöht die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse. Für die vorliegende Untersuchung bedeutet dies eine klar abgegrenzte Auswahl von Organisationen, die relevante Merkmalskombinationen repräsentieren und so die Grundlage für die qualitative Analyse bilden (Kelle & Kluge 2010). Die Entscheidung über die Stichprobengröße orientiert

sich in der qualitativen Forschung an den Forschungszielen, den verfügbaren Ressourcen und dem angestrebten Erkenntnisinteresse (Schreier 2020, 27 f.; Flick 2021, 142 ff.). Dabei sind auch praktische Rahmenbedingungen wie Zeit, finanzielle Mittel und der Umfang der zu analysierenden Daten zu berücksichtigen. Daraus ergibt sich in der Praxis eine pragmatische Samplegröße, die in Relation zu Zeit, Mitteln und Datenumfang bewältigt werden kann. Ein zentrales methodisches Kriterium ist zudem die Informationssättigung: Eine Stichprobe gilt als ausreichend, sobald keine neuen Erkenntnisse mehr gewonnen werden und Redundanzen in den Daten auftreten (ebd.).

In der qualitativen Forschung werden Stichproben in der Regel als Nicht-Wahrscheinlichkeitsstichproben gezogen, da sie eine gezielte Auswahl der Untersuchungseinheiten ermöglichen (Robinson 2014b; Döring & Bortz 2016; Flick 2016a, 2016b). Für die vorliegende Arbeit wurde ein *purposive Sampling* gewählt, das Fälle berücksichtigt, die für die Forschungsfrage besonders relevant sind (Suri 2011; Palinkas et al. 2015; Etikan et al. 2016; Schreier 2020). Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass die ausgewählten Fälle sowohl die Vielfalt als auch die spezifischen Anforderungen der Fragestellung widerspiegeln. Eine sinnvolle Eingrenzung erfolgt demografisch und regional, sodass die Ergebnisse auf den spezifischen Kontext übertragbar bleiben (Patton 2009; Robinson 2014a). Neben der Fallauswahl gilt die *Kontextsensibilität* als zentrales Qualitätskriterium, das methodische Anforderungen mit wissenschaftlichen Standards verbindet. Robinson (2014a) und Yardley (2000) betonen dabei insbesondere Genauigkeit, Transparenz und Kohärenz. Genauigkeit bedeutet, dass nicht die Größe der Stichprobe entscheidend ist, sondern ihre Fähigkeit, relevante Informationen für eine umfassende Analyse bereitzustellen. Transparenz wird durch die Offenlegung der methodischen Schritte gewährleistet, während Kohärenz sicherstellt, dass das Samplingverfahren systematisch auf die Forschungsziele abgestimmt ist. Diese Kriterien tragen dazu bei, die Nachvollziehbarkeit und Anwendbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen.

Auf dieser Grundlage wird im Folgenden die praktische Stichprobenziehung dargestellt. Beginnend mit der Definition der Grundgesamtheit werden anschließend das Auswahlverfahren, die Festlegung der Stichprobengröße sowie die konkrete Umsetzung der Stichprobenziehung erläutert.

### **8.7.1 Definition der Grundgesamtheit**

Das Bundesland Sachsen liegt mit der Anzahl kleiner und mittelständischer Unternehmen im Mittelfeld Deutschlands, zeichnet sich jedoch durch starke

Branchen wie die Fahrzeug- und Bahnindustrie aus. Rund 95.000 Beschäftigte arbeiten in der Fahrzeugbranche, die mit über einem Viertel zum deutschen Industrieumsatz beiträgt und damit die umsatzstärkste Branche des Bundeslandes darstellt (Sächs. Staatsministerium f. Wirtschaft, Arbeit und Verkehr 2023). Es handelt sich um die umsatzstärkste Branche des Bundeslandes (ebd.). Auch die Bahnindustrie ist bedeutend, Sachsen zählt mit über 250 Unternehmen zu den drei führenden Standorten in Deutschland (ebd.). Im Mittelstand nehmen das Baugewerbe und das verarbeitende Gewerbe einen hohen Stellenwert ein, während wissensintensive Dienstleistungen vergleichsweise schwächer vertreten sind (KfW Research 2018). Auffällig sind zudem die vergleichsweise jungen Unternehmensleitungen: 24 % der Inhaber:innen sind unter 40 Jahre alt (17 % deutschlandweit), während 16 % über 60 Jahre alt sind (18 % deutschlandweit). Frauen führen 22 % der KMU in Sachsen (18 % deutschlandweit), während Migrant:innen lediglich 1 % der Unternehmen leiten (6 % deutschlandweit) (ebd.).

Der durchschnittliche Umsatz eines sächsischen Unternehmens liegt mit 1,61 Mio. Euro pro Jahr im unteren Drittel der Bundesländer (Stat. Bundesamt 2024b, S. 47). Auch das Bruttoentgelt von 44.903 Euro pro Beschäftigtem bleibt unter dem Bundesdurchschnitt von 51.242 Euro, womit Sachsen Platz 12 von 16 einnimmt (ebd., S. 51 f.). Die nachstehende Tabelle 8.6 und Abbildung 8.11 geben einen Überblick zur Unternehmenslandschaft in Sachsen.

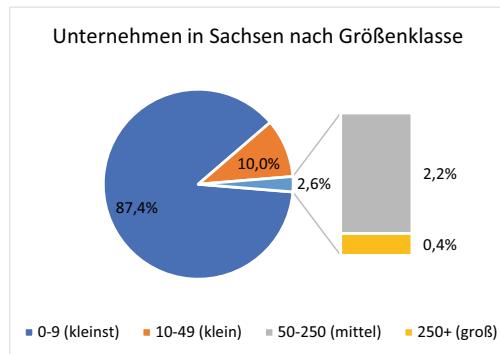
**Tab. 8.6** Überblick Unternehmen in Sachsen. (Eigene Darstellung nach Unternehmensregister Sachsen, 2023)

#### Eckdaten Freistaat Sachsen

Anzahl rechtliche Einheiten		Abhängig Beschäftigte	Umsatz in Mio. €
155.211		1.342.473	286.003

#### Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklasse

0 bis 9		10 bis 49		50 bis 249		250 und mehr	
Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
135.674	87,4 %	15.504	10 %	3.347	2,2 %	686	0,4 %



**Abb. 8.11** Unternehmen in Sachsen nach Größenklasse. (Eigene Darstellung, Stat. Landesamt Sachsen 2023b)

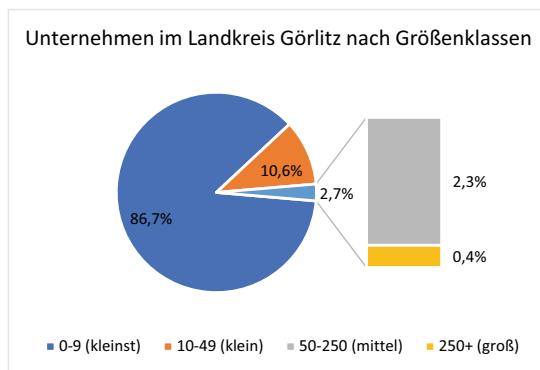
Die sächsische Wirtschaft wird von der Automobilindustrie geprägt, die als stärkste Branche des Bundeslandes gilt. Neben großen Fahrzeug- und Motorenwerken sichern zahlreiche Zulieferbetriebe zur wirtschaftlichen Stärke bei (Sächs. Staatsministerium f. Wirtschaft, Arbeit und Verkehr 2023). Bedeutende Branchen sind der Handel (G), das Baugewerbe (F) und das verarbeitende Gewerbe. Während Leipzig und Dresden als zentrale Wirtschaftszentren gelten, spielen Landwirtschaft und Handwerk eine wichtige Rolle in den ländlichen Gebieten. Zur Stärkung suburbaner Regionen werden Förderprogramme wie „*AllerLand – zusammen gestalten. Strukturen stärken*“ (2023–2030) aufgelegt, in denen auch der Landkreis Görlitz berücksichtigt wird (Die Bundesregierung 2023).

Der Landkreis Görlitz ist ein trinationaler Wirtschaftsraum und verzeichnet knapp 9.900 Unternehmen, geprägt durch Schlüsselbranchen wie Metallbau, Kunststoff- und Glasindustrie sowie erneuerbare Energien (Landkreis Görlitz 2020). Die meisten Beschäftigten arbeiten im verarbeitenden Gewerbe (C), Handel (G) und Baugewerbe (F) (Stat. Landesamt Sachsen 2023b). Zudem spielt die Landwirtschaft eine besondere Rolle, da 44 % der Fläche landwirtschaftlich genutzt werden. Mit dem Kohleausstieg bis 2038 soll sich die Region zu einer modernen Energieregion entwickeln, was Wachstum in „Green-Industry-Branchen“ sowie in der Informations- und Biotechnologie fördern soll (Landkreis Görlitz 2020). Parallel steigen die Beschäftigtenzahlen in wissensintensiven Bereichen, unter anderem durch Einrichtungen wie das Deutsche Zentrum für Astrophysik (DZA) und das Forschungszentrum CASUS (Europastadt Görlitz/Zgorzelec GmbH). Dennoch ist, wie überall in Deutschland, die Unternehmenslandschaft vor allem durch Kleinst- und Kleinunternehmen geprägt. Die folgende

Tabelle 8.7 und Abbildung 8.12 geben einen Überblick über die wirtschaftliche Struktur des Landkreises Görlitz. Sie zeigen die Größenklassen und zentralen Kennzahlen der Unternehmen, die als Grundlage für die Auswahl der Stichprobendiensten.

**Tab. 8.7** Überblick Unternehmen im Landkreis Görlitz. (Eigene Darstellung, Stat. Landesamt Sachsen, 2023)

Eckdaten Landkreis Görlitz							
Anzahl rechtliche Einheiten			Abhängig Beschäftigte		Umsatz in Mio.€		
8.862			73.204		8.352		
<b>Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklasse</b>							
<b>0 bis 9</b>		<b>10 bis 49</b>		<b>50 bis 249</b>		<b>250 und mehr</b>	
Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
7.681	86,7 %	942	10,6 %	201	2,3 %	38	0,4 %



**Abb. 8.12** Unternehmen im LK Görlitz nach Größenklasse. (Eigene Darstellung, Stat. Landesamt Sachsen, 2023)

Der Landkreis Görlitz weist regionale Schwächen wie einen schwachen Arbeitsmarkt, Abwanderung sowie Infrastrukturdefizite auf. Dennoch bot die Region für diese Untersuchung ideale Bedingungen, insbesondere durch die hohe Anzahl an Kleinst- und Kleinunternehmen sowie eine alternde Bevölkerung. Diese demografischen Merkmale erhöhen das Pflegerisiko erheblich und machen

Görlitz zu einem relevanten Untersuchungsfeld für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sowie die Entwicklung passender betrieblicher Lösungsansätze.

### **8.7.2 Auswahlverfahren der Stichprobe**

Für die Erhebung von Präferenzen und Präferenzkriterien zu Vereinbarkeitschancen von Pflege und Beruf sollte die Wahl der zu inkludierenden Fälle gezielt (*criterion-based*) erfolgen, da es oberstes Ziel war, KMU zu finden, die gegenüber dem Forschungsgegenstand aussagekräftig sind oder mit hoher Wahrscheinlichkeit relevante Informationen liefern. Die Stichprobe ist somit nicht willkürlich zusammengestellt, sondern bezieht über genaue Ein- und Ausschlusskriterien Fälle ein, die eine hohe Aussagekraft gegenüber dem Gegenstandsbereich und zur Beantwortung der Fragestellungen haben. Ein Beispiel hierfür ist die Wahl des geografischen Kriteriums. Das erfolgte nicht primär aufgrund der örtlichen Nähe und leichter Erreichbarkeit, sondern beruhte vor allem auf den demografischen Bedingungen der Forschungsregion, welche durch eine periphere Lage, strukturschwache Merkmale, eine stark alternde Bevölkerung und einen hohen Anteil an Kleinst- und Kleinunternehmen gekennzeichnet ist. Daraus ergab sich die Auswahleinheit mit den für das Sample passend erklärten Fällen. Dazu zählen die geografische Lage (Hauptsitz im Landkreis Görlitz), die Unternehmensgröße (maximal 49 Beschäftigte), die Branche (nichtfinanzielle gewerbliche Wirtschaft) und die Altersstruktur der Beschäftigten (ein Durchschnittsalter von mindestens 45 Jahren). Diese Kriterien gewährleisten eine hohe Aussagekraft der erhobenen Daten für die Forschungsfrage und ermöglichen eine gezielte Auswahl relevanter Fälle.

Diese Kriterien vereinfachten und strukturierten die Suche nach geeigneten Unternehmen. Durch die ermittelte Grundgesamtheit war klar, dass theoretisch mehr als 8.500 KMU infrage kamen. Praktisch erfüllte jedoch nur ein Teil der Grundgesamtheit die Kriterien hinsichtlich Branche und Altersstruktur. Demnach war eine weitere Eingrenzung erforderlich und mündete in der Bestimmung der Stichprobengröße.

### **8.7.3 Festlegung der Stichprobengröße**

Die im „*Sample Universe*“ recherchierten Daten boten eine Orientierung bei der Bestimmung der Stichprobe. Aufgrund des gewählten Forschungsdesigns ist die Stichprobe kein repräsentatives Abbild der Unternehmenslandschaft im Landkreis

Görlitz. Dennoch sollte sie so groß sein, dass Zufallsbefunde auszuschließen sind und eine Kategorisierung und Typenbildung möglich ist. Zu Beginn der Größenbestimmung wurde keine konkrete Zahl festgelegt, sondern vielmehr eine den vorhandenen Ressourcen angepasste und damit handhabbare Menge. Die Anzahl der Interviews sollte mindestens 20 betragen und höchstens 50 umfassen. Zusätzlich sollte eine „Reserve“ an Unternehmen vorhanden sein, für den Fall, dass keine Sättigung der Daten eintritt oder sich eine weitere Kontrastierung zusätzlicher Fälle als sinnvoll herausstellt.

Nachdem die Grundgesamtheit bestimmt war, erfolgte die Suche nach konkreten KMU im Landkreis. In einem ersten Schritt wurde eine digitale Abfrage innerhalb der Dachverbände, welche Unternehmensdaten bündeln, durchgeführt. Hierzu zählte die Unternehmensdatenbank Sachsen, die mit der sächsischen Firmendatenbank der Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH verknüpft ist.<sup>10</sup> Über die dort vorhandenen Such- und Filterfunktionen lassen sich Unternehmen nach übergeordneten Branchengruppen sortieren. Zudem konnte nach Gemeinde, der Rechtsform, den Beschäftigten- und Umsatzzahlen gefiltert werden. Größere Einschränkungen gab es bei der Auswahl der Beschäftigten- und Umsatzzahlen. Es konnten nur Unternehmen gewählt werden, die weniger als 10 Beschäftigte, bis 100, bis 500 oder über 500 Beschäftigte hatten. Um eine mühsamen händische Detailsuche nach Unternehmen bis zu 49 Beschäftigten zu umgehen, erfolgte in der Datenbank die Konzentration auf Kleinstunternehmen. Ein präziser Filter für die Umsatzgrößenklassen war vorhanden, sodass eine Eingrenzung auf zwei Millionen Euro möglich war und nur Kleinstunternehmen angezeigt wurden. Eine entscheidende Limitation gab es bei der Wahl der Branchen. Diese waren überwiegend im zweiten Sektor, also dem verarbeitenden und produzierenden Gewerbe, zugeordnet. Zudem bot die Suche keine Hinweise auf die genaue Anzahl der Beschäftigten. Daher konnte bei dieser Unternehmensrecherche noch keine abschließende Aussage darüber getroffen werden, welche Unternehmen in das Sample passen. Die Recherche musste präzisiert werden, was sich jedoch als kompliziert erwies. Die Firmenverzeichnisse der jeweiligen Gemeinden im Landkreis boten keinerlei Filterfunktion und gaben auch keinen Aufschluss über die Aktualität der Einträge. Somit kamen diese Verzeichnisse nicht zum Einsatz. Stattdessen wurden in einem zweiten Schritt Kontakt zur Industrie- und Handelskammer Dresden, mit Geschäftsstelle in Görlitz, hergestellt sowie zum Unternehmerverband Görlitz und der Wirtschaftsförderung Görlitz. Über diese Netzwerkstellen war es möglich, Hinweise über Unternehmen zu erhalten, die

<sup>10</sup> Unternehmensdatenbank Sachsen: [Unternehmensdatenbank Sachsen \(kreis-goerlitz.de\).](http://Unternehmensdatenbank.Sachsen(kreis-goerlitz.de).)

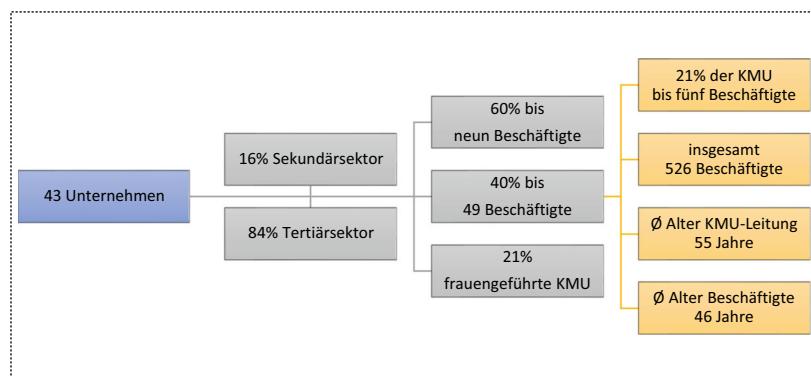
aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit und ihrer Größe in das Sample passten. Im Nachgang erwies sich das Vorgehen als zeitintensiv, da persönliche Gespräche mit den Leitungen der genannten Anlaufstellen notwendig waren, um das Anliegen der Studie zu erläutern.

Die endgültige Auswahl der Stichprobe sowie die quantitative Reduzierung der Fälle erfolgten in zwei Schritten. Im ersten Schritt wurde eine Tabelle mit der Branchenklassifikation nach WZ 2008 angelegt. Daraufhin erfolgte eine Gewichtung der Branchen nach den Kriterien der Grundgesamtheit. Der Primärsektor wurde aufgrund der genannten Ausschlusskriterien nicht aufgenommen. Der Sekundärsektor fand mit dem „Verarbeitenden Gewerbe“ und dem „Bau gewerbe“ Einzug in die Stichprobe. Er sollte jedoch gemäß seinem Anteil an der Grundgesamtheit nur mit einem Drittel der Unternehmenszahl berücksichtigt werden. Die meisten Unternehmen der Stichprobe sollten zu zwei Dritteln aus dem Tertiärsektor (Dienstleistungsbereich) stammen. Dafür wurden im zweiten Schritt, die nach den Ein- und Ausschlusskriterien gefilterten Unternehmenslisten herangezogen und eine bewusste Auswahl an KMU vorgenommen. Um das quantitative Befragungsziel von minimal 20 und maximal 50 Unternehmen zu erreichen, wurden Überlegungen zur erwartbaren Kooperationsrate der KMU berücksichtigt. Hierfür war ein Puffer erforderlich, um am Ende genügend Unternehmen in der Stichprobe zu haben, die an der Befragung teilnehmen würden. Im Ergebnis entstand eine Liste mit insgesamt 125 Unternehmen.

#### **8.7.4 Praktische Umsetzung der Stichprobenziehung**

Die Erhebungseinheit stellt die tatsächlich ausgewählten Fälle dar. Um diese zu erhalten, wurden die 125 Unternehmen aus der vorab bestimmten Stichprobengröße per E-Mail angeschrieben. Hierfür wurde ein Brief mit Forschungsanliegen, Ziel, Datenerhebung und Datenschutzbestimmungen aufgesetzt. Zwölf (rund 10 %) der angeschriebenen Unternehmen meldeten sich selbstständig auf die E-Mail zurück. Davon sagten drei ihre Teilnahme direkt zu und neun teilten mit, dass sie kein Interesse an einer Befragung hatten. Diese Unternehmen wurden aus der Liste entfernt. Nach der Zustellung der E-Mail wurden alle noch auf der Liste befindlichen Unternehmen telefonisch kontaktiert. Ansprechperson war in jedem der Fälle die Unternehmensleitung. In den Telefonaten konnte geklärt werden, ob die Ein- und Ausschlusskriterien des KMU erfüllt waren und die Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung bestand. In fast allen Fällen war

Überzeugungsarbeit notwendig. Viele Unternehmer:innen waren skeptisch, da sie kaum Berührungspunkte oder Erfahrungen mit dem Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf hatten. Es bestanden zu wenige Berührungspunkte mit dem Thema oder keine Erfahrungen.<sup>11</sup> Daher war ein Brückenschlag zur generelleren Vereinbarkeit von Familie und Beruf erforderlich, um eine Gesprächsbereitschaft zu erzeugen. Zudem erwies es sich als effektiv, den Unternehmensleitungen zu erläutern, dass gezielt ihre Perspektive abgefragt wird und sie dadurch die Möglichkeit einer offenen und öffentlichen Meinungsäußerung erhalten. Von den telefonisch kontaktierten Unternehmen konnten schließlich 53 für ein Interview gewonnen werden, was einem Rücklauf von 42 % entspricht. Davon wurden 10 Unternehmen (eins aus jeder Branche) für den Pretest des Fragebogens und des Leitfadeninterviews bestimmt. Die endgültige Stichprobe bestand also aus 43 Unternehmen aus zehn Branchen. Die wesentlichen Merkmale der Stichprobe stellt die Abbildung 8.13 dar.



**Abb. 8.13** Endgültige Stichprobenauswahl. (Eigene Darstellung)

<sup>11</sup> Die Gründe für die Nicht-Teilnahme wurden jeweils dokumentiert und beruhten vor allem auf fehlendem Interesse an der Befragung, fehlender Zeit, einer allgemeinen Skepsis gegenüber der Anfrage oder der Ablehnung, sich neben anderen Aufgaben zusätzlich damit zu beschäftigen.

Von den 43 befragten Unternehmen befanden sich sieben im Sekundärsektor (C-F) und 36 im Tertiärsektor (G-S).<sup>12</sup> Die Unternehmensgrößen reichten von Solo-Selbstständigen über Kleinstunternehmen bis hin zu kleinen Unternehmen, wobei das größte der befragten Unternehmen 48 Beschäftigte hatte. Die Aufteilung der Stichprobe nach Branchen ist in der folgenden Tabelle 8.8 dargestellt:

**Tab.8.8** Anzahl befragter Unternehmen nach Branche. (Eigene Darstellung)

<b>Sekundärsektor</b>		
<b>WZ</b>	<b>Branche</b>	<b>Anzahl</b>
C	Verarbeitendes Gewerbe	2
F	Baugewerbe/Bau	5
<b>Tertiärsektor</b>		
<b>WZ</b>	<b>Branche</b>	<b>Anzahl</b>
G	Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz	7
H	Verkehr und Lagerei	4
I	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	6
J	Information und Kommunikation	2
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	3
M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen & technischen Dienstleistungen	5
N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	3
S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	6
		n = 43

Die Befragung der Unternehmen fand zwischen März und Juli 2023 statt, wobei der März ausschließlich dem Pretest und der April der Anpassung des Fragebogens und des Interviewleitfadens diente. Somit fand die Hauptbefragung zwischen Mai und Juli 2023 statt. Zu diesem Zeitpunkt galten keine landeseigenen Corona-Schutzmaßnahmen mehr, und im April 2023 entfielen die letzten Einschränkungen nach dem Infektionsschutzgesetz. So war es möglich, alle Interviews persönlich vor Ort durchzuführen. Die Auswertung dieser erhobenen Daten

<sup>12</sup> Die Liste der befragten Unternehmen ist in Anhang 5 im elektronischen Zusatzmaterial zu finden.

erfolgt im nächsten Kapitel. Dabei konzentriert sich das erste Teilkapitel auf die Auswertung der Fragebögen. Das zweite enthält die Auswertung der leitfadengestützten Interviews mit den vorgenommenen Kategorisierungen. Jede Kategorie schließt mit einem Fazit, das einen Vergleich zu anderen Forschungsergebnissen aus dem abgefragten Bereich beinhaltet. Das ermöglicht eine direkte Einordnung der Relevanz und Aktualität der erhobenen Daten.



# Auswertung der Ergebnisse der Unternehmensbefragung

9

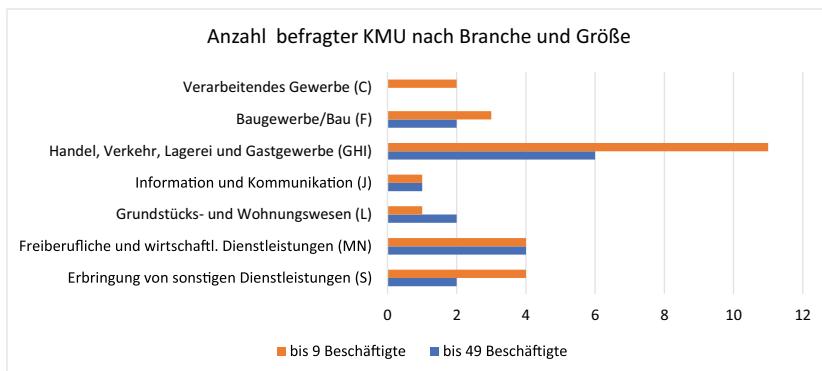
Das vorliegende Kapitel präsentiert die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Die Analyse basiert auf zwei methodischen Zugängen: einer quantitativen Auswertung der strukturierten Fragebögen und einer qualitativen Auswertung der Leitfadeninterviews. Ziel der Darstellung ist es, ein umfassendes Bild der Herausforderungen und Maßnahmen von Kleinst- und Kleinunternehmen darzustellen und Erkenntnisse über Strukturen sowie individuelle Perspektiven zu gewinnen. Im ersten Abschnitt werden die Ergebnisse der Fragebögen analysiert, die primär auf die strukturellen Rahmenbedingungen und erste Einschätzungen zur Vereinbarkeit abzielen. Darauf aufbauend folgen im zweiten Abschnitt die Ergebnisse der Interviews, die zentrale Themen und individuelle Narrative der Befragten aufgreifen. Den Abschluss bildet eine Synthese, in der die Erkenntnisse beider Methoden zusammengeführt und kontextualisiert werden. Durch die kombinierte Auswertung der Datenquellen lassen sich sowohl quantitative Trends als auch qualitative Nuancen erfassen. Dies schafft eine differenzierte Grundlage für die abschließende Diskussion und die Ableitung praxisrelevanter Implikationen.

## 9.1 Strukturmerkmale der Unternehmen

Vor den Fragen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf im jeweiligen KMU wurden jedem Unternehmen zunächst strukturbbezogene Daten erhoben. Dazu gehörten Alter und Geschlecht der Unternehmensleitung sowie Angaben zur Anzahl der Beschäftigten, ihrer Geschlechterverteilung und ihrem Durchschnittsalter. Diese Daten dienten zusammen mit der Branchenzugehörigkeit nach WZ

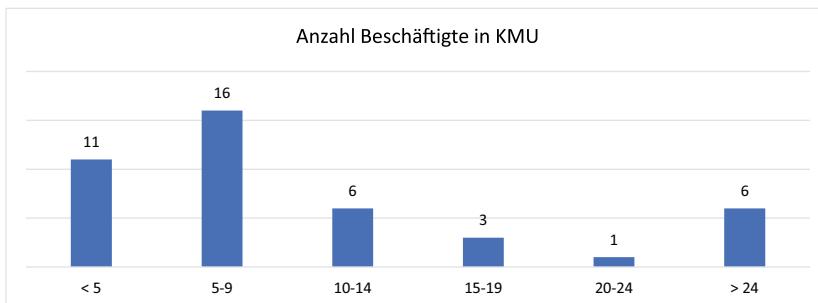
2008 zur Gruppierung der KMU. Im Folgenden werden die Strukturdaten zu den Unternehmensleitungen und den Beschäftigten dargestellt.

Unter den 43 ausgewählten Unternehmen befanden sich drei Solo-Selbständige in den Branchen Handel (G), freiberufliche Dienstleistungen (M) und sonstige Dienstleistungen (S). Bei Letzterer war die Unternehmensleitung weiblich, bei den beiden anderen männlich. In allen drei Unternehmen war jeweils eine Pauschalkraft beschäftigt, die einige Stunden pro Woche sowie bei Bedarf eingesetzt wurde. Alle übrigen Unternehmen hatten mehr als eine festangestellte Person. Aus der Gruppierung nach Branchen und Größenklassen ergibt sich folgende Übersicht (Abb. 9.1):



**Abb. 9.1** Anzahl befragter Unternehmen nach Branche und Größe. (Eigene Darstellung nach eigener Erhebung)

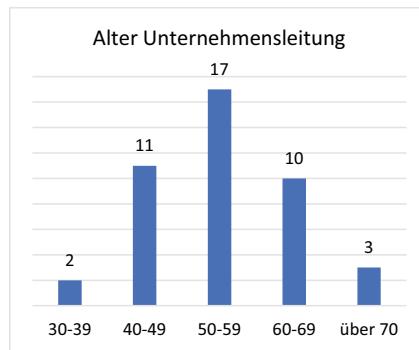
Die meisten Kleinstunternehmen befanden sich in den Branchen Handel, Verkehr und Gastgewerbe, was der Verteilung der Grundgesamtheit entspricht. Es folgten die Branchen M und N mit den geringsten Beschäftigtenzahlen sowie das Baugewerbe. Dies spiegelt auch die Branchenverteilung Deutschlands wider. Die meisten kleinen Unternehmen der Stichprobe gehörten zur Branchengruppe GHI, gefolgt von MN. Die Branchen F, L und S waren jeweils mit derselben Anzahl an Unternehmen bis 49 Beschäftigte vertreten. Abbildung 9.2 gibt eine Übersicht der KMU nach Beschäftigtenzahlen.



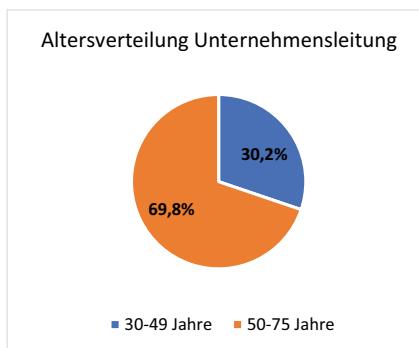
**Abb. 9.2** Anzahl Beschäftigte in KMU. (Eigene Darstellung nach eigener Erhebung)

Unter den Befragten waren neun Frauen, was einem Anteil von 21 % entspricht. Zwei von ihnen leiteten Unternehmen im produzierenden Gewerbe (C und F), die übrigen waren im Dienstleistungsbereich tätig, die meisten davon (44 %) im Bereich S (Erbringung sonstige Dienstleistungen) wie Friseur- und Kosmetiksalons oder Bestattungsinstitute. Sechs der neun befragten Frauen führten Kleinstunternehmen mit weniger als neun Beschäftigten, drei weitere Unternehmen mit 10 bis 14 Beschäftigten. Alle Unternehmen mit mehr als 14 Beschäftigten wurden von Männern geführt.

Das Durchschnittsalter der Unternehmensleitungen betrug 54,9 Jahre und lag damit rund zehn Jahre über dem bundesweiten Durchschnitt und acht Jahre über dem in Sachsen. Knapp 70 % der Befragten waren älter als 50 Jahre, die größte Gruppe bildeten die 50–59-Jährigen. Zwei Unternehmer und eine Unternehmerin waren über 70 Jahre alt und hatten ihre Nachfolge bereits vorbereitet. Keine der befragten Personen war jünger als 30 Jahre, nur zwei männliche Befragte gehörten zur Altersgruppe der 30–39-Jährigen. Einen Überblick über das Alter und die Altersverteilung der Unternehmensleitungen geben die Abbildungen 9.3 und 9.4.



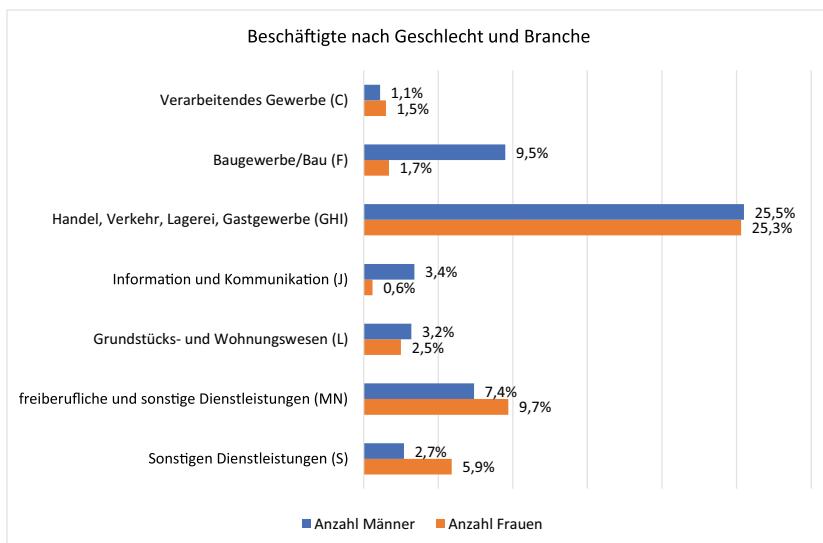
**Abb. 9.3** Alter der Unternehmensleitung. (Eigene Darstellung, n = 43)



**Abb. 9.4** Altersverteilung Unternehmensleitung. (Eigene Darstellung, n = 43)

Das Alter der Beschäftigten lag mehrheitlich unter dem der Geschäftsführung. Insgesamt beschäftigten die befragten Unternehmen rund 530 Personen. Die meisten (63 %) waren zwischen 35 und 49 Jahre alt, 28 % zwischen 50 und 60 Jahren. Unter 35 Jahre waren 7 %, über 60 Jahre lediglich 2 %. Das Durchschnittsalter betrug 45,6 Jahre und lag damit nahe am regionalen Durchschnitt.

Die Geschlechterverteilung war relativ ausgewogen: 248 Frauen (47 %) und 278 Männer (53 %). Dieses Verhältnis entspricht den bundesweiten Werten für 2022 (Stat. Bundesamt 2023a). Branchenspezifisch zeigten sich Unterschiede: Besonders niedrige Frauenanteile gab es in Information und Kommunikation (J) sowie im Baugewerbe (F) mit 14 % bzw. 15 %. Im Bereich Verkehr und Lagerei (H) lag der Anteil bei 29 %. Dagegen dominierten Frauen in den sonstigen Dienstleistungen (S) mit 69 %, im Handel (G) mit 67 % und im Gastgewerbe (I) mit 63 %. Diese Verteilung spiegelt allgemeine geschlechterspezifische Berufsmuster wider. Insgesamt waren 36 der befragten KMU dem Tertiärsектор zuzuordnen (83,7 %). Von den 526 Beschäftigten arbeiteten nur 17 Frauen im Sekundärsектор (C und F), was 3,2 % entspricht. Bei den Männern lag der Anteil dort bei 10,6 %, die meisten von ihnen im Baugewerbe (F). Abbildung 9.5 zeigt die aufgeschlüsselte Verteilung.



**Abb. 9.5** Beschäftigte nach Geschlecht und Branche. (Eigene Darstellung, n = 43)

Die Zahlen entsprechen weitgehend der Grundgesamtheit der Kleinst- und Kleinunternehmen in Deutschland. Unterschiede zeigen sich vor allem im verarbeitenden Gewerbe, wo Männer und Frauen in der Stichprobe fast gleichauf

lagen. Auf Bundes- und Landesebene überwiegen dagegen deutlich die Männer. Da die Stichprobe in diesem Bereich nur zwei Unternehmen umfasst, ist zu erwarten, dass sich die Geschlechterverteilung bei einer größeren Auswahl der Grundgesamtheit annähern würde.

---

## 9.2 Ergebnisse der Fragebögen

Der Fragebogen enthielt neben den Strukturdaten vier weitere Fragenblöcke. Der erste erfasste, ob es pflegende Beschäftigte im Unternehmen gibt und ob deren Zahl künftig steigen könnte. Damit sollte geklärt werden, ob Unternehmer:innen bereits Erfahrungen mit dem Thema haben und ob sie ihm künftig größere Bedeutung beimesse. 32 KMU gaben an, keine pflegenden Beschäftigten zu haben bzw. zu kennen (74 %). Die übrigen 11 Unternehmen (26 %) berichteten von Beschäftigten mit Pflegeverantwortung, vor allem für erkrankte Partner:innen, Kinder mit Behinderung und Eltern in einem höheren Lebensalter (Abb. 9.6). Bei dieser Frage mussten nachträglich zwei Präzisierungen vorgenommen werden:

(1) Die erste betrifft die *Definition pflegender Angehöriger*. Viele KMU wussten zunächst nicht, wer darunter fällt. Im Interview erfolgte daher eine Erläuterung der Personengruppe und der Kriterien, ab wann jemand als pflegende:r Angehörige:r gilt. Daraufhin revidierten 13 Befragte ihre Angaben und berichteten, doch Beschäftigte mit Pflegeaufgaben zu haben, wobei sie sich teils selbst einbezogen. Der Anteil stieg damit auf 55,8 %.

(2) Aufbauend darauf zeigt sich die zweite Präzisierung, die die *Zahl pflegender Beschäftigter* betrifft. Anfänglich gaben nur 11 KMU an, solche Beschäftigten zu haben. Im Gespräch ließ sich die Zahl um 13 Unternehmer:innen erweitern, die selbst ein Familienmitglied pflegen. Zudem ergänzten vier KMU, dass Beschäftigte in der Vergangenheit gepflegt haben, deren Aufgabe mit dem Tod des Angehörigen endete. Zusammengerechnet ergibt dies einen Anteil von 65 % der KMU, die aktuell oder früher pflegende Beschäftigte hatten bzw. deren Leitung selbst eine Pflegeaufgabe übernimmt.

Die Diskrepanz der Fragebogenergebnisse erklärt sich aus einem unzureichenden Begriffsverständnis von „pflegenden Beschäftigten“ bzw. „pflegenden Angehörigen“. Erst im Gespräch konnte gemeinsam geklärt werden, welche Personengruppen und Tätigkeiten darunter fallen. Dadurch stieg die Zuordnung sowohl der Beschäftigten als auch der Befragten selbst. Vielen war etwa nicht bewusst, dass auch Angehörige mit Behinderungen oder langwierigen Erkrankungen, die zu einem Pflegegrad führen, in diese Kategorie fallen. Dies zeigt, dass die Interpretation der Fragestellung das Antwortverhalten erheblich beeinflusst und

**Abb. 9.6** Pflegende Beschäftigte im Unternehmen. (Eigene Darstellung, n = 43)



ohne Präzisierung leicht zu Ungenauigkeiten führt. Aufbauend auf dem aktuellen Stand sollten die Unternehmer:innen auch eine zukunftsbezogene Einschätzung abgeben. Rund 56 % der KMU erwarteten einen Zuwachs an Beschäftigten mit familiären Pflegeaufgaben. 21 % hielten einen Anstieg für unwahrscheinlich, 16 % waren unentschieden und 7 % rechneten mit keiner Veränderung. Die Einschätzungen der Unternehmen sind in Abbildung 9.7 dargestellt.

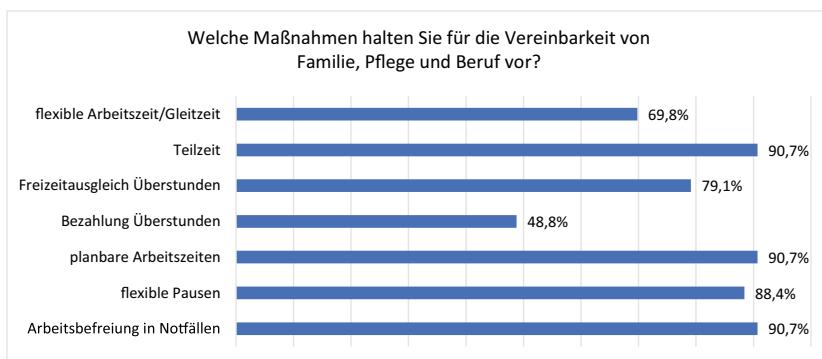


**Abb. 9.7** Wahrscheinlichkeit für künftig mehr pflegende Beschäftigte im KMU. (Eigene Darstellung, n = 43)

Unternehmen, die einen Zuwachs pflegender Beschäftigter für unwahrscheinlich hielten, stammten ausschließlich aus dem Dienstleistungssektor. Ihre Einschätzungen stützten sich vor allem auf drei Punkte:

- eine geringe Zahl älterer Beschäftigter, die mit zunehmendem Alter oft in körperlich leichtere Branchen wechseln,
- häufig wechselndes Personal, insbesondere in Gastronomie und Gastgewerbe,
- geringe Aussichten auf Fortbestand oder Weiterführung des Unternehmens.

Der dritte Fragenblock thematisierte Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf. Er umfasste die drei Kategorien Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation, und wurde zusätzlich um die Kategorie Familie erweitert. So konnten auch Unternehmen ohne Erfahrungen mit pflegenden Angehörigen antworten. Zudem sind viele Maßnahmen, die Familien mit Kindern zugutekommen, auch für pflegende Angehörige hilfreich. Einen Überblick über die vorhandenen Maßnahmen gibt Abbildung 9.8.

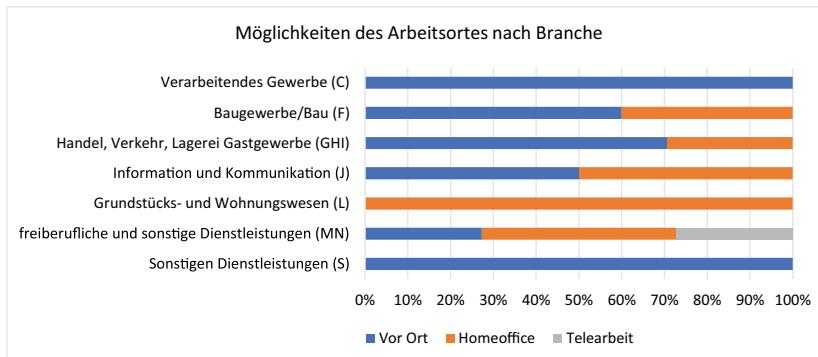


**Abb. 9.8** Vorhandene Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf. (Eigene Darstellung, n = 43)

Der überwiegende Teil der KMU bietet Maßnahmen zur Vereinbarkeit an. In über 90 % der Unternehmen war Teilzeitarbeit möglich, und in den meisten Fällen ließen sich Arbeitszeiten planen. Nahezu alle Betriebe gewährten in Notfällen kurzfristige Freistellungen. Flexible Pausen gehörten ebenfalls zum Standard und ermöglichen eine individuelle Gestaltung des Arbeitstags. Unterschiede zeigten sich jedoch bei flexibler Arbeitszeit oder Gleitzeit, die nicht in

allen Branchen und Dienstleistungen realisierbar waren. Besonders das verarbeitende Gewerbe, das Baugewerbe sowie Handel und Gastgewerbe boten geringere Flexibilisierungsmöglichkeiten. Zudem wurde nach Freizeitausgleich oder Bezahlung von Überstunden gefragt. Dies sollte Beschäftigten zeitliche und finanzielle Souveränität ermöglichen, wenn sie vorübergehend mehr familiäre Sorgearbeit übernehmen und ihre Arbeitszeit anpassen müssen.

Beim Thema Arbeitsort standen vor allem Arbeit vor Ort sowie Homeoffice und Telearbeit im Fokus. In 16 Unternehmen (37,2 %) war Homeoffice möglich, drei davon boten zusätzlich Remote-Work an. Diese befanden sich alle in der Branche M (Erbringung freiberuflicher, wissenschaftlicher und technischer Dienstleistungen). Dagegen setzten 15 Unternehmen (34,9 %) ausschließlich auf Arbeit vor Ort, vor allem im verarbeitenden Gewerbe (C), im Handel (G) und im Bereich sonstiger Dienstleistungen (S). In den Branchen Verkehr und Lagerei (H) sowie Grundstücks- und Wohnungswesen (L) war Homeoffice dagegen immer möglich. Die Ergebnisse zu den Arbeitsorten sind in Abbildung 9.9 dargestellt.



**Abb. 9.9** Möglichkeiten des Arbeitsortes nach Branche. (Eigene Darstellung n = 43)

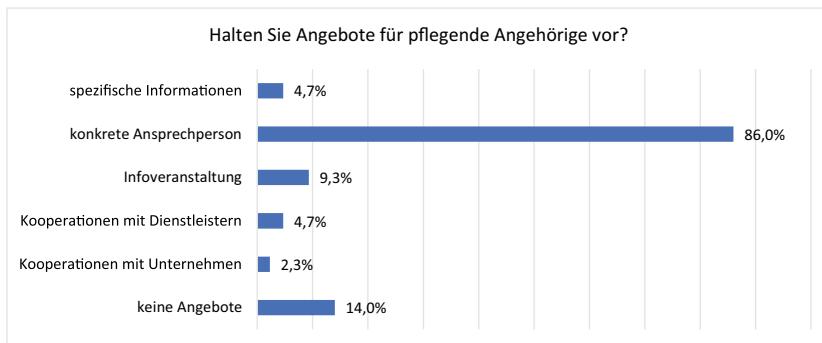
Homeoffice und Remote-Work waren vor allem in Branchen möglich, die auf Computer- und Wissensarbeit sowie digitale Prozesse angewiesen sind. Wissensarbeit umfasst die Verarbeitung von Informationen, Beratung und Organisation. Sie unterscheidet sich von physischer Arbeit, die manuelle Fähigkeiten und körperliche Präsenz erfordert. In Produktions- und Fertigungsbereichen wie Bäckereien, Wäschereien, Restaurants, Bestattungen, Friseursalons oder im Einzelhandel ist Homeoffice daher kaum umsetzbar. Gleichzeitig hing die Möglichkeit stark von den jeweiligen Aufgaben ab. In einem Umzugsunternehmen

(Branche H) konnten etwa Beschäftigte in der Buchhaltung im Homeoffice arbeiten, Möbelträger jedoch nicht. Dieses Beispiel lässt sich auf andere KMU übertragen und verdeutlicht, dass Homeoffice oder Remote-Work maßgeblich von der Position im Unternehmen abhängen. Zudem führte die COVID-19-Pandemie in einigen traditionell nicht-homeoffice-freundlichen Branchen zu flexibleren Modellen, etwa durch die Verlagerung von Teilen der Kundenkommunikation ins Digitale, beispielsweise im Bau- und Gastgewerbe.

Die Rubrik zu den Vereinbarkeitsmaßnahmen umfasste auch die Arbeitsorganisation. Dazu gehörten die Erreichbarkeit der Beschäftigten für ihre Angehörigen, ein Vertretungsmanagement bei Abwesenheit sowie die Möglichkeit einer vorübergehenden Reduzierung der Arbeitsbelastung. Diese Instrumente sind für pflegende Angehörige ebenso wie für die Unternehmen zentral, um in Notfällen oder bei Arbeitsverhinderung handlungsfähig zu bleiben. Insgesamt waren die befragten Unternehmen in diesem Bereich gut aufgestellt: In 93 % war eine Vertretung bei Abwesenheit durch Kolleg:innen oder die Unternehmensleitung möglich, 98 % gewährten die Erreichbarkeit während der Arbeitszeit. Den Zugang zu privaten Telefonen, E-Mails und Internet erlaubten 95 %. Eine vorübergehende Reduzierung der Arbeitsbelastung war in 74 % der Unternehmen möglich. Arbeitsbelastung bezieht sich hier auf die Anforderungen und Bedingungen der Arbeitsaufgabe und damit die zu bewältigende Gesamtmenge je Beschäftigte:r. Eine Verringerung ist nur möglich, wenn Aufgaben im Team umverteilt oder zusätzliche Kapazitäten bereitgestellt werden können. Andernfalls sinkt die Produktivität und es entstehen Kosten. Für die drei Solo-Selbständigen war eine Reduzierung nur eingeschränkt möglich. In Notfällen mussten sie Termine absagen oder das Unternehmen schließen, wenn die Pauschalkraft nicht einspringen konnte. Auch Unternehmer:innen mit weniger als fünf Beschäftigten gaben an, dass eine Entlastung kaum machbar ist, da sie unmittelbar zu einer Verminderung der Dienstleistung führt. Neben der Unternehmensgröße spielte auch die Branche eine Rolle. Im Handel und im Gastgewerbe verstärkte die Kombination aus geringer Mitarbeiter:innenzahl und kundenintensiver Arbeit die Abhängigkeit von Präsenz.

Der vierte Fragenblock befasste sich mit einer pflegesensiblen Unternehmenskultur und erhob, welche Maßnahmen zur Unterstützung pflegender Beschäftigter vorhanden sind. Abgefragt wurden spezifische Informationen, feste Ansprechpersonen, Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Dienstleistern (z. B. ambulante Pflegedienste), Sensibilisierungen der Belegschaft, Qualifizierungen von Führungskräften sowie gesonderte Betriebsvereinbarungen. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten KMU eine konkrete Ansprechperson benannten. Dabei

handelte es sich in der Regel um die Unternehmensleitung selbst, ein Ergebnis, das vor allem mit der geringen Unternehmensgröße, der Nähe zu den Beschäftigten und den kurzen Kommunikationswegen zusammenhängt. Je spezieller nach themenbezogenen Angeboten gefragt wurde, desto seltener waren diese vorhanden, wie die Abbildung 9.10 verdeutlicht.



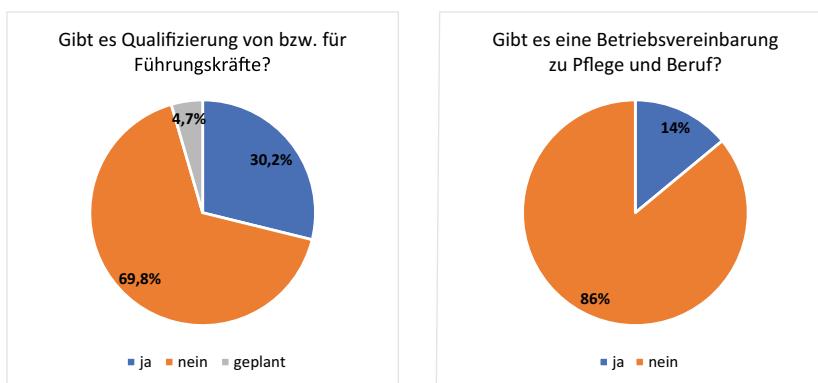
**Abb. 9.10** Angebote für pflegende Beschäftigte in KMU. (Eigene Darstellung, n = 43)

Nach den Angaben der Unternehmen handelte es sich bei Informationsveranstaltungen entweder um regelmäßige Teammeetings oder Mitarbeiter:innengespräche. Teilweise wurden auch Informationen weitergegeben, die beispielsweise aus Steuerbüros stammten. Kooperationen mit externen Dienstleistern bezogen sich nicht auf Pflegedienste oder Beratungsstellen, sondern etwa auf das Deutsche Rote Kreuz, das Erste-Hilfe-Kurse durchführte und zur Versorgung von Menschen informierte. Ebenso nutzten einige KMU Angebote von Berufsverbänden oder Dachfirmen, die Themen wie Personalführung, Kommunikation oder Work-Life-Balance behandelten. Allerdings nahm der Großteil der Unternehmen nicht daran teil, meist aus Zeitgründen, teils auch aus Ablehnung gegenüber externer Einflussnahme. Kooperationen mit anderen Unternehmen bezogen sich vor allem auf das gegenseitige „Ausleihen“ von Mitarbeiter:innen bei Personalausfällen. Insgesamt sechs KMU gaben an, keinerlei Maßnahmen vorzuhalten und sich auch nicht als Ansprechperson für das Thema zu sehen.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Beschäftigten im Unternehmen für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sensibilisiert werden. 79 % der Befragten (34 KMU) verneinten dies, 21 % (9 KMU) bejahten es. Auffällig

war: Vier dieser neun KMU hatten oder haben selbst Pflegefälle in der Familie, vier der neun Unternehmensleitungen waren 60 Jahre oder älter, und alle legten großen Wert auf Mitarbeiter:innengespräche und ein gutes Teamklima. Sie betonten ihre Rolle als direkte Ansprechperson und pflegten eine offene Kommunikationskultur. Bei den übrigen Befragten spielte dies kaum eine Rolle.

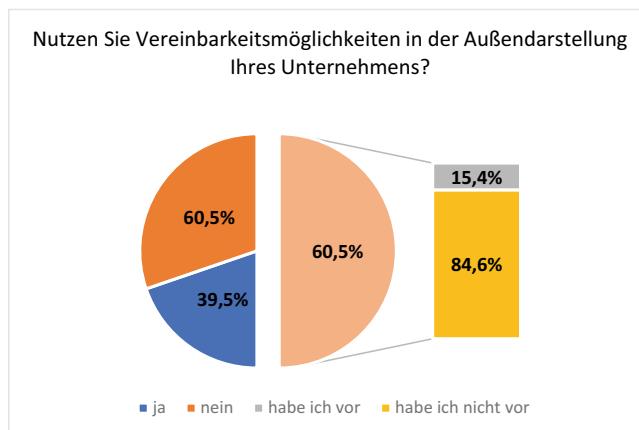
Auch die Frage nach Qualifizierungen von Führungskräften zeigte ein gemischtes Bild. 70 % der Befragten verneinten dies, 30 % bestätigten es. Von den Negativantworten äußerten knapp 5 % die Absicht, sich künftig weiterzubilden. Die vorhandenen Qualifizierungen bezogen sich vorrangig auf Personalmanagement, Mitarbeiterführung, Teambildung und Kommunikation. Diese Inhalte stärkten das Bewusstsein für die Anliegen der Beschäftigten und förderten eine regelmäßige Kommunikation im Unternehmen. Eine spezifische Weiterbildung zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf hatte jedoch niemand absolviert. Einen Überblick über die betrieblichen Strukturen gibt Abbildung 9.11.



**Abb. 9.11** Vorhandensein betrieblicher Strukturen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. (Eigene Darstellung, n = 43)

Auf die Frage nach einer gesonderten Betriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf antworteten 86 % der Unternehmen mit „nein“. Die 14 %, die mit „ja“ antworteten, verwiesen auf Tarif- sowie Mantel- oder Rahmentarifverträge. Dies betraf vor allem Unternehmen mit mehr als 24 Beschäftigten, die dem Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz unterliegen. Streng genommen verfügte jedoch keines der Unternehmen über eine Betriebsvereinbarung, die ausschließlich auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf abzielt.

Der fünfte und letzte Fragenblock untersuchte, wie die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in KMU nach außen wahrgenommen wird. Abgefragt wurde, ob Unternehmen bei der Gewinnung neuer Beschäftigter auf gute Vereinbarkeit verweisen und ob sie darin einen Vorteil sehen. 60 % der Befragten gaben an, keine gesonderte Werbung mit Vereinbarkeitsangeboten zu betreiben. 40 % nutzten vorhandene Möglichkeiten der Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung hingegen aktiv für die Anwerbung. Von jenen, die dies bislang nicht tun, erklärten knapp 85 %, dies auch künftig nicht vorzuhaben. Die Ergebnisse zur Außendarstellung sind in Abbildung 9.12 dargestellt.

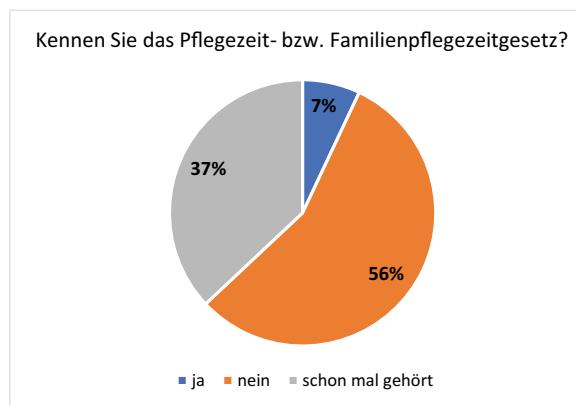


**Abb. 9.12** Vereinbarkeitsmöglichkeiten in der Außendarstellung von KMU. (Eigene Darstellung, n = 43)

Die Antworten unterschieden sich stark nach Branchenzugehörigkeit und damit nach dem Aufgabengebiet der Unternehmen. In traditionell nicht-homeoffice-freundlichen Branchen wurde Vereinbarkeit meist mit flexiblen oder klassischen Arbeitszeiten (9–17 Uhr) sowie mobiler Arbeit gleichgesetzt. Schichtarbeit, Wochenenddienste und frühe oder späte Arbeitszeiten erschweren jedoch die Anpassung an familiäre Bedürfnisse. Diese Unternehmen waren sich ihres Wettbewerbsnachteils bewusst und versuchten, zumindest kleinere Verbesserungen umzusetzen: Im verarbeitenden Gewerbe und im Baugewerbe entfielen Samstagsarbeiten, in der Gastronomie wurden feste Schließzeiten am Abend eingeführt, und kundennahe Dienstleistungen setzten verstärkt auf langfristige

Terminplanung. Zugleich betonten die Befragten, dass sie nicht mit Vereinbarkeit werben wollten, wenn sie diese faktisch nicht gewährleisten konnten, da dies Enttäuschungen und schnelle Arbeitsplatzwechsel nach sich ziehen würde. Die letzte Frage in diesem Block fiel daher eindeutig aus: 84 % der Unternehmen hielten Vereinbarkeitsangebote für vorteilhaft bei der Mitarbeitergewinnung, 14 % setzten dagegen stärker auf monetäre Anreize und Zusatzleistungen als auf Work-Life-Balance.

Abschließend wurde nach der Bekanntheit des Pflegezeitgesetzes (PflegeZG) und des Familienpflegezeitgesetzes (FPfZG) gefragt. Diese Frage war bedeutsam, da die Unternehmen die Gesetze im anschließenden leitfadengestützten Interview auf ihre Praktikabilität hin bewerten sollten. 56 % der KMU (24 von 43) hatten von den Gesetzen noch nie gehört. Weitere 37 % (16 von 43) kannten die Gesetze dem Namen nach, konnten jedoch keine Inhalte nennen. Lediglich 7 % (3 von 43) waren in der Lage, Inhalt und Zweck korrekt zu benennen. Zusammengekommen konnten damit 93 % der Unternehmen keine konkreten Angaben zu den Gesetzen machen. Die Ergebnisse zur Bekanntheit der gesetzlichen Regelungen zeigt Abbildung 9.13.



**Abb. 9.13** Bekanntheit des Pflegezeit- bzw. Familienpflegezeitgesetzes. (Eigene Darstellung, n = 43)

Dieses Antwortverhalten war erwartbar, da die meisten befragten Unternehmen nicht unter die gesetzlichen Regelungen fielen. 60,5 % (27 KMU) hatten weniger als neun Beschäftigte und damit in der Praxis kaum Berührungspunkte mit den Bestimmungen. Aus diesem Grund erhielten alle Unternehmen im Rahmen der

Befragung einer Kurzbroschüre des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)<sup>1</sup>, in der die Gesetze zusammengefasst und die Freistellungsmöglichkeiten visualisiert wurden. Die meisten Unternehmen zeigten sich interessiert und behielten den Flyer für ihre Unterlagen. Er bildete zugleich eine Grundlage für die Bewertung, Anwendbarkeit und mögliche Ausweitung der Gesetze in den anschließenden Interviews.

### **9.2.1 Zwischenfazit: Von strukturellen Engpässen zu narrativen Perspektiven**

Für die Unternehmensbefragung wurden alle Branchensegmente der gewerblichen Wirtschaft einbezogen: Industrie, Baugewerbe und Dienstleistungen. Im verarbeitenden Gewerbe war ausschließlich die Herstellung von Waren vertreten, da in den Bereichen Bergbau, Energieversorgung und Wasserversorgung keine geeigneten Kleinst- oder Kleinunternehmen vorhanden waren. Dies entspricht auch der Grundgesamtheit, in der dieser Cluster die wenigsten KMU umfasst. Das Baugewerbe ist aufgrund seines hohen KMU-Anteils und Umsatzes in der Unternehmensstatistik gesondert ausgewiesen; in der Stichprobe waren fünf Unternehmen vertreten. Den größten Anteil bildete der Dienstleistungssektor mit 30 Unternehmen, darunter sechs aus der Gruppe der „sonstigen Dienstleistungen“. Diese Aufteilung orientiert sich an der Wirtschaftszweigklassifikation (WZ 2008) des Statistischen Bundesamtes (vgl. Abschn. 8.6.1) und kann als gelungen gelten. Wie in der Grundgesamtheit stellten Handel, Verkehr, Lagerei und Gastgewerbe den größten Block, gefolgt von den freiberuflichen und wirtschaftlichen Dienstleistungen. Durch den Fokus auf Kleinstunternehmen traten die Branchen „sonstige Dienstleistungen“ und Baugewerbe stärker in den Vordergrund, da sie sowohl bundesweit als auch regional die meisten Kleinstunternehmen aufweisen. Grundstücks- und Wohnungswesen sowie Information und Kommunikation nahmen wie in der Gesamtstatistik die Plätze fünf und sechs ein und gingen mit je fünf Unternehmen in die Stichprobe ein. Insgesamt hatten 60,5 % der KMU weniger als zehn Beschäftigte, womit die Wichtigkeit der Stichprobe dem Untersuchungsziel entsprach.

---

<sup>1</sup> Broschüre des BMFSFJ (2020). Bessere Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Online: BMFSFJ – Bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf.

Fast 80 % der befragten Unternehmen standen unter männlicher Leitung, jedes fünfte unter weiblicher. Diese Verteilung stimmt mit den Daten von KfW Research (2023b) überein, und zeigt die Vergleichbarkeit der Stichprobe mit der Grundgesamtheit.<sup>2</sup> Auch in der Unternehmensgröße spiegelte sich ein Muster: Sechs der neun Unternehmerinnen (67 %) führten ein Kleinstunternehmen mit weniger als neun Beschäftigten, die übrigen drei lagen nur geringfügig darüber. Damit bestätigt sich erneut die Statistik der KfW (ebd.). Da 84 % der befragten KMU dem Dienstleistungssektor angehörten, dominieren dort auch die Geschlechterverhältnisse: 19,4 % frauengeführte und 80,6 % männergeführte Unternehmen. Diese Verteilung entspricht gängigen Studien (IfM Bonn 2022; KfW Research 2023b; CRIF GmbH 2023; KfW Research 2011), die Frauen vor allem in kleineren Dienstleistungsunternehmen sehen, während sie im Sekundärsektor nur selten Führungspositionen innehaben. Hier zeigt die Stichprobe leichte Abweichungen von der Grundgesamtheit, was sich auf die geringe Zahl befragter Unternehmen ( $n = 7$ ) und die geringe Zahl von Unternehmerinnen ( $n = 2$ ) in diesem Bereich zurückführen lässt. Im verarbeitenden Gewerbe und im Baugewerbe waren nur sehr wenige frauengeführte Unternehmen zu finden. Zwar liegt der Anteil in der Stichprobe leicht anders als in bundesweiten Erhebungen (KfW Research 2011, 2023a), doch dürfte sich mit einer größeren Fallzahl eine stärkere Annäherung ergeben.

Rund 70 % der befragten Unternehmer:innen waren älter als 50 Jahre, was den bundesweiten Vergleichswerten entspricht (Stat. Bundesamt 2018). Die Beschäftigten waren mit durchschnittlich 45,6 Jahren deutlich jünger und lagen damit nahe am sächsischen Durchschnitt von 46,8 Jahren (Stat. Ämter des Bundes und der Länder 2022). Auch die Geschlechterverteilung entsprach weitgehend den bekannten Mustern: Männer dominierten in den männergeprägten Branchen des verarbeitenden und Baugewerbes, während Frauen vor allem im Handel und in kundenorientierten Dienstleistungen vertreten waren. Damit bestätigt sich die klassische geschlechtsspezifische Branchenaufteilung.

Die Frage, ob in einem Unternehmen *aktuell pflegende Beschäftigte* tätig sind, ist mit anderen Untersuchungen nur schwer vergleichbar, da sie in dieser Form bisher nicht gestellt wurde. Das ZQP (2018) erhob lediglich die Wahrnehmung des Themas Demenz in Unternehmen und schloss Kleinstunternehmen nicht ein.

<sup>2</sup> Für den Vergleich mit dem bundesdeutschen Durchschnitt werden, sofern nicht anders angegeben, die Daten der KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) herangezogen. Deren Grundgesamtheit ( $n = 15.000$ ) bezieht sich ausschließlich auf KMU und ist daher für die vorliegende Untersuchung maßgeblich. Die Daten des Statistischen Bundesamtes umfassen dagegen Unternehmen aller Größenklassen und sind für den Vergleich nur nachrangig relevant.

In einer aktuellen NRW-Studie (KDA 2023, S. 10) haben zwei der insgesamt fünf Befragten aktuell pflegende Beschäftigte im Unternehmen berichtet, dass sie von fünf Befragten über pflegende Beschäftigte. Die Mehrheit der übrigen deutschsprachigen Studien betrachtet jedoch nicht die Unternehmensperspektive (vgl. Kap. 4). Neben der geringen Vergleichbarkeit zeigte sich, dass die Formulierung der Frage entscheidend für das Antwortverhalten war. So wäre es sinnvoll gewesen, im Fragebogen klarer zu unterscheiden, ob auch die Unternehmensleitung zu den pflegenden Beschäftigten zählt. Gerade in Kleinstunternehmen sind Inhaber:innen häufig selbst in die tägliche Arbeit eingebunden, während sie in größeren Betrieben eher Managementaufgaben wie Termin- und Teamkoordination oder Kundenakquise übernehmen. Für diesen Fall hätte eine gesonderte Frage nach eigener Pflegeerfahrung der Unternehmensleitung gefehlt. Besonders bei größeren Stichproben ist dies wichtig, da eine nachträgliche Korrektur kaum realisierbar ist. Auch der zeitliche Bezug der Fragestellung hätte differenzierter gefasst werden müssen. Gemeint ist, ob das Unternehmen aktuell pflegende Beschäftigte hat oder ob dies nur in der Vergangenheit der Fall war. Vier Befragte verneinten die Frage zunächst, berichteten aber auf Nachfrage von entsprechenden Erfahrungen in der Vergangenheit. Für künftige Untersuchungen können solche Präzisierungen zu genaueren Ergebnissen führen und deutlich machen, ob Unternehmen generell Berührungspunkte mit dem Thema haben und dadurch bereits sensibilisiert sind.

Mehr als jedes zweite Unternehmen (56 %) erwartete einen *künftigen Anstieg pflegender Beschäftigter*. Fast jedes fünfte hielt dies für unwahrscheinlich. Diese Einschätzung begründeten die Befragten vor allem mit einer hohen Personalfluktuation, insbesondere in Hotels, Restaurants, im Einzelhandel sowie in Bereichen mit geringfügiger Qualifikation. Auch das niedrige Durchschnittsalter der Beschäftigten in der Gastronomie sprach für sie gegen einen Anstieg. Einzelne Unternehmer:innen äußerten zudem Zweifel am Fortbestand ihres Betriebs und rechneten aufgrund des Fachkräftemangels in ihrer Branche mit einer Schließung. Die Frage nach einer Prognose ist schwer mit anderen Studien zu vergleichen, da sie bisher kaum gestellt wurde oder die untersuchten Unternehmensgrößen stark abwichen. Einen gewissen Anhaltspunkt bietet das ZQP (2018, S. 11): Dort sahen knapp zwei Drittel der Unternehmen keine Veränderung und ein Drittel eine Zunahme, vor allem in Großunternehmen. Auch Kienbaum (2020, S. 30) betont in qualitativen Interviews die wachsende Relevanz des Themas. Diese Einschätzungen sind plausibel, da Faktoren wie demografischer Wandel, veränderte Familienstrukturen, steigende Lebenserwartung und Fachkräftemangel in der Pflege den Einsatz von Beschäftigten in der familiären Pflege künftig

erhöhen dürften. Insgesamt zeigt sich, dass die prognostische Frage eng mit pflegesensiblen Angeboten im Unternehmen verknüpft ist. Sie verdeutlicht neben der sozialen Verantwortung der Betriebe auch deren strategische Vorteile, etwa für Mitarbeiter:innenbindung, Reputation und Produktivität.

Diese Feststellung steht in direktem Zusammenhang mit der Frage nach vorhandenen *Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf*. Das Antwortverhalten spiegelt sich nur teilweise in anderen Untersuchungen wider. Während ZQP (2018, S. 9) und Kienbaum (2020, 7 ff.) mit bis zu 94 % die Flexibilisierung der Arbeitszeit als häufigste Maßnahme nennen, konnten in der vorliegenden Befragung nur 70 % der KMU Gleitzeit anbieten. In der KfW-Erhebung (2020, S. 3) lag der Anteil sogar bei nur 45 %. Entscheidend sind hier Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit: Je kleiner das Unternehmen und je stärker Tätigkeiten an Öffnungs- oder Servicezeiten, Schichtarbeit oder Teamarbeit gebunden sind, desto eingeschränkter ist die zeitliche Flexibilität. Dies bestätigen auch das IAT (2021) sowie Heitmann-Möller et al. (2019, S. 11), die zeigen, dass kleine Unternehmen vorrangig ihre Arbeitsfähigkeit sichern und familienfreundliche Maßnahmen nachordnen. Ebenso konstatiert die KfW (2020, 5 ff.), dass besonders kleine Betriebe mit geringer Wachstumsorientierung von familienfreundlicher Personalpolitik mehr Kosten als Nutzen erwarten. Diese Befunde weisen auf eine gute Übertragbarkeit der Ergebnisse hin. Wichtig ist, dass keine der Maßnahmen speziell für pflegende Beschäftigte entwickelt wurde, sondern zur allgemeinen Arbeits(zeit)kultur der Unternehmen gehörte und allen offenstand. Für Arbeitgeber:innen spielt es dabei keine Rolle, ob flexible Arbeitszeiten oder Pausen für Pflegeaufgaben oder für andere private Belange genutzt werden. Auch Vergleichsstudien bestätigen, dass es weniger auf speziell zugeschnittene Angebote als vielmehr auf eine allgemeine Kompatibilität ankommt. Arbeitgeber:innen verfolgen hier also ein „sowohl als auch“ und nicht ein „entweder oder“.

Ein weiteres Merkmal der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ist die *Arbeitsmobilität*, die sich in der Variabilität des Arbeitsortes zeigt. Homeoffice ist dabei die bekannteste Maßnahme, wird aber branchenabhängig sehr unterschiedlich genutzt. Während in den Befragungen von ZQP und Kienbaum 63–69 % der Unternehmen Homeoffice anboten, waren es in der vorliegenden Untersuchung lediglich 37 %. Dieser Unterschied hängt stärker mit der Arbeitsorganisation als mit der Branche zusammen. Beschäftigte in Produktion und Fertigung, Einzelhandel, Gastronomie, Baugewerbe oder im Kund:innendienst benötigen Präsenz vor Ort, sei es durch den direkten Kundenkontakt oder den Einsatz spezieller Maschinen und Werkzeuge. Dagegen ist Homeoffice im IT-Bereich, in Bildung, Planung oder Beratung leichter möglich. Studien (z. B.

Heitmann-Möller et al., 2019) bestätigen, dass die starke Präsenzkultur in vielen Branchen als Schutz vor Auftragsausfällen gilt. Auch die Unternehmensgröße spielt eine Rolle. In Kleinst- und Kleinunternehmen lassen sich Arbeitsaufgaben schlechter umverteilen, wenn Beschäftigte nicht vor Ort sind. Zudem haben direkte Kommunikation und Teamzusammenhalt dort einen hohen Stellenwert, was die familiäre Unternehmenskultur prägt und Homeoffice zusätzlich erschwert.

Die betriebliche Organisation der Erreichbarkeit pflegender Beschäftigter stellte sich weitgehend unkompliziert dar. 98 % der KMU erlaubten die Nutzung privater Telefone und E-Mail-Accounts, sodass Beschäftigte während der Arbeit gut erreichbar waren. Bei der Vertretung in Notfällen zeigte sich ein deutlicher Einfluss der Unternehmensgröße. In allen Betrieben erfolgte die Vertretung über persönliche Absprachen, nicht über standardisierte Verfahren. Spontanität, Ad-hoc-Lösungen und Improvisation waren die gängigen Strategien. Auch die Befragung des IAT (2021, S. 12 f.) verweist auf den Bedarf eines geregelten Vertretungsmanagements, um Belastungen für andere Beschäftigte zu verringern. Für Kleinstunternehmen dürfte dies jedoch kaum praktikabel sein, da selbst bei formalen Regelungen häufig das Personal fehlt, um Vertretungen abzusichern. Hier greifen, wie die qualitative Auswertung zeigen wird (Abschnitt 9.3), andere Mechanismen.

Unternehmen sollen nicht nur familienfreundliche Arbeitsbedingungen, sondern auch eine pflegesensible Unternehmenskultur etablieren. In der Befragung wurden daher Angebote wie Informationen, Ansprechpersonen, Informationsveranstaltungen und externe Kooperationen erhoben. In den KMU zeigte sich hier ein sehr geringes Angebot. Konkret vorhanden war fast ausschließlich eine Ansprechperson, meist die Unternehmensleitung (86 %). Angesichts der Unternehmensgröße ist dies plausibel, jedoch verfügen die Leitungen in der Regel über keine spezifische Expertise. Sie sind zwar zentrale Ansprechpartner:innen, können aber weder eine fachliche Beurteilung noch eine Beratung zu Pflegesituativen leisten. Viele Unternehmer:innen hatten zwar persönliche Berührungspunkte mit dem Thema, dies geschah jedoch meist unbewusst und begründet noch keine pflegesensible Unternehmenskultur. Diese würde ein aktives Gestalten und ein bewusstes Eingehen auf die Bedürfnisse pflegender Beschäftigter erfordern. Vergleichbare Ergebnisse finden sich auch in Studien von IAT (2021, 10 f.), Kienbaum (2020, 9 f.) und Ruppert et al. (2019, S. 564), die ebenfalls fehlendes Fachwissen und kaum vorhandene externe Netzwerke feststellen. Zudem existierten keine gesonderten Betriebsvereinbarungen, die Pflegezeiten über den gesetzlichen Rahmen hinaus regeln. Stattdessen erfolgten Regelungen ausschließlich über persönliche Absprachen mit der Leitung. Dies deckt sich mit Befunden

des ZQP (2018, 8 f.), wonach fast 60 % der Unternehmen keinerlei Maßnahmen vorhielten oder planten. Besonders hoch war der Anteil fehlender Maßnahmen in KMU (71 %).

Im Fragebogen wurde bewusst darauf verzichtet, nach einer Korrelation zwischen der Zahl pflegender Beschäftigter, fehlenden Maßnahmen und Hindernissen bei deren Einführung zu fragen. Schon der Pretest zeigte, dass dies für KMU zu komplex wäre. Zudem bestand von Beginn an eine Diskrepanz im Begriffsverständnis, sodass wenig produktive Antworten zu erwarten waren. Befunde des ZQP (2018, S. 10) bestätigen diese Einschätzung: Mangelndes Wissen über passende Angebote, fehlende Kenntnis des Unterstützungsbedarfs und die Befürchtung hoher Bürokratiekosten führen bei KMU häufig zu einem defensiven Verhalten. Gleichzeitig verfügen die meisten Unternehmen bereits über allgemeine Instrumente in den Bereichen Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation, die auch pflegende Angehörige nutzen können. Für präzisere Daten zu spezifischen Maßnahmen ist daher die Perspektive pflegender Angehöriger entscheidend. Bei den Unternehmen hingegen kann vor allem untersucht werden, welche Umsetzungsmöglichkeiten bestehen. Dafür ist zunächst eine Sensibilisierung für das Thema notwendig, verbunden mit einer klaren Differenzierung nach Unternehmensgröße, da Ressourcen und Handlungsspielräume hier erheblich variieren.

Allen befragten KMU war bewusst, wie wichtig es ist, die Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten zu kennen und den Arbeitsalltag darauf abzustimmen. Ein attraktives *Employer Branding* im Sinne einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben konnten jedoch nicht alle vorweisen. Vergleichsstudien zeigen ebenfalls, dass gerade kleinere Unternehmen hier zurückhaltend agieren: Das KDA (2023, S. 16) beschreibt Abwehrstrategien, das IAT (2021, S. 13) konstatiert Improvisation und Ad-hoc-Regelungen. Gründe liegen nicht nur in der Branchenzugehörigkeit, sondern auch in einer grundsätzlichen Skepsis gegenüber dem Vereinbarkeitsthema. Manche Unternehmer:innen trennen Beruf und Privatleben strikt, getreu dem Sprichwort „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“. Wie die qualitative Auswertung noch zeigen wird, spielen dabei Vorbehalte gegenüber möglichem Missbrauch und ein traditionelles Leistungsverständnis eine Rolle, nach dem Arbeitsbedingungen allein von den Arbeitgeber:innen bestimmt werden. KMU, die keine guten Vereinbarkeitsmöglichkeiten anbieten konnten, nahmen ihre Wettbewerbsposition im Vergleich zu anderen Unternehmen als nachteilig wahr.

Für den narrativen Austausch mit den Unternehmen war die Frage nach der *Bekanntheit des Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetzes* zentral. Wie gezeigt,

konnten 93 % der befragten KMU keine inhaltliche Aussage zu den Gesetzen treffen. In den Gesprächen stellte sich zudem heraus, dass keines der Unternehmen die gesetzlichen Möglichkeiten bislang genutzt hatte, auch nicht jene mit mehr als 15 bzw. 25 Beschäftigten. Damit schneiden die befragten KMU schlechter ab als in der ZQP-Studie, in der 71 % der Unternehmen keine gesetzlichen Regelungen in Anspruch genommen hatten (ZQP 2018, S. 7). Der geringe Bekanntheitsgrad verweist vor allem auf ein Defizit an Wissen. Pflegesensible Angebote wurden nicht von allgemeinen Maßnahmen der Arbeitsorganisation unterschieden, da unklar war, welche Hilfen im konkreten Fall nützlich sein könnten (ebd., 9 ff.; KDA 2023, 30 ff.). Auch eigene Erfahrungen führten nicht zu einem spezifischen Handlungswissen. Vereinbarkeit von Pflege und Beruf bleibt damit ein Randthema im Unternehmensalltag, das zumeist unter „Familienbelange“ subsumiert wird.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Strukturdaten der befragten KMU weitgehend mit denen der Grundgesamtheit übereinstimmen. Damit sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse zufälligen Variationen geschuldet sind. Zwar erlaubt die kleine Stichprobe keine Repräsentativität, doch spiegeln sich zentrale Merkmale der KMU wider, sodass belastbare Rückschlüsse möglich sind. Die Befunde konvergieren mit den Mustern der Vergleichsstudien und bestätigen den bisherigen Trend: KMU verfügen nur über begrenztes Wissen zu den Bedarfen pflegender Beschäftigter und setzen überwiegend auf individuelle, nicht formalisierte Regelungen. Welche Konsequenzen dies künftig hat, hängt weniger vom Verhalten einzelner Unternehmen als von strukturellen Rahmenbedingungen ab, etwa Demografie, Migration, Arbeitsmarktzugängen und kommunaler Pflegeinfrastruktur. Insgesamt zeigen die Fragebogenergebnisse grundlegende Herausforderungen für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in KMU. Im nächsten Schritt werden diese durch narrative Einsichten aus den Interviews ergänzt, um ein differenzierteres Verständnis der Perspektiven und Handlungsweisen zu gewinnen.

---

### 9.3 Ergebnisse der Interviews

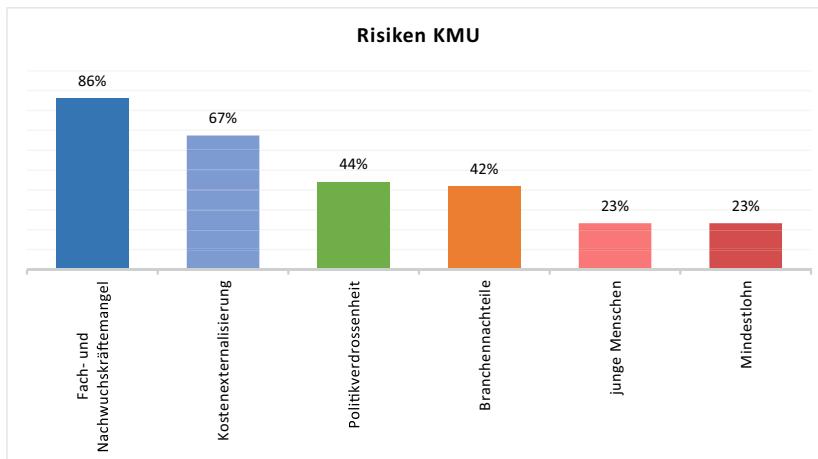
Das Kapitel basiert auf einer kategorienorientierten Analyse der Interviewdaten, in der wesentliche Risikofelder der befragten Klein- und Kleinstunternehmen identifiziert werden. Für jede Kategorie erfolgt am Ende eine zusammenfassende Einordnung der Ergebnisse, die in den Kontext aktueller Forschungsergebnisse und wirtschaftlicher Trends gestellt wird. Dies ermöglicht eine präzise Reflexion

und Kontextualisierung der Ergebnisse innerhalb der Kategorien. Die Untersuchung zielt empirisch darauf ab, Belastungsfaktoren zu identifizieren, die unmittelbar die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf beeinflussen. Zudem werden indirekte Einflussfaktoren wie Kostensteigerungen, politische Rahmenbedingungen oder branchenspezifische Benachteiligungen herausgearbeitet, die zu erhöhter Arbeitslast und eingeschränkter Flexibilität der KMU führen. Eine abschließende Integration der Ergebnisse liefert eine umfassende Perspektive auf die zentralen Risiken und Herausforderungen, denen kleine und mittlere Unternehmen gegenüberstehen.

### **9.3.1 Vom Umfeld überrascht: Risikoanalysen von KMU**

Alle Unternehmen erhielten die offene Einstiegsfrage, welche Risiken sie aktuell und zukünftig für ihr Unternehmen sehen. Die Unternehmer:innen konnten unbeeinflusst ihre Einschätzungen benennen. Ziel war es herauszufinden, ob der Ausfall von Beschäftigten als Risiko gilt oder ob andere Aspekte im Vordergrund stehen. Obwohl allen Unternehmen das Thema der Befragung (Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in KMU) bekannt war, spielte diese Vorabinformation in den Antworten keine Rolle. Kein Unternehmen nannte bei der Einstiegsfrage die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, sodass hierzu keine eigene Kategorie entstand. Stattdessen ließen sich aus den theoretischen Vorannahmen vier deduktive Kategorien bilden: (1) Fach- und Nachwuchskräftemangel, (2) Kostenexternalisierung, (3) Politikverdrossenheit und (4) branchenspezifische Nachteile. Zusätzlich ergaben sich aus den Interviews zwei induktive Kategorien: (5) junge Menschen und (6) Mindestlohn.

Im Codesystem hat der Code „*Risiken für KMU*“ die meisten Segmente, wobei der *Fach- und Nachwuchskräftemangel* mit 86 % rein quantitativ als das größte Risiko bei den Unternehmen galt. Gestiegenen Kosten (*Kostenexternalisierung*) wurden von 67 % der Unternehmen genannt, politische Krisen (*Politikverdrossenheit*) mit 44 % das Drittgrößte und die *Branchennachteile* mit 42 % das viertgrößte Risiko. Die (mangelnde) Leistungsbereitschaft junger Menschen und der Mindestlohn stellten bei mehr als jedem fünften KMU einen Risikofaktor dar. Die Häufigkeit zeigt die Abbildung 9.14.



**Abb. 9.14** Kategorie „Risiken für KMU“. (Eigene Darstellung, n = 43)

Nachfolgend wird die Kategorie ausgewertet und durch die bei der Datenaufbereitung erstellten Zusammenfassungen (Summarys) unterstützt. Jeder Code ist mit einer thematisch passenden Überschrift versehen. Die Sub-Kategorie „*junge Menschen*“ ist aufgrund ihrer thematischen Nähe dem Fach- und Nachwuchskräftemangel zugeordnet, die Sub-Kategorie „*Mindestlohn*“ den Kostenexternalisierungen. In die jeweilige Auswertung fließen ausgewählte Zitate zur Veranschaulichung ein. Zur besseren Einordnung der Aussagen erfolgt am Ende jeder Kategorie ein Abgleich mit aktuellen themenbezogenen Studien.

### **9.3.1.1 „Fachkräftekrise: Diskrepanz zwischen Bedarf und Verfügbarkeit“**

Der Fachkräftemangel ist ein Problem, mit dem sich durchweg alle Branchen konfrontiert sahen. Die Unternehmer:innen gaben in den Interviews an, dass es schwierig sei, qualifiziertes Personal zu finden, und dass sie im Allgemeinen lange suchen müssen, um offene Stellen zu besetzen. Das führte teilweise dazu, dass bestimmte Dienstleistungen nur noch reduziert angeboten werden konnten oder die Unternehmensnachfolge unbesetzt blieb. Besonders hoch war der Mangel dort, wo Unternehmen nicht selbst ausbildeten und somit keinen eigenen Nachwuchs sicherten. Doch auch Ausbildung bot keine Garantie für den Verbleib der Auszubildenden. Gründe hierfür waren vor allem die Lage der Region und die

damit verbundene Konkurrenz zu größeren Städten und Unternehmen. Der hohe Bedarf an qualifizierten Fachkräften in der Befragungsregion führte zu anhaltender Besorgnis, dass Mitarbeiter:innen das Unternehmen verlassen oder aktiv von anderen Betrieben abgeworben werden. Besonders in wissensintensiven Branchen wie Notariaten, Rechtsanwaltskanzleien, IT-Unternehmen oder Architekturbüros bestand diese Befürchtung. Diese Unternehmen bilden ihren Nachwuchs zunehmend selbst aus, da es in der Region kaum qualifiziertes Personal gibt. Ähnlich dringlich stellte sich die Situation in Branchen dar, die Berufskraftfahrer:innen benötigen. Hier wurde das Nachwuchsproblem als existenzbedrohend beschrieben, da kein Personal mehr mit den erforderlichen Qualifikationen zu finden ist. Zwar erklärten sich viele Unternehmen bereit, auf eigene Kosten nachzuqualifizieren, doch mangelte es grundsätzlich an Bewerbungen und Interesse. Ein Reiseunternehmen berichtete, keine mehrtägigen Fahrten mehr anbieten zu können, da es nicht genügend Busfahrer:innen hat. Dies führte zu einer Verkleinerung des Unternehmens und einer Umstrukturierung der Angebote.

Neben den strukturellen Standortnachteilen wie geringe Kaufkraft und Abwanderung, nannten die Unternehmen auch Branchennachteile und einen sich verändernden Arbeitsmarkt. Besonders hervorgehoben wurde die Verschiebung zugunsten von Büro- und Verwaltungstätigkeiten und zulasten von Handwerks- und personenbezogenen Dienstleistungen. Dies führte dazu, dass sich viele KMU eher in der Rolle von „Bittstellern“ sahen, die die Anforderungen der Beschäftigten erfüllen müssen, um deren Abwanderung zu verhindern. Gleichzeitig fühlten sie sich mit Forderungen von Bewerber:innen konfrontiert, die sie als unrealistisch beschrieben, vor allem in Bezug auf Gehalt und flexible Arbeitszeiten. Die Befragten waren sich einig, dass sich durch den Mangel an geeignetem Personal die wirtschaftliche Lage und die Marktstellung verschlechterten. Restaurants reduzierten ihre Öffnungszeiten, Bauunternehmen und Kfz-Werkstätten stellten Samstagsarbeit ein, und wissensintensive Dienstleister mussten Aufträge ablehnen oder weitervermitteln. Die Kombination aus zu wenigen Bewerbungen, geringem Interesse an handwerklichen und kundenorientierten Berufen, langen Besetzungszeiten und dem Risiko der Abwerbung führte zu pessimistischen Zukunftsprognosen. Die teilweise drastisch beschriebenen Situationen zeigen sich in exemplarischen Zitaten:

*„Wir suchen händeringend einen Bauingenieur. Den kriegen wir nicht. Wir finden einfach keinen Bauingenieur. [...] Also das ist wirklich ernst zu nehmen und es wird, denke ich, für Unternehmen kritisch werden.“ (KMU 5, M: Ingenieurbüro)*

*„Die größere Herausforderung für die strategische Planung sind einfach die Mitarbeiter, weil es einfach keine weiteren Mitarbeiter gibt. [...] für den Bereich*

*Berufsfahrer oder Busfahrer im Reiseverkehr ist es nahezu aussichtslos.“ (KMU 22, N: Reiseunternehmen)*

*„Wir suchen schon lange, seit Jahren. Wir schaffen es nicht, hier in der Region, geeignete Azubis zu finden.“ (KMU 34, S: Kosmetikstudio)*

*„Das Hauptproblem ist der Fachkräftemangel. [...] Ich habe wirklich Purzelbäume geschlagen und einiges mehr und viele Sachen versucht, die ich sonst nie versucht habe. Ich habe ein Techniker, ein Meister, ein Facharbeiter und einen guten Hilfsarbeiter zu ersetzen gehabt. Ich habe dafür bekommen: Einen halben Gärtner, eine Ungelernte, einen Maschinisten und noch eine Hilfs-Hilfskraft. Absolut kein äquivalenter Ersatz, also nicht mal annähernd.“ (KMU 43, N: Gärtnerei)*

Durch die dargestellte Situation und mit Blick auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen sehen sich die Inhaber:innen zunehmend in der Pflicht, stärker selbst im Unternehmen mitzuarbeiten, andere Familienmitglieder einzubeziehen oder bereits verrentete Personen zurückzuholen. Dadurch verbleiben die Inhaber:innen länger im Betrieb, als ursprünglich geplant. Ihr Renteneintritt verzögert sich oder wird auf unbestimmte Zeit vertagt, weil die Sicherung der eigenen finanziellen Existenz direkt mit dem Fortbestehen des Unternehmens verbunden ist.

*„Meine Frau und ich arbeiten das jetzt. So war das aber nicht geplant gewesen. Wir haben auch Kinder. Sieben Tage die Woche arbeiten wir hier. Das ist noch die einzige Möglichkeit, das überhaupt so offen zu halten.“ (KMU 28, I: Gastronomie)*

*„Ich werde jetzt 65, ich habe eigentlich vor irgendwann demnächst in Rente zu gehen. Ich wollte gerne das Geschäft an jemanden abgeben, der das weitermacht. Aber es scheitert erst mal an den Öffnungszeiten, weil das keiner will, und dann an der Schwere der Arbeit, dass man eben halt auch schwere Maschinen bewegen muss, und da sehe ich auch keine große Chance, dass das irgendwie weitergeführt wird.“ (KMU 39, J: Elektronikservice)*

Es sind aber nicht ausschließlich existenzsichernde Gründe, aus denen Unternehmen weitergeführt werden. Auch emotionale Bindungen an den selbst aufgebauten oder familiengeführten Betrieb spielen eine Rolle, wie die Aussage einer Bäckerei zeigt:

*„Und ich warte jetzt mal ab, die nächsten drei Jahre, dann bin ich über 60, dann kann ich immer noch den Strich ziehen (seufzt). Aber wissen Sie, so einen Betrieb zuzumachen, das ist gar nicht so einfach. Das stelle ich mir immer wieder vor. Ein Horror!“ (KMU 15, G: Bäckerei)*

Im Grunde wünschten sich alle Befragten den Fortbestand ihres Unternehmens. Sofern eigene Kinder vorhanden waren, sollten diese auch die Nachfolge antreten. Gleichzeitig gab es jedoch Überlegungen, ob dies angesichts der aktuellen problematischen Arbeitsmarktentwicklungen zumutbar sei. Für besonders vom Fachkräftemangel betroffene KMU erschien die Aufgabe der Unternehmensexistenz wahrscheinlicher.

*„Wenn die Leute wirklich in Rente gehen, dann ist für mich die Möglichkeit, entweder weniger zu machen, dann ist es wesentlich weniger Umsatz. Dann habe ich auch weniger Leute und dann reduziere ich eben alles. Andererseits ist es jetzt ganz egoistisch gesagt/ (...), ich kann auch einfach ein Schlüssel rumdrehen, zumachen und fertig.“* (KMU 11, F: Metallbau)

*„Also ich kenne es ja aus der Branche. Die meisten machen zu. Auf null (...). Die sagen dann hier, ich schließe. Weg. Das wird uns sicher auch so blühen, weil ein Nachfolger/ (seufzt), also ich wüsste niemanden.“* (KMU 24, G: Näherei)

Um dem Fach- und Arbeitskräftemangel zu begegnen, bildeten einige der befragten KMU selbst aus. Zudem fand eine regelmäßige, proaktive Suche nach geeigneten Beschäftigten statt. Hierbei erwiesen sich persönliche Kontakte und Netzwerke als geeigneter als etwa das Jobcenter oder öffentliche Stellenaufrufe im Internet. Die Unternehmen berichteten übereinstimmend von einer wenig hilfreichen Zusammenarbeit mit dem Jobcenter, das nicht ausreichend unterstützte. Das führte zu frustrierten Äußerungen, wie unpassend die personellen Vorschläge für die zu besetzenden Stellen seien. Zwar schickte das Jobcenter regelmäßig Bewerber:innen, und es kam zu Gesprächen, doch bewerteten die Befragten diesen Ansatz als zu aufwendig und unprofitabel aufgrund der unzureichenden Passung. Keines der Unternehmen berichtete, eine geeignete Person über das Jobcenter gefunden zu haben.

*„[...] da kommt zwar meistens eine Wulst von Angeboten vom Jobcenter, aber die sind zum Teil einfach schon von vorne rein ungeeignet. [...] das Filtern und das Aufbereiten der Information, welcher Arbeitnehmer da eventuell geeignet wäre, ist mühsam.“* (KMU 8, I: Beherbergung)

*„Wir haben Anzeigen geschalten und haben dann vom Jobcenter auch mehrere Angebote bekommen, aber im Prinzip niemanden aus der Branche, also völlig artfremde. Die hätte ich alle nicht nehmen können.“* (KMU 38, L: Immobilienbüro)

*„Die Arbeitsagentur hat mir [...] drei Zettel geschickt, wo draufstand, wer sich bei mir vorstellen wird. Davon ist keiner gekommen. Also, es hat überhaupt keinen interessiert. Und einen hatte ich dann mal über die Arbeitsagentur angeschrieben, über das Portal.“*

*Da war aber nach zehn Sekunden schon klar, dass er überhaupt nie geeignet ist [...].“* (KMU 39, J: Elektronikservice)

Das Jobcenter ist den Aussagen nach kein geeigneter Partner für Unternehmen. Infolgedessen vertrauen kleine und mittlere Unternehmen auf ihre eigenen Netzwerke und alternative Maßnahmen, um potenzielle Mitarbeiter:innen auf vakante Positionen aufmerksam zu machen. Persönliche Kontakte sowie Glück und Zufall sind dabei ständige Begleiter. Eine Unternehmerin berichtete, dass sie den Sohn einer Kundin anstellte, nachdem sie von seiner Arbeitssuche erfahren hatte. Ein anderes Unternehmen stellte Rückkehrer aus Westdeutschland ein, und wieder andere freuten sich über regional verbundene Menschen, die einen Job in der Nähe suchten. Eine weitere Strategie war das Abwerben aus anderen Unternehmen der Region. Diese Praxis beschrieben fast alle Befragten, sowohl aus der Perspektive der Betroffenen als auch der Abwerbenden. Durch den hohen Bedarf an geeignetem Personal stellten insbesondere größere Unternehmen und die öffentliche Verwaltung eine direkte Konkurrenz dar. Besonders frustrierend war dies für KMU, die junge Menschen selbst ausbildeten und diese dann an den öffentlichen Dienst verloren. Wo Unternehmen nur in geringer Dichte in der Region vertreten waren, galt gegenseitiges Abwerben als unkollegial. Andere hingegen zeigten weniger Skrupel und sprachen gezielt Beschäftigte an, denen sie bessere Angebote unterbreiteten.

Ein weiteres Kriterium im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel ist die Beschäftigung bzw. Nichtbeschäftigung von *Ausländer:innen*. Besonders in der Untersuchungsregion, die an Polen und Tschechien grenzt, ist dies ein relevantes Thema mit Potenzial. Zumal bot es in den Interviews viel Diskussionsstoff, auch wenn dazu keine aktive Frage gestellt wurde. In Verbindung mit dem Mangel an geeigneten Beschäftigten gaben die KMU an, bereits in diese Richtung gedacht zu haben, und äußerten sich teils befürwortend, teils skeptisch.

*„Fachkräftemangel, kann ich mich nicht beschweren, weil ich im Gegensatz zu den meisten anderen Unternehmen durchaus bereit bin, auch Ausländer einzustellen. Damit geht das.“* (KMU 17, M: Spracheninstitut)

*„Arbeitskräfte gibt's ja ganz viele, wenn ich weiter nach Osten gehe. [...] Wenn man mal einen erwischt, der gut Deutsch kommunizieren kann, dann funktioniert das auch. Es funktioniert in vielen Betrieben.“* (KMU 18, F: Malerbetrieb)

*„Wir sind kein klassisches Einwanderungsland. Wir werden auch keins werden und ich bin eigentlich auch dagegen, weil das ist die moderne Form der Ausbeutung an Drittstaaten [...]. Wenn unsere Ministerin ins Ausland fährt und wirbt für Arbeitskräfte. Also gut gemeint, aber das ist ja moderner Sklavenhandel.“* (KMU 28, I: Gastronomie)

*„Wir haben jetzt auch überlegt, nach Polen zu gucken. Jetzt wollen wir mal versuchen (...), ganz intensiv die Fühler auszustrecken, warum nicht? Die Polin ist eine innovative, modische, eine ganz offene Persönlichkeit, und ja, mal sehen, ob wir das schaffen.“* (KMU 34, S: Kosmetiksalon)

Die Aussagen spiegeln die unterschiedlichen Haltungen der Unternehmensleitungen wider. Darüber hinaus berichteten die Befragten von Restriktionen seitens der Stammbelegschaft und der Kundschaft gegenüber ausländischen Beschäftigten. Zwei Handwerksbetriebe konnten neu eingestellte ausländische Arbeitskräfte nicht lange beschäftigen, da Kund:innen Vorbehalte äußerten und besorgt um die Sicherheit ihres häuslichen Inventars waren. Ein anderer Unternehmer erzählte von einem Zusammenschluss seiner Belegschaft gegen einen ausländischen Mitarbeiter, sodass dieser das Unternehmen wieder verließ. Nähere Rückfragen im Interview erfolgten dazu nicht, da der thematische Fokus ein anderer war.

Offener argumentierten die Unternehmen gegenüber Quereinstiegen. Diese sind dort gut einsetzbar, wo keine Fachausbildung oder Spezialisierung erforderlich ist. Nach einer kurzen Anlernzeit konnten viele Arbeitsaufgaben übernommen werden, besonders im Gastronomie- und Hotelwesen, in Immobilien- und Hausverwaltungen sowie in handwerklichen Bereichen. Sobald jedoch besondere Fachkenntnisse und Qualifikationen notwendig waren, sank das Potenzial, neue Beschäftigte zu finden. Dadurch fühlten sich manche KMU stärker in ihrer Existenz bedroht als andere. Insgesamt galten sowohl Branchen- als auch Standortnachteile als Treiber einer sinkenden Zahl an Interessent:innen für bestimmte Berufsgruppen, was die nächste Kategorie verdeutlicht.

### **9.3.1.2 „Gewinn über Prinzip: Externalisierung gestiegener Kosten“**

Neben dem großen Risiko der Fachkräfteknappheit sahen sich Unternehmen mit zwei externalisierten Risiken konfrontiert: die Umlegung gestiegener Kosten auf die Kundschaft und der stetig steigende Mindestlohn. Die großen Player wie Klimawandel, Energiepolitik, technologischer Wandel und Inflation wirken sich unmittelbar auf den finanziellen Aufwand und die Preisgestaltung der Unternehmen aus. Häufig war es den KMU nicht möglich, höhere Kosten zu internalisieren, sodass sie diese auf externe Parteien (Kundschaft, Lieferanten) umlegten. Dieses Vorgehen hat jedoch Grenzen, besonders in einer Region mit struktureller Schwäche und niedrigem Pro-Kopf-Einkommen. Die Befragten beschrieben, dass sie oft nicht wissen, wie sie Zusatzkosten durch Rohstoff- und Materialpreise, Arbeitskosten und Nachhaltigkeitsanforderungen bewältigen sollen. Zwar ist ihnen bewusst, dass Kund:innen Preissteigerungen nicht immer

akzeptieren, doch eine Umlage bleibt häufig die einzige Möglichkeit, andernfalls ginge es zu Lasten von Produktqualität oder Angebotsvielfalt. Die Motivation zur Kostenweitergabe ist daher nicht Ausdruck von Gewinnstreben, sondern von Existenzsicherung, wie diese Aussage verdeutlicht: „*Man muss unternehmerisch ausgleichen, ob man Spaß daran hat oder nicht, das hat nichts mit Geldgier zu tun. Also das heißt, man muss die Preise angeleichen*“ (KMU 34, S: Kosmetiksalon).

Den KMU war es bewusst, dass sich die gestiegenen allgemeinen Kosten nicht nur auf ihr Unternehmen auswirken, sondern auch auf ihre Kundschaft. Diese hat gleichfalls weniger frei verfügbares Einkommen und reduziert sein Kauf- und Konsumverhalten in den nicht zwingend notwendigen Lebensbereichen. Dadurch werden beispielsweise der Restaurant- oder Friseurbesuch zu einer Ausnahme und der Einkauf beim Bäcker und Fleischer durch günstigere Supermarktprodukte ersetzt. Das sahen die Unternehmen als eine sehr kritische Entwicklung an. Ein exemplarisches Beispiel kommt aus einer Kfz-Werkstatt (KMU 10, G): „*Ich weiß gar nicht, wie man das irgendwo (...), also diese Zusatzkosten, bewältigt. Man kann ja alles krampfhaft auf den Kunden umlegen, weil dann bin ich irgendwann mit den Stundenlöhnen so weit oben, dass der Kunde mir wegrennt.*“ Ein kleiner Anbieter für Heimelektronik (KMU 39, J) beschreibt, wie er mit den gestiegenen Energiepreisen umgeht, um höhere Kosten für seine Kundschaft zu vermeiden: „*Früher haben wir die Fernseher immer laufen lassen oder haben viel gezeigt. Das machen wir jetzt bloß, wenn der Kunde da ist. Der Strom ist bloß noch halbiert. Da oben, machen wir das Licht nur an, wenn einer eine Waschmaschine kaufen will, und solche Sachen halt. Das sind so die kleinen Sachen, wo man sparen kann. An der Heizung sparen wir. Da ziehen wir uns lieber zwei Jacken an im Winter.*“

Die Zitate veranschaulichen, wie stark sich Unternehmen durch die Energiekrise belastet fühlen. Der Klimawandel und die damit verbundenen Auflagen zu mehr Nachhaltigkeit stellten ein weiteres Risiko dar, insbesondere für Betriebe mit Fahrzeugbezug (Kfz-Werkstätten, Autohäuser, Müllentsorgung) sowie für das energieintensive verarbeitende Gewerbe. Neue Anforderungen und ständige Anpassungsmaßnahmen führten zu höherer Arbeitsbelastung und Kostendruck. Die KMU beschrieben eine Mehrfachbelastung aus zurückgehendem Kaufverhalten der Kund:innen und steigenden unternehmerischen Kosten. Beides reduzierte Gewinnspanne, Flexibilität und Planungssicherheit:

„*Man hört von früh bis abends: Umweltkrise und wir retten die Welt. Die verunsichern die Leute. [...] Wir merken das als Betrieb. Wir leben von dem Kunden. Der Kunde kauft bei uns die Autos, der Kunde kommt zu uns in die Werkstatt. Wenn der Kunde von früh bis abends hört, Energiekrise, mehr Strom, mehr Heizkosten oder Heizung muss erneuert werden. Wenn der Kunde ständig negative Einflüsse bekommt, dann wirkt*

*sich das auf uns aus, und wir merken das dann. Bei uns gehen die Umsätze zurück.“* (KMU 21, H: Autohandel)

*„Das gesamte Konsumverhalten ändert sich. Es wird nur noch Angst erzeugt. Existenzangst. Ob das diese Heizungsgeschichten sind oder so was. Ich meine, so Altersarmut, Inflation, Krieg, alles das, was diese Regierung bisher geleistet hat und das wirkt sich natürlich auf ein Gewerk aus.“* (KMU 24, G: Näherei)

*„Die Leute, sind viel weniger geworden bei mir und bei meiner Frau im Geschäft, also umsatzmäßig. Weil die Leute das Geld zurückhalten, die wissen nie was sie an Gas bezahlen müssen, die wissen nie, was da für eine Stromrechnung kommt, was sie zahlen müssen. [...] Wenn es mal nimmer weitergeht, muss man eben zu machen, das Geschäft und dann eine andere Arbeit suchen.“* (KMU 25, G: Einzelhandel)

*„Auf der einen Seite, habe ich stark steigende Kosten und auf der anderen Seite einbrechende Zahlen, weil letztendlich die Leute sich das nicht mehr leisten können.“* (KMU 33, I: Gastronomie)

Zusätzlich klagten Unternehmen im unteren Lohnsegment über den stetig steigenden Mindestlohn und dessen Folgen für die Personalsituation. Die Schilderungen reichten vom Stellenabbau bis hin zur Einschränkung des Angebots. Ein Mindestlohn von über zwölf Euro pro Stunde wurde mehrfach als unrealistisch bezeichnet. Für mehr als jedes vierte KMU stellte die Anhebung eine erhebliche Belastung dar. Dahinter stand die Befürchtung, dass steigende Kosten die Rentabilität mindern und sie im Wettbewerb nicht mehr mithalten können, da Preisanpassungen mit rückläufigen Kund:innenzahlen verbunden sind. Möglichkeiten zur Kompensation waren begrenzt, da kleine Betriebe durch Größe und Angebot nur eingeschränkte Handlungsspielräume hatten. Während Bauunternehmen mit einzelnen Aufträgen höhere Margen erzielen konnten, war ein Kosmetikinstitut auf eine größere Zahl an Kund:innen angewiesen, um Personal- und Betriebskosten zu decken. Alle Unternehmen, die den steigenden Mindestlohn problematisierten, verwiesen zudem auf regionale Unterschiede: Kleine Unternehmen in strukturschwachen Regionen wie dem Landkreis Görlitz sahen sich stärker belastet als städtische Betriebe mit höherer Kaufkraft. Fast jedes zweite Unternehmen, das über Kostenexternalisierung sprach, verband dies mit Kritik an der aktuellen politischen Situation und der amtierenden Regierung, die für die Entwicklungen (mit)verantwortlich gemacht wurde.

### **9.3.1.3 „Politikverdrossenheit: Dilemma des Misstrauens und der Machtungleichheit“**

Wie aus den bisherigen Zitaten hervorging, klang immer wieder an, wo Unternehmer:innen die Ursachen für die Risiken sehen. Der branchenspezifische

Fachkräftemangel, die Preiserhöhungen, die Inflation und die steigenden energiebasierten Ausgaben wurden als politisch erzeugte Probleme wahrgenommen. Daraus entstand für die Unternehmen ein Regulierungsdruck, indem „fremde“ Entscheidungen und Bestimmungen refinanziert werden mussten.

Zum Zeitpunkt der Befragung lag die Corona-Pandemie bereits ein Jahr zurück, die hinterlassenen Spuren waren in den Schilderungen aber noch deutlich präsent. Für viele galt die Pandemie als Ausgangspunkt einer Überformung und strukturellen Entfremdung von der Regierung und ihrer Politik. Seither folgte eine Krise der nächsten. Dazu zählte auch die Regierungsbildung im Jahr 2021. Mit der Ampelkoalition, bestehend aus SPD, Grünen und FDP, wuchs der Unmut über anhaltende inhaltliche Differenzen über die gesamte politische Bandbreite hinweg. Immer mehr Menschen wandten sich der AfD zu, die Proteststimmung im Land stieg. Das Jahr 2022 dominierte der Russland-Ukraine-Krieg mit seinen wirtschaftlichen Folgen: starke Teuerung bei Lebensmitteln, hohe Energiepreise und fortlaufende Finanzhilfen für die Ukraine, die die Inflation in Deutschland antrieben. Die allgemeine Unzufriedenheit mit diesen Entwicklungen wurde in der Bevölkerung zunehmend öffentlich artikuliert. Das Jahr 2024 begann mit bundesweiten Bauernprotesten. Die mehrere Wochen andauernden Demonstrationen richteten sich gegen Subventionskürzungen in der Landwirtschaft. Viele kleine Betriebe fühlten sich gegenüber Großbetrieben benachteiligt. Die geplanten Kürzungen hätten in landwirtschaftlichen Betrieben zu Kostenexternalisierung und geringeren Gewinnen geführt. In diesem Zusammenhang wurde Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck (Grüne) von Protestierenden öffentlich attackiert, während die Forderungen nach einem Ende der Ampelkoalition lauter wurden. Die Bauernproteste, die Corona-Pandemie und der Russland-Ukraine-Krieg sind nur exemplarische Beispiele für zurückliegende Krisen, verdeutlichen aber die sinkende Toleranz vieler Bürger:innen und Unternehmer:innen.

Die Konfliktherde gingen auch an den befragten KMU nicht vorbei, da auch sie die gestiegenen Rohstoff- und Energiepreise ausgleichen mussten. Gegenüber Großunternehmen fühlten sie sich benachteiligt. Zwei Beispiele verdeutlichen das:

*„Die Großen schaffen es auch so. Die werden ja auch gerettet vom Staat, wenn mal was schiefgeht. Wir werden nie gerettet (lacht).“* (KMU 2, F: Baugewerbe)

*„Die großen Unternehmen werden unterstützt, die Strompreise kriegen die günstiger, und bei uns fragt keine Menschenseele danach.“* (KMU 29, I: Gastronomie)

Als äußerst belastend empfanden die Unternehmen zudem die fehlende Zukunftsprognose. Sie fühlten sich in ihrem Unternehmertum eingeschränkt, und niemand

äußerte Pläne zur Expansion. Vielmehr war das Gegenteil der Fall, da sich das bestehende finanzielle Risiko direkt auf die Auftragslage und den erwarteten Umsatz auswirkte. Manche bereuten ihre unternehmerische Existenz gänzlich und äußerten, ohne das Gewerbe wahrscheinlich zufriedener zu leben:

*„Heute ärgert mich das alles, dass es so gekommen ist, wie es ist. Ich bin nicht glücklich. Über gar nichts bin ich glücklich, außer kleine Details und die Familie. Aber die Entwicklung der Politik ist einfach völlig pervers. Für mich ist das alles völlig falsch gelaufen seit der Wende [...]. Es macht mich überhaupt nicht stolz, in diesem Land so einen Job zu machen.“* (KMU 38, L: Immobilienbüro)

Der Unmut über die vorherrschenden Einschränkungen verband sich mit einer als realitätsfern wahrgenommenen Politik gegenüber kleinen Unternehmen und deren täglichen Anforderungen. Deutlich wurde dabei sowohl die individuelle als auch die kollektive Dimension, die sich vorrangig in einem abnehmenden Vertrauen gegenüber politischen Institutionen zeigte. Die KMU fühlten sich weder in ihrer Arbeit anerkannt noch in ihren Bedürfnissen angemessen vertreten. Auch kam das Gefühl der Entfremdung von politischen Entscheidungsprozessen zur Sprache, begleitet von Machtlosigkeit und Frustration. Die nachfolgenden Zitate spiegeln das gesunkene Vertrauen in die Wirksamkeit und Integrität politischer Prozesse wider:

*„Die Regierung, die Ampel ist eine Katastrophe, mehr braucht man dazu nicht sagen. Ein Wirtschaftsminister, der nichts kann, ein Bundeskanzler, der nichts entscheidet und nichts kann und der dieses Land völlig in die falsche Richtung führt. Und mehr braucht man nicht sagen, sag ich mal ganz knapp.“* (KMU 24, G: Näherei)

*„Wir haben das gewählt, die Grünen und die SPD. Ich nie, ich habe die nie gewählt. Aber drüber im Westen, die sich auf den Straßen festkleben, die haben das ja gewählt, diese Regierung. Das ist ja das Schlimme und das finde ich traurig.“* (KMU 29, I: Gastronomie)

*„Ich finde das ganz witzig, was der Habeck hier macht, dieses Gesetz. Ich rede darüber nie gerne, regt mich zu sehr auf.“* (KMU 42, L: Hausverwaltung)

Das Misstrauen gegenüber der Regierung ist allein kein unternehmerisches Risiko. Es wird erst dann zu einem, wenn politische Akteur:innen für die wirtschaftliche Regression verantwortlich gemacht werden. Ganz praktisch zeigt sich dies in einer Gewinnminimierung, die ein reales Risiko für Unternehmen darstellt. Aus den Interviews ging die Energiekrise mit ihren unkalkulierbaren Kosten als ein hoch bewertetes Risiko hervor. KMU konnten ihre Ausgaben und Angebotspreise nur noch kurzfristig kalkulieren und wussten am Ende nicht, ob sich

mögliche höhere Kosten vollständig umlegen lassen. Sie machten sich in diesem Zusammenhang Gedanken über ihre Marge und darüber, ob die Kundschaft dauerhaft höhere Preise akzeptieren und selbst finanzieren kann. Andere unternehmerische Risiken wie Lieferengpässe durch Materialknappheit, Bürokratie und Digitalisierung wurden zwar genannt, aber weniger stark problematisiert als die aktuellen Auswirkungen politischer Entscheidungen.

### **9.3.1.4 „Attraktivitätskrise: Branchennachteile und progressive Tertiärisierung“**

Unternehmen aus Handwerk, Handel und personenbezogenen Dienstleistungen berichteten über einen anhaltenden Attraktivitätsverlust. Ein sich verändernder Arbeitsmarkt, die Interessen junger Menschen und die allgemeine Arbeitskräfteknappheit aufgrund der demografischen Entwicklung wurden von diesen Wirtschaftszweigen als nachteilig beschrieben. Die ersten beiden Argumente waren mit einer hohen körperlichen Arbeitsbelastung und unattraktiven Arbeitszeitmodellen verknüpft. Unternehmen aus dem Baugewerbe und dem verarbeitenden Gewerbe äußerten zudem, dass ihre Tätigkeiten als niedrig qualifiziert angesehen werden, schlecht bezahlt sind und wenige Aufstiegschancen bieten. Die Entlohnung steht für viele junge Menschen nicht im Verhältnis zur physischen und gesundheitlichen Belastung. Weniger körperlich anstrengend, dafür aber zeitintensiv, sind Tätigkeiten in Bereichen, die von flexiblen Arbeitskräften abhängen. Dazu gehören Berufe mit direkter Interaktion zwischen Dienstleistern und Kund:innen, wie in der Gastronomie, im Handel oder im Service. Die KMU in diesen Branchen schilderten ein Anforderungsprofil, das durch hohen Arbeitsdruck, ein großes Arbeitsaufkommen und eng getaktete Termine geprägt ist. Im Hotel- und Gastgewerbe verlangt die Tätigkeit zudem einen kontinuierlichen Betrieb, der teilweise rund um die Uhr erforderlich ist oder seine Hochzeiten dann hat, wenn andere bereits im Feierabend sind. Nachteilig sind demnach Branchen mit einer traditionellen Arbeitskultur, langen Arbeitszeiten und einer hohen Präsenzpflicht am Arbeitsplatz.

*„Das ist ein Beruf, den viele überhaupt nicht machen können und viele nicht machen wollen. Und es ist schwierig, jemanden zu bekommen, der körperlich dazu in der Lage ist.“ (KMU 6, S: Bestattungen)*

*„Personalmangel, hängt auch an der Saisontätigkeit. Wer will nur in der Saison arbeiten gehen? Gerade wenn andere Urlaub machen und wenn andere dann im Winter ihren Urlaub machen müssen, weil sie halt im Sommer arbeiten oder am Wochenende arbeiten. [...] Das ist ja in der gesamten Servicebranche das Problem.“ (KMU 8, I: Beherbergung)*

*„Nachwuchsproblematik ist also das Stichwort, sag ich mal. Und da erscheint, das Handwerk jetzt nicht sehr attraktiv. Das hat ja auch verschiedene Gründe. Die Arbeitszeiten allgemein sind eins ja (...) und zum Teil die Verdienstmöglichkeiten, gerade am Anfang. [...] Also das ist ein Szenario, dass man irgendwann ohne Personal dasteht, sage ich mal.“ (KMU 16, G: Optiker)*

*„Die Tourismusbranche war auch schon immer eine relativ schlecht bezahlte, auch mit schlechten Arbeitszeiten. Das heißt, viele, die sich da jetzt irgendwo in der Verwaltung zwischenzeitlich was gesucht haben [Corona-Pandemie], die sind dann auch dortgeblieben.“ (KMU 30, N: Reisebüro)*

*„Es gibt keine Leute auf dem freien Markt, die die Arbeit gerne machen würden, die wir machen. Von 9 bis 18 Uhr im Laden zu sein, das will überhaupt keiner. Ich suche seit Ewigkeiten.“ (KMU 39, J: Elektronikservice)*

Die Zitate veranschaulichen das Bewusstsein für die schlechteren Arbeitsbedingungen gegenüber anderen Bereichen und den Arbeitspräferenzen. Einige Befragte setzen sich damit auseinander, dass ihr Gewerbe an Attraktivität verlieren und sie keine Beschäftigten mehr finden könnten, was das Ende ihrer unternehmerischen Tätigkeit bedeuten würde. Getragen werden solche Gedanken z. B. von nicht umsetzbaren Anforderungen an flexible Arbeitszeitmodelle. Konterkariert wird das Ganze durch aktuelle Debatten zur Vier-Tage-Woche, Tariferhöhungen und Inflationsausgleichszahlungen. Kleine Unternehmen finden hier kaum noch Lösungen und sehen sich dem hilflos gegenüber.

*„Ich habe seit fünf, sechs Jahren keinen neuen Bäcker mehr kennengelernt. [...] Also wir sind, wie es aussieht, doch eine sterbende Spezies. [...] Und die 32 Stundenwoche, der ganze Mist, der hier auf uns zukommt. Ohje. Das können die Bäcker nie.“ (KMU 15, G: Bäckerei)*

*„Das funktioniert nimmer das System. In unserer Regierung wird ja oben quergeschossen und nie weitergedacht. Da gibt's den Punkt, die sagen was und das wird so gemacht, und dann kümmert euch. Die Auswirkungen, die haben ja immer wir Kleinen alle zu tragen.“ (KMU 18, F: Malerbetrieb)*

*„Die Krankenschwester kann kein Homeoffice machen, die Müllentsorgung, der LKW-Fahrer kann kein Homeoffice machen. Die jeweiligen Beamten, die das vielleicht verabschieden, die können das vielleicht machen. Aber für die Praxis ist das so, dass das einfach dazu führt, dass die Berufsbilder immer schlechter werden und dass es dann automatisch auch gewisse Dienstleistungen nicht mehr geben wird.“ (KMU 22, N: Reiseunternehmen)*

Hier zeichnet sich ein problematisches Zusammenwirken von aktuellen Arbeitsbedingungen und sich verändernden Arbeitsrealitäten ab. Entwicklungen hin zu Homeoffice und einer Vier-Tage-Woche nahmen die KMU als Beschleuniger

für den Fachkräftemangel wahr. Eine Gärtnerei äußerte, dass Arbeiten nicht aufschiebbar sind und Pflanzenpflege nicht an nur vier Tagen erfolgen kann. Ähnliches benannte ein Unternehmen in der Müllentsorgung. Um das Arbeitspensum zu bewältigen, bräuchte es dann mehr Beschäftigte, die auf dem Arbeitsmarkt jedoch nicht vorhanden sind. Diese Branchen können nicht im großen Stil mit flexiblen Arbeitsorten und -zeiten werben. Schilderungen gingen dahin, dass Beschäftigte dennoch diese Maßnahmen forderten und das Unternehmen dadurch bei der Auftragserfüllung vor Probleme stellten. In den Aussagen schwingt auch ein Appell an politische Verantwortungsträger:innen mit. Den befragten KMU war es wichtig, dass die Politik die Arbeitsmarkttrends erkennt und entsprechende Maßnahmen ergreift, um die Arbeitsplatzsicherheit und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Insgesamt schnitten politische Akteur:innen auf diesem Feld jedoch nicht gut ab, was eine Unternehmerin auf den Punkt bringt: „*Es ist krasse, was sich da abspielt. Wie wenig die Politik bereit ist, sich für sowas Zeit zu nehmen und da was zu entscheiden*“ (KMU 34, S: Kosmetiksalon).

Wie oben angedeutet, identifizierten die Befragten nicht nur branchenbedingte Anforderungen als nachteilig, sondern vielfach auch die Entscheidung junger Menschen für ein Studium und gegen eine Ausbildung. Die umgangssprachliche „Weißkragenpräferenz“ steht für die Bevorzugung von Büro- oder Wissensarbeit, während die „Blaumännerjobs“ mit körperlich anspruchsvollen Arbeiten verbunden sind. Diese Beobachtung stieß in den Unternehmen auf Unzufriedenheit und wurde wiederholt von ihnen thematisiert. Das Interessenverhalten junger Menschen äußerte sich in den Antworten mit Vorbehalten, Zurückweisungen und teils Diffamierungen gegenüber Berufseinsteiger:innen. Hingegen lobten die Unternehmen ältere Beschäftigte für ihre Zuverlässigkeit, die hohe Einsatzbereitschaft, den geringen Krankenstand und Loyalität. Jüngeren Menschen fehle es dagegen an Ernsthaftigkeit, Leidenschaft und Ideen für die auszuführenden Tätigkeiten. Das Thema wurde als induktive Subkategorie definiert und summiert den ausgemachten Skill-Gap, welcher sich aus Desinteresse und mangelnden Fähigkeiten zusammensetzt. Eine Unternehmerin schildert ihre Beobachtungen:

„*Die Jugend aus der Schule, ach Gottchen, sich ja nicht schmutzig machen. Also die mit ihren gegegten Haaren, und wenn da so ein Farbspritz draufkommt, oh je. Also die wollen doch alle bloß noch IT machen und sich hinsetzen.*“ (KMU 18, F: Malerbetrieb)

Dieses Phänomen beschrieben durchweg alle Unternehmen aus den handwerklichen Branchen. Junge Menschen seien nur noch am Smartphone und interessierten sich mehr für die virtuelle als für die reale Welt. Zusätzlich nehmen die Leistungen ab und das Qualifikationsniveau sinkt, was dazu führt, dass

Anforderungen und Fähigkeiten gegenläufig sind. Handwerkliche Betriebe, in denen ein höheres Qualifikationsniveau benötigt wird, beklagten die sinkende kognitive Leistungsfähigkeit und mussten in der Konsequenz ihre Ansprüche senken. Das führt zu Qualitätsverlusten in der Arbeit und zu einem höheren Nachbesserungsbedarf.

### **9.3.1.5 Fazit Kategorie „Risikoanalyse von KMU“**

Die Frage, welche Risiken Unternehmen als akut bewerten, bildete den Schwerpunkt der Untersuchung. Von Interesse für den thematischen Schwerpunkt der Arbeit war, ob Unternehmer:innen Risiken identifizieren, die unmittelbar mit ihren Beschäftigten zusammenhängen. Es bestand die Vermutung, dass Ausfälle durch Krankheit, familiäre Sorgearbeit oder altersbedingtes Ausscheiden eine Rolle spielen und somit ein Risiko darstellen. Das war in keinem Interview der Fall. Wie durch die gebildeten Hauptkategorien ersichtlich wurde, waren andere Themen dringlicher. Lediglich im Kontext des Fachkräftemangels wurden Bedenken geäußert, dass es schwierig sein könnte, neue Mitarbeiter:innen zu rekrutieren oder die Nachfolge in Unternehmen unbesetzt bleibt. Das hat jedoch nur indirekt mit dem Ausfall von Beschäftigten zu tun und entspricht eher einer Postvention als einem präventiven Personalmanagement. Insgesamt nahm das Thema nicht verfügbarer Arbeitskräfte eine zentrale Rolle ein. Die Unternehmen fühlten sich dieser Entwicklung gegenüber machtlos und sahen die Ursachen vorrangig in externen und somit unternehmensunabhängigen Faktoren. Dazu zählten demografische Veränderungen mit einer alternden Belegschaft, Standortnachteile gegenüber großen Unternehmen und Städten, der Mangel an gut ausgebildeten und leistungsbereiten Personen sowie sich verändernde Interessenslagen junger Menschen, die zu Nachteilen in der Personalgewinnung bestimmter Branchen führten. Die KMU betrachteten dies als eine neue Dimension der Machtausübung der Arbeitnehmer:innen, die aufgrund des Personalmangels eine verbesserte Verhandlungsposition haben.

Politische Einflüsse und Forderungen verstärken die nachteilige Lage kleiner Unternehmen zusätzlich. Die Diskussion über die Implementierung einer viertägigen Arbeitswoche und die Erhöhung des Mindestlohns tragen zur Ungleichheit in verschiedenen Wirtschaftssektoren bei und verschärfen den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in Branchen, die weniger attraktive Arbeitsbedingungen wie Schicht- und Wochenendarbeit sowie späte und nächtliche Dienste anbieten. Den Unternehmer:innen war bewusst, dass sie aufgrund ihrer Tätigkeit, der kleinen Unternehmensgröße und der geringeren Verdienstmöglichkeiten einen Wettbewerbsnachteil haben. Politische Einflüsse können diese verstärken und die gesellschaftliche Ungleichheit in der Wertschätzung dieser Arbeitsfelder

verschärfen. Daher lehnten insbesondere handwerkliche Betriebe, kundennahen Dienstleistungen und nicht klassische Büroberufe Forderungen wie die viertägige Woche, die Erhöhung des Mindestlohns oder eine weitere Flexibilisierung des Arbeitsortes ab.

Neben dem Fachkräftemangel erzeugten die steigenden Rohstoff- und Energiepreise bei den Unternehmen Existenzängste. Für alle Befragten war es unerlässlich, die höheren Ausgaben auf die Preise umzulegen. Das führte zu Umsatzrückgängen und der Frage, wie viel Spielraum bleibt, bis die Rentabilität gefährdet ist. Allgemein war festzustellen, dass Unternehmen Risiken externalisierten und Dritte für deren Auftreten und Ausprägung verantwortlich machten. Dass auch andere Sichtweisen möglich waren, zeigte vereinzelt der Versuch, den Fachkräftemangel abzumildern. Beispielsweise wurden verrentete Personen auf Stundenbasis zurückgeholt, Quereinstiege ermöglicht und die Beschäftigung von Ausländer:innen war nicht mehr überall ausgeschlossen und teils bereits umgesetzt.

Verglichen mit anderen Studien verdeutlicht sich eine ähnliche Risikowahrnehmung des gesamten Mittelstandes. Im Ranking des Mittelstandsbarometers (2021) sind der Fachkräftemangel (67 %), stark schwankende Rohstoffpreise (63 %), Schutz der IT (61 %) und hohe Energiepreise (60 %) die am häufigsten genannten Risiken (EY 2021, S. 17). Die ungelöste Unternehmensnachfolge rangierte mit 7 % an unterster Stelle (ebd.). Auch die DIHK (2023) ermittelte den Fachkräfteengpass als drängendstes Problem, besonders für Unternehmen, die zu Pandemiezeiten den Betrieb einstellen mussten. Viele Beschäftigte wechselten dauerhaft in andere Bereiche und kehrten nicht zurück. Die Gastronomie und Tourismus sind prägnante Beispiele. Im Ranking der Risiken folgen das wirtschaftliche Umfeld mit volatilen Energie- und Rohstoffpreisen, steigenden Arbeitskosten sowie die Digitalisierung, die für kleinere Unternehmen einen hohen Kosten-, Zeit- und Personalaufwand bedeutet. Als weitere große Herausforderung wird die Bürokratie angeführt, die wie die Digitalisierung personelle Kapazitäten bindet, die dann für das Kerngeschäft fehlen (KfW 2024; IfM Bonn 2023).

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn führt im Längsschnitt Unternehmensbefragungen durch. Das Zukunftspanel 2023 fällt deutlich pessimistischer aus als die Erhebungen der Vorjahre (IfM Bonn 2023, S. 11). Die größte Herausforderung in der Zukunft ist auch hier mit 44,4 % der Fachkräftemangel. Eine unzureichende Qualifizierung von Bewerber:innen, die fehlende Leistungsbereitschaft des potenziellen Nachwuchses und die unsichere Unternehmensnachfolge spielen dabei eine tragende Rolle. An zweiter Stelle steht der erhöhte Wettbewerbsdruck, der unmittelbar mit schwankenden Energiekosten verbunden ist. Der

Klimawandel, die Sicherung der Unternehmensnachfolge und steigende Bürokratie gehören ebenfalls zu den Topthemen. Wie in der vorliegenden Untersuchung ergab auch die Auswertung des IfM Bonn, dass die zurückliegende Corona-Pandemie oder der Ukrainekrieg keinen hohen Stellenwert mehr haben und die Aktualität der Krise für die Nennung entscheidender ist (ebd.). Hingegen nehmen Politikverdrossenheit und eine als belastend empfundene Bürokratie deutlich zu. Das reicht soweit, dass KMU über Abwanderung ins Ausland oder gar die Infragestellung ihrer Gründung nachdenken.

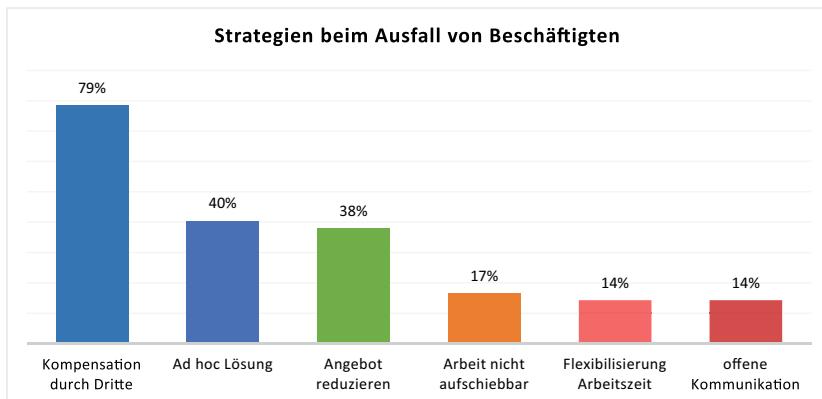
Es ist festzustellen, dass sich die Auswertung der Risiken für KMU mit denen anderer Studien in hohem Maße deckt. Besonders die Ergebnisse der IfM-Bonn-Befragung gleichen sich mit den Aussagen der interviewten Unternehmer:innen. Sie stellen neben den „Top-Risiken“ auch die Unzufriedenheit mit der politischen Situation heraus. Unterschiede zeigen sich lediglich in der prozentualen Verteilung, was möglicherweise mit der Stichprobengröße zusammenhängt.

Eine Auffälligkeit soll am Ende noch benannt werden: In keiner der oben genannten Vergleichsstudien stellt der Ausfall von Beschäftigten ein relevantes Risiko dar. Er wird auch nicht im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel genannt. Hier geht es vielmehr um den Ersatz von Mitarbeiter:innen, wenn jemand das Unternehmen verlässt. Gründe dafür sind nirgends näher spezifiziert. Das kann entweder auf eine hohe Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen hindeuten und damit auf eine hohe Loyalität, die Ausfälle minimiert, oder es ist schlicht kein drängendes Thema, da es selten vorkommt und daher keine gesonderte Beachtung findet. In der vorliegenden Studie stellte sich dies erst anders dar, als die Unternehmen explizit gefragt wurden, wie sie mit Ausfällen von Beschäftigten umgehen. Die nächste Kategorie behandelt das Thema ausführlicher.

### **9.3.2 Arbeitsunfähigkeitsverhalten: Fehlzeiten als soziale Erfahrung**

Von besonderem Interesse war es zu erfahren, wie Unternehmen reagieren, wenn Beschäftigte plötzlich ausfallen. In den Fragen zur aktuellen Risikobewertung war dies kein eigener Punkt, sodass im Interviewverlauf gezielter danach gefragt wurde. Die Unternehmer:innen sollten schildern, welche Praxis sie anwenden, wenn von heute auf morgen eine Arbeitskraft ausfällt. Vorgaben zum Grund oder zur Dauer des Ausfalls gab es nicht. Dies regte die Befragten dazu an, aus ihren realen Erfahrungen zu berichten. Genannt wurden zunächst die häufigsten Gründe für Fehlzeiten: Krankheit der Beschäftigten (80 %), Erkrankung ihrer

Kinder sowie Elternzeit (40 %). Dabei erfolgten Mehrfachnennungen, sodass jedes KMU mindestens von einem dieser Gründe betroffen war. Pflegebedingte Fehlzeiten, Sonderurlaube, Sabbaticals oder unbezahlte Freistellungen spielten hingegen kaum eine Rolle. Nachdem die Unternehmen konkrete Fälle geschildert und betont hatten, dass Ausfälle regelmäßig vorkommen und zum Unternehmensalltag gehören, gingen sie auf die angewendeten Strategien ein, mit denen sie Ausfallzeiten kompensieren. Die Abbildung 9.15 zeigt die meistgenannten Lösungen.



**Abb. 9.15** Kategorie „Strategien beim Ausfall und Beschäftigten“. (Eigene Darstellung, n = 43)

Der folgende Abschnitt erläutert die Erfahrungen und Haltungen der Unternehmer:innen zu den Ausfallzeiten ihrer Beschäftigten. Dabei werden Fehlzeiten durch Krankheit, Elternzeit und Kindkrankentage jeweils mit Zitaten unterlegt. Anschließend folgt eine Zusammenfassung der unternehmerischen Strategien aus Abbildung 9.15, die in ein Fazit zur Kategorie überleitet. Dieses geht auf die wahrscheinlichen Konsequenzen der genannten Lösungsansätze zur Fehlzeitenkompensation ein.

### **9.3.2.1 „Abwesenheitsdynamik: Ausfälle wegen Krankheit und Sorgeverantwortung“**

Rund jedes zweite KMU berichtete von der Wahrnehmung, dass sich die Ausfallzeiten der Beschäftigten häufen. Betroffen seien vor allem jüngere Mitarbeiter:innen und jene mit kleinen Kindern. Besonders häufig wurden Krankschreibungen thematisiert, verbunden mit Kritik an Ärztinnen und Ärzten, die nach Ansicht der Befragten zu großzügig attestierten und über das erforderliche Maß hinaus Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen ausstellten. Zudem seien diese häufig zu lang, da sie meist über eine Woche hinausgingen. Beschäftigte gingen wegen Kleinigkeiten zum Arzt und erhielten dort ohne eingehende Prüfung eine Bescheinigung, die anschließend nach Belieben verlängert werden könne. Auffällig sei dieses Verhalten vor allem bei jüngeren Kolleg:innen und bei jenen mit geringer Loyalität gegenüber dem Unternehmen oder der Tätigkeit. Im Hotel- und Gastgewerbe wurde diese Beobachtung besonders häufig geschildert. Vermutet wurde zudem, dass Krankschreibungen für private Termine oder Feierlichkeiten missbraucht würden, vor allem in Branchen mit unattraktiven Arbeitszeiten. Neben diesen Vermutungen nannten die Befragten auch konkrete Fakten zu Ausfallgründen. In Bereichen mit schwerer körperlicher Arbeit treten häufiger Fehlzeiten auf als in reinen Bürotätigkeiten. Besonders gravierend ist die Abwesenheit von Schlüsselpersonen, da es in KMU keinen Ersatz gibt. So fürchtete ein Bestattungsinstitut den Ausfall von Sargträgern, da die Mitarbeiterinnen im Büro diese Aufgabe nicht übernehmen könnten. Gleichermaßen wurde von einer Umzugsfirma und der Abfallentsorgung berichtet. Als weiteres Ärgernis beschrieben die Befragten den neuen digitalen Krankenschein, der zusätzliche Bürokratie mit sich bringe und Arbeitnehmer:innen begünstige. Weniger Krankmeldungen traten nach Angaben der Unternehmer:innen dort auf, wo ein gutes Teamklima herrschte und den Beschäftigten bewusst war, dass ihr Ausfall von anderen aufgefangen werden muss. Auch das Sinnerleben der Tätigkeit sowie flexible Arbeitsbedingungen wurden als Gründe für geringere Ausfälle genannt. Etwas seltener wurden Fehlzeiten aufgrund der Versorgung von Kindern erwähnt. Wahrgenommen wurden sie dennoch, wie diese Aussage verdeutlicht:

*„Die älteren Mitarbeiter fallen seltener aus als die jungen. Die haben eine ganz andere Einstellung dazu. Erstens mal haben die keine Kinder mehr im Haushalt. Das ist schon ein großer Vorteil. Denn mit Kindern/, da ruft der Hort um elf an, ihr Kind hat Läuse oder sowas. Das kann alles passieren. Das passiert dir bei einer 55-Jährigen nicht.“*  
(KMU 23, S: Wäscherei)

Pflegebedingte Krankschreibungen fanden keine Erwähnung. Die Elternzeit hingegen wurde als kritischer Punkt benannt, da ihr Umfang variabel ist. Ein Unternehmen der Haustechnik schilderte, dass es eine sehr gute Mitarbeiterin für drei Jahre in Elternzeit schicken musste und nun Ersatz suche. Besonders im handwerklichen Bereich bestand die Sorge, dass weibliche Lehrlinge und junge Beschäftigte wegen Schwangerschaft und Elternzeit längerfristig ausfallen könnten. Als besonders unbeliebt wurde die Elternzeit von Vätern bewertet. Vor allem ältere Unternehmer:innen, unabhängig vom Geschlecht, konnten sich daran nur schwer gewöhnen. Drei Zitate veranschaulichen dies:

*„Das ist immer so überraschend, wenn da ein junger Vater ist, der dann sagt, ich bin jetzt auch mal vier Monate nicht da, weil ich meinen Teil von der Kinderbetreuungszeit nehme. Das kommt schon immer noch überraschend! Mit diesen Gedanken muss man sich erstmal so anfreunden. Das kennt man zumindest aus der Zeit, wo man/, also ich, aus meiner persönlichen Zeit, wo ich Vater war, nicht so. Da war das eher undenkbar.“* (KMU 16, G: Optiker)

*„Ich habe schon ein Problem mit der Elternzeit. Früher war das halt so, da sind die Mutts zu Hause geblieben, und jetzt können die Männer auch noch zu Hause bleiben. Wer arbeitet denn in der Zeit? Wer macht denn den Job? [...] Ich verstehe das ganze Prinzip noch nicht.“* (KMU 18, F: Malerbetrieb)

*„Es ist heute kein Schutz mehr zu sagen, ich habe lauter Männer eingestellt, da gibt es keine Elternzeit. Das geht inzwischen nach beiden Seiten. Es ist halt so, da muss man sich dran gewöhnen.“* (KMU 37, J: IT-Unternehmen)

Nach Beobachtung der Befragten haben jüngere Beschäftigte ein insgesamt höheres Ausfallrisiko als ältere. Der Teamzusammenhalt und ein ausgeprägtes Verantwortungsgefühl hielten den Krankenstand dort gering, wo lange zusammen gearbeitet wurde oder die Firma überwiegend von Familienangehörigen getragen war. Fehlzeiten variierten je nach Branche und Arbeitsbedingungen. Von einem formalen Krankenstandsmanagement oder einer systematischen Krankenstandsanalyse berichtete keines der Unternehmen. Entscheidend war vielmehr die Herausforderung, ausgefallene Beschäftigte zu ersetzen, um den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. Dies behandelt die nächste Kategorie.

### **9.3.2.2 „Auf dem Rücken der anderen: Kompensation durch Mehrbelastung“**

Die meistgenannte Methode zur Bewältigung plötzlicher Ausfälle war die Verteilung der Arbeit auf das verbleibende Team. Die befragten KMU verfügten über kleine Teams, in denen sich alle gut kannten. Dadurch war eine Übernahme

der Tätigkeiten zwar möglich, jedoch fehlten zeitliche Kapazitäten. Wo Teilzeitbeschäftigte vorhanden waren, wurde die Arbeitszeit erhöht, andernorts wurden Überstunden aufgebaut. Letzteres eignete sich nur für kurzfristige Ausgleiche, da es rasch zu Überlastung führte. Eine prägnante Aussage dazu tätigte eine Hausverwaltung:

*„Ich hatte jetzt einen Totalausfall gehabt. Der musste eine neue Herzklappe kriegen. Der ist schon seit mindestens drei Monaten ausgefallen, und wir wissen auch nie, ob er wird wiederkommen [...]. Deswegen musste ich diesen Neuen einstellen. Ich war froh, dass ich den gefunden habe. Die krochen schon auf dem Zahnfleisch meine Männer. Es geht ja auch gleich die Urlaubszeit los. Ich kann ja nie sagen, ihr kriegt keinen Urlaub.“* (KMU 42, L: Hausverwaltung)

Entscheidend war das Zusammenspiel von Ausfalldauer und zeitlichen Ressourcen des Teams. Wo diese erschöpft waren, blieb nur der Ersatz durch neues Personal. Ein Umzugsunternehmen griff auf eine Zeitarbeitsfirma zurück, Betriebe der Gastronomie borgten sich Beschäftigte wechselseitig, andere stellten verrentete Mitarbeiter:innen als Pauschalkräfte wieder ein. Beinahe alle Unternehmen nutzten Netzwerke, um kurzfristige Ausfälle zu kompensieren. Am wenigsten existierte frei verfügbares Personal mit Springerfunktion, ein Problem, das bereits beim Fachkräftemangel sichtbar wurde. Viele Unternehmer:innen wünschten zusätzliche Arbeitskräfte, um Ausfälle oder Auftragsspitzen besser zu bewältigen. Das war jedoch aufgrund der wirtschaftlichen Lage nicht möglich. In prekären Situationen griff die Unternehmensleitung selbst ein. Besonders in sehr kleinen Unternehmen war es üblich, dass die Leitung operative Aufgaben übernahm und damit die Lücken füllte. Diese Agilität war in kleinen Betrieben mit flachen Hierarchien leichter möglich. Die Leitung reagierte prompt, indem sie selbst Aufgaben übernahm, was den Teamgeist stärkte. Je größer das KMU, desto stärker war die Leitung jedoch organisatorisch eingebunden und konnte nicht mehr im operativen Geschäft einspringen. Eine Gärtnerei äußerte hierzu:

*„Ich will einfach rausgehen und Gärtner sein, aber bei 15 Leuten und den Bürobergen und den Terminen, die ich habe, ist es nur in Kleinstsachen möglich. [...] Wenn ich mich einen halben Tag rausnehme, dann kann ich den abends dranhängen, weil dann habe ich zwanzig E-Mails und 20 Anrufe. Es geht nicht.“* (KMU 43, N: Gärtnerei)

Das Zitat verdeutlicht, dass es neben den organisatorischen auch kapazitäre Grenzen bei der Leitung gibt. Wie bei den Beschäftigten wirkt sich die Mehrarbeit auf die zeitlichen und physischen Ressourcen aus. Der Inhaber eines kleinen Hotels und ein Bestattungsunternehmen berichteten, dass sie mehrfach ihren eigenen

Urlaub unterbrachen, um kurzfristige Ausfälle abzudecken. Der Inhaber einer Druckerei merkte an, dass er bei Ausfällen bis in die späten Abendstunden Aufträge selbst erledigt und sich dadurch stark belastet fühlt. Gleicher schilderte ein Reiseunternehmen, das Bustouren anbietet: Bei kurzfristigen Ausfällen springt der Inhaber selbst ein, damit die Reise stattfinden kann und der Firma keine Schadensersatzansprüche drohen. Er erwähnte in diesem Zusammenhang die Belastung seines Privatlebens und die große Kompromissbereitschaft seiner Familie.

Meist blieb den Unternehmer:innen nichts anderes übrig, als diese Grenzen auszureißen, da ansonsten Arbeit unerledigt blieb, Aufträge liegen geblieben wären und erhebliche finanzielle Schäden entstanden wären. Diese konnten sich zusätzlich in einer schlechten Reputation niederschlagen, da das Unternehmen als unzuverlässig und nicht leistungsfähig galt. Eine zentrale Rolle spielte die Befürchtung, Kund:innen und Aufträge zu verlieren. Manche Tätigkeiten waren nicht aufschiebbar oder über längere Zeiträume terminiert, etwa die Bewässerung von Pflanzen im Sommer, die Abfallentsorgung, Grubenleerungen oder die Auslieferung bestellter Waren. Besonders Unternehmen mit personenbezogenen Dienstleistungen berichteten, dass ihre Kund:innen gegenüber längeren Wartezeiten oder Terminverschiebungen wenig tolerant waren und sich dann einen anderen Anbieter suchten. Ein Geschäft konnte daher weder über längere Phasen verkürzen noch geschlossen bleiben, da die Umsatzverluste zu groß gewesen wären. Folglich bestand die meist angewandte Strategie der Unternehmen darin, Ausfälle durch Mehrarbeit und damit eine höhere Belastung der übrigen Beschäftigten zu kompensieren. Wie gezeigt, war dies für knapp 80 % der Unternehmen die am häufigsten genutzte Praxis.

Darüber hinaus diskutierten Unternehmen auch andere Strategien. Dazu gehörten die Reduzierung von Angeboten, Flexibilisierung von Arbeitszeiten und eine offene Kommunikation. Diese Maßnahmen griffen vor allem dann, wenn Ausfälle länger andauerten und die Möglichkeiten zur direkten Kompensation erschöpft waren. Der Inhaber eines Ingenieurbüros erinnerte sich an eine Lösung während der COVID-Pandemie:

*„Da gehen wir nochmal zurück in das Frühjahr 2020, als Corona anfing, also von heute auf morgen die Kindergärten zugemacht wurden. Da kriege ich immer noch Gänsehaut. Von heute auf morgen waren die Kindergärten zu und es wusste keiner, was passiert jetzt (...), es gab keine Information. Alle standen hier im Büro und sagten, was soll ich jetzt machen? Wir kriegen unsere Kinder nicht los. Schule ist zu, Kindergarten ist zu. Da haben wir innerhalb von fünf Minuten entschieden, dass erstmal alle Muttis oder alle Eltern, die schulpflichtige Kinder haben, fünf Tage Sonderurlaub kriegen.“*  
(KMU 5, M: Ingenieurbüro)

Auch die anderen KMU bemühten sich um Arbeitszeitlösungen, wenn es personell eng wurde. Dazu gehörten vor allem Arbeitszeitreduzierung und flexible Pausengestaltung. Entscheidend war immer die Dauer des Ausfalls, nicht dessen Grund. Ein Unternehmen erklärte, dass es Fehlzeiten fest einkalkuliert und deshalb mit einem Puffer von 80 statt 100 Prozent Auftragslast arbeitet. Das verringert zwar den Umsatz, hält das Unternehmen aber flexibler. Sechs der 43 befragten KMU betonten zudem, dass sie bei Verzögerungen stets offen kommunizieren, um Kundenschaft zu halten und Verständnis zu erzeugen. Ein Gastronom berichtete, dass er seine Gäste lieber warte lässt, als Reservierungen abzusagen. Eine IT-Firma vereinbart in Zeiten von Engpässen Termine online statt vor Ort, und ein Malerbetrieb verbindet offene Kommunikation mit Auftragspriorisierung:

*„Das kompensiert man nur mit Ehrlichkeit. Man ruft den Auftraggeber an und sagt, so ist es, wir müssen es durchstehen und nur so geht das. Was geh wird gemacht. Dort wo es gar nicht mehr anders geht, dort wird der Rest, der noch arbeitet, hingestellt. Das wird gemacht, und der Rest muss warten. [...] Man muss nur mit offenen Karten spielen und nie so rumdrücken. Man muss einfach ehrlich sein, klare Linie fahren und sagen, so ist der Fall, es geht nicht anders.“ (KMU 18, F: Malerbetrieb)*

Auch die interne Kommunikation war wichtig. Leitung und Team mussten wissen, wie lange ein Ausfall dauern würde, um Aufgaben verteilen zu können.<sup>3</sup>

Bei der Kategorisierung der Antworten fiel darüber hinaus auf, dass neben durchdachten Kompensationsstrategien, die von reduzierten Angeboten bis hin zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und offener Kommunikation reichten, auch Ad-hoc-Lösungen vielfach benannt wurden. 40 % der KMU griffen darauf zurück, wenn Beschäftigte plötzlich oder längerfristig ausfielen. Es handelte sich hierbei weniger um eine Strategie denn um ein Verhalten, das situativ angewendet wird. Die Entscheidung über den Umgang mit Ausfällen hing mit den verfügbaren Ressourcen und Umständen des Unternehmens zusammen. Zur Anwendung kam ein situatives Verhalten, das in der aktuellen Situation von Flexibilität und pragmatischem Handeln geprägt war. Jedes dritte Unternehmen entschied anhand der Kontextfaktoren wie Ankündigungsfrist, Dauer und Arbeitspensum. Niemand

---

<sup>3</sup> Einen Sonderfall stellten die drei befragten Solo-Selbständigen dar. Da sie ihre Arbeitskraft nur begrenzt kompensieren konnten, verfügten sie jeweils über eine Pauschalkraft im Hintergrund, waren jedoch auf deren Flexibilität angewiesen. Bei einem Totalausfall blieb als einzige Option, das Angebot zu reduzieren oder vorübergehend auszusetzen. Nach eigener Einschätzung konnten alle einen Ausfall von bis zu vier Wochen ohne gravierende finanzielle Folgen überbrücken.

war erfreut über unerwartete Ausfälle, da sie schwer vorhersehbar waren. Unternehmen nahmen eine abwartende Haltung ein und versuchten, schnell Lösungen zu finden. Kreativität war dabei weniger entscheidend als Praktikabilität. Einige Befragte merkten an, dass gesundheitliche und private Probleme Vorrang haben und die Beschäftigten sich darum kümmern sollen. Das verdeutlicht die Wahrnehmung einer sozialen Verantwortung. Darüber hinaus war der Austausch zwischen Beschäftigten und Leitung von großer Bedeutung, um eine geeignete Lösung zu erarbeiten. Dann griffen Fall-zu-Fall-Entscheidungen. Ging es um weniger zeitintensive Ausfälle, bestand die Möglichkeit des Überstundenabbaus oder Minusstundenaufbaus. Bei Krankheiten oder familiären Notsituationen blieb nur eine Krankschreibung übrig, wobei einige Unternehmen erwähnten, dass auch die Möglichkeit bestünde, die betroffene Person stundenweise einzusetzen, wenn der Ausfallgrund das zuließ. Die nachstehenden Zitate verdeutlichen das unternehmerische Denken.

*„Natürlich kann der sich erst mal darum kümmern, und wir sichern das ab. Also wir sagen jetzt nicht: Du musst arbeiten kommen, das machen wir nicht. Wenn man das macht, dann ist es wirklich so, dann sind die Leute für immer weg.“ (KMU 20, H: Abfallsortung)*

*„Tja, puh (...). Ich würde sagen, eventuell Urlaub nehmen oder krankschreiben lassen. Je nachdem, was für ein Fall vorliegt. Oder dann eine gewisse Zeit vielleicht auch ein paar Minusstunden aufzustauen und dann peu à peu abarbeiten sozusagen.“ (KMU 25, G: Einzelhandel)*

*„Ich sag mal, was soll ich denn machen? Also ich sage mir, wenn das jetzt ein Notfall ist, dann muss er das machen oder sie, dann ist das so. Und ich muss dann gucken, wie ich das im Betrieb gelöst kriege. Das ist ja dann nicht mehr das Problem vom Mitarbeiter.“ (KMU 26, F: Haustechnik)*

In Akutsituationen griff meist eine Mischung aus Ratlosigkeit, offener Kommunikation mit den Beschäftigten und einer schnellen Anpassung sowie Umstrukturierung des Tagesgeschäfts. Ausschlaggebend waren dabei die zuvor genannten Kompensationsstrategien, um den Produktionsbetrieb oder die Dienstleistung aufrechtzuerhalten. Jene KMU, die mit hoher Personalfluktuation konfrontiert waren, kannten die persönlichen Situationen ihrer Beschäftigten weitaus weniger als Unternehmen mit Stammpersonal. Besonders im Hotel- und Gastgewerbe fiel es daher schwerer, Personalausfälle einzuschätzen, sodass sie häufiger auf situative Notfallpläne angewiesen waren.

Dieses situative Handeln ist zwar kurzfristig und reaktiv, stellte für die befragten KMU jedoch eine funktionierende Möglichkeit dar, das Tagesgeschäft aufrechtzuerhalten. Eine völlige Ratlosigkeit zeigte sich nur selten. Alle bemühten

sich, gemeinsam mit den Beschäftigten und dem verbleibenden Team Lösungen zu finden. Statt die Mitarbeitenden bis an den Rand des Verschleißes zu belasten, suchten die Unternehmen in kritischen Situationen den Dialog mit der Kundschaft bzw. den Auftraggeber:innen, um Termine und Zeitpläne flexibel anzupassen.

### **9.3.2.3 Fazit Kategorie „Fehlzeiten als soziale Erfahrung“**

Festzuhalten ist, dass es den befragten Unternehmen gleichgültig war, aus welchem Grund eine Arbeitskraft ausfiel. Entscheidend war allein, dass die Person fehlte und die Arbeit dennoch bewältigt werden musste. Besonders prekär war die Situation in sehr kleinen Unternehmen, in denen alle Beschäftigten in Vollzeit arbeiteten. Hier war eine Aufstockung von Teil- auf Vollzeit nicht möglich, sodass Überstunden anfielen. Die Belastung verringerte sich, wenn die Unternehmensleitung selbst mithalf oder Ersatzpersonal organisierte. Ausschlaggebend waren für die Unternehmen vor allem die Anzahl der Ausfälle und deren Dauer, während der Grund des Fehlens nur eine untergeordnete Rolle spielte. Ein Bäckermeister formulierte:

*„Zum Problem wird es immer, wenn die Anzahl steigt. Das ist aber auch in der Coronazeit so gewesen und in der normalen Grippezeit. [...] Wenn die Anzahl sich häuft (...), ist das immer ein Problem. Der Grund, der dahinterliegt, ob die ihren Ehemann nach dem Schlaganfall betreut oder ob der seine Oma betreut oder der andere normal krank ist mit einer Grippe, das ist vollkommen egal. Das Ergebnis, was hier reinkommt, ist immer das gleiche. Er oder sie ist nicht da.“ (KMU 15, G: Bäckerei)*

Zur Bewältigung von Personalengpässen griffen die Unternehmen auf verschiedene Flexibilisierungsstrategien zurück, um die Arbeitslast in einem erträglichen Maß zu halten. Vor allem situatives Verhalten der Leitung konnte in Akutsituativen hilfreich sein, barg jedoch auch Risiken. Fehlende vordefinierte Pläne führten zu inkonsistenten Entscheidungen, die Beschäftigte verunsichern konnten, da die Entscheidungsgründe nicht nachvollziehbar waren. Ohne feste Richtlinien kam es zu überstürzten Maßnahmen und einer unzureichenden Ressourcenplanung. Hinzu kam, dass Ersatz nur durch Personen mit vergleichbaren Kompetenzen möglich war. Stand entsprechendes Personal nicht zur Verfügung, waren ineffiziente Abläufe wahrscheinlich und eine nachhaltige Vorbereitung auf künftige Situationen kaum gegeben.

Aus dem Antwortverhalten der Unternehmen lässt sich ableiten, dass kurzfristige Ausfälle relativ unkompliziert durch das Team oder die Leitung kompensiert werden konnten. Schwierigkeiten entstanden vor allem bei längeren Fehlzeiten. Wie die Kategorie des Fachkräftemangels zeigte, war eine Rekrutierung

von Ersatzpersonal in vielen Branchen nahezu unmöglich. Den Unternehmen blieb dann nur, ihr Angebot zu reduzieren und Dienstleistungen einzuschränken. Dies wirkte sich sowohl auf andere Betriebe als auch auf Kund:innen aus: Geschäfte mussten früher schließen, Wartezeiten bei Optikern, Friseuren oder Kfz-Werkstätten verlängerten sich, Hausverwaltungen oder Baufirmen konnten keine neuen Langzeitaufträge mehr annehmen, und der persönliche Kundenkontakt wurde durch digitale Varianten ersetzt. Notwendige Dienstleistungen wie Rechtsanwaltskanzleien, Notariate, Abfallbeseitigung oder Bestattungsunternehmen waren besonders betroffen, da Personalausfälle hier nicht nur betriebliche, sondern auch gesellschaftliche Folgen hatten. Unzufriedenheit und Vertrauensverluste waren wahrscheinliche Konsequenzen. Zudem ist anzunehmen, dass Lebensqualität und Attraktivität von Städten sinken, wenn Geschäfte, Restaurants und serviceorientierte Dienstleistungen ausgedünnt werden. Da Angehörigenpflege zu längeren Ausfällen führen kann, besteht hier eine besondere Herausforderung für Unternehmen: entweder personellen Ausgleich zu schaffen oder Vereinbarkeit zu ermöglichen. Letzteres wurde zwar teilweise als Motivation erkannt, stand aber zugleich dem „Totschlagargument“ einer strukturellen Unmöglichkeit gegenüber.

Das Geschäftsrisiko des Fachkräftemangels in Verbindung mit kurz- oder längerfristigen Personalausfällen verstärkt die Gefahr einer Leistungsreduktion in allen Wirtschaftssektoren. Teilweise prognostizierten die befragten KMU sogar einen vollständigen Stillstand. Die Aussagen decken sich mit Ergebnissen des DIHK-Reports (DIHK 2021, S. 20 ff.) sowie mit Befragungen aus dem Statistik-Report zum Fachkräftemangel in Deutschland (Statista 2024a). Wie auch in der vorliegenden Untersuchung rangiert die Befürchtung einer Mehrbelastung der Belegschaft durch Personalengpässe an erster Stelle. An zweiter Stelle stehen steigende Arbeitskosten für die Fachkräftegewinnung, gefolgt von Angebotseinschränkungen und der Ablehnung neuer Aufträge. An vierter Stelle wird der Verlust an Wettbewerbsfähigkeit genannt. Laut DIHK-Report sind kleine Unternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten deutlich häufiger als große Betriebe gezwungen, Angebote oder Aufträge abzulehnen, da ihnen das Personal fehlt. Eine interne Kompensation ist dort kaum möglich, weil die notwendigen Kapazitäten von vornherein nicht vorhanden sind (DIHK 2021, S. 21 ff.).

Die genannten Studien untersuchen zwar die Auswirkungen des Fachkräftemangels, weisen jedoch nicht darauf hin, dass langfristige Personalausfälle kaum oder gar nicht auszugleichen sind. Angesichts ihrer Häufigkeit sollte dieser Aspekt stärker berücksichtigt werden. Fachkräftemangel und Personalausfälle bedingen sich wechselseitig und beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit von KMU, fanden in dieser Verbindung jedoch weder in den Interviews noch in den Untersuchungen zu KMU-Risiken Erwähnung. Eine mögliche Erklärung ist,

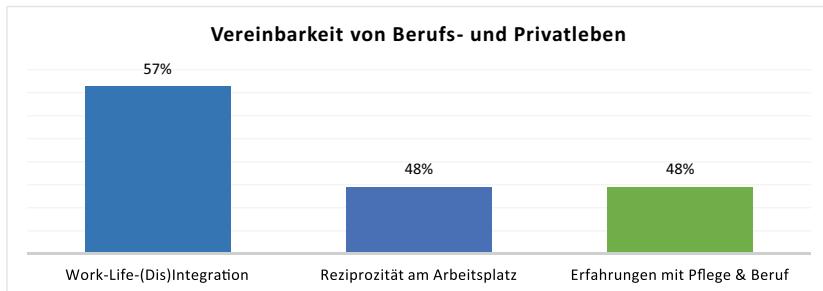
dass Personalausfälle, etwa durch Krankheit, Elternzeit, familiäre Verpflichtungen oder Kündigungen, zum Alltagsgeschäft gehören und daher nicht als zukunftsgerichtetes Risiko benannt wurden. Risiken wurden vielmehr als längerfristige Entwicklungen verstanden, die außerhalb des unmittelbaren Handlungs- und Einflussbereichs der Unternehmer:innen lagen und deshalb nicht in diese Kategorie eingeordnet wurden.

### **9.3.3 Work-Life-Balance ade: Synergie zwischen Bedürfnissen und Produktivität**

In der Auswertung der vorherigen Kategorie zu Ausfällen benannten die Befragten ihre am häufigsten verwendeten Strategien zur Aufrechterhaltung des Produktions- oder Dienstleistungsbetriebs. Entscheidend war dabei die kontinuierliche Umsatzgenerierung. Deshalb war für die Unternehmer:innen die Dauer des Ausfalls wichtiger als dessen Ursache. Eine schnelle Rückkehr an den Arbeitsplatz war mit geringeren finanziellen Einbußen verbunden. Kurz- wie langfristige Fehlzeiten führten jedoch zu zusätzlicher Arbeit für die verbleibenden Beschäftigten und damit häufig zu vorübergehender Überlastung. Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage, ob die Interessen von Unternehmen und Angestellten gegenseitlich sind und, falls ja, in welchem Ausmaß und mit welchen Folgen für beide Seiten. Es lag nahe, dass ein erhöhtes Arbeitspensum als Stressfaktor die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben belastet, sowohl bei den Beschäftigten als auch in der Leitung. Daher wurde den Interviewpartner:innen die Frage gestellt: „*Gibt es in Ihrem Unternehmen Regelungen zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf?*“ Die Antworten führten zur Bildung einer Oberkategorie, die (praktikable) Maßnahmen der Vereinbarkeit sowohl aus Unternehmens- als auch aus Beschäftigertensicht sichtbar machte. Die Kategorienbildung erfolgte überwiegend induktiv, da das Thema im Gesprächsverlauf aus einem Bottom-up-Prozess entstand und drei Codes hervorbrachte: (1) *individuelle Absprachen* innerhalb der Unternehmen, die Standardisierungen vorgezogen wurden, insbesondere bei akuten Ausfällen; (2) die *Einschätzungen der Leitung*, wie Vereinbarkeitsbestrebungen umgesetzt werden und wo Grenzen des Machbaren liegen; und (3) die *individuellen Erfahrungen* der Unternehmen mit dem Thema Pflege und Beruf, sowohl aus eigener Sicht als auch anhand von Beschäftigtenaussagen.

Besonders aufschlussreich waren die Aussagen zu eigenen oder von Beschäftigten geschilderten Pflegeerfahrungen. Während Unternehmen im Fragebogen mehrheitlich angaben, keine Erfahrungen zu haben, zeigte sich im Interview durch die vertiefte Auseinandersetzung, dass doch vielfach Berührungs punkte

bestanden. Die Häufigkeiten sind in Abbildung 9.16 dargestellt. Anschließend wird inhaltlich auf die einzelnen Codes eingegangen.



**Abb. 9.16** Kategorie „Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben“. (Eigene Darstellung, n = 43)

### 9.3.3.1 „Work-Life-(Dis)Integration: Standardkonflikt zwischen Arbeit und Privatleben“

Für die einen war Work-Life-Balance bzw. Work-Life-Integration ein englisches Modewort, für die anderen gelebte Unternehmenskultur. Der Bezug zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergab sich aus der vorherigen Kategorie, die die Möglichkeiten der KMU bei Personalausfällen aufzeigte. Bei der Benennung wurde bewusst von *Integration* statt von *Balance* gesprochen, da sich berufliche und private Belange nur selten strikt trennen lassen. Während Work-Life-Balance eine klare Grenze zwischen Arbeits- und Freizeit zieht, um Überlastung zu verhindern, betont Work-Life-Integration die Verbindung beider Bereiche. Arbeit und Leben gelten dabei nicht als getrennte Sphären, sondern als Teile eines ganzheitlichen Lebensstils, die sich gegenseitig ergänzen können (Williams et al. 2016; Busold & Husten 2020). Für Unternehmen wie Beschäftigte ist dies im Hinblick auf Effizienz und Produktivität gewinnbringend, da es mehr Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitsaufgaben ermöglicht. Dies bestätigten auch die Ergebnisse der Untersuchung.

Bei der Auswertung fiel auf, dass es in vielen Unternehmen feste Maßnahmen gab, die faktisch der Vereinbarkeit dienten, jedoch nicht explizit unter diesem Begriff geführt wurden. Häufig wurden Möglichkeiten im Arbeitsalltag nebenbei ausgehandelt. Vereinbarkeit war somit ein Dauerthema, das eine Balance zwischen verschiedenen Interessen erforderte. Auffällig war die unterschiedliche

Verortung: Ein Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe lehnte die Trennung von Arbeit und Leben strikt ab. Beides gehöre zusammen, und Arbeit sei so zu gestalten, dass sie Spaß macht, Sinn stiftet und nicht als Belastung oder Konkurrenz zum Privatleben empfunden wird, im Sinne der Work-Life-Integration. Für ein anderes Unternehmen aus der Baubranche waren Vereinbarkeitsmöglichkeiten dagegen unerlässlich, damit Beschäftigte weiterhin arbeitsfähig blieben und nicht vollständig ausfielen. Andernfalls drohten Vertragsstrafen, wenn Bauvorhaben nicht fristgerecht abgeschlossen wurden. Die KMU beschrieben darin einen Dualismus zwischen der termingerechten Erfüllung von Kundenaufträgen und den Vereinbarkeitsforderungen der Beschäftigten. Sie gingen von einem geringen Verständnis für Verzögerungen aus und signalisierten ihre Überforderung sowie die begrenzten Möglichkeiten, mit den wechselseitigen Anforderungen umzugehen. Ein Befragter brachte dies drastisch zum Ausdruck

*„Bis vor kurzen habe ich diesen Begriff Work-Life-Balance überhaupt nicht wahrgenommen. Aber irgendwie dachte ich, was hat der jetzt gesagt? Um was geht's? Da hab ich gedacht, eh Leute ihr seid doch alle bekloppt oder was? Mein Problem damit ist jetzt wirklich, unsere Kunden erwarten rund um die Uhr Betreuung und das immer und das passt natürlich nicht zusammen.“* (KMU 38, L: Immobilienbüro)

Die Angst, Aufträge und damit Kund:innen zu verlieren, war ebenso präsent wie das Gefühl, den Forderungen der Beschäftigten unterlegen zu sein. Kompromisse zur Sicherung der Leistungsfähigkeit traten häufig hinter die günstige Arbeitsmarktsituation für Arbeitnehmer:innen zurück. Aufgrund des Fachkräftemangels fanden diese schnell eine neue Anstellung mit besseren Konditionen. Das Dilemma schilderte der Inhaber eines Architekturbüro:

*„Also, ich mache hier eigentlich alles was die sagen, damit die bleiben (lacht). Wir bleiben also total flexibel, und das war aber dann ein wirtschaftliches Modell, was dann einfach nicht funktioniert hat, weil eben die Quote des Ausfalls hoch war. Und ich glaube, wir hatten in 2022, waren das fast 70.000 €, die wir nur an zusätzlichen Lohnkosten hatten [...].“* (KMU 9, M: Architekturbüro)

Dieses Phänomen wurde als „Arbeitnehmer:innengesellschaft“ bezeichnet und durch den Fachkräftemangel weiter verstärkt. Die Prioritäten der Beschäftigten lagen dadurch zunehmend im privaten Bereich – ein Trend, der sich nach Einschätzung der Befragten fortsetzen wird. Sie berichteten, ihr Verhalten geändert zu haben, indem sie mehr Freiräume und Entlastungen ermöglichten und von strikten Arbeitszeiten oder einer Präsenzkultur abwichen. Eine Firma definierte Familienfreundlichkeit mit der Abwesenheit von Überstunden und arbeitsfreien

Wochenenden. Hier war Work-Life-Integration Teil der Unternehmenskultur und keine Floskel. Sie trug zu einem positiven Betriebsklima bei und förderte die Verständigung untereinander. Transparente und unmittelbare Kommunikation erleichterte es den Führungskräften, die individuellen Situationen der Beschäftigten besser zu verstehen. Insgesamt zeigte sich eine hohe Kompromissbereitschaft, teils freiwillig, teils erzwungen. Ziel der KMU war es, die Mitarbeitenden und ihre Arbeitskraft im Unternehmen zu halten und Zwischenlösungen zu finden, statt längere Krankheitsausfälle oder gar Kündigungen zu riskieren. Wie dies ohne ausschließliche Rückgriffe auf kurzfristige Lösungen gelingen kann, beschreibt die nächste Kategorie.

### **9.3.3.2 „Vereinbarungen im Maßanzug: Reziprozität am Arbeitsplatz“**

Ad-hoc-Lösungen bei Ausfällen und individuelle Vereinbarungen ähneln sich auf den ersten Blick, unterscheiden sich aber im Kontext deutlich. Aus dem Theorie- teil ging hervor, dass Ad-hoc-Entscheidungen durch ihren spontanen Charakter, den engen Zeitrahmen, die Beteiligten und ihre Flexibilität geprägt sind. Sie erfolgen in Reaktion auf unmittelbare Anforderungen. Individuelle Entscheidungen hingegen beruhen auf gründlicherer Überlegung, persönlichen Einschätzungen und Erfahrungen. Sie sind formeller, langfristiger wirksam und betreffen meist einzelne Beschäftigte. Diese Unterscheidung spiegelte sich auch in den Interviews wider. Die Befragten beschrieben konkrete Erfahrungen. Alle kannten persönliche Krisen ihrer Beschäftigten. Ein Bauunternehmer erzählte etwa, dass er einen Mitarbeiter mit krebskranker Ehefrau regelmäßig zu Bestrahlungen fuhr und dessen Arbeitszeit entsprechend anpasste. Er betonte, dass solche Situationen nicht ignoriert werden könnten, sondern eine soziale Verpflichtung des Unternehmens darstellten. Ein Viertel der Unternehmen hob die Bedeutung von Empathie hervor. Sie führten persönliche Gespräche, um den Bedarf der Beschäftigten zu ermitteln, und entwickelten individuelle Lösungen für die Dauer der Vereinbarkeitsnotwendigkeit. Dabei sahen sie ihre kleine Größe als Vorteil: Absprachen ließen sich leichter treffen und im Team kommunizieren. Vorabdefinierte Strategien traten hinter das wechselseitige Interesse von Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:in zurück. Ein Unternehmen stellte Überlegungen für längere familiär bedingte Ausfallzeiten an und betonte die psychische Belastung solcher Situationen:

*„Ich denke, dann kann man auch einen Aufhebungsvertrag machen. Wenn man einen coolen Angestellten hat, dass man sagt: Pass mal auf, wie sieht es mit deiner Mutter aus? Musst du die pflegen? Oder die haben das Kind über den Haufen gefahren. Was will ich denn mit so einem Angestellten? Der ist ja gar nicht mehr da. Am Ende fährt*

*„der auch noch im Rollstuhl, weil er mir vom Dach geflogen ist. Stellen Sie sich mal vor, ihr Kind sitzt im Rollstuhl oder hat eine wahnsinnig schwere Erkrankung und liegt in Berlin bei der Chemotherapie. Den Gesellen kannst du nicht gebrauchen. Der soll zu Hause bei der Familie sein, und dann sagst du: Pass mal auf, bleib mal du zu Hause, da hast du ein gutes Arbeitslosengeld. Klingt jetzt blöd, aber pass mal auf, wir machen einen Aufhebungsvertrag und nachher kommst du wieder, da stelle ich dich wieder ein.“ (KMU 14, F: Dachdeckerfirma)*

Das Zitat verdeutlicht, dass familiäre Belastungen psychisch gravierend sind und Konzentration sowie Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Zudem erfordern sie mehr Zeit als kurzfristige Erkrankungen, weshalb Ad-hoc-Lösungen nicht ausreichen. Unternehmen, die sich dieser Tragweite bewusst waren, suchten aktiv nach Lösungen und sahen sich in der Verantwortung, Kompromisse mitzustalten. Ein Aussitzen hätte das Vertrauensverhältnis gefährdet. Daher räumten sie familiären Belangen in Akutsituationen Vorrang ein und hielten engen Kontakt, um gegebenenfalls stundenweise Arbeitszeitarrangements zu ermöglichen. Dies war besonders wichtig für sehr kleine Unternehmen, die auf jede Arbeitskraft angewiesen waren.

Zusammenfassend zeigten die individuellen Entscheidungsprozesse in den Unternehmen sowohl formelle als auch flexible Elemente. Formell fungierte die Leitung als zentrale Ansprechperson für Vorschläge zur Vereinbarkeit, während die Handlungsspielräume flexibel und an die jeweilige Situation angepasst wurden. Eine Differenzierung nach dem konkreten Grund der Vereinbarkeitsnotwendigkeit ließ sich jedoch nicht feststellen, vielmehr bestimmten Dauer und Umfang der Fehlzeit das Ergebnis.

### **9.3.3.3 „Latente Strukturen: Erfahrungen mit Pflege und Beruf“**

Im Zusammenhang mit plötzlichen Ausfällen, anschließenden Fehlzeiten und deren Kompensation nutzten die Befragten verschiedene Beispiele, um ihre Handlungspraxis zu verdeutlichen. Besonders bei längerfristigen Ausfällen zeigten sich Schwierigkeiten, diese auszugleichen. Angehörigenpflege war dabei ein zentrales Thema, da sie erfahrungsgemäß keine kurzfristige Angelegenheit ist, sondern mitunter jahrelange Aufmerksamkeit erfordert und somit eine dauerhafte Vereinbarkeitsstrategie notwendig macht. In den Interviews wurde die Diskussion daher gezielt auf längere Ausfälle und deren Kompensationsmöglichkeiten gelenkt. Am Beispiel der Pflege konnten sich die Befragten sowohl fiktiv als auch mit realen Erfahrungshintergründen einlassen, je nachdem, ob im Unternehmen bereits entsprechende Fälle aufgetreten waren oder nicht. Daraus ergaben sich

drei unterschiedliche Erfahrungsräume, die jeweils eigene Argumentationsmuster hervorbrachten:

- (1) KMU ohne Kenntnisse über pflegende Beschäftigte. Dies war jedoch selten, da in kleinen Betrieben die private Situation der Beschäftigten meist bekannt war.
- (2) KMU mit Beschäftigten, die aktuell oder in der Vergangenheit Pflegerverantwortung übernommen hatten und bei denen eine aktive Auseinandersetzung mit Vereinbarkeitsfragen stattfand.
- (3) KMU, deren Leitung selbst Pflegeerfahrungen gesammelt hatte und somit aus Eigenbetroffenheit berichten konnte. In diesen Fällen mussten die Befragten Pflege und Beruf unmittelbar für sich selbst vereinbaren.

In der folgenden Auswertung der induktiven Subkategorie geht es weniger um Strategien zum Ausgleich von Fehlzeiten, sondern stärker um reale Erfahrungen und deren Auswirkungen auf die Berufstätigkeit. In den Fragebögen, insbesondere bei der Frage nach pflegenden Beschäftigten, wurde dies überwiegend verneint. Grund dafür war die definitorische Unklarheit des Begriffs „pflegender Angehöriger“. Sichtbarkeit und Bewusstsein fehlten daher, obwohl faktisch Pflegesituationen vorhanden waren. So wurden an Krebs erkrankte Angehörige nicht als Pflegebedürftige, sondern nur als „Kranke“ gesehen. Der damit verbundene Betreuungsbedarf und die Notwendigkeit gesonderter Arbeitszeitregelungen waren zwar präsent, die langfristigen Anforderungen der Pflegesituation jedoch nicht. Auffällig war zudem, dass selbst Unternehmensleitungen mit eigener Pflegeerfahrung diese Tätigkeit im beruflichen Kontext nicht als solche einordneten. Pflege erhielt dadurch keine besondere Aufmerksamkeit, sondern wurde im Alltag nebenbei behandelt. Häufig wurde Pflegebedürftigkeit ausschließlich mit hohem Alter assoziiert, obwohl auch jüngere Familienmitglieder aufgrund schwerer Erkrankungen oder Behinderungen Unterstützung benötigten. Angehörige in stationären Einrichtungen gerieten ebenfalls kaum in den Blick, da die Befragten davon ausgingen, dass dort die Versorgung vollständig professionell erfolge. Dass es auch hier, ähnlich wie bei der Kinderbetreuung, zu Notfällen oder zusätzlichem Unterstützungsbedarf kommen konnte, war weniger präsent. Hinzu kam, dass Pflegeleistungen fast ausschließlich als körpernahe Hilfen verstanden wurden. Erst im Verlauf der Interviews wurde deutlich, dass auch Haushaltsunterstützung, Einkäufe, Arztbegleitungen oder das regelmäßige Bereitstellen von Mahlzeiten pflegerelevante Tätigkeiten darstellen. Durch Ad-hoc-Fragen zeigte sich, welche Belastungen für die Betroffenen tatsächlich entstanden und wie sie damit umgingen. Pflege galt dabei in erster Linie als zusätzliche Zeiteinheit neben dem

Arbeitsalltag. Voraussetzung war jedoch, dass die Situation überhaupt bekannt war. Ein Unternehmer räumte ein:

*„Also, da muss ich jetzt wirklich ganz ehrlich gestehen, da ist mir die Situation von den einzelnen Mitarbeitern so gar nicht bewusst, wie mit dem Thema Pflege eigentlich individuell in jeder Familie umgegangen wird.“* (KMU 5, M: Ingenieurbüro)

Ein weiteres Beispiel ergab sich direkt in einer Interviewsituation in einem Gemeinschaftsbüro. Die Chefin erklärte, keine pflegenden Beschäftigten zu haben. Daraufhin meldete sich eine Mitarbeiterin zu Wort und berichtete, dass ihre Mutter im Pflegeheim lebt und sie sich regelmäßig um sie kümmert. Für die Mitarbeiterin bestand also eine Pflegesituation, für die Vorgesetzte nicht. Woraus dieser Widerspruch resultierte, ließ sich nicht klären, da das Gespräch nicht weiter vertieft wurde. Häufiger zeigte sich jedoch die zweite Variante: KMU kannten die Pflegesituation ihrer Beschäftigten und reagierten entsprechend. Exemplarisch verdeutlichen dies zwei Aussagen:

*„Ich meine bei einer Mitarbeiterin war das konkret [Eltern pflegebedürftig]. Die ist eben dann zwei Stunden verkürzt gegangen am Tag. Also, die ist auch jetzt bloß noch auf dem Level, weil sie sagt, das reicht mir.“* (KMU 24, G: Näherei)

*„Ich habe zum Beispiel eine Verkäuferin, der ihr Vater ist im Heim, das weiß ich. Und deswegen muss sie halt mal hin, und dann kriegt sie einen Anruf und so weiter, und das ist überhaupt kein Thema.“* (KMU 13, G: Fleischerei)

In den beiden genannten Fällen war es möglich, Pflege und Beruf miteinander zu vereinbaren. Schwieriger gestaltete sich dies für ein Unternehmen aus der Reisebranche, da Schichtarbeit und mehrtägige Busreisen ungünstige Rahmenbedingungen boten. Zwei Beschäftigte mussten aufgrund familiärer Pflegesituationen kündigen. Besonders schmerhaft war dies in dieser Branche, die zu den Mangelberufen zählt und in der ein Busfahrerschein eine seltene Qualifikation darstellt. Der Befragte war sich der fehlenden Vereinbarkeitsmöglichkeiten bewusst und konnte die Kündigungen nicht verhindern.

*Das Thema hatten wir schon im Busteam. Da hatten wir ein Ehepaar, die beide im Reiseverkehr gefahren sind und wo die Eltern beide relativ zeitnah, also zeitgleich, pflegebedürftig geworden sind. Die haben dann, weil wir jetzt hier keinen Linienverkehr fahren, sondern halt nur Reiseverkehr fahren, haben die dann dort gesagt: Okay, es geht einfach nicht mehr und sind dann als Busfahrer zum Linienverkehr gewechselt, wo es eben geregeltere Arbeitszeiten gibt oder wo man jeden Tag auch zu Hause ist. Die haben hier gekündigt. Aber was will man machen?“* (KMU 22, N: Reiseunternehmen)

Das Beispiel verdeutlicht, wie entscheidend Vereinbarkeitsmöglichkeiten für den Verbleib im Beruf sind. Der Fachkräftemangel erleichtert Beschäftigten den Wechsel in verwandte Berufe mit besseren Arbeitsbedingungen, während die betroffenen KMU zurückbleiben, weil sie aufgrund ihrer Arbeitszeitgestaltung keine Alternativen anbieten können. Für diese Unternehmen bleibt in solchen Fällen nur die Reduzierung des Angebots. So stellte das Reiseunternehmen nach den Kündigungen einige Ferntouren ein und konzentrierte sich stärker auf den inländischen Verkehr. Das bedeutete ein reduziertes Angebot für Kund:innen, die bestimmte Reisen nicht mehr buchen konnten. Diese negative Verstärkungsschleife lässt sich mühelos auch auf andere Branchen übertragen, wie bereits die Auswertung der vorherigen Kategorie bestätigte.

In der dritten Variante befanden sich die Unternehmensleitungen selbst in einer familiären Pflegesituation oder hatten diese bereits hinter sich. Sie berichteten von ihren Erfahrungen, wie sie Leitungstätigkeit und Pflege managten. Als zentrales Thema wurde stets die Doppelbelastung benannt. Dies galt unabhängig davon, ob professionelle Unterstützung eingebunden war oder nicht. Relativ gut zu organisieren war die Pflege, wenn die Eltern in der Nähe lebten, was häufig der Fall war. Familienunternehmen hatten ihr Büro oft im eigenen Wohnhaus oder auf einem angrenzenden Grundstück. So konnten Beschäftigte in Pausen oder nach Feierabend Angehörige unterstützen. In einem Fall übernahm eine Sekretärin kleinere Pflegetätigkeiten, während pflegebedürftige Eltern in anderen Fällen selbst kleine Aufgaben im Betrieb erledigten, etwa Postgänge oder Verpackungsarbeiten. Möglich war dies jedoch nur in Familienbetrieben, die durch örtliche Nähe und gegenseitiges Vertrauen geprägt waren. Die folgenden Beispiele geben Einblick in die verschiedenen Situationen der Unternehmensleitungen:

*„Mein Papa, vor sieben Jahren verstorben, der war immer ein Macher, und der hat immer aktiv irgendwo mitgearbeitet, getan gemacht, was weiß ich nicht. Der hat zum Glück nur wenige Wochen, eine 24 Stunden Hilfe benötigt. Ich sage immer, wir sind traurig aber froh. Aus dem einfachen Grunde, weil so eine Pflege, in dem Fall 24-Stunden-Pflege, betrifft ja nicht den, der gepflegt werden muss, sondern betrifft ja mehr oder weniger die Menschen ringsum, die dort eher noch mehr leisten müssen und noch mehr Energie verbrauchen und vielleicht eher vor die Hunde gehen als der, den es betrifft.“ (KMU 3, G: Juwelier)*

*„Meine Mutti, die ist schon verstorben, aber die habe ich auch, sag ich mal, relativ gepflegt und betreut, auch parallel zu der ganzen Geschichte hier [dem Unternehmen], bevor sie dann tatsächlich ins Altenheim gekommen ist. Aber war schon eine spannende Sache. Ich muss sagen, wenn man jeden Tag hingehuft und dann so (...), na ja, das ist eine große, ist eine Doppelbelastung auch. Aber ich hab's gerne gemacht, weil sie hat so viel für mich getan und das konnte ich damit wieder gut machen.“ (KMU 8, I: Beherbergung)*

*„Mein Vater ist vor 20 Jahren schon am Herzinfarkt gestorben und meine Mutter ist über 90 geworden. Die ist vor drei Jahre oder so gestorben. Die habe ich hier mit gepflegt. Ich hatte aber einen Pflegedienst früh und abends gehabt, so zum Abendbrot und diese Sachen. [...] Ja, deswegen kann ich jetzt große Klappe haben. Meine Pflege ging noch auszuhalten. Ja, ich hab mal auf was verzichtet, auf eine Ausfahrt oder sowas oder keine Ahnung, das ging schon [...].“ (KMU 15, G: Bäckerei)*

Der plötzliche Verlust ihres Mannes zwang eine Unternehmerin dazu, das Unternehmen allein zu leiten. Unterstützt wurde sie dabei von ihren Kindern und dem restlichen Team:

*„Also gut zwei Monate haben wir gebraucht, um hier alles hinzukriegen, weil mein Mann plötzlich, von heute auf morgen, weg war. Das ist alles ja nicht so schlimm eigentlich, denkt man sich. Aber ich stand da, ich habe von Maschinen keine Ahnung und wir arbeiten mit ganz viel Maschinen. Ich war schon froh, dass ich weiß, wo sie angeht. Und dann kommt die Spachtelmaschine und dann kommt die Maschine und dann kommt der Druckluftpresser. Ich sagte, Jungs, hallo? Und da haben wir das erst mal geregelt. Unterdessen weiß ich das alles. Ist auch schön, hab was dazugelernt.“ (KMU 18, F: Malerbetrieb)*

Die vorherigen Zitate deuteten bereits an, dass professionelle Pflegeunterstützung in Anspruch genommen wurde. Ambulante Dienste kamen in allen Erzählungen vor, ebenso stationäre Varianten, wenn die Pflegebedürftigkeit einen höheren Grad erreichte. Die Unterbringung erfolgte stets in derselben Stadt, wodurch regelmäßige Besuche möglich blieben. Eine Unternehmerin berichtete dazu:

*„Meine Mutter war in der Pflegeeinrichtung zum Schluss. Ich hab zu meinen Kindern gesagt, wenn ihr mich in so ein Ding steckt, erschießt mich bitte vorher. Meine Mutter war eine feine schicke Frau. Ich könnte Ihnen Storys erzählen von dieser Einrichtung, also da bleibt Ihnen die Spucke weg.“ (KMU 42, I: Hausverwaltung)*

In solchen Fällen erwies sich Pflege als alternativlos und entwickelte sich zu einem Kreislauf, in dem Hilfebedürftigkeit, verfügbare Ressourcen und berufliche Verpflichtungen einander verstärkten: der Grad der Hilfebedürftigkeit der zu pflegenden Person, die verfügbaren Ressourcen der Angehörigen und ihre berufliche Verantwortung mit den jeweiligen Flexibilitätsmöglichkeiten. Am Ende standen sowohl Unternehmensleitungen als auch Beschäftigte vor denselben Hindernissen. Die Leitungen waren dabei nicht weniger belastet, da sie meist selbst im operativen Geschäft eingebunden waren und ihren Arbeitsalltag nur eingeschränkt flexibilisieren konnten. Eigene Pflegeerfahrungen führten allerdings nicht automatisch dazu, dass Unternehmen besondere Arbeitszeitmodelle oder

Beratungsangebote anboten. Möglich war eher eine erhöhte Sensibilität und mehr Verständnis bei individuellen Arbeitszeitarrangements. Eine Verallgemeinerung lässt sich daraus jedoch nicht ableiten. Die Ergebnisse zeigten vielmehr, dass es nicht um den „Spezialfall Pflege“ ging, sondern um den generellen Bedarf, der jeweils eine Vereinbarkeitssituation bestimmte.

#### **9.3.3.4 Fazit Kategorie „Work-Life-Balance“**

Die Kategorie behandelte ein Schlüsselthema dieser Arbeit: die Verbindung zwischen den Risiken des Fachkräftemangels und den Ausfällen von Beschäftigten. Daraus entstand induktiv eine Kategorie zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Während kurzfristige Reaktionen in Akutsituationen im Vordergrund anderer Kapitel standen, ging es hier um längerfristige Strategien. Als Beispiel diente die familiäre Pflege. Die direkte Konfrontation mit diesem Thema führte bei den Unternehmer:innen zu ausführlichen Erzählungen über konkrete Situationen, die sowohl Beschäftigte als auch sie selbst betrafen. Angehörigenpflege, sei es von Kindern oder älteren Menschen, ist in der Regel keine kurzfristige Angelegenheit, sondern erfordert strategische Planung. Damit rückt das Konzept der Work-Life-Integration ins Zentrum. Diese wurde meist aus einer Konflikt-perspektive diskutiert, da sie sinnbildlich einen Rollenkonflikt zwischen Arbeits- und Privatmensch darstellt. Sichtbar wurde, welche latenten Strukturen in den KMU bestanden und wie sie den Aushandlungsprozess zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen prägten. Den Arbeitgeber:innen war bewusst, dass Beschäftigte Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben legen und Vereinbarkeit daher zentral ist. Aus Unternehmenssicht entstand jedoch häufig ein Konflikt zwischen den Wünschen der Beschäftigten und dem Erhalt von Produktivität und Leistung. Dieser Zielkonflikt findet sich auch in anderen Studien und gilt als Dreh- und Angelpunkt der Resilienz von Unternehmen und Belegschaften.

Die jüngste Untersuchung des Instituts für betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) und der Techniker Krankenkasse von 2023 mit 1.098 Unternehmen fragte nach der Bedeutung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. 45,5 % der Befragten waren KMU, darunter knapp 19 % mit bis zu 49 Beschäftigten. Gefragt wurde, ob bestimmte Maßnahmen in den nächsten drei Jahren an Bedeutung gewinnen. Unter den fünf wichtigsten rangierten (1) die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, (2) Maßnahmen für Eltern, (3) Maßnahmen für pflegende Beschäftigte, (4) Maßnahmen für chronisch Kranke und (5) Weiterbildungen während der Elternzeit (IFBG 2023, S. 28 f.). Den größten Bedeutungszuwachs verzeichneten die Maßnahmen für pflegende Beschäftigte.

Dabei zeigte sich ein signifikanter Unterschied: Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten stuften das Thema als künftig sehr wichtig ein, während KMU mit bis zu neun Beschäftigten es als eher unwichtig ansahen. In der vorliegenden Befragung ergab sich hingegen ein anderes Bild. Mehr als die Hälfte der KMU ging davon aus, künftig mehr pflegende Beschäftigte im Unternehmen zu haben. Dies führte jedoch nicht zu einer proaktiven Planung neuer Maßnahmen, da meist auf individuelle Absprachen zurückgegriffen wurde. Ein möglicher Grund für die Unterschiede liegt darin, dass gerade diese informellen Regelungen in kleineren Betrieben üblich sind und zum Maßnahmenportfolio gehören, während Großunternehmen auf standardisierte Regelungen angewiesen sind, da individuelle Aushandlungen nicht möglich sind. Hinzu kommt der unterschiedliche gesetzliche Rahmen sowie die Ressourcenausstattung: In großen Unternehmen kümmern sich ganze Personalabteilungen um entsprechende Konzepte, während dies in KMU allein bei der Leitung liegt. Bemerkenswert ist zudem, dass die wichtigste Maßnahme in der IFBG-Umfrage die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort war. Dies ließ sich in den befragten KMU nur eingeschränkt umsetzen und führte zu Wettbewerbsnachteilen in Branchen, die nicht wissensintensiv sind. Auch im verarbeitenden Gewerbe stuften die Befragten diese Maßnahmen als weniger bedeutend ein (IFBG 2023, S. 28). Hierin zeigt sich wiederholt eine Diskrepanz zwischen den Wünschen der Beschäftigten und denen der Unternehmen. Hier zeigt sich erneut die Diskrepanz zwischen den Wünschen der Beschäftigten und den Möglichkeiten der Unternehmen.

Eine Jobstudie von EY (2021, S. 17 ff.) befragte Arbeitnehmer:innen zu den Gründen für eine Verschlechterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Fünf Hauptgründe wurden von insgesamt 1.500 Befragten genannt: (1) mehr Arbeitsstunden, (2) mehr Verantwortung, (3) private Anforderungen oder Belastungen, (4) mehr Verantwortung zu Hause, etwa durch Kinderbetreuung, und (5) mehr Pflegeaufwand bei Angehörigen. Dabei zeigte sich ein unterschiedliches Antwortverhalten von Männern und Frauen: Während bei Männern vor allem die ersten beiden Punkte zu einer schlechteren Vereinbarkeit führten, nannten Frauen vor allem die letzten drei Gründe. Höhere private Belastungen verschlechterten die Vereinbarkeit für 31 % der Männer und 36 % der Frauen. Bei der Kinderbetreuung waren es 13 % der Männer und 28 % der Frauen, und bei der Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger 8 % der Männer und 13 % der Frauen. Auch wenn Pflege im Vergleich zur Mehrarbeit seltener genannt wurde, verdeutlicht das Ergebnis die Notwendigkeit einer besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Zudem ist der Fokus einzelner Befragungen zu beachten. Während die EY-Studie den Zusammenhang von Arbeits- und Privatleben

direkt thematisierte, zeigen allgemeinere Statistiken andere Schwerpunkte. So nannten laut Sozialberichterstattung des Statistischen Bundesamtes 29,5 % der Frauen die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Personen als Hauptgrund für Teilzeitbeschäftigung (BiB 2021, S. 157). Nach WSI (2021) lag dieser Anteil sogar bei knapp 50 %. Für Männer spielte dies hingegen nur im einstel-ligen Prozentbereich eine Rolle; bei ihnen waren Aus- oder Fortbildungen der Hauptgrund für reduzierte Arbeitszeit (BiB 2021; WSI 2021). Andere Studien belegen, dass Frauen im Durchschnitt 30 Stunden pro Woche unbezahlte Sorge- und Hausarbeit leisten (Brandt 2024). Eine bessere Vereinbarkeit gilt daher als Beitrag zur Fachkräftesicherung, indem das Arbeitsvolumen von Frauen angehoben wird. Ein Policy Paper der Prognos AG (2022) im Auftrag des BMFSFJ „Erfolgsfaktor Familie“ betont die Verantwortung von Unternehmen, gezielte Hilfestellungen für Beschäftigte mit familiärer Sorgeverantwortung zu entwi-ckeln und verbindlich umzusetzen. Diese Angebote sollen flexibel bleiben, wenn sich Rahmenbedingungen ändern. Gleichzeitig genüge eine familienfreundliche Unternehmenskultur nicht; Unternehmen müssten darüber hinaus familienbewusst und familiengerecht sein. Solche Forderungen dürften bei den befragten KMU jedoch auf wenig Resonanz stoßen, da ihnen das anwendungsbereite Wissen und die Ressourcen fehlen. Das häufige Argument der Unternehmer:innen, dass mehr Vereinbarkeit für die einen eine höhere Belastung für die anderen bedeutet und deren Work-Life-Integration verschlechtert, findet im Policy Paper keine Berücksichtigung.

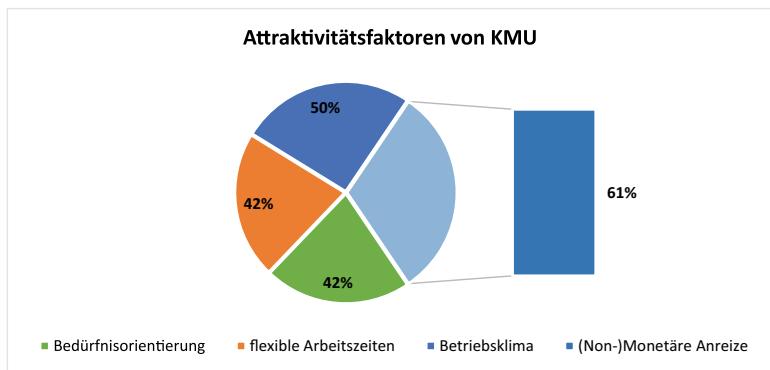
In den Interviews zeigte sich allerdings, dass diese Konfliktperspektive nicht dominierte. Unternehmer:innen schilderten, wie durch gute Beziehungsgestaltung, ein familiäres Betriebsklima und Teamzusammenhalt bessere Vereinbarkeitslösungen gefunden werden konnten. Die intensive Beschäftigung mit Einzelfällen und individuelle Strategien wurden dabei auf die kleine Unternehmensgröße zurückgeführt, die solche Aushandlungen begünstigte. Formelle Regelungen beschrieben die Befragten hingegen als praxisfern, da sie das Tagesgeschäft behinderten. Stattdessen setzten sie auf Agilität und informelle Absprachen. Ihnen war bewusst, dass ein Ignorieren von Vereinbarkeitswünschen zu einer schlechten Reputation führen konnte. Zudem fürchteten sie Kosten durch Produktions- und Dienstleistungsausfälle oder durch Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung. Deshalb setzten die KMU auf wechselseitige Absprachen, die vor allem Zeit und Engagement betrafen. Auf dieser Grundlage entstanden oft praktikable Lösungen, etwa die Aufteilung von Arbeitstagen oder bezahlte Freistellungen. Im Gegenzug erwarteten die Unternehmer:innen, dass Beschäftigte ihre Ausfallzeiten möglichst kurz hielten und eigene Vorschläge für die Organisation einbrachten.

Studien zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, die den Reziprozitätsansatz aufnehmen und zugleich die Unternehmensperspektive einnehmen, liegen bisher nicht vor. Ob sie überhaupt notwendig sind, bleibt offen. Als Alternative lassen sich Ergebnisse zum Umgang mit dem Fachkräftemangel in KMU aus den Zukunfts- und Mittelstandspanels des IfM Bonn (2023) und der KfW Research (2021, 2022) interpretieren. Als Gegenspieler des Fachkräftemangels gelten Attraktivitätsfaktoren, die dazu beitragen, Beschäftigte zu gewinnen und langfristig zu binden. Dazu zählen insbesondere Arbeitsort und Arbeitszeit, als zwei zentrale Größen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auf diesen Aspekt wird in der nächsten Kategorie nochmals eingegangen.

Besonders aufschlussreich sind die Erfahrungen der KMU mit pflegenden Beschäftigten sowie deren Wahrnehmung und Handeln. Vergleichsstudien liegen kaum vor, sodass die Ergebnisse dieser Untersuchung eine wichtige Grundlage darstellen. Die Unternehmer:innen kannten ihre Beschäftigten und deren private Situation meist gut, jedoch fehlten ihnen oft präzise Informationen über den tatsächlichen Zeitaufwand sowie über die psychischen und physischen Anforderungen. Diese „blinden Flecken“ betrafen sowohl die Beschäftigten als auch die Leitungen selbst. Die Fragebögen und Interviews zeigten, dass 65 % der KMU entweder durch die eigene Familie oder durch Mitarbeitende bereits mit Pflege in Berührung gekommen waren. Unter ihnen berichteten 13 Leitungen (30 %), dass sie selbst in die Pflege eines Elternteils oder eines anderen Familienmitglieds involviert waren. Darunter befanden sich 11 Männer, was einem Anteil von knapp 85 % entspricht. Zwar wurden in der Studie mehr Männer (34 = 79 %) als Frauen (9 = 21 %) befragt, dennoch ist das Ergebnis bemerkenswert. Es mangelte also nicht an Bewusstsein und Sensibilität, sondern an einem passenden Umgang mit der Situation. Die vorhandenen Mittel zielgerichtet einzusetzen und auf Vereinbarkeitswünsche zu reagieren, war stärker von Pragmatismus als von Kreativität geprägt. Zwar existieren zahlreiche Leitfäden und Best-Practice-Beispiele, die Unternehmen bei der Erfassung von Pflegesituationen und Bedarfen unterstützen könnten. Diese waren den befragten KMU jedoch kaum bekannt. Stattdessen berichteten sie aus eigenen Erfahrungen und trafen Entscheidungen anhand der Gegebenheiten ihres betrieblichen Alltags. Alle betroffenen KMU versuchten, mit den Anforderungen so funktional wie möglich umzugehen. Dazu gehörte auch, Grenzen anzuerkennen und Beschäftigte zeitweise aus dem Unternehmen zu entlassen, wenn familiäre Verpflichtungen eine Berufstätigkeit und damit eine Vereinbarkeit unmöglich machten.

### 9.3.4 Der Homo Entrepreneur: Rationalität in einer sozialen Arena

Dieser Teil der Auswertung befasst sich mit den Merkmalen, die KMU als Attraktivitätsfaktoren identifizierten, um für Beschäftigte interessant zu sein. In den vorherigen Kategorien wurden bereits Präferenzen von Unternehmen und Mitarbeiter:innen aufgezeigt, darunter auch strategische Aktivitäten, die auf ein positives Image abzielten. Dazu zählte etwa eine über Jahre gewachsene Unternehmenskultur mit kollegialem Miteinander und flachen Hierarchien. Für KMU war ein nach außen positiv wahrgenommenes Employer-Branding ein entscheidender Erfolgsfaktor. Es ermöglichte ihnen, sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren und im Wettbewerb um Fachkräfte besser zu bestehen. Eine ausgeprägte Arbeitgebermarke kann zudem die Loyalität der Beschäftigten und deren Leistungsbereitschaft stärken. Um herauszufinden, welche Punkte kleine Unternehmen für sich als Wettbewerbsvorteile ansehen, wurde in den Interviews gefragt: „*Worin sehen Sie die Stärken Ihres Unternehmens?*“ und „*Welche Maßnahmen machen Ihrer Meinung nach ein Unternehmen attraktiv?*“ Kernanliegen der Kategorie war es, zu bestimmen, welche harten und weichen Faktoren die Unternehmen als zentral ansehen und ob die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben dazugehört. Die Antworten beinhalteten eine Selbstbewertung und gruppierteren sich vor allem um intersubjektive Erfahrungen. Das zugehörige Codesystem wurde deduktiv-induktiv erstellt. Die weichen Standortfaktoren ließen sich in drei Gruppen einordnen: (1) Bedürfnisorientierung, die sich an den individuellen Bedarfen der Beschäftigten ausrichtet, (2) flexible Arbeitszeiten, die einen zentralen Wunsch vieler Beschäftigter darstellen, und (3) ein gutes Betriebsklima, das entscheidend für eine motivierte Zusammenarbeit ist. Insgesamt 87 % der Befragten nannten mindestens einen dieser Faktoren als ausschlaggebend für die Attraktivität ihres Unternehmens. Daneben sahen 61 % der KMU das Gehalt als wichtigstes Kriterium für die Gewinnung und Bindung von Beschäftigten. Dass das eine nicht ohne das andere geht, verdeutlicht die Analyse der Codes nach Abbildung 9.17.



**Abb. 9.17** Kategorie „Attraktivitätsfaktoren von KMU“ (Eigene Darstellung, n = 43)

In der inhaltlichen Betrachtung der Interviews werden unter dem Code *Bedürfnisorientierung* sowohl die flexible Arbeitszeit als auch das Betriebsklima gefasst. Der Code der (non-)monetären Anreize bezieht sich hingegen auf das Verhältnis dieser weichen Standortfaktoren zu den Verdienstmöglichkeiten in KMU. Im anschließenden Fazit erfolgt ein Abgleich mit aktuellen Studien, die sich mit den Merkmalen eines positiven Employer-Brandings befassen.

#### **9.3.4.1 „Homocentric: Bedürfnisse der Beschäftigten im Mittelpunkt“**

Über 70 % der befragten KMU äußerten sich zu den Bedürfnissen ihrer Beschäftigten und wie sie diesen gerecht werden. Besonders viel Aufmerksamkeit erhielten flexible Arbeitszeiten, die eng mit dem Wunsch nach mehr Familienzeit und Freizeit verknüpft waren. Während Büroarbeitsplätze meist über verschiedene Modelle und Homeoffice verfügten, holten andere Branchen nach. So schafften Bauunternehmen Samstagsarbeit ab, während im Einzelhandel und in der Reisebranche Öffnungszeiten verkürzt oder Geschäfte am Samstag ganz geschlossen wurden. Der Verzicht auf Umsatz wurde dabei bewusst in Kauf genommen, um den Beschäftigten und auch den Unternehmer:innen mehr Freizeit zu ermöglichen. Wo Wochenend- oder Feiertagsarbeit unvermeidbar war, versuchten KMU die Belastung mit Wechselschichten, festen Feierabenden und Freizeitgarantien auszugleichen. Grundsätzlich herrschte eine kompromissbereite Haltung: Die Unternehmen erkannten, dass die externen Betreuungszeiten von Kindern unverhandelbar sind und entsprechende Freiräume geschaffen werden

müssen. Vereinbarungen erfolgten meist situativ im direkten Dialog mit der Leitung; wo möglich, organisierte das Team seine Zeiten selbst. Gleichzeitig blieb die Aufrechterhaltung des Tagesgeschäftes prioritätär. Kernarbeitszeiten und Termine führten zu Spannungen zwischen Flexibilitätswünschen und betrieblichen Erfordernissen. Manche Unternehmer:innen empfanden die Forderungen nach Autonomie als überzogen, insbesondere in der Gastronomie, wo Beschäftigte teilweise selbst bestimmen wollten, wann und wie viel sie arbeiteten. Dort wurde Flexibilisierung als Belastung erlebt, da Lücken überbrückt werden mussten. Ähnlich verhielt es sich bei der Urlaubsplanung, bei der die Leitung ihre eigenen Ansprüche regelmäßig hinter die der Beschäftigten stellte. Wie unterschiedlich Möglichkeiten und Haltungen ausfallen können, zeigen die Interviewzitate:

*„Fangen wir damit an, dass ich versuche, so wenig wie möglich, Samstags- oder Feiertagsarbeiten zu machen. Das ist das erste, dass man das versucht, in die Regelarbeitszeit reinzukriegen. Das andere, dass ich ihnen entgegenkommen, mit Kinderbetreuung oder was weiß ich. Oder wenn sie mal sagen, ich muss heute eine Stunde eher gehen, dass ich dann nie sage: Nee, wir haben jetzt bis um vier noch zu arbeiten. Die haben da gewisse Gleitzeit.“* (KMU 11, F: Metallbau)

*„Die können sich aussuchen, wann sie arbeiten kommen. Also ich kann ja nicht mehr sagen, ihr müsst an dem und dem Tag kommen. Das würde schon nicht mehr funktionieren. Ich frage höflich, wann wollt ihr arbeiten kommen? Also die Verpflichtung, dass ich sage, ihr kommt bitte an dem und dem Tag. Das würde so gar nicht funktionieren.“* (KMU 28, I: Gastronomie)

*„Die können ihre Arbeitszeit praktisch einteilen. Wenn der eine mal sagte, ich habe Kinder zum wegschaffen. Dem einen hatte ich gesagt: Um sieben ist Arbeitsbeginn. Da hat er aber gefragt, kann ich nicht um acht anfangen, ich muss meine Kinder wegschaffen? Ja, es ist alles machbar.“* (KMU 42, L: Hausverwaltung)

Die flexible Arbeitszeit ermöglicht die Vereinbarkeit von privaten und familiären Verpflichtungen. Sie ist jedoch an die Restriktionen der betrieblichen Organisation gebunden und führt dort zu Schwierigkeiten, wo Ausfälle nicht kompensiert werden können. Dennoch bleibt sie das wichtigste Kriterium der Bedürfnisorientierung und wird über gezielte Absprachen umgesetzt. In diesem Kontext galt die geringe Unternehmensgröße als Vorteil. Der Charakter des Familienbetriebs fördert Verständnis füreinander, schafft Nähe und erzeugt Kompromissbereitschaft. Beschäftigte hatten meist klare Vorstellungen von ihren Wünschen und trugen diese an die Leitung heran. Darauf wurde reagiert und das Arrangement ausgehandelt. Wenn es um die Erfüllung der Bedürfnisse ging, wurden flexible Arbeitszeit, flache Hierarchien und kurze Arbeitswege als zentrale „harte“

Kriterien genannt. Alle weiteren Aspekte bezogen sich auf die Arbeitsatmosphäre und beinhalteten verschiedene Motivatoren, die Mitarbeiter:innen an das Unternehmen binden. Besonders das Betriebsklima kristallisierte sich als entscheidender „weicher“ Faktor heraus. Fast jedes zweite Unternehmen betonte dessen Bedeutung für Zufriedenheit und Zusammenhalt. Für die Stärkung des Miteinanders nannten die Befragten gemeinsame Unternehmungen während und nach der Arbeitszeit, von Restaurantbesuchen und Grillabenden über Wandertage bis hin zu zweitägigen Ausflügen. Diese Aktivitäten wirkten sich nach Einschätzung der Unternehmen positiv auf das Teamklima aus, förderten die Kooperation und senkten die Fluktuation. Auch die Kundschaft bemerkte die gute Stimmung, was sich wiederum auf die Außenwirkung des Unternehmens auswirkt. Dass sich die Beschäftigten untereinander verstehen, war zentral. Wer nicht ins Team passte, blieb meist nicht lange:

*„Es gibt auch keinen Zank unter den Mitarbeitern. Das ist wichtig. Also, wer irgendwie hier querschießt und ständig Stunk macht, der wird wieder entlassen.“ (KMU 23, S: Wäscherei)*

Hinter dieser Haltung standen auch andere Unternehmen, die betonten, wie sehr die geringe Betriebsgröße eine enge Zusammenarbeit erfordert. Dauerhafte Konflikte würden die Leistungsfähigkeit unmittelbar beeinträchtigen. Zugleich sei die Stimmung im Unternehmen ein wichtiger Attraktivitätsfaktor, da sich eine schlechte Atmosphäre schnell herumsprechen würde. Ein Unternehmer reflektierte diesen Punkt im Interview:

*„Super Betriebsklima schreiben ja alle rein. Na klar schreibe ich das auch rein. Aber im Endeffekt muss man dann halt schauen, dass man in der Firma halt so gut wie möglich auch das vorlebt, und dass sich das dann vielleicht auch irgendwann rumspricht. Dass es halt bei mir im Unternehmen so ist, das sie sich im Normalfall nicht angeschrrien wird (lacht). Und mit dem Chef kann man reden.“ (KMU 26, F: Haustechnik)*

Die Nahbarkeit der Leitung war ein wiederkehrendes Merkmal in allen Interviews. Fasst man die genannten Kriterien eines guten Betriebsklimas zusammen, so gehören dazu: offene Kommunikation, gemeinsame Unternehmungen, eine angenehme Atmosphäre, soziale Beziehungen, angemessener Umgangston, flache Hierarchien und Anerkennung erbrachter Leistungen. Bestand zudem die Möglichkeit, flexibel zu arbeiten, erhöhte das die Verbleibchancen der Beschäftigten und senkte die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Abwerbungen durch andere Firmen.

### 9.3.4.2 „Homo Incentive: (Non-)Monetäre Anreizsysteme“

Während es sich bei der Bedürfnisorientierung, den flexiblen Arbeitszeiten und dem Betriebsklima um immaterielle Faktoren handelt, bestehen daneben auch materielle Anreize, um Motivation und Leistungsbereitschaft zu fördern. Kleine Unternehmen verfügen nicht über die Vergütungsmöglichkeiten von Großbetrieben oder des öffentlichen Dienstes. Dies empfanden sie als erheblichen Konkurrenzdruck, der Zukunftsängste hinsichtlich der Gewinnung geeigneter Arbeitskräfte verstärkte. Die Verhandlungsmacht gegenüber Beschäftigten sank, sobald ein Wechsel wegen eines höheren Gehalts in Betracht kam. Wie die Risikobewertung in der ersten Kategorie zeigte, war das Abwerben durch andere Arbeitgeber eine viel besprochene Befürchtung, der KMU nur begrenzt entgegenwirken konnten. Viele Dienstleistungsbetriebe operierten auf Mindestlohniveau. Das stellte nur dort kein Problem dar, wo Beschäftigte aus Polen und Tschechien stammten und der deutsche Mindestlohn als attraktive Verdienstmöglichkeit galt. Handwerksbetriebe versuchten zumindest, einige Euro über dem Mindestlohn zu zahlen. Besser aufgestellt waren wissensintensive Dienstleistungen: Hier orientierten sich die Gehälter am öffentlichen Dienst, und die Arbeitsbedingungen waren häufig flexibler als in anderen Branchen.

Erst bei der Bestimmung der Attraktivitätsfaktoren in den Interviews traten die KMU selbstbewusster auf. Neben dem Gehalt nannten sie weiche Faktoren als Vorteile, darunter individuelle und sinnstiftende Arbeit oder Alleinstellungsmerkmale, die sich auf besondere Waren und Dienstleistungen bezogen. Als größter Pluspunkt galt die Möglichkeit einer abwechslungsreichen Tätigkeit. Fließbandarbeit oder monotone Routinen gab es in keinem Unternehmen. Aufgaben wurden bewusst variiert: Ein Malerbetrieb ließ seine Beschäftigten zwischen Innen- und Außeneinsätzen wechseln, eine Fleischerei setzte Mitarbeitende sowohl in Produktion als auch Verkauf ein, und Firmen aus der Gebäude- und Haustechnik verbanden Kundenbetreuung mit handwerklicher Ausführung. In personenbezogenen Dienstleistungen galt der Kontakt zur Kundenschaft als besonders bereichernd. Auch wechselnde Einsatzorte und kreative Gestaltungsmöglichkeiten wurden als Attraktivitätsmerkmale beschrieben. Damit kompensierte die KMU ihren eingeschränkten finanziellen Spielraum. Insgesamt verbanden die Unternehmen monetäre und nicht monetäre Anreize. Ziel war es, mit einem ausgewogenen Mix ihre Wettbewerbsfähigkeit im Kampf um Fachkräfte zu sichern. Die folgenden Aussagen verdeutlichen dieses Vorgehen:

*„Sicherlich spielt natürlich immer das Geld eine Rolle. Und das ist zum Beispiel eine Sache, wo wir sagen, dass wir bereit sind, vernünftig zu bezahlen [...]. Weil es ist*

*ja keine hochqualifizierte Tätigkeit. Dafür, denke ich mal, zahlen wir einen relativ vernünftigen Lohn hier.“ (KMU 8, I: Beherbergung)*

*„Wenn man die richtigen Möglichkeiten den Leuten schafft, dann bekommt man auch Fachkräfte. Man bekommt keine Fachkräfte, wenn ich die gleichen Möglichkeiten und Verdienste wie die anderen gebe. Wenn ich keinen vernünftigen Sozialleistungen und keine vernünftige Atmosphäre drum rum schaffe, dann schaffe ich das nicht.“ (KMU 14, F: Dachdeckerfirma)*

*„Ich weiß, dass es ein paar Kollegen gibt, gerade bei den kleinen Unternehmen, die dann manchmal noch sehr geringe Gehälter zahlen, und da versuche ich mich schon davon abzuheben. [...] Aber Industriegehälter kann ich nicht bezahlen. Und dann versuche ich mich so zu präsentieren, den Interessenten gegenüber, dass ich versuche zu kommunizieren, dass sie nicht nur auf den Stundenlohn schauen sollen, sondern auch auf die anderen Dinge. Bei uns kriegen sie Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, sie kriegen vom Unternehmensgewinn jedes Jahr eine Prämie. [...] Dann haben wir noch das Jobfahrrad.“ (KMU 26, F: Haustechnik)*

Die Kombination von monetären und nicht monetären Anreizsystemen erwies sich für die Unternehmen als vorteilhaft. Sie erlaubte, auf Ressourcenbeschränkungen ebenso wie auf Mitarbeiter:innenbedürfnisse einzugehen. Nicht monetäre Anreize wurden gezielt als Ergänzung eingesetzt, da den KMU bewusst war, wie stark sie auf langfristige Kontinuität und Engagement ihres Personals angewiesen sind, um in einem wettbewerbsintensiven Umfeld zu bestehen.

#### **9.3.4.3 Fazit Kategorie „Homo Entrepreneur“**

Ein gelungenes Employer Branding ist als Markenstrategie des Unternehmens zu verstehen. Es hilft, sich auf dem Arbeitsmarkt abzuheben und positiv wahrgenommen zu werden. Extern weist es auf die Stärken des Unternehmens hin und spricht potenzielle Bewerber:innen an. Intern gilt es als wichtiges Kulturgut, das Werte definiert, kommuniziert und lebt. Fehlt ein positiv besetztes Employer Branding, wirkt sich das negativ auf die Mitarbeiter:innenbindung aus und kann zum „Deal Breaker“ werden. Seit der Corona-Pandemie haben neben dem Homeoffice neue Arbeitsformen an Bedeutung gewonnen. Auch Branchen mit einer traditionellen 40-Stunden-Woche und Präsenzkultur mussten attraktiver werden, um besonders jüngere Generationen anzusprechen. Diese wünschen sich vor allem flexible Arbeitszeiten, moderne Arbeitsplatzkonzepte und eine 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich (Statista 2021, 2023). Für Unternehmen erwächst daraus die Aufgabe, das Familienleben stärker zu berücksichtigen, da die Sicherung von Fachkräften eng mit besseren Vereinbarkeitsmöglichkeiten verbunden ist.

In dem Zusammenhang belegt der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit (BMFSFJ 2023, S. 10), die Bedeutung einer guten Vereinbarkeit. 88 % der befragten 1.029 Unternehmen gaben an, dass eine gute Vereinbarkeit qualifizierte Beschäftigte im Betrieb hält. 83 % sahen sie als ausschlaggebend für die Gewinnung von Fachkräften. 87,5 % werteten die Beachtung der Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen als wichtiges Signal. Immerhin 65 % nannten auch die Unterstützung von Beschäftigten mit pflegenden Angehörigen. Auf Arbeitnehmerseite betonten 80 % die Relevanz familienfreundlicher Unternehmen, unabhängig von eigenen Betreuungspflichten (ebd., S. 11). Bereits eine Statista-Befragung von 2017 verdeutlichte die hohe Bedeutung der Work-Life-Balance: 63 % von 1.059 Befragten ab 18 Jahren hielten sie für wichtig oder sehr wichtig (Statista 2017). Dieses Ergebnis setzt sich fort. Die EY-Studie „Karrierewege Millennials“ (2022) mit 1.093 Teilnehmenden zwischen 18 und 40 Jahren zeigt, dass für knapp 60 % das Arbeitsklima, das Team und die Kolleg:innen das wichtigste Kriterium bei der Arbeitgeberwahl sind. Mit jeweils 50 % folgten Gehalt sowie die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Der Standort lag auf Rang vier (ebd., S. 19). Fehlten diese Faktoren, nannten sie viele als Kündigungegründe (ebd., S. 30). Auffällig war zudem, dass Frauen die Vereinbarkeit höher bewerteten als Männer, während diesen die Jobsicherheit wichtiger war. Das verweist auf die nach wie vor wirkmächtigen Geschlechternormen, in denen der Mann meist als Hauptverdiener und die Frau als Zuverdienerin gilt.

Eine weitere EY-Studie von 2023 ( $n = 1.555$  Arbeitnehmer:innen) zeigt, dass für knapp 60 % ein gutes Verhältnis zu Kolleg:innen der wichtigste Motivationsfaktor war, gefolgt von Arbeitsklima, herausfordernden Aufgaben und flexiblen Arbeitszeitmodellen (ebd., S. 10). Gehalt und finanzielle Zuwendungen spielten dagegen eine geringere Rolle. Als größter Stressor für die Work-Life-Balance erwiesen sich lange Arbeitszeiten (ebd., S. 19). Anders fiel das Ergebnis der Studie von „Avantgarde Experts“ 2022 aus. Hier nannten 62 % ein besseres Gehalt als wichtigsten Faktor für die Arbeitszufriedenheit. Mit 38 % folgten flexible Arbeitszeiten, daneben waren offene Kommunikation, gute Kolleg:innen, flexible Arbeitsorte und interessante Tätigkeiten bedeutsam. Der Fokus auf Verdienstmöglichkeiten erklärt sich durch den Zusammenhang der Befragung mit steigenden Lebenshaltungskosten und Inflation. In diesem Kontext gewannen monetäre Anreize gegenüber nicht-monetären deutlich an Gewicht, auch wenn die generelle Jobzufriedenheit hoch blieb.

Die Umfragewerte decken sich weitgehend mit den Antworten der befragten KMU: Monetäre und nicht-monetäre Anreize wurden gleichermaßen betont. Attraktive Gehälter und gute Arbeitsbedingungen, insbesondere flexible Arbeitszeitmodelle zur besseren Vereinbarkeit, galten als entscheidende Faktoren für

Arbeitgeberattraktivität. Die Wünsche und Motivationen der Beschäftigten sind durch zahlreiche Studien bekannt. Die befragten KMU bezogen sich jedoch nicht auf erarbeitete Strategien, sondern argumentierten aus ihrer Alltagserfahrung. Entsprechend fehlte ein explizites Konzept zur Fachkräfte sicherung im Leitbild. Auf Bedürfnisse reagierten die Vorgesetzten dennoch, indem sie gemeinsam Lösungen suchten, meist in Bezug auf Kinderbetreuung. Pflegeverpflichtungen wurden hingegen nicht gesondert berücksichtigt, sondern unter den familiären Verpflichtungen eingeordnet. Weniger der konkrete Grund einer reduzierten Arbeitsfähigkeit war ausschlaggebend, sondern die Folgen. Ziel war stets, die Dauer eingeschränkter Leistung so gering wie möglich zu halten. Dafür setzten die Unternehmen auf fortlaufende Kommunikation und proaktive Vorschläge durch die Beschäftigten selbst. So entstand eine familienfreundlichere Unternehmenskultur, die jedoch selten ausdrücklich benannt, sondern eher gelebt und ausgehandelt wurde. Zwar sahen viele KMU im demografischen Wandel und in einer alternden Belegschaft steigende Pflegebedarfe, doch eine strategische Vorbereitung blieb aus. Stattdessen beruhte das Handeln weiterhin auf der Initiative einzelner Beschäftigter, deren Anliegen in direkter Kommunikation aufgegriffen wurden. Nach Einschätzung der Befragten ist dies die einzige praktikable Variante, um eine Übersteuerung der Unternehmensabläufe zu vermeiden.

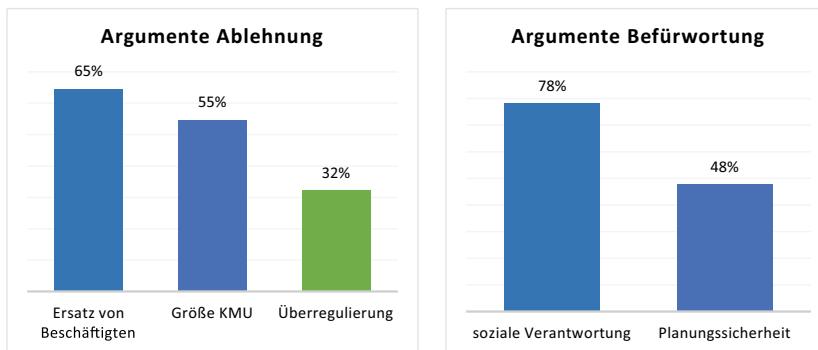
Bei familienfreundlichen Maßnahmen zeigten sich deutliche sektorale Unterschiede. Handel, Hotel- und Gastgewerbe sowie Teile des produzierenden Gewerbes waren sich ihrer Grenzen bei der Gestaltung von Arbeitsort und Arbeitszeit bewusst. Sie bewerteten die Gefahr einer höheren Personalfloktuation stärker als KMU anderer Branchen, da sie Vereinbarkeit nicht als Attraktivitätsmerkmal anbieten konnten. Gerade für kleine Unternehmen ist dies jedoch zentral, da ihr finanzieller Spielraum bei Gehältern meist gering bleibt. Daraus ergab sich ein negativer Verstärkungseffekt, der insbesondere in sehr kleinen Betrieben zu großem Pessimismus führte. Wie bereits in der Risikoperspektive deutlich wurde, neigten Unternehmer:innen aus besonders betroffenen Branchen zu düsteren Zukunftsszenarien. Firmenschließungen oder gar das Aussterben ganzer Dienstleistungen erschienen ihnen realistisch. Damit wird deutlich, dass Vereinbarkeit nicht nur eine Frage individueller Bedürfnisse, sondern ein entscheidender Faktor für die Zukunftsfähigkeit von KMU ist.

### **9.3.5 Unternehmensautonomie in der Zange: Ausweitung PflegeZG und FPfZG**

Die bisherigen Interviewaussagen geben Aufschluss über Handlungs- und Verhaltensweisen von Unternehmen, die sowohl gegenwarts- als auch zukunftsbezogen

waren. Dabei spielten unternehmerische Praxis, verfügbare Ressourcen und deren Management eine zentrale Rolle bei den Aushandlungsprozessen zwischen Leitung und Beschäftigten. Diese letzte Hauptkategorie widmet sich einem Kerninteresse der Arbeit: der Frage, wie KMU einer Ausweitung des Pflegezeitgesetzes (PflegeZG) und des Familienpflegezeitgesetzes (FPfZG) gegenüberstünden. Zu Beginn der Dissertation wurde die politische, wohlfahrtsstaatliche und lobbyistische Diskussion um einen gerechten zeitlichen und finanziellen Ausgleich für pflegende Angehörige dargestellt. Diese Debatte wird bislang überwiegend aus der Perspektive der Betroffenen geführt, während die Sichtweise von Unternehmen, insbesondere von Kleinst- und Kleinbetrieben, weitgehend ausgeblendet bleibt. Angesichts ihrer quantitativen Bedeutung besitzen diese jedoch erhebliches Gewicht für politische Entscheidungen. Um die KMU-Perspektive einzubeziehen, wurden im Interview drei Fragen gestellt: (1) „*Ist eine gesetzliche Ausweitung des PflegeZG und FPfZG auf KMU sinnvoll?*“, (2) „*Was halten Sie von einem Ausbau der Maßnahmen auf das Niveau der Elternzeit mit entsprechender Lohnersatzleistung?*“ und (3) „*Welche Unterstützung bzw. Ressourcen wünschen Sie sich, falls die Gesetze erweitert würden?*“ Erste Vorannahmen deuteten auf Ablehnung hin, gestützt durch die Stellungnahmen der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) in den Beiratsbeschlüssen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (Beirat Pflege & Beruf 2019, S. 75–79, 2023, S. 107–111) sowie durch die ZQP-Befragungen (2015, 2018). Da andere Studien zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf die Frage einer Gesetzesausweitung nicht aufgreifen, liefert die vorliegende Untersuchung einen eigenständigen Beitrag zur Klärung von Möglichkeiten und Hemmnissen.

Aus den Interviews lassen sich zwei Grundpositionen erkennen: Unterstützung oder Ablehnung der geplanten Erweiterung. Teilweise äußerten Befragte beide Sichtweisen, sodass Mehrfachnennungen vorkamen. Insgesamt entfielen 31 Aussagen von 43 Befragten (72 %) auf eine ablehnende und 23 Aussagen (54 %) auf eine befürwortende Haltung. Die am häufigsten genannten Gründe für Ablehnung und Zustimmung werden in den folgenden Abbildungen dargestellt. Grundlage der Auswertung sind jeweils gültige Prozente, das heißt die 31 ablehnenden und 23 befürwortenden Aussagen flossen mit jeweils 100 % in die Berechnung ein. Die Ergebnisse sind in Abbildung 9.18 dargestellt.



**Abb. 9.18** Kategorie „Ablehnende und befürwortende Argumente zum Pflegezeitgesetz“.  
(Eigene Darstellung, n = 43)

Die Unternehmen nannten dabei drei Hauptgründe gegen eine Ausweitung der Gesetze. Zwei weitere Argumente sprachen hingegen für eine Erweiterung. Eine zusätzliche Kategorie bezog sich auf die Dauer der Freistellung, wurde jedoch nicht grafisch dargestellt, da sie sowohl befürwortende als auch ablehnende Aspekte enthielt. In den Interviews erläuterten die Befragten zunächst die aktuelle gesetzliche Lage und diskutierten die mögliche Ausweitung auf alle Unternehmensgrößen. Nach geltendem Recht können Beschäftigte in Betrieben ab 16 Mitarbeitenden Freistellungen zwischen zehn Tagen und 24 Monaten in Anspruch nehmen. Dabei rückte die Dauer der Abwesenheit als zentrales Thema in den Vordergrund. Längere Pflegezeiten wurden fast durchweg negativ bewertet, da sie die ohnehin begrenzten personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen der KMU überstrapazieren. Kurze Ausfallzeiten hingegen wurden positiv gesehen, da sie sich organisatorisch eher auffangen lassen. Die nachfolgende Analyse geht auf diesen Zusammenhang im Detail ein.

### 9.3.5.1 „Die Macht der Identität: Unsichtbares Verhalten in Unternehmen“

Dieser erste Abschnitt der Auswertung befasst sich mit den ablehnenden Argumenten. Im Anschluss werden die befürwortenden Stimmen dargestellt, bevor im dritten Teil die miteinander verknüpften positiven und negativen Argumente zur Dauer einer möglichen Pflegezeit aufgezeigt werden. Das darauffolgende Fazit geht schließlich auf die Auswirkungen der unterschiedlichen Positionen ein.

### (1) Ablehnende Argumente

Die bisherige Auswertung zeigt bereits die eher ablehnende Haltung der Unternehmen gegenüber einer Ausweitung der Pflege- und Familienpflegezeit auf alle Unternehmensgrößen. Der am häufigsten genannte Grund bezog sich auf den Ersatz von Beschäftigten und damit auf den Verlust von Arbeitsleistung. Diese Sorge knüpft unmittelbar an das meistbenannte Zukunftsrisko des Fach- und Nachwuchskräfteamangels an. Branchenunterschiede waren dabei kaum erkennbar, lediglich die Argumentationen variierten. In spezialisierten Bereichen wie Augenoptik, Rechtsberatung oder Fachhandwerk verwiesen die Befragten auf besonders lange Einarbeitungszeiten. Bis Ersatz gefunden sei, müsse das bestehende Personal oder die Leitung die Aufgaben übernehmen. Für diese Übergangszeit entstehe ein doppelter Ressourcendruck: zusätzliche Einarbeitung bei gleichzeitig voller Arbeitslast. Darin sahen die KMU die Work-Life-Balance aller Beschäftigten gefährdet. Zugleich betonten sie, dass es auf dem Arbeitsmarkt kaum geeignete Ersatzkräfte gibt und die Idee einer Gesetzeserweiterung daher nicht mit der aktuellen Entwicklung zusammenpasst. Eine weitere Befürchtung war der gleichzeitige Ausfall mehrerer Beschäftigter. Je kleiner das KMU, desto größer die Sorge, dass das Unternehmen seine wirtschaftliche Basis verliert und eine vorübergehende Schließung unvermeidbar wird. Zwei Aussagen verdeutlichen diese Sichtweise:

*„Für pflegende Angehörige, sprich Arbeitnehmer, sehr tolle Geschichte! Für Arbeitgeber ein Chaos, eine Katastrophe. Also ich könnte mir vorstellen, wenn es wirklich Fachkräfte sind, die man nicht von heute auf morgen ersetzen kann auf dem Arbeitsplatz, egal an welcher Stelle das ist, dann würde das ja bedeuten, dass die Arbeit und Produktion nicht stattfindet, dass Aufgaben nicht erledigt werden können, weil man halt nicht so schnell den Ersatz dafür hat. Das würde ja wiederum dem Unternehmen schädigen [...]. Und das dann natürlich kein Arbeitgeber hurra schreien würde, wenn das Gesetz so durchgeht, das ist doch allen auch klar.“* (KMU 8, I: Beherbergung)

*„Das fände ich nie ganz so prickelnd, muss ich ganz ehrlich sagen. Ja, weil dann einfach die Mitarbeiter dem Unternehmen fehlen, und wenn plötzlich drei Mitarbeiter kommen und sagen: Du, ich brauche jetzt hier zwei Jahre frei, um meine Eltern zu pflegen, selbst wenn sie 15 Stunden vielleicht kommen in der Woche, dann kann ich zumachen. Weil ich das alleine nie stemmen könnte, selbst wenn jetzt das Geld für die Mitarbeiter woanders herfließen würde.“* (KMU 19, S: Friseursalon)

Die Aussagen machen deutlich, dass die Unternehmen ihre Arbeitskräfte eng an das notwendige Arbeitspensum angepasst haben und keinerlei Puffer besteht. Fehlen Beschäftigte, wird die Leistungsfähigkeit unmittelbar bedroht. Damit rückte

die Unternehmensgröße als zweites zentrales Argument gegen eine Gesetzeserweiterung in den Vordergrund. Vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen könnten kurzfristige Ausfälle nicht kompensieren. Hinzu kommen weitere Abwesenheitsgründe wie Elternzeit, Urlaub oder Krankheit. Viele Unternehmer:innen sahen sich diesen gesetzlichen Ansprüchen machtlos gegenüber. Selbst eine Kündigung der betroffenen Person erschien keine Lösung, da die Probleme der Ersatzsuche und einer möglichen Reputationsschädigung bestehen blieben. Das Spannungsfeld zwischen Angebotsreduktion und Mehrbelastung für die verbleibenden Beschäftigten wurde immer wieder hervorgehoben. Mehrere Befragte kritisierten, dass die Politik Verantwortung an die Unternehmen abgebe und sie mit den Folgen allein lasse. Nach Einschätzung der KMU können nur Großunternehmen mit ihren Personalreserven und finanziellen Vorteilen solche Ausfälle auffangen. Für kleine Unternehmen dagegen bedeute eine Eins-zu-eins-Übertragung der Regelungen im schlimmsten Fall die wirtschaftliche Kapitulation. Entsprechend kamen die meisten Befragten zu dem Schluss, dass die Anwendung des Gesetzes auf ihre Unternehmensgröße nicht darstellbar sei.

Neben den monetären Argumenten nannten die Befragten ein weiteres, das auf der bürokratischen Ebene der Gesetze beruhte. 32 % der ablehnenden Aussagen entfielen auf diese Befürchtung. Gemeint war dabei weniger ein Zuviel an „Schreibtscharbeit“, sondern die Sorge vor einer Überregulierung kleiner Unternehmen. Nach Einschätzung der Befragten könnten starre gesetzliche Vorgaben die interne Kommunikation stören und das vertrauliche Klima im Betrieb belasten. Gerade die direkte Verständigung zwischen Leitung und Beschäftigten wurde immer wieder als Stärke kleiner Unternehmen hervorgehoben. Sie ermöglicht, Vereinbarkeitsbedarfe flexibel und passgenau zu regeln. Eine einheitliche, für alle geltende Regulierung lehnten die Befragten daher ab. Ein Interviewpartner formulierte es so:

*„Wenn es das Gesetz nicht gibt, dann heißt es, ich rede mal mit dem Chef, mal sehen, was er dazu sagt, dann schlafen wir beide zwei Nächte drüber, und dann quatschen wir noch mal, wie wir es am besten gemeinsam hinkriegen. Wenn es dafür ein Gesetz gibt, wird man davon bloß in Kenntnis gesetzt, und dann war es das.“ (KMU 14, F: Dachdeckerfirma)*

Die KMU betonten zudem ihr großes Interesse daran, bestehende Beschäftigte zu halten. Aus dieser Motivation heraus seien sie ohnehin bestrebt, Lösungen für Vereinbarkeitsprobleme zu finden. Ein Gesetz würde diesen Anreiz nicht erhöhen. Gleichzeitig bestand die Sorge, dass zusätzliche Kosten entstehen könnten, etwa

durch eine Pflicht zur finanziellen Entschädigung von Ausfällen. Dieses Missverständnis beruhte auf mangelnden Kenntnissen der aktuellen Gesetzeslage und führte bei drei Befragten zu Missbrauchsvermutungen. Sie hielten es für möglich, dass Freistellungen auch für andere Zwecke genutzt würden, während Arbeitgeber kaum Kontrollmöglichkeiten hätten. Entsprechend wurde das Gesetz als zu arbeitnehmerfreundlich eingestuft

Insgesamt nannten die KMU drei Aspekte, die das Gesetz für sie unattraktiv machen: Erstens die Überformung institutioneller Regelungen auf Kosten individueller Absprachen, zweitens die Unklarheit über mögliche Eigenkosten, und drittens der Verlust an Mitsprachemöglichkeiten mit potenziell ökonomischen Schäden. Ein vierter Punkt ergab sich aus Randbemerkungen: Kritik am bestehenden Gesetz. Nachdem den Befragten die aktuelle Ausgestaltung erläutert worden war, äußerten sie Unverständnis darüber, dass Pflegezeit und Familienpflegezeit ohne Lohnersatz weitgehend wirkungslos seien. Gleichwohl bewerteten sie die Einführung eines Lohnersatzes skeptisch. Viele befürchteten, dass dies die Inflation weiter antreiben würde und die Kosten letztlich aus Steuergeldern zu finanzieren seien. Ein Interviewpartner fasste dies zugespitzt zusammen:

*„[...] worauf Deutschland sehr stolz sein kann, ist die soziale Marktwirtschaft. Aber dieses Modell geht dem Ende zu, und wer eins uns eins zusammenzählen kann, merkt, es ist einfach nicht mehr finanzierbar. Wenn die [Gesetze] alle kommen und so durchgesetzt werden, wird unsere nächste Generation [...], irgendwann werden die rebellieren. Weil, um das weiter zu finanzieren, werden sie 50 Prozent ihres Bruttogehaltes abgeben müssen. Ich weiß nicht, ob die dazu bereit sind. [...] Vielleicht haben Sie die neuesten Verschuldungszahlen gesehen und angesichts dessen ist es doch illusorisch.“ (KMU 28, I: Gastronomie)*

Mutmaßungen über eine höhere Inanspruchnahme der Pflegezeit mit echtem Lohnersatz (kein Darlehen) fehlten in den Interviews. Stattdessen stand fast durchgehend die Frage nach der Finanzierbarkeit im Vordergrund. Keine der befragten Unternehmensleitungen war bereit, sich daran finanziell zu beteiligen.

### (2) Befürwortende Argumente

Neben den skeptischen Stimmen äußerten die befragten KMU auch Argumente, die für eine Ausweitung der Pflege- und Familienpflegezeit sprachen. Am häufigsten wurde die Übernahme sozialer Verantwortung genannt, verbunden mit Verständnis für die private Situation der Beschäftigten. Die Aussagen hatten eine moralische Prägung und betonten die Pflicht zur gegenseitigen Unterstützung innerhalb von Familien. Viele KMU sahen eine ethische Verantwortung gegenüber pflegenden Angehörigen und verbanden diese mit dem langfristigen

Unternehmenserfolg. Vernachlässige ein Betrieb die Bedürfnisse seiner Beschäftigten, könne das zu geringerer Produktivität, höherer Fluktuation und einem schlechteren Teamklima führen. Letztlich gefährde dies auch die Reputation des Unternehmens, da mangelnde Kompromissbereitschaft und Profitdenken schnell bekannt würden.

*„Sie wissen das alleine, Görlitz und auch alles ringsum, das ist alles wie ein großes Dorf. In drei Minuten weiß jeder alles, und wenn ich mir erlaube, dann zu sagen, das ist mir doch egal, ob du dich um deine Oma oder deine Mutter kümmern musst (...). Das dauert drei Minuten und das weiß das jeder. Und dann habe ich hundertprozentig einen schlechten Ruf!“ (KMU2, F: Bauunternehmen)*

*„Man kann sich als Chef nicht einfach dagegenstellen und sagen, interessiert mich jetzt nicht. Das geht nicht! Wenn ich nichts anbiete, dann passt ja diese Teamarbeit nimmer, dann funktioniert das nicht mehr. Oder er sagt, nee, dann höre ich eben erstmal auf und dann mache ich eben erstmal gar nichts. Dann tu ich mich erstmal nur um meine Eltern kümmern und dann suche ich mir einen anderen Chef.“ (KMU 11, F: Metallbau)*

*„Und wenn das dann ein wichtiges Anliegen ist, dann wird man sich doch nicht verschließen. Weil, wenn ich das mache, ist dieser Mitarbeiter über kurz oder lang auch nicht mehr mein Mitarbeiter, ja. (...) Zumindest die Motivation auf Arbeit tätig zu sein und zu wissen, man würde woanders in dem Fall mehr gebraucht, ist schwer, denke ich mir mal. Also, der hat dann innerlich gekündigt und ist dann irgendwann auch weg oder verdirbt quasi in dem Fall, ohne dass er was dafür kann, die Stimmung in der Firma.“ (KMU 16, G: Optiker)*

Befürwortende KMU bewerteten die Pflegezeit als zumutbar und verglichen sie mit Elternzeit oder längeren Krankheitsausfällen. Im Vergleich zur Elternzeit wurde sie sogar positiver eingeschätzt, da sie konkrete Hilfe dort ermöglicht, wo sie gebraucht wird. Besonders Unternehmer:innen mit eigener Pflegeerfahrung zeigten Verständnis und betonten, dass eine Pflegesituation jeden treffen könne. Entscheidend sei, eine Balance zwischen den Ressourcen des Unternehmens und den familiären Verpflichtungen zu finden. Auch in Familien könne Arbeit aufgeteilt werden, damit nicht eine Person allein für die Pflege verantwortlich ist und lange Fehlzeiten entstehen. Vollständige Freistellungen galten dabei als Worst-Case-Szenario. Ein weiteres wichtiges Argument war die Planbarkeit. Sie galt als eine wichtige Grundvoraussetzung für eine gelungene Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Unternehmen wünschten sich frühzeitige Informationen, um Personal und Aufträge besser organisieren zu können.

*„Wenn man ein bissel seinen Grips zusammennimmt und natürlich mit den Leuten auch lange genug vorher darüber redet, möglichst zeitig sagen, wann das ist, auch wenn es der gesetzliche Rahmen noch nie verlangt. Aber, dass man sagt jetzt, ich nehme*

*das auf jeden Fall und eventuell in der Zeit und so [...]. Da habe ich die Möglichkeit, lange genug vorher darüber nachzudenken und zur Not in der Zeit halt, auch mal zwei kleine Aufträge weniger anzunehmen. [...] es muss eine saubere, durchdachte Regelung geschaffen werden. Planungssicherheit, das ist das, was wir brauchen.“ (KMU 2, F: Bauunternehmen)*

Als angemessene Ankündigungsfrist nannten die meisten KMU sechs Wochen. Die aktuell geltenden zehn Tage aus dem PflegeZG hielten alle für zu kurzfristig, da Aufträge meist über längere Zeiträume geplant werden und dafür auch die Arbeitskräfte und -stunden feststehen müssen. Ebenfalls abgelehnt wurde eine vorzeitige Beendigung der Pflegezeit, da dies den betrieblichen Ablauf erneut stören und Ersatzpersonal kurzfristig entlassen werden müsste. Eine Frist von acht Wochen, wie sie in der Familienpflegezeit vorgesehen ist, galt hingegen als angemessen. Entscheidend war für alle Unternehmen, dass sie rechtzeitig erfahren, wann und wie lange der Ausfall oder die reduzierte Arbeitszeit dauern soll. Bevorzugt wurde eine reduzierte Arbeitszeit gegenüber einem vollständigen Ausfall. Die Möglichkeit, neben der Pflege mindestens 15 Stunden pro Woche zu arbeiten, wurde aus zwei Gründen als sinnvoll erachtet: Zum einen bleibt dem Unternehmen die Arbeitskraft teilweise erhalten, zum anderen haben die Beschäftigten einen wichtigen Ausgleich zur Pflege. Besonders Unternehmer:innen mit eigener Pflegeerfahrung betonten diesen Aspekt. Einige hielten 15 Stunden jedoch für zu gering und plädierten dafür, eine individuelle Absprache zu ermöglichen, statt eine feste Grenze einzuziehen.

Trotz der befürwortenden Argumente blieben kritische Punkte bestehen. Viele Befragte meinten, dass eine gesetzliche Regelung gar nicht notwendig sei, da Unternehmen von sich aus motiviert seien, Beschäftigte zu halten und ihre Vereinbarkeitswünsche zu berücksichtigen. Sollte dennoch eine Ausweitung beschlossen werden, erwarteten sie zunächst starken Widerstand, der mit der Zeit nachlassen würde, sobald Gewöhnung eintritt. Für eine gelingende Vereinbarkeit von Pflege und Beruf erwiesen sich aus Sicht der befragten KMU fünf Aspekte als besonders wichtig:

- (1) **KMU mit Eigenerfahrung in familiärer Pflege** zeigen ein höheres Verständnis für die Situation von Beschäftigten und sind sich ihrer sozialen und moralischen Verantwortung bewusst.
- (2) **KMU wollen Beschäftigte im Unternehmen halten** und das Teamklima nicht gefährden, daher schaffen sie individuelle Vereinbarkeitsmöglichkeiten. Eine gesetzliche Verpflichtung sehen sie dafür nicht als notwendig an.

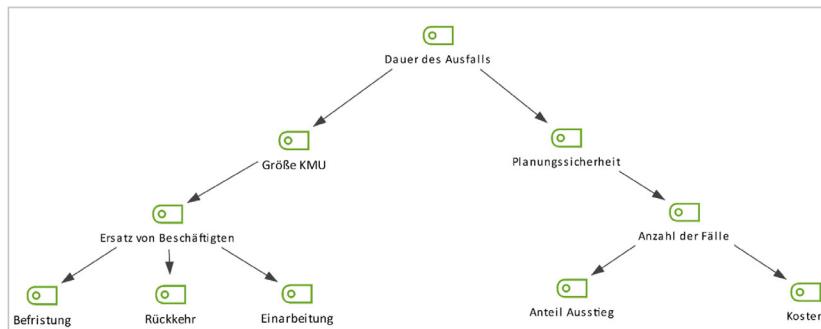
- (3) **KMU befürchten eine schlechte Reputation** und eine erhöhte Fluktuation, wenn sie Vereinbarkeitsgesuche ablehnen.
- (4) **KMU möchten keine Kosten tragen**, die durch den Ausfall von Beschäftigten wegen familiärer Pflege entstehen.
- (5) **KMU legen Wert auf kurze Ausfallzeiten** und wollen eine komplette Freistellung vermeiden. Daher bevorzugen sie, dass die betroffenen Beschäftigten mindestens 15 Stunden pro Woche im Betrieb tätig bleiben.

#### (3) Dauer der Pflege- bzw. Familienpflegezeit

Ein zentraler Punkt in den Interviews war die Frage nach der Gesamtdauer der Freistellung. Sie erwies sich als entscheidender Faktor für die Zustimmung oder Ablehnung einer Ausweitung der Pflegezeit. Kurze Ausfallzeiten bis zu zwei bis vier Wochen galten den KMU als handhabbar. Alles darüber hinaus wurde als schwer zu kompensieren eingeschätzt und führte in vielen Fällen zu einer grundsätzlichen Ablehnung. Rechnet man die Ablehnung längerer Freistellungen hinzu, steigt der Anteil der Gegenstimmen von 72 % auf 84 %. Die aktuelle gesetzliche Ausgestaltung mit zehn Tagen, sechs Monaten oder bis zu 24 Monaten sowie der Möglichkeit einer teilweisen Freistellung ab 15 Wochenstunden wurde den Befragten erläutert. Eine kurzzeitige Arbeitsverhinderung von bis zu zehn Tagen wurde von keinem KMU kritisiert. Dagegen stießen längere Freistellungen fast einhellig auf Ablehnung. Dafür nannten die Befragten drei zentrale Gründe:

- (1) **Vertretung unattraktiv:** Befristete Verträge von sechs bis 24 Monaten seien für Ersatzkräfte wenig attraktiv. Wenn die pflegende Person dennoch 15 Stunden im Betrieb tätig bleibt, entstehen zudem Doppelkosten.
- (2) **Vorzeitige Rückkehr:** Endet die Pflegesituation früher als geplant, müsste die Vertretung wieder entlassen werden. Dies gilt als unzumutbar und riskant.
- (3) **Einarbeitungszeiten:** In spezialisierten Branchen beträgt die Einarbeitung bis zu einem Jahr. Für kurzfristige Verträge lohnt sich das weder für Betrieb noch Beschäftigte.

Die beschriebenen Zusammenhänge der Ausfalldauer durch Angehörigenpflege werden in Abbildung 9.19 nochmals verdeutlicht.



**Abb. 9.19** Auswirkungen der Ausfalldauer auf KMU. (Eigene Darstellung)

Für wie wenig machbar die befragten KMU eine längere Freistellung halten, verdeutlichen die folgenden drei Zitate. Sie zeigen zugleich Lösungsversuche auf, um die Ausfallzeit zu verkürzen, etwa durch die Mitwirkung anderer Familienmitglieder oder durch das Auflösen des Arbeitsverhältnisse:

„[...] wenn so was von heute auf morgen ist, was ja in manchen Fällen dort sein kann, dann ist das natürlich nicht so einfach. Aber das ist zu schaffen. Bei 24 Monaten, um das andere Extrem zu nehmen, dann wird es schon schwierig. Das ist eigentlich dann für mich schon aus meiner Sicht ein Mitarbeiter, der eigentlich nicht mehr tätig sein möchte bei mir. Ja auch wenn/ man müsste dann über die Notwendigkeit sprechen, ob das dann wirklich nicht anders geht. Oder ob es noch einen anderen aus der Familie gibt, der das zur Hälfte übernehmen kann und der [Beschäftigte] dann mehr als 15 Stunden dann da sein könnte. Weil bei zwei Jahren müssen wir schon planen, da muss ich ja Ersatz haben.“ (KMU 16, G: Optiker)

„Zehn Tage ist Maximum, würde ich sagen. Dann würde ich sagen, frage deine Frau, ob die das nie lieber machen kann, ob die abkömmlicher ist. Oder wir müssen uns was anderes einfallen lassen. Wir setzen den Arbeitsvertrag aus zum Beispiel.“ (KMU 39, J: Elektronikservice)

„Wer tut denn für zwei Jahre befristet ein Arbeitsverhältnis eingehen? Die wollen doch alle längerfristig. Ich meine, es wäre fair dem anderen gegenüber, der jemanden pflegt. Also wenn ich zu dem sage: Also, wenn du das machst, dann muss ich dich leider entlassen. Das ist natürlich nie gut. Menschlich gesehen finde ich das nie in Ordnung. Aber was habe ich in eine andere Alternative?“ (KMU 42, L: Hausverwaltung)

Auch die folgenden beiden Aussagen verdeutlichen die Folgen einer langfristigen Abwesenheit. Die Unternehmen befürchten Einnahmeeinbußen, da Aufträge nicht

erfüllt werden können. Gründe dafür sind fehlendes Ersatzpersonal und bereits ausgelastete Kapazitäten der übrigen Beschäftigten:

*„Wenn das eine kurzzeitige Freistellung ist von zehn Tagen, das ist kein Problem, darüber brauchen wir nicht reden. Dann kostet es halt mal Geld, aber das geht, man ist ja menschlich. Aber wenn das über sechs Monate geht oder über 24 Monate, dann ist das, wenn ich das selber bezahlen soll, ist das schon eine Katastrophe, weil einfach, jetzt bei uns in dem Fall, finden die Kurse nicht statt, weil die anderen in der Regel ausgelastet sind. [...] da kommt kein Geld rein. Ich kann aber auch nicht jemand neu einstellen, wenn das nur für sechs bis 24 Monate ist. [...] ich kann es mir nicht leisten. Das geht nicht.“ (KMU 17, M: Spracheninstitut)*

*„Also ich sag mal so, ich hätte nichts dagegen. Wir wären da insoweit, was die zehn Arbeitstage oder die sechs Monate Freistellung betrifft, da wären wir noch gut aufgestellt. Wo ich Probleme hätte, ist bei 24 Monaten, weil, wie gesagt, aus der kritischen Lage, Arbeitskräfte hier zu finden, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden, da sehe ich ein größeres Problem. Das können wir so nicht über zwei Jahre abdecken.“ (KMU 40, M: Rechtsanwaltskanzlei)*

Dass bei den befragten KMU Unsicherheiten hinsichtlich einer möglichen Erweiterung des Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetzes auftreten würden, war zu erwarten. Aus diesem Grund enthielt das leitfadengestützte Interview die Frage nach gewünschten Unterstützungen und Ressourcen im Falle einer Gesetzeserweiterung. Darauf wird in den folgenden Abschnitten eingegangen.

### **9.3.5.2 Zwischenfazit: Argumente für und gegen die Gesetzesausweitung**

Die Kategorie erörterte Argumente von KMU, die für oder gegen eine Ausweitung der Gesetze zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf auf alle Unternehmensgrößen sprechen. Nach aktueller Regelung besteht ein Rechtsanspruch auf Pflegezeit ab 16 Beschäftigten und auf Familienpflegezeit ab 26 Beschäftigten. Da die meisten Befragten mit diesen Vorgaben nicht vertraut waren, mussten sie zunächst erläutert werden. Bei den Fragen zur Akzeptanz einer Ausweitung stand schnell die Dauer des Ausfalls im Mittelpunkt. Alle Befragten sahen keine Schwierigkeiten darin, eine kurzfristige Arbeitsverhinderung wegen eines Pflegefalls zu gewähren. Auch mehrere Wochen galten noch als machbar. Ab einer Dauer von sechs Monaten setzten die Befragten jedoch klare Grenzen, und eine vollständige Freistellung von 24 Monaten wurde einhellig abgelehnt. Solche langen Abwesenheiten seien nur tragbar, wenn Beschäftigte dem Unternehmen weiterhin stundenweise zur Verfügung stehen und zusätzlich ein befristeter Ersatz eingestellt wird. Die Möglichkeit, betroffene Beschäftigte

mindestens 15 Stunden pro Woche weiterzuarbeiten zu lassen, stieß deshalb auf große Zustimmung und galt als unverzichtbares Minimum. Gleichzeitig äußerten die Unternehmen die Sorge, die doppelten Personalkosten bei gleichzeitiger Vertretung nicht tragen zu können. Daraus ergab sich die Befürchtung, dass eine längere Pflegezeit im Extremfall die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens bedroht. Deutlich wird daran, wie stark das Thema Personalausfälle mit Unsicherheit und Angst besetzt ist. Umso überraschender ist es, dass dieser Aspekt in den Risikobewertungen der Unternehmen bisher nicht berücksichtigt wurde.

Die Bedeutung der Ausfalldauer hing mit deren Auswirkungen auf verschiedene Bereiche zusammen, die für den Erhalt des Tagesgeschäfts in KMU entscheidend sind. Je länger die Abwesenheit und je höher die Zahl der Anspruchsberechtigten, desto ablehnender reagierten die Befragten auf mögliche Freistellungen nach PflegeZG oder FPfZG. Zwar wurde die familiäre Pflege als gesellschaftliche und moralische Verpflichtung anerkannt, eine höhere Akzeptanz längerer Ausfallzeiten ergab sich daraus jedoch nicht. Hinzu kommt, dass Pflegeausfälle zusätzlich zu den regulären Fehlzeiten entstehen. Laut Fehlzeiten-report der AOK (Badura et al. 2023, S. 483) verursachten Arbeitsunfähigkeitstage 2023 einen volkswirtschaftlichen Schaden von 89 Mrd. €, der Produktionsausfall lag sogar bei 153 Mrd. €. Beschäftigte fehlten durchschnittlich 14,4 Tage, der höchste Wert seit Beginn der Analysen 1991. Frauen wiesen dabei systematisch höhere Fehlzeiten auf als Männer, ihre AU-Quote lag bei 67,7 % gegenüber 62 % bei Männern. Zudem steigt mit dem Alter die durchschnittliche Dauer der Fehlzeiten (ebd., S. 158; Storm et al. 2023, S. 10). Besonders relevant ist der starke Anstieg psychischer Erkrankungen. Sie stehen mittlerweile hinter Atemwegs- und Muskel-Skelett-Erkrankungen an dritter Stelle und verursachen fast 30 Fehltage pro Jahr und Fall (Badura et al. 2023, S. 437; Storm et al. 2023, S. 18). Diese haben sich seit 2012 nahezu verdoppelt und beanspruchen knapp 30 Tage Fehlzeit pro Jahr und Fall (Badura et al. 2023, 437, 486). Im Gegensatz zu Männern waren bei Frauen psychische Störungen die häufigste Diagnosegruppe (Storm et al. 2023, S. 22; Badura et al. 2023, S. 438). Die Zunahme erklärt sich u. a. durch die Entstigmatisierung psychischer Symptome, wodurch das Burn-out-Syndrom häufiger diagnostiziert wurde (Badura et al. 2023, S. 498). Burn-out-Erkrankungen stiegen seit 2004 kontinuierlich an und erreichten 2022 mit 216.000 Betroffenen und 5,3 Millionen Krankheitstagen einen neuen Höchststand (ebd.). Frauen waren wegen Burn-out doppelt so lange krankgeschrieben wie Männer (ebd.). Seit der Einführung der ICD-11 im Januar 2022 wird Burn-out offiziell als Berufskrankheit anerkannt. Nach der WHO-Klassifikation ist es ein Syndrom, das durch Stress am Arbeitsplatz ausgelöst wird. Ein aktueller Report des McKinsey Health

Institute (2023) geht noch weiter und betont die Rolle der Arbeitsumgebung und ihrer Bedingungen als entscheidende Faktoren für oder gegen Burn-out.

Erwartungsgemäß erscheint die Work-Life-Balance als zentraler Faktor, im McKinsey-Report auch im Zusammenhang mit familiärer Sorgearbeit neben dem Beruf (*absenteeism because of caregiving*) (ebd., 5, 15). Eine TK-Stressstudie von 2021 zeigte, dass 32 % der Befragten unter zu viel Arbeit litten, bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gaben dies 12 % der Frauen und 10 % der Männer an (TK 2021, S. 25). Auch eine Forsa-Umfrage im Auftrag der Techniker-Krankenkasse (TK 2022; Statista 2024b, 2022) bestätigte die hohe Belastung: Schule, Studium und Beruf verursachten 47 % des Stresses, gefolgt von der schweren Erkrankung eines Angehörigen (31 %). Die Betreuung eines pflegebedürftigen Familienmitglieds wurde von 14 % genannt, wobei Frauen durchweg etwas höhere Werte aufwiesen. Das deutet auf ihre generell größere Betreuungsaufwendung hin.

In Verbindung mit den befürchteten langen Fehlzeiten für pflegende Angehörige finden sich in den vorhandenen Statistiken keine direkten Nachweise, da nicht erfasst wird, wer wie lange wegen Pflege ausfällt. Anders als bei kranken Kindern gibt es hierzu keine Primärerhebungen, zudem ist die Inanspruchnahme von Pflegezeit nicht meldepflichtig. Schätzungen gehen von etwa 93.000 Personen aus, die Pflegezeit und/oder Familiengröße in Anspruch genommen haben (BMG 2021, 55. ff.). Verglichen mit fünf Millionen Pflegebedürftigen und 2,5 Millionen offiziell bzw. acht Millionen inoffiziell pflegenden Angehörigen wirkt diese Zahl gering. Belastbarere Angaben liegen nur zu den Anträgen auf Darlehen im Rahmen des Gesetzes vor. Im Jahr 2019 verzeichnete der Mikrozensus 242 Anträge, von denen 169 bewilligt wurde (ebd.).<sup>4</sup> Die von der Bundesregierung erwartete hohe Nachfrage blieb damit deutlich aus. Entsprechend sind diese Zahlen für die Einschätzung der Belastung von Unternehmen nur eingeschränkt aussagekräftig. Als Vergleichsgröße kann die Inanspruchnahme von Kinderkranktagen dienen. Eltern nutzen im Durchschnitt 2,8 Tage pro Jahr und Fall (Badura et al. 2023, S. 505 ff.), was deutlich unter dem Anspruch von 15 Tagen je Elternteil und Kind liegt. Mütter übernehmen die Betreuung kranker Kinder doppelt so häufig wie Väter und fehlen daher öfter im Beruf. Auch bei den Darlehensanträgen während der Pflegezeit stellten Frauen den größeren Anteil (60,5 % im Jahr 2021) (Beirat Pflege & Beruf 2023, S. 21). Für Unternehmen mit überwiegend weiblicher Belegschaft bedeutet dies ein erhöhtes Risiko für Personalengpässe, insbesondere wenn mehrere Mitarbeiterinnen gleichzeitig ausfallen. Diese Sorge war ein zentrales Argument der befragten KMU gegen

---

<sup>4</sup> Die Zahlen zu den beantragten Darlehen variieren je nach Quelle leicht.

---

eine Gesetzesausweitung. Gleichzeitig verdeutlichen die Statistiken zu Stressoren und Burn-out, dass auch psychische Erkrankungen bereits jetzt hohe Fehlzeiten verursachen und die Belastung von Unternehmen erheblich steigern können.

Dass das Empfinden der Unternehmen zu Fehlzeiten ihrer Beschäftigten subjektiv ist, zeigen Statistiken: Ältere Arbeitnehmer:innen fallen länger aus als jüngere, und junge Eltern nutzen Kinderkrankstage vergleichsweise selten. Häufiger betroffen sind Frauen, die insgesamt mehr und länger ausfallen als Männer, vor allem wegen psychischer Erkrankungen. Diese entstehen nicht selten aus der Unvereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf sowie den damit verbundenen Stressoren. Das präventive Potenzial einer strategischen Verankerung von Vereinbarkeit sahen die befragten Unternehmen jedoch nicht als Lösungsansatz. Vielmehr dominierten individuelle, informelle Absprachen, während staatliche Regulierung als Eingriff in die eigene Flexibilität und Innovationsfähigkeit wahrgenommen wurde. Zentrales Anliegen blieb die Minimierung von Ausfalldauern, direkt verbunden mit der Sorge um Ersatzpersonal. Der Fachkräftemangel gilt in vielen Branchen als akutes Problem und führte zu einer Haltung der Risikovermeidung: Die Ausweitung des Gesetzes wurde mehrheitlich abgelehnt, da personelle Engpässe, finanzielle Verluste und Reputationsprobleme befürchtet wurden. Wie bereits in der ZQP-Befragung 2018 rangierten andere betriebliche Belange höher, während Work-Life-Integration eher ein abstraktes Konzept blieb, das angesichts von Energie- und Rohstoffpreisen, Inflation, Fachkräftemangel und Wirtschaftspolitik als „weicher Faktor“ zurücktritt. Diese Sichtweise deckt sich mit dem Minderheitenvotum der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V. (BDA) zu den Beschlüssen des unabhängigen Beirats für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Darin wird eine Ausweitung der Anspruchsberechtigten abgelehnt, da eine höhere Inanspruchnahme in Zeiten von Fachkräftelücken eine Ressourcenverschiebung verursachen würde. KMU müssten mehr Zeit für Umorganisation und Personalsuche aufwenden, offene Stellen blieben aufgrund befristeter Verträge womöglich vakant. Die Argumentationskette mündet in einem Zitat, dem viele der befragten KMU zustimmen würden (Beirat Pflege & Beruf 2023, S. 109):

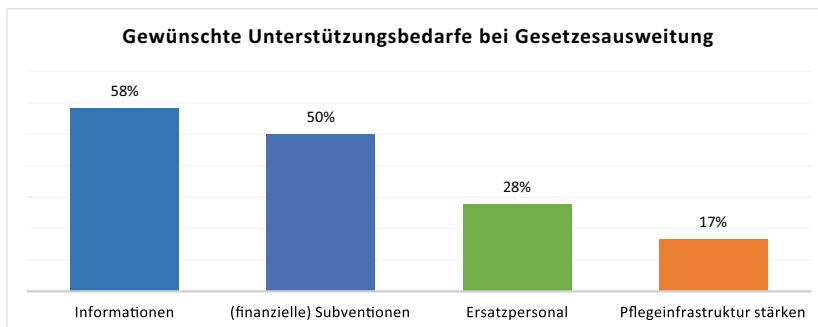
*„Je zahlreicher Pflegefreistellungen geltend gemacht werden, je höher die personalplanerischen Anforderungen an den Betrieb, desto kostenträchtiger und aussichtsloser die Chancen, Ersatzkräfte zu finden. Durch ein Familienpflegegeld in Form eines „verlorenen Zuschusses“ [gemeint ist eine Lohnersatzleistung] würden Unternehmen letztlich doppelt belastet: finanziell über eine steuerliche Mitfinanzierung wie betrieblich durch die organisatorische Umsetzung wahrscheinlich steigender Freistellungen.“*

In der Aussage sind die Hauptargumente der Ablehnung einer Gesetzesausweitung prägnant gebündelt. Weitere Punkte des Minderheitenvotums decken sich mit den Einwänden der befragten KMU und richten sich sowohl gegen eine Erweiterung des Berechtigtenkreises als auch gegen eine Absenkung der Unternehmensgrößenschwellen. Aus Unternehmens- und BDA-Perspektive ist diese Argumentation einerseits nachvollziehbar, greift andererseits jedoch zu kurz. Denn statistisch ist belegt, dass die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf ein zentraler Faktor für Mitarbeiterbindung und -gewinnung ist. Ihre Vernachlässigung verschärft Fachkräfteengpässe und schädigt die Reputation. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen dies erkannt haben und aus Eigeninteresse eine grundsätzliche Bereitschaft zur Lösungsfindung besteht. Der Gesetzgeber kann diese Bereitschaft stärken, indem er Planungssicherheit gewährleistet und statt vollständiger Freistellungen flexible Teilstellungen ermöglicht. Eine Akzeptanz der Gesetzesausweitung setzt jedoch voraus, dass die Sorgen der KMU ernst genommen werden. Entscheidend ist, dass den Unternehmen verdeutlicht wird, weshalb Beschäftigte ausfallen: ob aufgrund von Überlastung, Burn-out und mangelnder Vereinbarkeitsmöglichkeiten oder durch eine klar planbare, zeitlich begrenzte Freistellung für die Pflege von Angehörigen. Die nachfolgende Kategorie zeigt, welche Unterstützungsformen KMU als hilfreich ansehen und welche zu einer positiveren Einstellung gegenüber der Gesetzgebung beitragen können.

### **9.3.5.3 „Tit-for-Tat-Strategie: Bedarfe bei Gesetzesausweitung“**

Die Frage nach den notwendigen Unterstützungsbedarfen sollte klären, unter welchen Bedingungen KMU einer Gesetzesausweitung am ehesten zustimmen würden. Die Antworten entstanden spontan in der Interviewsituation und basierten allein auf den Erfahrungen und Einschätzungen der Befragten, da keine Vorschläge vorgegeben wurden. Daraus ließen sich vier Bedarfsbereiche ableiten, die zwischen realistischen Anforderungen und sehr optimistischen Vorstellungen lagen. Da es sich um eine hypothetische Fragestellung handelte, konnten die KMU alles benennen, was ihnen für die praktische Umsetzung einer möglichen Ausweitung von Pflegezeit und Familienpflegezeit hilfreich erschien. Abbildung 9.20 zeigt die prozentuale Verteilung der genannten Bedarfe.

Notwendigerweise stand für die Befragten die Aufrechterhaltung des operativen Geschäfts und damit die Sicherung wirtschaftlicher Stabilität im Vordergrund. Besonders häufig nannten sie den Wunsch nach einem rechtzeitigen und komprimierten Informationsfluss, wobei genaue Vorstellungen darüber bestanden, von wem und in welcher Form dieser erfolgen sollte. Ebenso zentral war die



**Abb. 9.20** Kategorie „Unterstützungsbedarfe bei Gesetzesausweitung“. (Eigene Darstellung, n = 43)

Forderung, finanzielle Einschnitte durch Freistellungen zu vermeiden und die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Unternehmen zu sichern. Hinzu kamen Überlegungen, wie sich Ausfälle durch eine Gesetzesausweitung praktisch bewältigen lassen. Zwar blieben freizustellende Beschäftigte und deren Ersatz ein wichtiger Bezugspunkt, doch traten diese Argumente weniger dominant hervor als bei den klar ablehnenden Stimmen. Auffällig war, dass die Antworten sowohl resignative Haltungen aufgrund knapper Ressourcen als auch kreative Ansätze enthielten, etwa Überlegungen zu Automatisierung oder Robotik. Schließlich stellten einige Befragte auch das bestehende Pflegesystem infrage und kritisierten, dass Unternehmen als Lückenbüßer für ein staatliches Missmanagement herhalten müssten, das seine pflegebedürftige Bevölkerung nicht ausreichend versorgt. Die folgenden Abschnitte fassen die Aussagen zu den vier Subkategorien zusammen und werden durch Zitate illustriert.

#### (1) Steuerberater:in als wichtigste Informationsquelle

Den befragten Unternehmen war bewusst, dass sie eine Pflicht zur Selbstinformation haben, und sie kamen dieser auch nach. Sie waren verpflichtend in der Industrie- und Handelskammer (IHK) oder in einer Handwerkskammer (HWK) organisiert und nannten zudem Mitgliedschaften in Berufsverbänden und Innungen. Die IHK bewerteten die KMU jedoch als wenig hilfreich. Nach ihrer Wahrnehmung veröffentlicht sie zu viele unselektierte Informationen und überflutet die Unternehmen mit Mitteilungen, die kaum zu überblicken sind. Zeit und Kapazität, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen, sahen die Befragten nicht, sodass die Mitteilungen nur begrenzt beachtet wurden. Die Vorgehensweise der IHK wurde vielfach als „Daseinsberechtigung“ kritisiert. Vergleichbare

Einschätzungen äußerten handwerkliche Betriebe gegenüber der HWK, deren Informationen sie als zu ungenau und wenig brauchbar einstuften. Beide Institutionen fielen in der Bewertung der KMU als Informationsquellen durch. Besonders negativ wurde dabei hervorgehoben, dass die Pflichtmitgliedschaften hohe Beiträge erfordern, ohne eine entsprechende Gegenleistung zu bieten. Entsprechend wünschten sich die Befragten, dass die IHK ihrer Unterstützungsplicht besser nachkommt und sowohl Unternehmen als auch deren Beschäftigte gezielter informiert. Exemplarisch für diesen Unmut stehen zwei Aussagen:

*„Da gibt's wie gesagt die IHK und das ist Tod und Teufel! Wir haben ja auch unser Landesverband, der tut uns das alles immer schön aufbereiten, und dort gucke ich eher rein, weil die Handwerkskammer, die weiß sowieso nichts. [...] und wenn ich Fragen hab, habe ich ein ganz fähiges Steuerbüro, das weiß alles, das ist super, da kann ich drüber reden, und dann kann ich auch fragen, wie mache ich das jetzt?“* (KMU 8, F: Malerbetrieb)

*„Dann kommt vom Verband etwas oder die Kammer schickt was. Die schicken ja alle irgendwelches Zeug. Natürlich sage ich mir dann, das müsstest du lesen, das nimmst du dir vor. Ich packe mir das in die Tasche und will es zu Hause lesen. Ich komme zu Hause nicht dazu, weil ich spät nach Hause komme und einschlafe. Also diese steten Veränderungen, die kannst du gar nicht erfassen, selbst wenn du es wolltest. [...] Es ist viel zu viel für ein Kleinunternehmen wie wir es sind. Denn wir haben keine Personalabteilung. Wir haben keinen, der jetzt die Tageszeitung durchliest und daraus eine Wandzeitung macht und zeigt, was für uns relevant ist. Das können die Großen machen, wir können das nie machen.“* (KMU 38, L: Immobilienbüro)

Die letzte Aussage verdeutlicht die begrenzten zeitlichen Ressourcen kleiner Unternehmen. Inhaber:innen müssen sich um alle unternehmerischen Belange kümmern, was eine Allzuständigkeit bedeutet, wie sie bereits in der Kategorie zu den Strategien bei Ausfällen sichtbar wurde. Gerade wegen dieser ressourcenbedingten Limitationen war es den Befragten wichtig, Neuerungen in verdichteter Form zu erhalten. Hier schnitten Berufsverbände und Innungen deutlich besser ab als die IHK, da ihre Mitgliedschaft freiwillig erfolgt und sie Informationen verständlich und dosiert aufbereiten. Ihre Beratungsfunktion sowie der fachliche Austausch mit anderen Betrieben wurden besonders positiv hervorgehoben.

Der unangefochtene Favorit der Unternehmen war jedoch das Steuerbüro mit seiner persönlichen Beratung. Das Vertrauen in Steuerberater:innen beruhte auf dem direkten und praktischen Nutzen, den sie für die Unternehmen boten. Die finanzielle Stabilität und der Erfolg der KMU wurden stärker der Zusammenarbeit mit dem Steuerbüro als den Pflichtinstitutionen IHK oder HWK zugeschrieben. Hinzu kam die Ineffizienz letzterer, die weder spezialisiertes Wissen noch komprimierte Informationen bereitstellten. Steuerbüros übernahmen dagegen die

Fachexpertise zu Gesetzen, Vorschriften und Bestimmungen und wurden von den Befragten auch als Instanz zur Risikominimierung geschätzt, da sie sicherstellen, dass alle relevanten Vorgaben eingehalten werden. Damit tragen sie zur Vermeidung rechtlicher Probleme und zusätzlicher Kosten bei. Insgesamt war es den Unternehmen weniger wichtig, von *wem* sie Informationen erhielten, sondern *wie*. Steuerbüros galten als bewährteste und passfähigste Partner, da sie nah an der Unternehmensrealität agieren, regelmäßig im Austausch stehen und als seriös und loyal wahrgenommen wurden.

Darüber hinaus wünschten sich die Befragten einen geringen bürokratischen Aufwand bei Beantragungs- und Abrechnungsverfahren. Ihre Erfahrungen mit den aufwendigen und komplizierten Corona-Programmen prägten dieses Bild nachhaltig. Niemand konnte positive Beispiele nennen, vielmehr überwogen Berichte von zeit- und nervenaufreibender Administration, die sich nach Ansicht der KMU bei künftigen gesetzlichen Regelungen keinesfalls wiederholen sollte.

#### (2) Wunsch nach personeller und finanzieller Subvention

Neben einem zielgerichteten Informationsfluss nannten die Unternehmen zwei Formen der Unterstützung, die sich teilweise ergänzten, teilweise aber auch widersprachen: eine finanzielle Förderung für personelle Ausfälle und die Möglichkeit eines schnellen Ersatzes freigestellter Beschäftigter. Die Befragten befürchteten, dass mit wachsender Bekanntheit und Anspruchsberechtigung von PflegeZG und FPfZG mehrere Mitarbeiter:innen gleichzeitig ausfallen könnten. Da die verbleibende Belegschaft dies nicht vollständig auffangen kann, wünschte sich jedes zweite KMU eine staatliche finanzielle Subvention. Diese sollte in erster Linie dazu dienen, die fehlende Personalstelle zu ersetzen. Falls jedoch aufgrund von Kurzfristigkeit, Fachkräftemangel, Branchennachteilen oder der Befristung kein Ersatz gefunden werden kann, sollte eine Ausgleichszahlung zumindest laufende Kosten und mögliche Regressansprüche decken. Besonders sehr kleine Unternehmen mit fünf Beschäftigten oder weniger sahen sich im Ernstfall existenziell gefährdet. Die beiden folgenden Aussagen verdeutlichen die Spannbreite zwischen personeller und finanzieller Subvention:

*„Ich kriege ja niemand geliefert im Karton, der dann die Arbeit übernimmt. So einen kleinen Roboter wäre vielleicht nicht schlecht, sowas menschenähnliches, vielleicht haben wir das irgendwann mal. Aber bis dahin kann es ja nur darum gehen, dass man eine finanzielle Unterstützung kriegt, um damit dann, das kann man ja auch kontrollieren, irgendwo ein Ersatzpersonal zu besorgen.“* (KMU 16, G: Optiker)

*„Mir ist als Unternehmer wichtig, dass mich das jetzt nicht unbedingt noch mehr kostet. Es kostet mich ja eigentlich schon was, an Nerven und an Aufwand, die Person irgendwo jetzt zu ersetzen. Das ist eigentlich schon schlimm genug. Ich würde nicht*

*noch unbedingt fürs Pflegen meiner Mitarbeiter, von anderen Leuten dann noch mit bezahlen müssen.“ (KMU26, F: Haustechnik)*

Die Befragten betonten, dass ihre Kosten (etwa für Produktion, Miete, Strom und Versicherungen) auch dann weiterlaufen, wenn Beschäftigte fehlen und der Umsatz sinkt. Kann die Stelle nicht nachbesetzt oder intern kompensiert werden, reduziert sich für diesen Zeitraum das Angebot oder der Erlös des Unternehmens. Hier setzten die Überlegungen zu finanziellen Subventionen als Verlustausgleich an. Vorgeschlagen wurde etwa ein zeitlich begrenzter Lohnersatz, der auch die Einarbeitung von Ersatzpersonal abdecken könnte. Allerdings bindet die Einarbeitung selbst zusätzliche Kapazitäten, da erfahrene Mitarbeiter:innen ihre eigene Produktivität zugunsten der Einarbeitung einschränken müssen, während neue Kräfte ihr Potenzial zu Beginn noch nicht ausschöpfen können. Ein Unternehmer schlug deshalb vor, einen Eingliederungszuschuss (EGZ) analog zu den Förderungen der Bundesagentur für Arbeit einzuführen, wie er bei der Einstellung von Arbeitsuchenden oder Bürgergeldempfänger:innen gewährt wird. Neben direkten Zuschüssen war den KMU wichtig, nicht mit indirekten Kosten belastet zu werden. Eine Lohnfortzahlung wie im Krankheitsfall lehnten sie strikt ab. Zudem nannten die Befragten einen geringen bürokratischen Aufwand als zentrales Kriterium, um einer Gesetzesausweitung positiv gegenüberzustehen. Die Erinnerungen an den hohen Formularaufwand während der Coronapandemie waren noch präsent und durchweg negativ besetzt.

Der Wunsch nach einer kostenneutralen Lösung zeigte sich auch in der Sorge vor Schadensersatzansprüchen bei verspäteter Auftragserfüllung. Wenn KMU ihre Leistungen wegen fehlender Mitarbeiter:innen nicht erbringen können, drohen Rückzahlungen und Entschädigungen. Ein lokaler Reiseveranstalter schilderte beispielhaft, dass eine mehrtägige Busreise ausfallen kann, wenn der Fahrer kurzfristig Pflegezeit nimmt. In diesem Fall müsste das Unternehmen nicht nur den Reisepreis erstatten, sondern auch für den entgangenen Urlaub entschädigen. Die Handlungsalternativen sind begrenzt: Neben einer offenen Kommunikation mit den Kund:innen bleibt nur ein angepasstes Risikomanagement, etwa durch Versicherungen gegen Stornierungen oder Verspätungen. Diese sind jedoch teuer und schützen nicht vor einem dauerhaften Verlust der Kundenschaft. Das Beispiel ist übertragbar auf andere KMU, die bei kurz- oder längerfristigen Ausfällen ihre Verbindlichkeiten nicht mehr bedienen können. Im Kern ergeben sich zwei existenzielle Herausforderungen: erstens ein *akuter Personalengpass* durch familiäre Pflegeaufgaben und zweitens *finanzielle Entschädigungen* für nicht erbrachte Leistungen. Als Entlastung wünschten sich die Befragten daher entweder eine direkte finanzielle Ausgleichszahlung oder einen indirekten Ausgleich in Form

steuerlicher Vorteile. Die Freistellung wegen Pflege wurde dabei als humanitäre Leistung verstanden, die durch steuerliche Entlastung anerkannt werden sollte (*tit-for-tat*).

Ein direkter oder indirekter finanzieller Support galt vielen KMU als wichtige Hilfe bei personellen Ausfällen. Allerdings war das nicht für alle ausschlaggebend. Jeder vierte Befragte betonte, dass Geld allein nicht die Abwesenheit von Beschäftigten kompensiert. Für sie blieb der eigentliche Engpass das fehlende Personal, das sich kurzfristig weder ersetzen noch einarbeiten lässt. Diese Resignation gegenüber dem Personalmangel und der begrenzten Unterstützungs möglichkeiten spiegeln die folgenden Aussagen:

*„Na, wie wollen die das unterstützen? Ich kann doch da oben nie anrufen und sagen, ja, wenn der jetzt ein Jahr aussteigt, dann gibt mir einen Ersatz für denjenigen. Das wird nie funktionieren. [...] Nee, es gibt nichts was mir das beschönigen würde.“* (KMU 10, G: Kfz-Werkstatt)

*„[...] wenn so ein Gesetz jetzt kommt, und das wird dann auch gelebt, vielleicht in zwei Jahren oder so. Dann müsste ich vielleicht auch personalmäßig wieder ein bisschen aufstocken. Also, man muss sich das so vorstelle: Die mittelständischen Unternehmen haben ja jetzt alle Kosten gespart. Das ist nicht nur bei uns so, das ist überall. Die haben Kosten gespart, haben auch am Personal gespart. Die haben alle runtergefahren, aufgrund der ganzen Kostenerhöhung.“* (KMU 21, H: Autohandel)

*„Aber in dem Fall muss ich sagen: Eine finanzielle Entlastung ist für uns nicht so attraktiv, weil uns fehlt dann einfach die Person, und das kann man schlecht dann damit kompensieren, weil man so schnell nicht an eine neue Arbeitskraft kommt, die man dann könnte beschäftigen als Ersatz.“* (KMU 32, H: Umzugsfirma)

Die Zitate verdeutlichen erneut den Fachkräftemangel und den fehlenden personellen Puffer, um längerfristige Ausfälle abzufangen. In größeren kleinen und mittleren Unternehmen zeigte sich die Haltung zu Fehlzeiten etwas toleranter, da dort in Einzelfällen Seiteneinstiege oder persönliche Netzwerke genutzt werden konnten. Diese Möglichkeiten blieben jedoch sehr begrenzt. Der Ausfall von Schlüsselpersonen gefährdete in jedem Fall die Leistungsfähigkeit. Die Sorge, kein Ersatzpersonal zu finden, bezog sich nicht nur auf mögliche Pflegezeiten, sondern auf das gesamte Spektrum von Ausfallgründen wie Krankheit, Urlaub, Elternzeit, Abwerbung oder Frühverrentung. Die Aussicht, zusätzlich Pflege- und Familienpflegezeit gewähren zu müssen, verstärkte angesichts des Arbeits- und Fachkräftemangels die ablehnende Haltung der KMU. Zugleich war den Befragten bewusst, dass die Regierung bei der Personalbeschaffung keine direkte Hilfestellung leisten kann.

### (3) Umfassende Pflegeinfrastruktur statt umfassende Gesetze

Aus den Interviewpassagen, die mögliche staatliche Subventionen thematisierten, wurde deutlich, dass mehr als zwei Drittel der Befragten eine Freistellung wegen Pflege mit einem Reziprozitätsgedanken verbanden. Wie bereits dargestellt, verstanden die KMU Angehörigenpflege als Akt der Solidarität gegenüber ihren Beschäftigten, geprägt von Verständnis und sozialer Verantwortung. Finanzielle oder personelle Subventionen wurden dabei eher als Gedankenexperiment betrachtet, um die Bedingungen zu benennen, unter denen kleine Unternehmen eine Ausweitung der Pflege- und Familienpflegezeit akzeptieren würden. Den meisten war jedoch bewusst, dass solche Unterstützungsvarianten in der Realität kaum realisierbar sind, was sich besonders an der Kapitulation beim Thema Ersatzpersonal zeigte. Vor diesem Hintergrund hielten es immerhin 14 % der Befragten (jedes siebte KMU) für sinnvoller, finanzielle Mittel nicht den Unternehmen, sondern der Pflegeinfrastruktur zugutekommen zu lassen. Frühere Aussagen verdeutlichten, dass die Unternehmer:innen Beschäftigte mit familiärer Pflegeverantwortung grundsätzlich unterstützen wollten und deren zeitliche Belastungen kannten. Nach Auffassung vieler KMU entsteht der Bedarf nach Arbeitszeitverhandlungen jedoch vor allem deshalb, weil die staatliche Pflegeinfrastruktur unzureichend ist. Der Regierung wurde in diesem Zusammenhang ein Missmanagement attestiert, das Arbeitgeber:innen zwingt, über ihre personellen Ressourcen auszugleichen, indem sie Beschäftigte für Angehörigenpflege freistellen sollen.

*„Wenn die ganze Boomer generation in die Pflegebedürftigkeit kommt, werden die überhaupt nicht die Strukturen in der Dienstleistung haben, beziehungsweise in der Pflege haben, um das abzufangen. Wir brauchen ja quasi den privaten Sektor, also die Familien, die das abfangen. [...] Wenn es die Strukturen gäbe, müsste ich die Arbeitskraft nicht dafür freistellen, die Eltern zu pflegen.“ (KMU 1, I: Restaurant)*

Diese Überlegung war keine Ausnahme, sondern fand sich regelmäßig in den Antworten. Für die Aufrechterhaltung des Kerngeschäfts hielten es die Befragten für attraktiver, auf einen professionellen Pflegesektor zurückgreifen zu können, anstatt dass Beschäftigte informell pflegen und dadurch länger fehlen. Zudem sei dies auch im Sinne der Pflegebedürftigen, da sich so der qualitative Standard von Pflegeleistungen verbessere. Nach Auffassung vieler KMU befindet sich dieser derzeit auf einem niedrigen Niveau. Familien übernehmen Pflege häufig nur deshalb, weil es kein hinreichendes professionelles Angebot gibt oder weil die Kosten dafür zu hoch sind.

*„[...] die Frage ist ja, warum müssen das Leute in Anspruch nehmen? Das ist ja jetzt nicht nur der Gedanke, ich möchte für meine Eltern da sein, sondern ich muss für*

*„meine Eltern da sein, weil ich niemanden finde, der die Pflege übernimmt oder wenn ich jemanden finden, die Pflegeleistung nicht bezahlen kann.“ (KMU 4, M: Notariat)*

*„Also das Angehörige pflegen, wird notwendig sein. Weil ich sehe es bei meiner Mutter. Also das, was angeboten wird, hilft ja nie wirklich weiter. [...] Ich möchte das nicht, was meine Mutter da gerade hat, diese mangelnde Pflege.“ (KMU 9, M: Architekturbüro)*

*„Ich denke[...], statt auf der Unternehmensseite das weiter zu verschärfen oder zumindest weitere Ansprüche dort geltend zu machen, sollte man [...] eher versuchen, dass die finanziellen Mittel, die dazu notwendig sind, [...] für die Pflege zur Verfügung stellen. Dass der private Anteil für die Pflegekassen, also für die Pflege von Angehörigen, sei es jetzt bei einer Kurzzeitpflege, sei es in der stationären Pflege, dort erhöht wird. Wenn man [...] ein Budget hat von ein paar Millionen Euro, die man reserviert für den Anspruch auf die Pflege der Angehörigen, dann wäre das für meine Begriffe besser, anstatt wieder neue gesetzliche Regelungen zu schaffen und noch mehr den Unternehmen aufzuerlegen und [...] zu sagen, man stärkt jetzt eher die Pflegedienste, dass die dort vielleicht mehr leisten können.“ (KMU 22, N: Reiseunternehmen)*

Das bedeutet konkret: KMU erhoffen sich von einer besser finanzierten und ausgestatteten Pflegeinfrastruktur, dass ihre Beschäftigten trotz familiärer Pflegetätigkeit im Erwerbsleben bleiben können. Wenn Pflegeaufgaben durch qualifizierte Dienstleister kontinuierlich und bedarfsgerecht unterstützt werden, sinkt die Wahrscheinlichkeit längerer Arbeitsausfälle. Dies liegt im Interesse beider Seiten. Für die Unternehmen bedeutet es Produktivität und Bestandssicherung, für die Beschäftigten die Vermeidung von Einkommensverlusten und eine erleichterte Vereinbarkeit von Pflege und Beruf.

### **9.3.5.4 Fazit Kategorie „Ausweitung PflegeZG und FPfZG“**

Die Kategorie ermöglichte das Zusammentragen von Ideen und Wünschen der befragten KMU für den Fall, dass eine Ausweitung der Pflege- und Familienpflegezeit erfolgt und alle Unternehmen diese umsetzen müssen. Im Zentrum stand der Bedarf nach klaren Informationen, was den geringen Bekanntheitsgrad von PflegeZG und FPfZG verdeutlicht. Selbst unter den rund 20 % der KMU, die aufgrund ihrer Beschäftigtenzahl bereits unter die Regelungen fallen, kannten viele die Gesetze nicht oder hatten nur entfernt davon gehört. Vergleichsdaten aus anderen Studien fehlen, doch dürfte der geringe Bekanntheitsgrad mit der niedrigen Inanspruchnahme beider Gesetze zusammenhängen. Da die Pflegezeit finanziell nicht abgesichert ist, greifen Beschäftigte eher auf Krankschreibungen zurück als auf ein rückzahlungspflichtiges Darlehen. Bereits der ZQP-Themenreport von 2015 belegte, dass finanzielle Gründe das größte Hemmnis für die Nutzung der Familienpflegezeit sind. Entsprechend blieben die Gesetze in den Augen vieler Unternehmen unpraktikabel. Abgesehen vom unabhängigen Beirat für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sowie kleineren Querschnittsstudien beschäftigte

sich bisher kaum jemand vertieft mit ihrer Umsetzung. Der Wunsch der KMU richtete sich daher auf eine dosierte und praxisnahe Informationsvermittlung, am besten unmittelbar vor Inkrafttreten einer verpflichtenden Ausweitung. Eine reale Mitsprache rechneten sich die Befragten zwar kaum aus, verbanden ihre Aussagen jedoch mit der Hoffnung, dass ihre Unterstützungswünsche auf politischer Ebene Gehör finden. Als wichtigste Informationsquelle sahen die KMU ihr Steuerbüro. Dieser Befund deckt sich mit einer aktuellen Befragung des KDA (2023, S. 41), in der Steuerberatungen als erste Anlaufstelle genannt wurden.

Der Wunsch nach finanziellen Subventionen ist aus Sicht der Inhaber:innen plausibel: Unternehmen sind auf Gewinn ausgerichtet, und alles, was Rentabilität schmälert oder zusätzliche Kosten verursacht, wird schnell zur Bedrohung. Subventionen sollten nach Auffassung der Befragten vor allem die Kosten kompensieren, die durch ausfallende Beschäftigte entstehen. Sie könnten genutzt werden, um Ersatzpersonal einzuarbeiten oder vorübergehende Produktivitätsverluste abzufedern. An zweiter Stelle standen Zuschüsse zur Deckung laufender Kosten, wenn sich kein Ersatz finden lässt und die Leistungsfähigkeit sinkt. Implizit wurde zudem die persönliche Existenzsicherung der Inhaber:innen berührt: In Kleinstbetrieben kann eine mehrheitliche Inanspruchnahme der Pflegezeit zu einem faktischen Stillstand führen. Bevor es so weit kommt, könnten Unternehmen die Pflegezeit mit Verweis auf „dringende betriebliche Gründe“ verwehren. Ein solches Vorgehen stünde jedoch im Widerspruch zu den angestrebten Work-Life-Integration und den positiven Reputationsfaktoren, die Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte benötigen, und würde zudem neue Spannungen hervorrufen.

Damit es nicht zu solchen Endzeitszenarien oder Patsituationen kommt, wünschten sich die KMU schnellen Ersatz für ausfallende Beschäftigte. Wegen des Fachkräftemangels bleibt dieser Wunsch jedoch schwer realisierbar. Eigentlich müssten die Unternehmen attraktive Vereinbarkeitsbedingungen schaffen, um Fachkräfte zu halten und zu gewinnen. Das reduziert zwar vollständige Ausfälle durch flexible Arbeitszeiten oder -orte, verhindert aber nicht den vorübergehenden Arbeitskräfteverlust. Branchen mit geringer Flexibilisierbarkeit, etwa durch Schichtarbeit oder hohe Präsenzkultur, sind besonders belastet. Ein Unternehmer äußerte sogar den Wunsch nach Robotik, um die Abhängigkeit vom Personal zu verringern. Der Fachkräftemangel gilt inzwischen als eines der größten Zukunftsrisiken für Unternehmen (EY 2021; DIHK 2021, 2023; IfM Bonn 2023). Für die Zukunft ist an dieser Stelle keine entlastende Aussage möglich, da sich der Trend einer branchenspezifisch negativen Arbeitskräfteentwicklung fortsetzen wird. Das hängt zum einen mit den demografischen Entwicklungen zusammen und zum anderen mit Wanderungsmustern hin zu Ballungsräumen. Zusätzlich verschärft

die Konkurrenz zu Großbetrieben mit besseren Arbeitsbedingungen und Tarifgehältern die Lage. Eltern, vor allem Frauen mit Kleinkindern, haben oft keinen Zugang zu ausreichenden Betreuungsangeboten und bleiben daher in Teilzeitarbeit gebunden. Ähnliches gilt für pflegende Angehörige, die entweder stationäre Tagespflegeplätze oder einen regelmäßig verfügbaren ambulanten Dienst benötigen. Auch das Potenzial zugewanderter Arbeitskräfte ist nicht unmittelbar nutzbar, da sie häufig umfassend nachqualifiziert werden müssen oder lange auf die Anerkennung ihrer Berufsabschlüsse warten. Für diese komplexen Herausforderungen gibt es weder einfache noch schnelle Lösungen, wenngleich Unternehmen diese dringend benötigen würden. Vor diesem Hintergrund wird sich der Mangel an geeignetem Personal in bestimmten Branchen weiter verschärfen. Besonders betroffen sind die Verkehrs- und Logistikbranche, Verkaufsberufe, medizinische Gesundheitsberufe sowie zahlreiche Handwerksberufe (DIHK 2023, S. 6 f.; Statista 2024a, S. 27 ff.). Gerade dort ist die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf durch Schichtarbeit und eine starke Präsenzkultur ohnehin stark eingeschränkt. Zwar wäre es theoretisch möglich, ungelernte Personen einzustellen, doch die durchschnittliche Vakanzzeit bei Helfer- und Anlerntätigkeiten liegt bei 163 Tagen und damit bei mehr als fünf Monaten (Statista 2024a, S. 29 ff.). Eine Neueinstellung lohnt sich folglich erst ab einer Freistellung von mindestens sechs Monaten, alles darunter müssten die KMU intern kompensieren. Hinzu kommt, dass befristete Stellen für viele Arbeitnehmer:innen unattraktiv sind und Unternehmen häufig nicht über die finanziellen Mittel verfügen, zusätzliches Personal einzustellen. Steigende Energie- und Rohstoffpreise sowie die anhaltende Inflation verschärfen diese Situation. Vor diesem Hintergrund erscheint der Wunsch nach einer finanziellen Subvention für den Ausfall pflegender Beschäftigter nachvollziehbar.

Aus den geäußerten Vorstellungen und Bedarfen ergibt sich, dass KMU ein Mitspracherecht bei gesetzlichen Änderungen für unabdingbar halten. Dass ihre Interessen bislang zu wenig berücksichtigt werden, zeigt u. a. das Minderheitenvotum der BDA. In beiden Beiratsberichten fordert sie, die tatsächlichen Ressourcen kleiner und mittlerer Unternehmen sowie die Arbeitsmarktsituation stärker zu beachten. Konkret lehnt sie eine Ausweitung des berechtigten Personenkreises, eine vollständige Freistellung und die Einführung einer Lohnersatzleistung ab. All dies würde nach ihrer Einschätzung die Zahl der Inanspruchnahmen deutlich erhöhen und KMU übermäßig belasten. Zum Schutz kleiner Betriebe sei daher ein Schwellenwert erforderlich (Beirat Pflege & Beruf 2019, S. 75, 2023, S. 107 ff.). Im zweiten Bericht schlossen sich zudem die Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände und die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände dieser Position an (Beirat Pflege & Beruf 2023, S. 110). Die befragten KMU dieser Studie würden diese Minderheitenvoten weitgehend unterstützen.

Ein letztbenannter Wunsch der KMU verlangt nach einer Stärkung der Pflegeinfrastruktur. Das lenkt den Blick weg von der Verantwortung der Unternehmen und hin zu politischen Akteur:innen. Die Befragten überlegten, warum das Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz überhaupt notwendig sind. Ein weiterer Wunsch der KMU zielte auf eine Stärkung der Pflegeinfrastruktur. Damit rückte die Verantwortung von den Unternehmen hin zu politischen Akteur:innen. Mehrfach wurde hinterfragt, warum das Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz überhaupt notwendig sei: Mit einer ausreichenden staatlichen bzw. kommunalen Pflegeinfrastruktur und genügend professionellen Pflegekräften wären Angehörige deutlich entlastet und könnten Beruf und Pflege leichter vereinbaren. Angeprochen wurde damit eine Verantwortungsdiffusion zwischen staatlicher und unternehmerischer Zuständigkeit. Dass diese bereits jetzt Lösungen wie eine flächendeckende Regelung oder eine Lohnersatzleistung verzögert, zeigt sich im zurückhaltenden Verhalten auf Bundesebene und dem wiederholten Verweis auf die angespannte Haushaltsslage. Dies führt zu einer unzureichenden Unterstützung pflegender Angehöriger, die weiterhin eigene Vereinbarkeitsstrategien entwickeln müssen. Verhärteten Unternehmen zudem ihre Haltung, hierfür nicht zuständig zu sein, erschwert das die Verhandlungsposition von Beschäftigten erheblich. Dass Diskriminierungserfahrungen bereits Realität sind, belegt die Studie zu fürsorgenden Erwerbstätigen (ADS 2023, S. 98). Von den 86 Befragten, die ihre Absicht äußerten, Pflege- oder Familienpflegezeit in Anspruch zu nehmen, erhielten über die Hälfte abfällige oder negative Bemerkungen von Vorgesetzten; 45 % wurden sogar unter Druck gesetzt, die Dauer zu verkürzen. Angesichts der Befunde zu Ausfallzeiten durch Pflege ist zu befürchten, dass solche Erfahrungen künftig zunehmen. Bleibt die Verantwortungsdiffusion ungelöst, tragen Angehörige die Hauptlast der Vereinbarkeit weiterhin allein. Dies führt zu den bekannten Folgen wie psychischen und physischen Erkrankungen, Burn-out und erhöhtem Stress, die wiederum zusätzliche Ausfälle nach sich ziehen. Der volkswirtschaftliche Schaden wurde im Fazit der vorherigen Kategorie beziffert. Die gesellschaftlichen Konsequenzen sind ebenfalls absehbar: Ohne eine bessere Unterstützung droht mehr Beschäftigten der Rückzug aus dem Erwerbsleben zugunsten der Pflege, was langfristig die Arbeitskraft verringert und sowohl wirtschaftliche als auch soziale Stabilität gefährdet.

## 9.4 Fazit: Squeezed like a Lemon – KMU zwischen Wirtschaftsdruck und Fürsorgepflicht

Ziel des Kapitels ist es, ein tiefgehendes Verständnis für die Komplexität und die strukturellen Barrieren zu schaffen, die die Handlungsfähigkeit und das Wachstum von KMU prägen. Die Analyse berücksichtigt nicht nur die unmittelbaren betrieblichen Herausforderungen, sondern auch deren enge Verknüpfung mit sozialen und politischen Einflüssen, die das unternehmerische Umfeld maßgeblich bestimmen und verstärken. Die Untersuchung zeigt, dass die aktuellen Risiken für KMU nicht isoliert betrachtet werden können, sondern im Zusammenspiel mit äußeren Faktoren wirken, die die unternehmerische Realität stark beeinflussen.

Die zentralen Risikofaktoren und Herausforderungen für KMU lassen sich in vier Kategorien unterteilen. *Erstens* stellt der Fachkräftemangel eine allgemeinwährtige und existentielle Herausforderung dar. Dieser Mangel zieht sich durch fast alle Branchen und betrifft insbesondere solche Unternehmen, die in strukturschwachen Regionen ansässig sind. Da junge Menschen zunehmend akademische Laufbahnen oder Verwaltungsberufe bevorzugen, ist es für KMU besonders schwierig, qualifizierten Nachwuchs zu finden. Viele Unternehmen geben an, dass der Mangel an Personal, insbesondere an qualifiziertem, oft so stark ist, dass vakante Stellen über längere Zeit unbesetzt bleiben, was die betriebliche Stabilität gefährdet und den Wettbewerb um Fachkräfte verschärft. *Zweitens* wirken die steigenden Betriebskosten, insbesondere für Energie, Material und Personal, als wirtschaftlicher Druck, der durch die Externalisierung der Kosten an die Kundschaft kompensiert werden muss. Diese Kostenweitergabe trifft jedoch auf eine beschränkte Kaufkraft, besonders in Regionen mit schwacher Wirtschaftsstruktur, was die ohnehin begrenzten Gewinnmargen weiter verringert und die unternehmerischen Ressourcen strapaziert. *Drittens* zeigt sich eine tiefe Politikverdrossenheit, da viele Kleinst- und Kleinunternehmen sich aufgrund bürokratischer Auflagen, steuerlicher Belastungen und der Anhebung des Mindestlohns strukturell benachteiligt sehen. Es entsteht der Eindruck, dass politische Entscheidungen nicht im Interesse der kleinen und mittleren Unternehmen getroffen, sondern größere Marktteilnehmer bevorzugt werden, wodurch das Vertrauen in die Politik sinkt. *Viertens* sind spezifische Branchen wie das Handwerk und personenbezogene Dienstleistungen besonders betroffen, da Arbeitszeiten wie Wochenend- und Schichtarbeit den Arbeitsalltag in diesen Sektoren unattraktiv für potenzielle Beschäftigte machen und somit zusätzliche Herausforderungen bei der Personalbindung schaffen.

Übergreifend zeigen die Ergebnisse dieses Kapitels deutlich, dass die genannten Risikofaktoren ineinander greifen und sich gegenseitig verstärken. So führt der

Fachkräftemangel nicht nur zu Personalengpässen, sondern zwingt die Unternehmen auch dazu, qualifizierte Arbeitskräfte zu höheren Löhnen anzustellen, was den ohnehin hohen Kostendruck weiter erhöht. Die dadurch entstehende Mehrarbeit lastet häufig auf den bestehenden Beschäftigten und den Inhaber:innen selbst, die zunehmend die entstandenen Lücken durch eigene Arbeitsleistung füllen müssen. Diese fortwährende Belastung wirkt sich auf die körperliche und psychische Gesundheit aus und stellt eine zusätzliche Herausforderung für viele Unternehmerinnen und Unternehmer dar. Parallel dazu wächst der Innovationsdruck, da KMU verstärkt versuchen müssen, flexible und familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu schaffen, um den Anforderungen potenzieller Bewerber:innen gerecht zu werden. Da für diese Anpassungen die strukturelle Unterstützung fehlt, steigt der Druck auf die Unternehmen erheblich und verdeutlicht das Spannungsfeld, in dem KMU im heutigen wirtschaftlichen und sozialen Umfeld agieren. Insgesamt zeigt das Kapitel, wie wichtig eine stärkere politische und gesellschaftliche Unterstützung für KMU ist, um ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit und ihr Überleben zu sichern.

In Bezug auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zeigt die Analyse der Interviews, dass KMU trotz der vielfältigen Herausforderungen im betrieblichen und wirtschaftlichen Umfeld eine Bereitschaft zeigen, ihren Beschäftigten eine gewisse Flexibilität und Unterstützung anzubieten. Für viele der interviewten Unternehmensleitungen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, einschließlich der Pflege von Angehörigen, bereits integraler, wenn auch impliziter Teil der Unternehmenskultur. Die Bereitschaft, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, spiegelt sich in den bestehenden Vereinbarkeitsmaßnahmen wider, die für alle Beschäftigten gelten und oft in der Flexibilität der Arbeitszeiten und einer offenen Kommunikation zu betriebsbedingten Belastungsspitzen bestehen. KMU legen Wert darauf, in ihrem kleineren, oft familiär geprägten Betriebsklima eine unterstützende und flexible Arbeitsumgebung zu schaffen, die auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten eingeht, unabhängig davon, ob sie Pflegeverantwortung übernehmen oder anderen familiären Verpflichtungen nachkommen. Diese allgemeine Flexibilität ist eine Stärke, die den Beschäftigten auch in der Pflege von Angehörigen entgegenkommt, ohne dass dafür zusätzliche, bürokratisch oder finanziell belastende Strukturen geschaffen werden müssen. Ein weiterer Aspekt ist das Verständnis der Unternehmen für die Lebensrealitäten der Mitarbeitenden. Da viele der interviewten KMU eine direkte Kommunikation und kurze Entscheidungswege pflegen, ist die Reaktion auf kurzfristige Betreuungs- oder Pflegebedarfe für viele Firmen unkompliziert umsetzbar. Diese proaktive

und reaktive Anpassungsfähigkeit an die familiären Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen hat zur Folge, dass formalisierte oder zusätzliche Vereinbarkeitsangebote aus Unternehmenssicht nicht erforderlich erscheinen.

Zusammengefasst wird die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in den befragten KMU durch eine pragmatische, flexibel angelegte Unternehmenskultur gestärkt, die auf ein wechselseitiges Verständnis zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen baut. Diese Offenheit und Flexibilität wirken sich positiv auf die Vereinbarkeit aus, da sie die individuellen Lebenssituationen der Beschäftigten einbeziehen, ohne dass gesonderte Maßnahmen erforderlich werden. Das minimiert auch den administrativen und wirtschaftlichen Druck auf KMU. Diese informellen, bedürfnisorientierten Vereinbarkeitsmaßnahmen können jedoch an ihre Grenzen stoßen, wenn sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiter verschärfen. Die Bereitschaft, pflegende Angehörige durch eine offene und flexible Unternehmenskultur zu unterstützen, bleibt ein wesentlicher Vorteil der KMU, lässt sich jedoch aufgrund der hohen personellen und wirtschaftlichen Belastung kaum in eine umfassendere betriebliche Struktur übertragen. Die Ergebnisse verdeutlichen die Notwendigkeit, dass KMU in einem unterstützenden politischen und wirtschaftlichen Umfeld agieren müssen, um ihre integrative und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur langfristig aufrechtzuerhalten.

Die Interviews verdeutlichen zahlreiche Herausforderungen, vor denen KMU im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Druck und Fürsorgepflicht stehen. Ergänzend hierzu liefern die Ergebnisse der Fragebögen eine wichtige Grundlage, die durch die qualitativen Erkenntnisse präzisiert und vertieft wird. Während die Fragebögen zentrale strukturelle Trends und Problembereiche aufzeigen, erschließen die Interviews die dahinterliegenden Mechanismen und Dynamiken. Ein Beispiel dafür ist die geringe Bekanntheit und Nutzung gesetzlicher Pflegezeitregelungen, die in den Fragebögen mit lediglich 7 % angegeben wird. Die Interviews zeigen, dass dieser geringe Wert auf einem grundlegenden Missverständnis der Begriffe „pflegende Beschäftigte“ und „Pflegezeit“ beruht. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer verbinden Pflege häufig nur mit direkten Betreuungsaufgaben für (ältere) Familienmitglieder und erkennen nicht, dass auch bürokratische oder unterstützende Tätigkeiten wie Arztbesuche oder die Koordination der Pflegeaufgaben dazugehören. Dadurch wird die tatsächliche Betroffenheit in den Unternehmen unterschätzt, was wiederum dazu führt, dass weder Sensibilisierung noch Maßnahmen zur Vereinbarkeit Teil des Unternehmensalltags werden. Diese Diskrepanz verdeutlicht, wie wichtig es ist, strukturelle Engpässe in KMU genauer zu betrachten. Sowohl die Ergebnisse der Fragebögen als auch der Interviews heben dabei die knappe Ressourcensituation als zentrale Herausforderung hervor: Die Fragebögen zeigen, dass finanzielle und personelle Kapazitäten in vielen Unternehmen begrenzt sind, was die Umsetzung

spezifischer Maßnahmen zur Vereinbarkeit erschwert. Die Interviews ergänzen dies, indem sie zeigen, wie diese Engpässe im Unternehmensalltag konkret wirken. So berichten die Befragten, dass der Ausfall einer Arbeitskraft schnell zu einer Überlastung der verbleibenden Mitarbeitenden führt, da kleine Teams keine ausreichenden Pufferstrukturen bieten. Besonders deutlich wird dies in KMU, in denen die Unternehmensleitung selbst regelmäßig operative Tätigkeiten übernehmen muss, um den Betrieb aufrechtzuerhalten. Diese Kombination aus finanziellen Einschränkungen und fehlenden personellen Ressourcen setzt die Unternehmen erheblich unter Druck und erschwert eine strategische Planung zur Förderung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf.

Ein weiterer Aspekt der Herausforderungen von KMU ist die Perspektive auf zukünftige Entwicklungen. Während die Fragebögen zeigen, dass die Mehrzahl der Unternehmen mit einem Anstieg pflegender Beschäftigter rechnet, verdeutlichen die Interviews, dass sich viele Unternehmen darauf weder strategisch noch operativ vorbereiten. Statt proaktiv Maßnahmen zu planen oder Strukturen anzupassen, dominieren kurzfristige und situative Reaktionen auf Vereinbarkeitsanforderungen. Dies zeigt sich besonders in der Abhängigkeit von individuellen Absprachen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden, die zwar Flexibilität ermöglichen, aber keine nachhaltige Grundlage für die systematische Förderung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf bieten. Die Interviews verdeutlichen auch, dass viele Unternehmer:innen die Bedeutung des Themas zwar erkennen, aber aufgrund bestehender Ressourcenkonflikte wie fehlenden Pufferstrukturen oder knappen finanziellen Mitteln keine zusätzlichen Kapazitäten für die strategische Planung bereitstellen können. Dadurch bleibt das Thema Vereinbarkeit in vielen KMU ein reaktives und wenig systematisiertes Feld, was langfristig die Handlungsfähigkeit der Unternehmen einschränken könnte. Die Synthese macht deutlich, dass die Ergebnisse der Fragebögen und Interviews übereinstimmend zeigen, dass KMU aufgrund struktureller Engpässe bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf häufig an ihre Grenzen stoßen. Während die Fragebögen diese Engpässe quantitativ durch geringe Maßnahmenverfügbarkeit und finanzielle Restriktionen belegen, verdeutlichen die Interviews die praktischen Folgen: eine hohe Belastung der Mitarbeitenden, eine Kultur improvisierter Reaktionen und eine fehlende strategische Planung. Beide Methoden unterstreichen jedoch auch, dass individuelle Vereinbarungen trotz aller Einschränkungen ein zentraler Ansatz sind, um kurzfristige Lösungen zu schaffen und die Bindung der Beschäftigten zu stärken. Diese Verknüpfung aus quantitativer Breite und qualitativer Tiefe bietet ein differenziertes Verständnis der aktuellen Herausforderungen und zeigt zugleich Potenziale für nachhaltigere Ansätze im Umgang mit Vereinbarkeitsfragen.



# Analyse und Interpretation der Ergebnisse

10

Die Auswertung der Fragebögen und Interviews führt nun zur Beantwortung der Forschungsfragen, die im Kapitel 7 (Genese der Forschungsfragen) abgeleitet wurden. Der Anspruch besteht darin, die empirischen Ergebnisse mit den theoretischen Konzepten zusammenzuführen. Dabei wurde ein methodischer Ansatz gewählt, der qualitative und quantitative Daten trianguliert, um sowohl die individuellen als auch die organisationalen Perspektiven der befragten KMU abzubilden. Die Analyse orientierte sich an den theoretischen Rahmenbedingungen der Organisationssoziologie, Akteursmodelle und Entscheidungstheorie, um die empirischen Ergebnisse in einen breiteren Kontext einzuordnen. Daran soll sich erklären, wo genau die Entscheidungsprämissen von KMU liegen, wenn es um die Implementierung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf geht. Hierfür werden die theoretischen Handlungsrahmen der Organisationsumwelt, der Akteurskonzepte und der Entscheidungstheorie mit den tatsächlich vorgefundenen Verhaltens- und Handlungsweisen der befragten KMU abgeglichen. Die Modelle bieten wertvolle Einsichten in das komplexe Zusammenspiel von Rationalität, Emotionen, sozialen Normen und Machtstrukturen. Sie ermöglichen eine differenzierte Analyse der Gründe, warum bestimmte Entscheidungen getroffen oder abgelehnt werden. Sie helfen zudem dabei, das Verhalten und die Motivation von Führungskräften und Mitarbeitenden besser zu verstehen. Durch die Erklärung anhand der drei Theoriestränge wird unternehmerisches Handeln in seinem sozialen, ökonomischen und kulturellen Kontext interpretierbar, was es erlaubt, Handlungsstrategien besser zu entwickeln und zu gestalten. Dabei kommt der Entscheidungstheorie eine exponierte Position zu. Sie liefert das analytische Framework, um Handlungsweisen in Unternehmen

verstehend zu interpretieren. Dazu stellt sie verschiedene Modelle und Konzepte bereit, die erklären, wie Entscheidungen in unsicheren und komplexen Umgebungen getroffen werden, welche Entscheidungsprozesse dabei ablaufen und wie individuelle und organisationale Faktoren dabei interagieren. Bei der Analyse von Entscheidungen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ermöglicht die Theorie eine differenzierte Betrachtung der zugrunde liegenden Dynamiken. Nachstehend wird jede der zentralen Forschungsfragen thematisch eingeführt und anschließend anhand der theoretischen sowie empirischen Erkenntnisse beantwortet. Die Ergebnisse werden in den Abschnitten durch eine theoretische Reflexion ergänzt, die die Handlungslogiken und Entscheidungsprämissen der befragten KMU beleuchtet. Abschließend werden die wesentlichen Erkenntnisse in einem Fazit zusammengeführt, das den konkreten Gewinn für die Forschung und Praxis darstellt.

---

## **10.1 Institutionelle und organisationale Rahmenbedingungen als Einflussfaktoren**

Die erste Forschungsfrage untersucht, welche institutionellen und organisationalen Faktoren die Einführung pflegesensibler Maßnahmen in KMU fördern oder behindern. Diese Fragestellung bildet den Ausgangspunkt, um die zentralen Barrieren und unterstützenden Rahmenbedingungen zu analysieren, die im Verlauf der Interviews identifiziert wurden. Die Auswertung der Unternehmensinterviews deckte eine Reihe von beeinflussenden institutionellen und organisatorischen Faktoren auf, die sowohl förderliche als auch hemmende Wirkungen entfalten können. Diese Faktoren sind entscheidend für die Integration von Unterstützungsmaßnahmen, die es auf der einen Seite Beschäftigten ermöglichen, ihre familiäre Pflegeverpflichtung mit dem Beruf zu vereinbaren, und auf der anderen Seite die Unternehmen handlungsfähig halten. Ein identifizierter institutioneller Faktor, nach dem gezielt gefragt wurde, ist das Pflege- und Familienpflegezeitgesetz. 93 % der befragten KMU hatten keine konkreten Kenntnisse über diese Gesetze und konnten sie entsprechend auch nicht nutzen. Das deutet auf ein Informationsdefizit hin, was eine wichtige Barriere darstellt. Darüber hinaus spielt die Größe des Unternehmens eine Rolle: Kleinere Unternehmen mit weniger als neun Beschäftigten, auf die viele der gesetzlichen Regelungen nicht zutreffen, zeigen eine geringere Bereitschaft zur Implementierung solcher Maßnahmen oder zum aktiven Bewerben der kurzzeitigen Arbeitsverhinderung. Der Vorteil gegenüber einer zweiwöchigen Krankschreibung erschloss sich den Unternehmensleitungen nicht. Bestünde mehr Kenntnis zur Möglichkeit einer kurzzeitigen Auszeit im

Akutfall, würde diese wahrscheinlich mehr empfohlen. Denn diese gesetzliche Regelung gilt für alle Beschäftigten unabhängig von der Unternehmensgröße. Die Unbekanntheit der kurzzeitigen Arbeitsverhinderung steht exemplarisch für die fehlenden zeitlichen Ressourcen und die Allzuständigkeit der Unternehmensleitung. Das lenkte deren Aufmerksamkeit hin zum operativen Tagesgeschäft und weg von präventiven Vereinbarkeitskonzepten. Damit ist der organisationale Faktor angesprochen, welcher der Beschaffenheit des Arbeitskontextes eine wichtige Position zuweist. Hierbei waren die Flexibilität der Arbeitszeit und die Unternehmenskultur vorstehende Elemente. Sie wirkten bei der Einführung pflegesensibler Maßnahmen entweder unterstützend oder hemmend. Eines der am meisten verbreiteten Angebote für alle Beschäftigten ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit, welche in rund 70 % der befragten KMU durch Gleitzeit zum Einsatz kommt. Allerdings ist diese Maßnahme in bestimmten Branchen, wie dem Baugewerbe oder der Produktion, oft schwerer oder gar nicht umzusetzen. Hier wirken branchenspezifische Einschränkungen, wie Schichtarbeit oder die Notwendigkeit physischer Anwesenheit, hemmend auf die Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle. Dieser Fakt ist nicht trivial, sondern eine der wichtigsten Komponenten bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Die branchenspezifischen Nachteile sind besonders in Berufen mit Präsenzanforderungen wie dem verarbeitenden Gewerbe, dem Baugewerbe, der Gastronomie und dem Einzelhandel erkennbar, in denen die Flexibilisierungsmöglichkeiten stark begrenzt sind. Hier ist die Arbeit an physische Prozesse oder Servicezeiten gebunden, was flexible Arbeitszeiten, Homeoffice oder kurzfristige Arbeitsbefreiung für pflegende Beschäftigte nahezu unmöglich macht. Zudem ist die Arbeit in diesen Branchen oft teamorientiert, was eine kurzfristige Arbeitsbefreiung oder eine flexible Arbeitsgestaltung erschwert. In wissensintensiven und freiberuflichen Dienstleistungen sind dagegen mehr Flexibilitätsoptionen, wie Homeoffice und Remote Work möglich, doch auch hier fehlt es oft an personellen Ressourcen, um Abwesenheiten adäquat zu kompensieren. In den befragten Kleinst- und Kleinunternehmen erschweren geringe personelle Kapazitäten, hohe Anforderungen an Präsenz sowie ein starker Kosten- und Produktivitätsdruck die Einführung pflegesensibler Maßnahmen. Dies wird durch ein mangelndes Wissen über pflegespezifische Bedürfnisse und gesetzliche Unterstützungsmöglichkeiten verstärkt, was Unternehmen dazu bringt, nur allgemeine Maßnahmen wie Teilzeit oder flexible Pausen anzubieten. Die KMU müssen darauf achten, dass die Arbeitsfähigkeit trotz der Ausfälle erhalten bleibt, was in diesen Kontexten eine große Herausforderung darstellt. Sie haben daher generell Schwierigkeiten, adäquat auf die Anforderungen von pflegenden Beschäftigten zu reagieren, da deren Flexibilitätsanforderungen nicht mit den Betriebsanforderungen vereinbar sind. Zudem sind die KMU stark auf

die Produktivität ihrer Mitarbeitenden angewiesen, insbesondere in Branchen mit geringen Gewinnmargen wie dem Handel oder der Gastronomie. Die Einführung pflegesensibler Maßnahmen wird hier oft als zusätzlicher Kostenfaktor gesehen, der die Produktivität des Unternehmens beeinträchtigen könnte. Diese finanzielle Unsicherheit, verbunden mit einem Mangel an Ressourcen zur Deckung der entstehenden Kosten durch Vertretungsregelungen oder flexible Arbeitszeiten, wirkt als starker Verhinderungsfaktor.

Ein weiteres organisationales Hindernis ist die oft fehlende strategische Planung. Viele kleine Unternehmen bevorzugen bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf informelle und individuelle Absprachen gegenüber formalen Programmen. Obwohl diese Flexibilität in kleinen Unternehmen Vorteile bieten kann, führt sie dazu, dass langfristige Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wenig Aufmerksamkeit erhalten und stattdessen kurzfristige Ad-hoc-Lösungen vorherrschen. Die Personalverantwortlichen in KMU, wenn sie überhaupt existieren, sind oft mit anderen Prioritäten ausgelastet, und die Verantwortlichkeit für die Implementierung solcher Maßnahmen liegt meist allein bei der Unternehmensleitung. Zudem zeigt sich in vielen KMU ein kulturelles Missverständnis oder eine Abwehrhaltung gegenüber der Notwendigkeit von Vereinbarkeitsmaßnahmen. Einige Unternehmen trennen strikt zwischen Berufs- und Privatleben und sind skeptisch, ob pflegesensible Maßnahmen einen positiven Einfluss auf die Arbeitsproduktivität haben könnten. Dies steht im Gegensatz zu größeren KMU und Großunternehmen, die tendenziell strukturiertere und standardisierte Ansätze verfolgen, was die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf betrifft.

Auf der positiven Seite sind einige organisationale Merkmale erkennbar, die die Einführung pflegesensibler Maßnahmen unterstützen können. Eine besonders wichtige Rolle spielt die flexible Gestaltung von Arbeitszeiten und -orten. Auch wenn diese nicht in allen Branchen praktikabel ist, wird sie von vielen KMU als Schlüsselmaßnahme für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf erkannt. In der Praxis bieten viele der befragten KMU bereits flexible Pausenregelungen und Arbeitsbefreiungen in Notfällen an. Diese pragmatischen Ansätze, die auf den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten basieren, schaffen einen gewissen Grad an Vereinbarkeit, ohne dass umfangreiche formale Strukturen notwendig wären. Die Bereitschaft, pflegende Angehörige bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu unterstützen, ist in vielen KMU vorhanden, auch wenn dies oft unstrukturiert geschieht. Als ebenfalls förderliches Element stellte sich die Erkenntnis der Unternehmen über den strategischen Effekt von Initiativen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf heraus, insbesondere in Bezug auf die Bindung qualifizierter und langjähriger Beschäftigter. Dieses Verständnis konnte in den

meisten Fällen im Interviewverlauf generiert werden, wobei jeweils eine Erläuterung zur Lebenslage pflegender Beschäftigter mit deren verschiedenen Stressoren vorausging.

Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ist nicht das drängendste Thema aus Sicht der Unternehmen. Das Anliegen des *Fachkräftemangels* ist zentral, da er für viele kleine und mittlere Unternehmen existenzbedrohend ist (Mesaros et al. 2009; EY 2021; DIHK 2021, 2023; IfM Bonn 2023). Unternehmen berichten von Schwierigkeiten bei der Gewinnung und Bindung qualifizierter Arbeitskräfte, insbesondere in Branchen wie dem Baugewerbe, der Gastronomie und dem Handwerk. Der Mangel an gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitenden führt zu einem Rückgang der Produktivität und zwingt die KMU, ihre Kapazitäten zu reduzieren, beispielsweise durch kürzere Öffnungszeiten oder das Ablehnen von Aufträgen. Weitere drängende Themen sind der *Wettbewerbsdruck* (IfM Bonn 2023) und die Unsicherheiten auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere durch sich verändernde politische Rahmenbedingungen wie die Diskussion um die Vier-Tage-Woche oder die Erhöhung des Mindestlohns. Diese Entwicklungen verstärken die Schwierigkeiten, wettbewerbsfähige Arbeitsbedingungen zu bieten, da viele KMU in ressourcenarmen Branchen tätig sind. Diese Unternehmen verfügen typischerweise über begrenzte finanzielle, personelle und/oder infrastrukturelle Mittel. Das äußert sich durch niedrige Gewinnmargen, geringe Kapitalreserven und einen intensiven Wettbewerbsdruck. Beispiele dafür sind das Gastgewerbe, der Einzelhandel oder Teile des Handwerks, wo KMU (besonders Klein- und Kleinstunternehmen) aufgrund geringer finanzieller Spielräume weniger in zusätzliche Ressourcen wie Personal, technologische Infrastruktur oder flexible Arbeitsmodelle investieren können. Zusätzlich stellt der *Kosten- und Produktivitätsdruck* eine enorme Belastung dar (IfM Bonn 2022b; KfW Research 2023a). KMU müssen unter knappen wirtschaftlichen Bedingungen agieren und können es sich häufig nicht leisten, Mitarbeitende aufgrund von Pflegeverpflichtungen für längere Zeit von der Arbeit freizustellen. Eine fehlende staatliche Pflegeinfrastruktur zwingt Unternehmen zudem, diese Ausfälle durch eigene Ressourcen zu kompensieren, was ihre wirtschaftliche Stabilität weiter gefährdet. Insgesamt gewähren KMU diesen Aspekten Vorrang, weil sie unmittelbare Auswirkungen auf den Fortbestand und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben. Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf wird dagegen eher als ein weicher Faktor betrachtet, der hinter den existenziellen Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel, den Produktionskapazitäten und den steigenden Betriebskosten zurücksteht.

### Theoretische Reflexion

Bereits diese ressourcenbedingte Beschränkung vermag die Einstellung der Unternehmensleitungen verständlicher zu machen und plausibilisiert, aus welchen Gründen sie nicht zu einem Leitfaden greifen, der ihnen mit einer Schritt-für-Schritt-Anleitung zu einer pflegesensiblen Unternehmenskultur verhilft. Die Entscheidungsfindung in KMU bezüglich Vereinbarkeitsmaßnahmen wird maßgeblich von den spezifischen Rahmenbedingungen der Organisationen beeinflusst. Dort, wo starke Regularien oder knappe finanzielle Mittel vorherrschen, sind die *Entscheidungskorridore* enger (Esser 1990, S. 231 ff.; Ahrne & Brunsson 2019). KMU sind in ihren Entscheidungen dann stärker eingeschränkt und müssen pragmatische Lösungen finden, die möglicherweise kurzfristige Vorteile gegenüber langfristigen Investitionen wie pflegesensible Maßnahmen stellen. Im Rahmen der Entscheidungstheorie beschreibt die *begrenzte Rationalität (bounded rationality)* am treffendsten, wie Unternehmer manchmal Entscheidungen treffen, die auf pragmatischen, aber nicht unbedingt rationalen Überlegungen basieren (Simon 1959, 1972). KMU handeln oft unter Zeitdruck und Unsicherheit und greifen daher auf *Heuristiken* zurück, um schnell zu Entscheidungen zu gelangen (Kahneman 2012; Fichter 2018; Laux et al. 2018). Diese Vereinfachung des Entscheidungsprozesses kann zu suboptimalen Entscheidungen führen, die auf unvollständigen Informationen oder emotionalen Reaktionen basieren. Umfassend kritisieren lässt sich das dennoch nicht, da diese sogenannte *pragmatische Irrationalität* auf der Idee basiert, dass Menschen in realen Situationen pragmatisch handeln und Entscheidungen treffen, die zwar nicht optimal sind, aber angesichts der beschränkten Ressourcen (Zeit, Wissen, Fähigkeiten) praktikabel erscheinen (March & Simon 1958; Cohen et al. 1972; Luhmann 2000; Preisendorfer 2016; Schreyögg & Geiger 2024). Dieses Konzept erweitert den Gedanken der begrenzten Rationalität, indem es aufzeigt, dass die „ausreichend guten“ Entscheidungen manchmal irrational wirken können, weil sie nicht die theoretisch besten, dafür aber die praktisch umsetzbarsten Lösungen darstellen (Cohen et al. 1972; Preisendorfer 2016, S. 139 ff.; Simon 2021, S. 114 ff.). Die informellen und wenig formalisierten Absprachen sind hierfür ein sehr gutes Beispiel.

In der Praxis hängt das unternehmerische Handeln davon ab, wie die Unternehmensleitung diese Schritte gestaltet und welche Informationen und Überlegungen sie einbeziehen. Wenn ein Unternehmer zum Beispiel vor der Entscheidung steht, pflegesensible Maßnahmen einzuführen, wird er zunächst das Problem identifizieren (z. B. zunehmende Pflegeverpflichtungen der Mitarbeitenden) und dann Alternativen abwägen (flexible Arbeitszeiten, zusätzliche Urlaubstage für pflegende Angehörige etc.). Unter Berücksichtigung des aktuellen Wissensstandes, der verfügbaren Informationen und der Abschätzung der Konsequenzen wird

die Entscheidung getroffen. Letztendlich tragen diese Bausteine der Entscheidungstheorie dazu bei, unternehmerisches Handeln als dynamischen, oft von Unsicherheiten und Abwägungen geprägten Prozess zu verstehen, der nicht nur durch ökonomische, sondern auch durch soziale und psychologische Faktoren beeinflusst wird. Wie stark die letztgenannten Bereiche individuell ausgeprägt sind, hängt stark von dem jeweiligen Rollenverständnis und den strukturellen Gegebenheiten ab. Hier treten die verschiedenen *Akteursmodelle* als Erklärungsansätze auf den Plan. Das klassische Modell des *Homo Oeconomicus* beschreibt einen primär wirtschaftlich geleiteten Menschen (Starbatty 2005; Pelzmann 2010; Kirchgässner 2013a). Die Unternehmensleitungen in KMU, die sich nach dem Prinzip verhalten, sind stark vom wirtschaftlichen Nutzen und der Effizienz ihrer Entscheidungen motiviert. Sie wägen Kosten und Nutzen von pflegesensiblen Maßnahmen streng nach ökonomischen Kriterien ab. Für sie wird die Einführung solcher Maßnahmen nur dann attraktiv, wenn ein klarer betriebswirtschaftlicher Vorteil erkennbar ist. Das sind zum Beispiel die Mitarbeiterbindung, eine nachweislich gesteigerte Produktivität oder die Verbesserung des Arbeitgeberimages. Diese Argumente tauchten in der Auswertung der Unternehmensbefragung nicht primär auf. Das belegt jedoch nicht, dass die Unternehmer:innen nicht auf die Maximierung des Nutzens abzielten, sondern dass sie sich in einem intensiven Wettbewerb befanden und knappe Ressourcen verwalteten. Sie neigten dazu, das Modell in ihrem Handeln zu bevorzugen. Es dominierten rationale Überlegungen, die vor allem kurzfristige ökonomische Ziele verfolgen (Kunz 2004). Die Entscheidung gegen pflegesensible Maßnahmen könnte hier damit begründet werden, dass sie als Kostenfaktor wahrgenommen werden, ohne dass ein unmittelbarer Mehrwert für das Unternehmen ersichtlich ist. Auch wenn der „Unternehmenstyp *Homo Oeconomicus*“ deutlich erkennbar war, zeigten sich auch Ausprägungen anderer Modelle, die in Mischformen auftraten. Anteile des *Homo Oeconomicus* vermischten sich mit denen des *Homo Sociologicus* (Dahrendorf 1958, 2006; Opp 1986; Schimank 2016). Unternehmer:innen betrachteten eine gute Vereinbarkeit von Pflege und Beruf als Teil ihrer sozialen Verantwortung und nicht ausschließlich aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive. In den KMU, in denen eine werteorientierte Kultur vorherrschte, sind Führungskräfte eher bereit, pflegesensible Angebote einzuführen, selbst wenn der unmittelbare wirtschaftliche Nutzen nicht offensichtlich ist. Diese KMU zeichnen sich durch eine starke interne Solidarität und den Wunsch aus, den Mitarbeitenden auch in schwierigen Lebenssituationen, wie der Pflege von Angehörigen, Unterstützung zu bieten. Hier spielt die normative Verpflichtung, sich um das Wohl der Beschäftigten zu kümmern, eine zentrale Rolle.

Dieser Befund zeigte sich unabhängig von Branche, Ressourcen oder Geschlecht der Unternehmensleitung. Es hatte vielmehr etwas mit Emotionen, Beziehungen und persönlicher Bindung unter den Akteur:innen zu tun (Verhaltensmodell *Emotional Man*) (Flam 1990; Beckenbach 2001; Schimank 2016, S. 131 ff.). Dadurch, dass in den kleinen Unternehmen die Hierarchien flach waren, wurden persönliche Beziehungen zwischen Führungskraft und Beschäftigten eng und familiär. Die Vorgesetzten entwickelten ein Mitgefühl für die Situation der betroffenen Beschäftigten und unterstützten diese entweder durch eine Anpassung der Arbeitsorganisation oder durch persönlichen Support. Wenn die Führungskräfte selbst Erfahrungen mit Pflege gemacht haben, stieg die Wahrscheinlichkeit, dass passgenau Vereinbarkeitsmöglichkeiten geschaffen wurden. Umgekehrt kann die Entscheidung gegen solche Maßnahmen in den KMU auf eine emotionale Distanz und weniger ausgeprägte Beziehungen zurückgeführt werden. In diesem Fall sind formale Strategien für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf geeigneter, um nicht von einer dyadischen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung abhängig zu sein. Das stellt einen wichtigen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und formellen Vereinbarkeitslösungen dar. Dort, wo aufgrund einer hohen Beschäftigtenzahl kein persönlicher Beziehungsaufbau möglich ist, stellen formalisierte Angebote ein wichtiges Äquivalent dar. Auf Basis der theoretischen Modelle und der empirischen Daten zeigt sich, dass der *Homo socio-oeconomicus* das vorherrschende Akteursmodell ist. Die meisten befragten Unternehmen scheinen eine Balance zwischen wirtschaftlicher Rationalität und sozialen Verpflichtungen zu suchen. Das Streben nach Gewinn wird durch die Notwendigkeit ergänzt, soziale Normen und Erwartungen zu erfüllen.

Die bestimmenden unternehmerischen Einflussfaktoren auf die Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sind:

1. **Die wirtschaftliche Position des Unternehmens:** KMU mit einem größeren finanziellen Spielraum haben mehr monetäre Möglichkeiten für soziale Investitionen. Hingegen können KMU mit einer unsicheren wirtschaftlichen Lage nur kurzfristige ökonomische Entscheidungen treffen, was Vereinbarkeitsmaßnahmen blockieren kann.
2. **Branchen- und Umweltfaktoren:** Die Branche, in dem das KMU tätig ist und der dort vorherrschende *War for Talent* haben ebenfalls Einfluss. In Bereichen, in denen berufsbedingt eine Flexibilität schwer umzusetzen ist, wie etwa der Produktion oder dem Baugewerbe, wird die Einführung solcher Maßnahmen als hinderlich eingestuft.
3. **Kulturelle Werte:** In KMU, in denen soziale Verantwortung und Fürsorge als Teil in der Unternehmenskultur verankert sind, ist die Unterstützung der

Vereinbarkeit von Pflege und Beruf durch geeignete Angebote anzutreffen. Das waren Unternehmen, die sich als generell familienfreundlich positionierten und in denen eine enge Bindung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten bestand.

4. **Führungspersönlichkeit:** Zuletzt können Persönlichkeitsmerkmale als Faktor identifiziert werden. Unternehmensleitungen, die sich selbst als fortschrittlich, fürsorglich und sozial verantwortlich betrachteten, waren eher geneigt, die Anforderungen zur Vereinbarkeit ihrer Beschäftigten ernst zu nehmen und Maßnahmen zu ergreifen. Das passt zu ihrem Selbstverständnis und war in den meisten Fällen mit einer eigenen Erfahrung in der familiären Pflege verbunden. Somit stärkte die Eigenbetroffenheit auch immer die Sensibilität und die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme.

Damit wird deutlich, dass erfolgreiche Vereinbarkeitsstrategien in KMU nicht nur auf organisatorischer Flexibilität beruhen, sondern auch auf einer tief verankerten sozialen Verantwortung gegenüber den Beschäftigten. Diese steht jedoch in einem Konflikt mit den realen betrieblichen und branchenspezifischen Anforderungen und den begrenzten Ressourcen, insbesondere in sehr kleinen Unternehmen. Hier entsteht ein nur schwer auflösbare Spannungsverhältnis zwischen den sozialen Bedürfnissen der Beschäftigten und den strukturellen Zwängen, insbesondere in Kleinst- und Kleinunternehmen. Generische Vereinbarkeitsmaßnahmen wie Homeoffice und flexible Arbeitszeiten widersprechen hier den strukturellen Realitäten. Einen Beitrag zur Auflösung dieses Spannungsverhältnisses liefert Kapitel 11 mit Handlungsempfehlungen, die auf die Bedarfe von KMU ausgerichtet sind.

---

## 10.2 Reaktionsmuster bei Vereinbarkeitsbedarfen

Die zweite Forschungsfrage beschäftigt sich mit der Frage, wie KMU reagieren, wenn Beschäftigte eine akute oder langfristige Notwendigkeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege haben. Dabei werden typische Handlungsweisen und Strategien der Unternehmen analysiert, um ihre Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Mitarbeitenden zu verstehen. Aus den Befragungen ergab sich, dass praktisch alle Beschäftigten bereits einmal einen familiären Notfall erlebt hat, der es unmöglich machte, vorübergehend im Unternehmen weiterzuarbeiten. Unternehmen reagierten auf diese kurzfristigen Vereinbarkeitsnotwendigkeiten auf verschiedene Weise, wobei die Reaktionen stark von der Unternehmensgröße und den vorhandenen personellen Ressourcen abhingen. Der häufigste Grund für

kurzfristige Ausfälle waren Krankschreibungen von Beschäftigten, gefolgt von Elternzeit und Krankentagen von Kindern. Diese Ausfallgründe treffen in den meisten KMU bereits auf einen routinierten Verfahrensablauf. Hierfür bestehen Mechanismen, um die fehlende Arbeitskraft zu kompensieren. Zu den häufigsten Strategien gehören die Umverteilung der Arbeit auf andere Mitarbeiter:innen, die Flexibilisierung des Betriebsablaufs sowie die vorübergehende Reduzierung von Öffnungszeiten und Dienstleistungen. Problematisch wird es für KMU, wenn die Ausfälle längerfristig sind, Schlüsselpersonen betroffen sind oder mehrere Personen gleichzeitig ausfallen. Ressourcen für Springer oder zusätzliches Personal waren nicht vorhanden. Dies führt in vielen Fällen dazu, dass die Unternehmensleitung selbst operative Aufgaben übernimmt und ihre Managementfunktion vorübergehend vernachlässigt oder diese nach der regulären Arbeitszeit erledigt. Das führt in den Beschreibungen der Befragten zu erheblichen Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und das subjektive Belastungserleben. Für die verbleibenden Mitarbeitenden bedeutet die Umverteilung der Aufgaben eine direkte Erhöhung ihres Arbeitspensums, wobei sich die Zusatzbelastung auf verschiedene Arten manifestiert. Es kommt zwangsläufig zu Überstunden, die wiederum zu verringerten Vereinbarkeitsmöglichkeiten von Beruf und Privatleben der zusätzlich belasteten Personen führen. Zudem ist eine längerfristige Erschöpfung nicht auszuschließen. Aber nicht nur das Arbeitsvolumen steigt, sondern auch die qualitative Belastung. Beschäftigte, die temporär eine Kollegin bzw. einen Kollegen ersetzen, müssen oft Aufgaben übernehmen, die außerhalb ihres Kompetenzbereiches liegen und deren Stressniveau erhöhen. Außerdem waren sich die Unternehmensleitungen darüber bewusst, dass die Umverteilung von Aufgaben zu Spannungen im Team führen kann, wenn diese als ungleich wahrgenommen wird oder eine Kompensation aus den vorhandenen personellen Ressourcen nicht möglich ist. Um das Team bestmöglich zu entlasten, übernahmen Führungskräfte, die direkt in den Arbeitsalltag eingebunden sind (besonders in Kleinst- und Kleinunternehmen), oft selbst mehr Aufgaben. Das führt zu weniger Zeit für strategische oder administrative Tätigkeiten. In vielen Fällen bedeutet dies eine erhebliche Arbeitsverdichtung für die Führungskräfte, was wiederum deren familiäre Vereinbarkeitsmöglichkeiten beschneidet.

Die Unternehmensleitungen berichteten weiter von einer hohen koordinativen Belastung, da sie für die Aufrechterhaltung des Arbeitsflusses verantwortlich sind. Schlussendlich mündet vor allem ein längerer Ausfall von Beschäftigten in strategische Nachteile. Die Weiterentwicklung des Unternehmens und die Akquise von Aufträgen leiden. Diese Vernachlässigung strategischer Themen kann langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des KMU beeinträchtigen und die nachhaltige Unternehmensführung gefährden. Insgesamt zeigt die Analyse, dass der Effekt

des Ausfalls auf die Arbeitslast und das Belastungserleben in KMU weitreichend ist. Besonders sensibel reagierten Unternehmen auf längere Ausfallzeiten von Mitarbeitenden. In diesen Situationen kam es fast immer zu zusätzlichen finanziellen Aufwendungen oder Verlusten, da entweder neues Personal eingestellt oder das Angebot reduziert werden musste. Besonders die Zeit während der Coronapandemie nutzten die Befragten als Ankerbeispiel für längere Ausfälle, da besonders Beschäftigte mit Kindern dem Unternehmen nur eingeschränkt zur Verfügung standen. Insgesamt zeigten sich die KMU bemüht, Vereinbarkeitslösungen für ihre Beschäftigten zu finden. Sie stießen dabei jedoch oft an strukturelle und finanzielle Grenzen. Wie belastet die Unternehmensleitungen reagierten, hing zum einen mit der Größe des KMU zusammen und zum anderen mit der Dauer des Ausfalls von Beschäftigten. Während kurzfristige Freistellungen in fast allen Unternehmen möglich waren, stoßen längerfristige Freistellungen auf größere Hindernisse. Pflegebedingte Ausfälle werden von den Unternehmen als besonders schwerwiegend eingeschätzt, da sie oft langfristig sind und die Rückkehr der Beschäftigten unsicher bleibt. Die meisten Unternehmen reagierten pragmatisch, indem sie versuchten, flexible Arbeitszeitmodelle zu etablieren, um die betroffenen Beschäftigten zumindest teilweise im Unternehmen zu halten. Das führte jedoch immer zu den genannten Belastungen.

An dieser Stelle sei nochmals betont, dass KMU grundsätzlich weniger Wert auf den spezifischen Grund für einen Ausfall ihrer Beschäftigten legen, sondern vielmehr der Effekt des Ausfalls und dessen Kompensation im Fokus steht. Dies ergibt sich aus den Antworten der befragten Unternehmen, die betonen, dass jede Art von Abwesenheit des Personals, sei es aufgrund von Kinderbetreuung, Krankheit oder familiärer Pflege, als Herausforderung für die Aufrechterhaltung des Betriebs gesehen wird. Unabhängig davon, ob es sich um die Betreuung eines kranken Kindes, um eigene Krankheit oder um die Pflege eines Angehörigen handelt, bleibt das zentrale Problem für die KMU stets die Lücke, die durch den Ausfall eines/einer Beschäftigten entsteht, und wie diese möglichst schnell und effizient geschlossen werden kann. Reaktionen sind häufig pragmatisch, da die personellen Ressourcen strikt begrenzt sind. Zusätzlich vorgehaltenes Personal ist aufgrund der angespannten Markt- und Finanzsituation nicht möglich. Daher verfügen KMU nicht über Reserven, um Ausfälle aufzufangen, was in der Konsequenz dazu führt, dass es für die Unternehmen keinen großen Unterschied macht, wodurch der Ausfall ausgelöst wird. In den meisten Fällen wird schlicht versucht, den laufenden Betrieb so stabil wie möglich zu halten, indem die Arbeitslast auf andere verteilt wird oder Mitarbeitende kurzfristig für Überstunden einspringen müssen. Insbesondere für Kleinstunternehmen, die von vornherein nur über wenig Personal verfügen, ist jeder Ausfall eine signifikante Belastung, die den Betrieb

gefährden kann. Ad-hoc-Lösungen sind meist die einzige Reaktionsmöglichkeit, da die vorhandenen Ressourcen nur eine situative Komponente haben. Diese pragmatische Sichtweise hat auch Auswirkungen auf die Gestaltung der Unternehmenspolitik. Die Analyse der Interviewdaten verdeutlicht, dass die KMU nicht aus einer sozialen Verantwortung gegenüber der Pflegebedürftigkeit von Angehörigen handeln, sondern vielmehr, um ihre eigene Betriebsfähigkeit zu sichern. Im Zusammenhang wird klar, dass die Ursache des Ausfalls für die Unternehmen in den Hintergrund tritt, solange der Effekt des Ausfalls durch organisatorische Maßnahmen bewältigt werden kann. Daher hat der Ausfall einen deutlich stärkeren Einfluss als die Ursache.

Es gab dennoch einen entscheidenden Unterschied im Verhalten von Unternehmensleitungen, wenn es um die (akute) Notwendigkeit zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ging. Hatten diese selbst Erfahrungen mit der Pflege von Angehörigen gemacht, reagierten sie auf das (konstruierte) Szenario mit erhöhtem Verständnis für die Vereinbarkeitsnotwendigkeit.<sup>1</sup> Sie waren sich ihrer sozialen Verantwortung bewusster und versuchten als direkte Ansprechperson zur Verfügung zu stehen, um die Bedarfslage schnell (neu) einschätzen zu können. Gleichzeitig zeigt sich, dass in KMU ohne eigene Pflegeerfahrung die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf eher als Herausforderung wahrgenommen wird, die primär den Beschäftigten obliegt. Die Pflegeerfahrung der Unternehmensleitung stellte sich als ein entscheidender Faktor für eine verständnisvolle Unterstützung heraus. Es gab jedoch keine Hinweise darauf, dass KMU mit Pflegeerfahrungen systematisch andere Arbeitszeitmodelle oder Beratungsangebote vorhalten. Vielmehr zeigt sich, dass die spezifische Situation des Unternehmens und die Dauer der Pflegebedürftigkeit eine große Rolle bei der Gestaltung von Lösungen spielen. Dies ist vor allem auf die begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen der Unternehmen zurückzuführen.

### Theoretische Reflexion

Wie sich gezeigt hat, reagieren Unternehmen auf Basis ihrer situativen Lage auf die Vereinbarkeitswünsche ihrer Beschäftigten. Sie lehnen diese nicht ab, sondern versuchen in einem ressourcenorientierten Rahmen Kompromisse auszuhandeln. Diese Kompromisse sind durch die vorhandenen Ressourcen beeinflusst und somit von anderen Variablen abhängig. Das sind zum einen ökonomische und

---

<sup>1</sup> Zur Einordnung: Die Frage nach dem Umgang mit Vereinbarkeitsanforderungen war so formuliert, dass sie sowohl von KMU beantwortet werden konnte, die bereits entsprechende Erfahrungen gemacht hatten, als auch von solchen, die noch nicht betroffen waren. Letztere sollten sich vorstellen, wie sie reagieren würden, wenn ein:e Mitarbeiter:in ein entsprechendes Anliegen vorbrächte.

personelle Kapazitäten und zum anderen persönliche Beziehungen und ein wechselseitiges Einfühlungsvermögen. Die beiden zuletzt genannten Faktoren sind vor allem in sehr kleinen Unternehmen von großer Bedeutung, da dort eine enge Vertrautheit zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitenden besteht. Es wurde von freundschaftlich-kollegialen Beziehungen berichtet, die teils bis in die Freizeit hineinreichen. Die Beziehung zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitenden kann im Kontext des *Tit-for-Tat-Modells* interpretiert werden (Axelrod 2014, 2016). Dieses Modell basiert auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit („wie du mir, so ich dir“), jedoch mit einer strategischen Komponente: Unternehmen reagieren auf kooperatives Verhalten ihrer Mitarbeitenden mit entsprechender Unterstützung, während sie bei mangelnder Kooperation oder wahrgenommenem Opportunismus ebenfalls zurückhaltender agieren. Das Tit-for-Tat-Modell erklärt die pragmatische Logik hinter diesen Handlungen, da es eine wechselseitige Anpassung an das Verhalten der anderen Partei fördert und so eine Balance zwischen betrieblicher Notwendigkeit und sozialer Unterstützung schafft (Frey & Meier 2004; Morner & Wälder 2013). In der Unternehmenspraxis zeigt sich eine erhöhte Bereitschaft zu Vereinbarkeitsmaßnahmen, wenn Mitarbeitende sich in der Vergangenheit durch kooperatives Verhalten, Flexibilität und Zuverlässigkeit ausgezeichnet haben. Dies unterstützt die Annahme des Tit-for-Tat-Modells, dass Unternehmen dazu neigen, Unterstützung auf Grundlage einer strategischen Gegenseitigkeit zu gewähren. Gewährte oder verwehrte Vereinbarkeitswünsche hängen also stark davon ab, ob die KMU im Gegenzug auch einen Nutzen erwarten können, etwa durch hohe Motivation oder Flexibilität der Mitarbeitenden in anderen Bereichen. Unternehmen, die positive Erfahrungen mit Beschäftigten gemacht haben, waren eher bereit, Vereinbarkeitslösungen im Sinne der Tit-for-Tat-Strategie zu gewähren. Das steht im Einklang mit der Idee, dass kooperatives Verhalten eine gegenseitige Unterstützung fördert, was für das Unternehmen langfristig von Vorteil sein kann. Dies kam der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf im weitesten Sinne zugute, da Unternehmer:innen besonders ihren älteren Beschäftigten mehr Loyalität und Vertrauen entgegenbrachten. Auf der anderen Seite waren die KMU weniger geneigt, Vereinbarkeitsmaßnahmen zu unterstützen, wenn sie den Eindruck hatten, dass dies zu einem Ungleichgewicht in der Beziehung führen könnte. Das war dann der Fall, wenn sie befürchten, dass (vor allem jüngere) Mitarbeitende nicht ausreichend zum Unternehmenserfolg beitragen. In solchen Fällen tendieren die KMU dazu, Maßnahmen einzuschränken oder nur unter Vorbehalt zu gewähren. Es wurde auch immer in Erwägung gezogen, sich von der betreffenden Person zu trennen.

Für die Möglichkeit einer guten Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sind strategische Komponenten ausschlaggebend. Im Wesentlichen gelten dafür vier

Grundvoraussetzungen: (1) *Loyalität und Kooperation*, (2) *Vermeidung opportunistischen Verhaltens*, (3) *langfristige Beziehungspflege* sowie (4) *betriebliche Notwendigkeit und Fairness*. Bei der ersten Voraussetzung entscheiden Unternehmen auf Basis ihrer vergangenen Erfahrungen mit den betreffenden Mitarbeiter:innen. Hierbei führt ein kooperatives Verhalten der Beschäftigten zu einer kooperativen Haltung des Arbeitgebers (Frey & Meier 2004). Bei der zweiten Voraussetzung betrachten Vorgesetzte genau die Intention der Beschäftigten und nehmen diesen gegenüber eine skeptische Haltung ein. Sie wollen eine persönliche Vorteilnahme vermeiden und damit ein Ungleichgewicht in der Beziehung. Besteht hierüber ein Verdacht, egal ob begründet oder unbegründet, verweigern die KMU weiterführende Vereinbarkeitsmaßnahmen. Bei der dritten Voraussetzung ging es um die Investition in eine stabile Beziehung zwischen Unternehmen und Beschäftigten. KMU, die auf die Vereinbarkeitswünsche ihrer Beschäftigten eingehen konnten, wussten um den Loyalitätsvorteil, den diese brachten. Die vierte Voraussetzung basiert auf einem Fairnessgedanken. Auf der einen Seite werden z. B. Flexibilisierungen der Arbeitszeit angeboten, die auf der anderen Seite dennoch nicht von einer engagierten Mitarbeit befreien. Unternehmen erwarteten einen zeitversetzten Arbeitseinsatz. Am liebsten war es ihnen, wenn die Beschäftigten nicht ganz ausfallen und einen Teil ihrer Aufgaben beibehalten. Zudem soll die Ausfallzeit möglichst kurz sein und proaktive Vorschläge von den Beschäftigten kommen, die zur Entlastung des betroffenen Arbeitsbereiches beitragen. In der spezifischen Situation der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zeigt sich die Tit-for-Tat-Strategie besonders deutlich in der Abwägung zur Gewährung von Vereinbarkeitsangeboten. Diese werden nur dann befürwortet, wenn ein klarer Nutzen für beide Seiten erkennbar ist. Unternehmen entscheiden sich für eine gezielte Unterstützung in dem Bewusstsein, dass sie im Gegenzug von der langfristigen Loyalität und Flexibilität der Mitarbeitenden profitieren. Das Entgegenkommen der Unternehmensleitung soll sich durch eine erhöhte Bindung und mehr Engagement der Beschäftigten auszahlen. Hierin ist eine implizite Erwartungshaltung geknüpft, was auf ein Tauschversprechen hinausläuft. Das geht über das Prinzip der Reziprozität hinaus, indem es nicht nur unmittelbare Gegenleistungen beschreibt, sondern auch langfristige Erwartungen beinhaltet. Darin ist ein präventiver Ansatz zu erkennen, der einen Nebeneffekt bei einer guten Vereinbarkeit von Pflege und Beruf darstellt.

In den befragten KMU zeigt sich also kein reines *Kosten-Nutzen-Verhalten bei Entscheidungen* zu Vereinbarkeitsmaßnahmen. Rationalität wird vielmehr durch situatives Handeln und den Eindruck von Dringlichkeit und Unsicherheit abgelöst (Preisendorfer 2016, S. 145; Simon 2021, S. 114 ff.). Unternehmen, die sich mit Vereinbarkeitswünschen ihrer Beschäftigten konfrontiert sehen, reagieren oft

flexibel und situativ, anstatt strikte und einheitliche Regeln zu befolgen. Dies spiegelt das Konzept der pragmatischen Irrationalität wider, bei dem Entscheidungen als „Versuche“ gesehen werden, die nicht immer die effizienteste oder rationalste Lösung darstellen müssen (Ahrne & Brunsson 2019; Luhmann 2000). Besonders die Tatsache der Unsicherheit ist hier federführend. Unternehmen können nicht vollumfänglich abschätzen, welche Konsequenzen eine Entscheidung mit sich bringt (Kahneman 2012; Fichter 2018). In den KMU wurde beschrieben, dass Entscheidungen über Vereinbarkeitsmaßnahmen hauptsächlich unter Unsicherheit getroffen werden. Dies betrifft besonders die Planung von längerfristigen Freistellungen, wie sie für die Pflege von Angehörigen erforderlich sein können. Unternehmen können hier nicht vorhersehen, wie lange eine Abwesenheit andauert und welche Auswirkungen dies auf den Betrieb hat. Statt auf umfassende Daten zu warten oder sich diese zu beschaffen, treffen viele KMU daher pragmatische Entscheidungen auf Basis von Annahmen und *Verfügbarkeitsheuristiken* (Festinger 2009; Braun & Gautschi 2011; Laux et al. 2018). Anstelle ökonomischer Faktoren berücksichtigen Unternehmen oft die moralischen Aspekte, wie die Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden. Das führt dazu, dass sie Entscheidungen treffen, die ökonomisch weniger vorteilhaft erscheinen, jedoch den Zusammenhalt und die langfristige Mitarbeiterbindung fördern (Morner & Wälder 2013, S. 178 ff.; Schimank 2016, S. 131 ff.). Dies ist ein deutliches Beispiel für pragmatische Irrationalität, bei der Entscheidungen aus Empathie oder moralischen Überzeugungen heraus getroffen werden, auch wenn sie anfangs nicht profitabel erscheinen. Zudem ist es ein zentrales Merkmal der pragmatischen Irrationalität, Entscheidungen kontextabhängig und nicht nach einem festen Regelwerk zu treffen. Auch das spiegelt sich in den Daten der KMU wider. Während in einigen Fällen flexible Arbeitszeiten gewährt werden, werden in anderen Fällen solche Maßnahmen abgelehnt, je nach individueller Situation des Unternehmens und der Mitarbeitenden. Es gibt kein einheitliches Muster, sondern jede Entscheidung wird als einmaliger Versuch gesehen, die beste Lösung unter den gegebenen Bedingungen zu finden.

Die „pragmatische Irrationalität“ und die „Tit-for-Tat-Strategie“ lassen sich in den Entscheidungsprozessen der KMU durchaus miteinander verbinden, da viele Entscheidungen im Umgang mit Vereinbarkeitsmaßnahmen sowohl auf Gegenseitigkeit als auch auf situativen, pragmatischen Überlegungen beruhen. Beide Konzepte erklären Aspekte von Entscheidungsverhalten, die nicht rein schematisch ablaufen. Die Parallelen der beiden theoretischen Konzepte offenbaren sich in ihrer situativen Flexibilität. Demnach folgen KMU kontextabhängigen Regeln, die ihre Beschäftigten durch ihr Verhalten mitbestimmen. Die Reaktion auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf basiert auf einer wechselseitigen

Anpassung. Die befragten Unternehmerinnen und Unternehmer wandten die Tit-for-Tat-Strategie an, um auf kooperatives Verhalten zu reagieren. Allerdings zeigten sie auch pragmatische, irrational erscheinende Tendenzen, indem sie moralische und emotionale Aspekte in ihre Entscheidungen einbezogen, auch wenn dies ökonomisch nicht immer optimal war. So entsteht aus den beiden Ansätzen ein hybrides Entscheidungsmodell in KMU.

---

### **10.3 Bewertung gesetzlicher Regelungen durch KMU**

Die dritte Forschungsfrage widmet sich der Haltung von Kleinst- und Kleinunternehmen gegenüber einer möglichen Erweiterung der gesetzlichen Regelungen zur Freistellung von Beschäftigten mit Pflegeverantwortung. Dabei steht im Fokus, wie diese Unternehmen potenzielle Vorteile und Herausforderungen einer solchen Ausweitung bewerten. Das Antwortverhalten auf die Frage ließ deutlich erkennen, dass die Befragten nur ein begrenztes Bewusstsein für die Herausforderungen der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf hatten. Zwar gibt es grundlegende Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und -organisation sowie Freistellungen in Notfällen, diese wurden jedoch nicht explizit für pflegende Angehörige konzipiert, sondern gelten allgemein für alle Beschäftigten und sind Teil der allgemeinen Arbeitsorganisation. Zu der aktuellen Gesetzeslage der Pflegezeit und Familienpflegezeit, die erst ab einer Unternehmensgröße von 16 bzw. 26 Beschäftigten greift, mussten die meisten Befragten zunächst über die Inhalte der Gesetze informiert werden, bevor sie sich zu einer potenziellen Ausweitung äußern konnten. 93 % der Unternehmen hatten bis zu dieser Befragung noch nie etwas von den Gesetzen gehört oder konnten keine näheren Aussagen zu deren Inhalten machen. Selbst jene 10 von 43 KMU nicht, auf die die Gesetze wegen ihrer Größe bereits zutreffen. Dies deutet auf ein erhebliches Wissensdefizit in Bezug auf die gesetzlichen Regelungen hin, was wiederum die praktische Anwendung im Unternehmensalltag einschränkt. Nach der Erläuterung zur Pflege- und Familienpflegezeit sah die Mehrheit der Unternehmen für sich größere Hürden bei der (fiktiven) Umsetzung. Skeptisch waren sie vor allem aufgrund der befürchteten zusätzlichen bürokratischen Belastung und der Annahme, dass die Beschäftigten dies missbrauchen könnten. Diese Haltung spiegelt eine generelle Kritik gegenüber den gesetzlichen Vorgaben wider, die als Eingriff in die unternehmerische Freiheit betrachtet werden. Gleichzeitig gaben einige Unternehmer an, dass sie bereit wären, entsprechende Maßnahmen zu unterstützen, wenn sie klare Vorteile für die Mitarbeiter:innen und eine verbesserte Arbeitsorganisation erkennen könnten. Ein zentrales Argument gegen die Ausweitung

war die Dauer der möglichen Freistellung. Kurze Freistellungen, wie sie aktuell möglich sind, wurden allgemein akzeptiert, während längere Ausfälle als schwer überbrückbar angesehen wurden. Besonders Freistellungen von sechs Monaten oder mehr wurden überwiegend abgelehnt. Aus den Daten ließen sich die personelle Herausforderung, die finanzielle Belastung und die Skepsis gegenüber der staatlichen Verantwortung als Hauptargumente gegen eine Erweiterung der Gesetze identifizieren. Die Unternehmen befürchten allgemein eine Überregulierung, die ihre betriebliche Flexibilität einschränkt und zusätzliche administrative Aufgaben mit sich bringt, die die ohnehin knappen Ressourcen weiter belasten. Einige KMU stellten die Notwendigkeit der Gesetze grundlegend in Frage und gaben an, dass eine angemessene staatliche Infrastruktur für die Pflege viele Probleme bereits im Voraus lösen könnte. Sie sehen in den bestehenden Gesetzen eher einen Versuch, staatliche Versäumnisse in der Pflege auf die Unternehmen abzuwälzen, die damit überfordert sind. Damit verbunden ist die größte Sorge der KMU, kurzfristig Ersatz für freigestellte Mitarbeiter:innen zu finden. Besonders in Kleinst- und Kleinunternehmen, die oft mit minimalem Personalbestand arbeiten, stellt der Wegfall von Beschäftigten eine erhebliche Bedrohung der betrieblichen Abläufe dar. Die Anforderung, adäquat auf mehrere Freistellungen gleichzeitig zu reagieren, wird als praktisch nicht umsetzbar beschrieben.

Trotz der zumeist abwehrenden Haltung gab es auch einige Argumente, die eine Ausweitung der gesetzlichen Regelungen zur Pflegezeit und Familienpflegezeit für nicht vollkommen unmöglich erachteten. Hierfür müssen aber wesentliche Voraussetzungen erfüllt sein. Dazu zählt eine steuerliche und finanzielle Unterstützung, die bei der Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben helfen könnte. Dies umfasst unter anderem Subventionen für die Einstellung von Ersatzpersonal oder steuerliche Anreize für die Implementierung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Einige Unternehmen befürworten die Erweiterung der Gesetze, da sie durch eine klare gesetzliche Regelung Planungssicherheit gewinnen und besser mit Ausfällen von Mitarbeitenden umgehen können. Zudem betonen sie die soziale Verantwortung, die sie als Arbeitgeber:innen gegenüber ihren Beschäftigten haben. Eine verbesserte gesetzliche Grundlage wird als Möglichkeit gesehen, diese Verantwortung auf rechtssicherer Basis wahrzunehmen. Ein letzter Punkt, welcher für eine Ausweitung oder Anwendung von Pflegezeit- und Familienpflegezeit spricht, ist die Bemühung um ein positives Unternehmensimage. Die Teilnahme an der Umsetzung solcher Gesetze wird als Beitrag zur Steigerung der Mitarbeiterbindung und zur Förderung eines positiven Arbeitsklimas betrachtet, was langfristig Vorteile im Wettbewerb um Fachkräfte bringt.

Was die meisten Unternehmen gemeinsam hatten, war ihre Ablehnung gegenüber längeren Freistellungszeiten. Die Bedeutung einer stundenweisen Weiterbeschäftigung von pflegenden Mitarbeiter:innen während einer Pflegezeit wurde als essenziell eingestuft. Die meisten KMU äußerten, dass eine komplette Freistellung für die Unternehmen nur schwer tragbar wäre. Stattdessen wird die Möglichkeit, Beschäftigte während der Pflegezeit mindestens 15 Stunden pro Woche weiter zu beschäftigen, als praktikabel angesehen. Dies würde sowohl den Kontakt zur Arbeitswelt aufrechterhalten als auch die finanzielle Belastung der Unternehmen mindern. Diese Haltung zeigt, dass die KMU offen für flexible Arbeitszeitmodelle sind, sofern diese eine gewisse Mindestpräsenz der Mitarbeitenden im Betrieb gewährleisten. Darüber hinaus wird ersichtlich, dass zahlreiche Unternehmen zwar prinzipiell die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege fördern möchten, jedoch zusätzliche Unterstützung und klare Informationen von staatlicher Seite erwarten. Die Unternehmen wünschen sich vor allem eine intensivere Aufklärung und verlässliche Informationsquellen, um die gesetzlichen Vorgaben richtig umsetzen zu können. Besonders die Einbindung des Steuerbüros als primäre Informationsquelle wird hier hervorgehoben. Sie gelten als zentrale Anlaufstelle in Finanz- und Personalfragen und genießen einen hohen Vertrauenswert.

Ein letztes wichtiges Kriterium zur Erörterung der Forschungsfrage ist die Ambivalenz gegenüber staatlichen Regulatorien. In der Auswertung der Interviewaussagen wird sie unter dem Begriff der Politikverdrossenheit zusammengefasst. Diese Politikverdrossenheit äußert sich darin, dass politische Entscheidungen häufig ohne Berücksichtigung der tatsächlichen betrieblichen Realität getroffen werden und kleine Unternehmen übermäßig stark belasten. Die Verbindung zwischen der Fragestellung und der (vor)eingenommenen Haltung gegenüber politischen Entscheidungen wird an der fiktiven Gesetzesausweitung auf alle Unternehmensgrößen besonders deutlich. Während eine klare und transparente Gesetzgebung prinzipiell als Orientierungshilfe und Unterstützung von den KMU begrüßt wird, stößt die Umsetzung spezifischer gesetzlicher Regelungen auf Widerstand, wenn sie als Einschränkung der unternehmerischen Handlungsfreiheit wahrgenommen wird. Diese Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach Unterstützung und der Abneigung gegen Regulierungen erklärt, warum viele Unternehmen eine Ausweitung der Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetzgebung skeptisch betrachten. Die Ablehnung resultiert vor allem aus der Sorge, dass neue Vorschriften nicht genügend Rücksicht auf die spezifischen Bedürfnisse kleiner Betriebe nehmen und zusätzliche bürokratische Belastungen mit sich bringen. Viele KMU sind der Meinung, dass diese Gesetze insbesondere Großunternehmen bevorzugen. Während größere Betriebe über ausreichende

personelle und finanzielle Ressourcen verfügen, um mit Ausfällen und bürokratischen Anforderungen umzugehen, fühlen sich Kleinst- und Kleinunternehmen strukturell benachteiligt und teilweise existenziell bedroht. Ein weiterer neuer Aspekt ist die Forderung nach einer stärkeren Pflegeinfrastruktur durch den Staat. Die befragten Unternehmen argumentierten anhand der verbesserungswürdigen öffentlichen Pflegeinfrastruktur, die die Notwendigkeit betrieblicher Regelungen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf minimieren würde. Diese Sichtweise verdeutlicht, dass das Hauptproblem nicht in den Unternehmen selbst, sondern in der gesellschaftlichen und politischen Gestaltung der Pflegeverantwortung gesehen wird. Dies spiegelt eine Verantwortungsdiffusion wider, bei der die Unternehmen die Hauptlast der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf tragen sollen, während sie diese Aufgabe eher bei staatlichen Institutionen verortet sehen. Die Akzeptanz einer Gesetzeserweiterung zur Pflegezeit und Familienpflegezeit wird also stark von der Wahrnehmung staatlicher Eingriffe in die unternehmerische Autonomie beeinflusst. Obwohl sich KMU eine klare gesetzliche Regelung für alle wünschen, fehlt das Vertrauen, dass diese fair und umsetzbar gestaltet wird. Es besteht die Gefahr, dass eine einseitige Belastung der kleinen Unternehmen zu einer weiteren Entfremdung zwischen Staat und Wirtschaft führt, sofern politische Maßnahmen nicht die spezifischen Anforderungen der KMU berücksichtigen.

#### Theoretische Reflexion

Die darüber angeführten Punkte begründen die überwiegend zurückhaltende Einstellung der KMU gegenüber einer gesetzlichen Erweiterung. Dies ist vor allem auf fehlende Kenntnisse, Unsicherheiten und Misstrauen bezüglich der praktischen Umsetzbarkeit zurückzuführen. Zudem erschließt sich den Befragten der reale Nutzen von pflegezentrierten Maßnahmen über die bereits existierenden Vereinbarkeitsangebote hinaus nicht. Die *Kontingenztheorie* (Donaldson 1996; Schreyögg & Geiger 2024, S. 326) ist am besten dazu geeignet, die grundlegenden Rahmenbedingungen und Herausforderungen der KMU in einem dynamischen und ressourcenarmen Umfeld zu beschreiben. Diese Theorie legt den Grundstein für das Verständnis dafür, warum Unternehmen Schwierigkeiten haben, sich an neue gesetzliche Anforderungen anzupassen. Auf der einen Seite müssen Unternehmen agil bleiben und mit den gesellschaftlichen Anforderungen Schritt halten, und auf der anderen Seite ist ihre Anpassungsfähigkeit durch begrenzte Ressourcen und dynamische Veränderungen eingeschränkt (Kieser & Walgenbach 2010, S. 40 ff.; Preisendorfer 2016, S. 83 ff.). In dem Zusammenhang bestätigt die *Kontingenztheorie* die Abhängigkeit von Organisationen gegenüber Umweltbedingungen. Nach der Theorie sind Unternehmen erfolgreich, wenn sie ihre Strukturen und Prozesse an die äußeren Umstände anpassen.

Dabei gibt es nicht „die eine“ oder „die beste“ Organisationsstruktur. Der Idealzustand ist im situativen, organisationalen Handeln zu sehen, indem flexibel auf äußere Einflussfaktoren reagiert wird (Kieser & Walgenbach 2010). Ziel ist es, eine *Organisation-Umwelt-Passung* zu erreichen, die die Außenwelt mit der Innenwelt einer Organisation harmonisiert (Simon 2021). Dazu gehört auch ein Einvernehmen mit der gesetzlichen Ebene. Die Untersuchung zeigte, dass sich die Unternehmer:innen gedanklich schwer taten, sich an erweiterte gesetzliche Anforderungen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf anzupassen. Das liegt in den organisatorischen Gegebenheiten begründet, die durch begrenzte Kapazitäten gekennzeichnet sind. Eine auferlegte zusätzliche Freistellungsregelung ist mit dem limitierten Ressourcenhintergrund, besonders mit kleineren Unternehmen, nicht kompatibel. Das Vorhaben würde die Balance zwischen der Anpassung an gesetzliche Vorgaben und der Aufrechterhaltung der operativen Effizienz gefährden. Die Akzeptanz der Gesetzesausweitung wäre höher, wenn die KMU sie als förderliche Anpassung an die Markt- und Umweltbedingungen bewerten würden. Das ist aber nicht der Fall. Die Unternehmen sehen durch strikte gesetzliche Vorgaben ihre Flexibilität eingeschränkt. Erweiterte gesetzlich legitimierte Freistellungen von Beschäftigten gefährden das organisatorische Gleichgewicht und die betriebliche Leistungsfähigkeit. Sie werden daher insbesondere in ressourcenarmen Umfeldern als untragbar eingestuft, weil sie überfordernd erscheinen. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in den *Risikoanalysen* (Laux et al. 2018, S. 198; Amann 2019, S. 39 f.) der befragten KMU keine Rolle spielt. Stattdessen werden Risiken wie Fachkräftemangel, finanzielle Unsicherheit und rechtliche Unsicherheiten als vorrangig identifiziert. Dies sind wirtschaftliche und marktbezogene Risiken, die Unternehmen als bedrohliche externe Einflüsse einstufen. Wenn KMU sich in einem Umfeld bewegen, in dem diese Risiken dominieren, dann wird die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf als sekundär oder nicht dringlich betrachtet, weil sie nicht direkt in das Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation eingreift. Unternehmen konzentrieren sich also auf die Bewältigung existenzieller Risiken und markbezogener Unsicherheiten. Wird das Fehlen von Fach- und Arbeitskräften als größte Bedrohung angesehen, dann wird ein Thema wie die Pflegeverantwortung, die nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitenden betrifft, als weniger dringlich eingestuft. Aus Sicht der Kontingenzttheorie bedeutet das, dass Organisationen ihre Anpassungsstrategien auf jene Umweltfaktoren ausrichten, die ihre zentrale Funktion unmittelbar beeinflussen (Meyermann et al. 2014, S. 960; Simon 2021, S. 39). Die Priorität liegt eindeutig auf dem wirtschaftlichen Überleben. Zusätzliche externe Anforderungen können zu einem zusätzlichen Effizienzverlust

führen, insbesondere durch großzügige Freistellungsregelungen, die die verbleibende Belegschaft überlasten. Das wiederum erzeugt eine Kettenreaktion und führt hin zu einer geringeren Produktivität und einer erhöhten Fehlerrate der noch verbleibenden Beschäftigten. Ausgelöst durch dieses Negativszenario fehlen den befragten KMU für die Implementierung pflegesensibler Maßnahmen die Motivation und die Mittel, da in den meisten Unternehmen die Kapazitätsgrenze bereits erreicht ist. Daher wird die Gesetzeserweiterung als zusätzliche Belastung und nicht als notwendige Anpassungsmaßnahme interpretiert.

Theoretisch lässt sich das mit der *Akteurstheorie* (Geser 1990) verbinden. Da die Akzeptanz einer Gesetzeserweiterung stark von einer Autonomiewahrung der Unternehmen und gleichzeitig von der Anerkennung ihrer Ängste und Bedürfnisse abhängt, muss die Ebene der Identitätsbehauptung betrachtet werden. Sie basiert auf der Notwendigkeit, die eigene Rolle und den Status innerhalb eines sozialen und organisationalen Kontext zu bestätigen und zu verteidigen (Goffman 1956; Schimank 2016, S. 143 ff.). Unternehmen möchten ihre Autonomie bewahren und sich nicht durch externe Regulierungen in ihrer Selbstwahrnehmung und ihren Handlungsweisen eingeschränkt fühlen. Die Gesetzeserweiterung wird daher als Bedrohung der organisationalen Identität wahrgenommen, da sie auf die Integrität der Unternehmensstruktur und -kultur einwirkt. Dies steht in direkter Beziehung zu der Wahrnehmung der KMU. Diese sehen sich häufig in einer Situation, in der sie innerhalb eines immer komplexer werdenden Regelwerks ihre Rolle und Identität behaupten müssen. Dies führt zu Widerstand gegen weitere Regulierungen. Daher nehmen sie die Rolle des „*Identitätsbehaupters*“ ein, indem sie versuchen, ihren Handlungsspielraum zu bewahren und gegen übermäßige Einschränkungen ihrer Entscheidungsfreiheit zu argumentieren. Sie versuchen damit einen Verlust ihrer Handlungsautonomie und eine Zunahme an finanziellen sowie organisatorischen Belastungen zu verhindern. Damit ist auch das Konzept des „*Emotional Man*“ verbunden (Flam 1990). Es plausibilisiert, dass Entscheidungen nicht nur rational getroffen werden, sondern auch von emotionalen und sozialen Faktoren beeinflusst sind. Einige KMU reagierten emotional auf die vorgeschlagenen Gesetzesänderungen, besonders wenn sie sich von der Politik im Stich gelassen oder nicht ausreichend unterstützt fühlten. Emotionen wie Angst vor Kontrollverlust, Wut über zusätzliche Belastungen und Unsicherheit über die Zukunft beeinflussen ihre Entscheidungen. Diese emotionalen Reaktionen können dazu führen, dass Unternehmen auf gesetzliche Änderungen weniger rational und mehr impulsiv reagieren, was zu einer generellen Ablehnung staatlicher Eingriffe führt.

Während die Akteurstheorie auf die individuellen Handlungslogiken fokussiert, bleibt die Frage offen, wie diese Handlungen und Entscheidungen in der

Wechselbeziehung zwischen Organisation und Umwelt eingebettet sind. Hierzu liefern die Konzepte der *Organisation-Umwelt-Passung* von Niklas Luhmann (1984; 2013) eine umfassendere Perspektive, die sowohl die internen Dynamiken als auch die externen Einflüsse integriert. Unternehmen sind in erster Linie *autopoietische Systeme* und somit selbstreferenziell (Luhmann 1984, S. 191; Weber et al. 2013, S. 61 ff.). Sie entwickeln ihre Strukturen und Prozesse vorrangig durch interne Bedingungen und weniger durch die äußere Umwelt. Externe Einflüsse werden nur insoweit in das System aufgenommen, wie sie kompatibel mit den bestehenden internen Prozessen sind. Gesetzesänderungen, die als eine Bedrohung für die eigene Autonomie gelten, werden tendenziell abgelehnt oder umgangen, da sie als Eingriff in die autopoietische Geschlossenheit des Systems empfunden werden (Luhmann 2000, S. 88 ff.). Für KMU, die stark von ihrer internen Struktur und Selbstorganisation abhängig sind, stellt die Erweiterung der Gesetze eine Herausforderung dar, die ihre Autonomie gefährden könnte. Sie sind mehr daran interessiert, ihre organisatorische Stabilität zu sichern und ihre Handlungsweise möglichst risikoarm zu gestalten. Die in den Befragungen erhobenen Risiken verdeutlichen das dynamische Umfeld, in dem die KMU agieren (müssen). Sie sind mit einer hohen *Erwartungsunsicherheit* konfrontiert, die sie ungewiss in die Zukunft blicken lässt (Luhmann 1984, S. 148 ff.; Horster & Luhmann 1997, S. 88 ff.; Endruweit 2004, S. 75). Daher werden alle potenziellen Risiken eher gemieden und am Status quo festgehalten. Um trotz des unsicheren Umfelds entscheidungsfähig zu bleiben, greifen die KMU auf *kalkulatorische Verhaltenswahrscheinlichkeiten* zurück (Kneer 2001). Dabei versuchen sie, die Handlungen anderer Akteure (Belegschaft, andere KMU und Gesetzgeber) aufgrund früherer Erfahrungen oder antizipierter Verhaltensmuster dieser Gruppen abzuschätzen. Sie kalkulieren zum Beispiel, ob die Gesetzesänderung tatsächlich so angewendet wird, wie sie vorgesehen ist, und welche Reaktionen ihrer Mitarbeitenden darauf zu erwarten sind. Wenn die kalkulierte Wahrscheinlichkeit negativer Folgen hoch ist (u. a. vermehrte Abwesenheit von Beschäftigten), führt das wiederum zu einer ablehnenden Haltung gegenüber der Gesetzeserweiterung. Das steht in direktem Zusammenhang mit dem Konzept der *erwartbaren Erwartung* und der *Enttäuschungsreduktion* (Horster & Luhmann 1997; Horster 2013). Im Kontext der KMU heißt das, dass diese mit einer gewissen Stabilität ihrer Umwelt und ihrer personellen Ressourcen rechnen. Wenn diese Erwartung durch neue gesetzliche Anforderungen in Frage gestellt wird, führt dies zu einer Verunsicherung und somit zu einer „*Erwartungsunsicherheit*“. Unternehmen versuchen, durch „*Enttäuschungsreduktion*“ diese Unsicherheit zu verringern. Dies geschieht, indem sie ihre Strategien und Strukturen so anpassen, dass sie mögliche negative Folgen minimieren. Ein Beispiel wäre, vorsorglich

keine langfristigen Verpflichtungen einzugehen oder keine zusätzlichen Beschäftigten einzustellen, um flexibel auf unvorhergesehene Änderungen reagieren zu können.

Dieses Vorgehen verdeutlichte sich in den Interviews mit den KMU. Sie reagierten bereits auf ihre wirtschaftlich unsichere Umgebung, indem sie Überhänge an Personal abbauten und auf zusätzliche Ressourcen wie Reservekräfte verzichteten. Die Unternehmen haben durch den Personalabbau versucht, ihre Ressourcen zu stabilisieren und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, um auf unvorhergesehene Entwicklungen flexibler reagieren zu können. Gleichzeitig zeigt dies, dass die erwartbaren Erwartungen, die früher auf einer gewissen Stabilität der Ressourcenplanung basierten, sich verändert haben. Die Anpassung der Personalstruktur soll sicherstellen, dass die KMU nicht in eine finanzielle Schieflage geraten, wenn sich die Rahmenbedingungen weiter verschlechtern. Dies ermöglicht ihnen, potenzielle Enttäuschungen zu reduzieren und sich bestmöglich gegen die Unsicherheiten der Zukunft abzusichern. Die Ablehnung der Gesetzeserweiterung ist somit nicht nur eine Reaktion auf die potenziellen Belastungen durch die Regelung selbst, sondern auch Ausdruck einer bereits vollzogenen Anpassung an ein unsicheres und ressourc枚armes Umfeld.

Die Kontingenztheorie, die Akteurstheorie und die Theorie der Organisation-Umwelt-Passung schließen den Argumentationskreis, indem sie die Wechselwirkung zwischen den externen Anforderungen, den internen Strukturen und den Handlungslogiken der Unternehmer:innen aufzeigen. Sie helfen, die Gesamtkomplexität zu verstehen, mit der KMU konfrontiert sind, wenn sie sich auf gesetzliche Änderungen einstellen müssen.

---

## **10.4 Ressourcenbedarf und Unterstützungswünsche aus Unternehmenssicht**

Die vierte Forschungsfrage beschäftigt sich damit, welche Unterstützungsformen aus Sicht der Kleinst- und Kleinunternehmen sinnvoll erscheinen, um pflegende Angehörige im Berufsalltag zu entlasten. Zusätzlich wird analysiert, welche Ressourcen die Unternehmen dafür benötigen und von welchen Stellen sie Unterstützung erwarten, um entsprechende Maßnahmen umzusetzen. Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen unmissverständlich, dass die befragten KMU vor allem auf Flexibilität und Individualisierung setzen oder setzen würden, wenn eine Vereinbarkeitsnotwendigkeit von Pflege und Beruf bestehen würde. Am sinnvollsten sind flexible Arbeitszeitmodelle, wie Teilzeit- und Gleitzeitoptionen, die es den

Beschäftigten generell ermöglichen, ihre beruflichen und privaten Verpflichtungen besser zu vereinbaren. Die Möglichkeit, Arbeitszeiten individuell anzupassen, wird als notwendige Unterstützung betrachtet, um die Produktivität der Beschäftigten aufrechtzuerhalten. Die KMU betrachten Homeoffice oder Telearbeit als sinnvolle Unterstützung, sofern ihre Tätigkeiten dies ermöglichen. Gerade in wissensbasierten Branchen (z. B. freiberufliche Dienstleistungen) kann das helfen, eine bessere Vereinbarkeit zu ermöglichen. Branchen, in denen physische Präsenz erforderlich ist, wie beispielsweise das verarbeitende Gewerbe oder die Gastronomie, haben Schwierigkeiten, diese Flexibilitätsoptionen umzusetzen, und setzen verstärkt auf Gleitzeitregelungen. Genauso wichtig wie Angebote zu einer flexiblen Arbeitszeit waren für die Unternehmen eine offene Kommunikationskultur und die Möglichkeit, kurzfristige Freistellungen in Notfällen zu gewähren. Informationsveranstaltungen und Sensibilisierungen zum Thema Pflege sind in den KMU jedoch nicht verbreitet. Die Unternehmensleitung agierte in den meisten Fällen als Ansprechperson für Notfälle aller Art. Diesen fehlte jedoch oft spezifisches Wissen über die Anforderungen und gesetzlichen Regelungen zur Unterstützung pflegender Angehöriger. Die Unternehmen erachteten es als erforderlich, dass Informationen zur Verfügung gestellt werden. Allerdings benötigen sie dabei Unterstützung und Beratung. Diese wesentlichen Punkte zeigen in ihrer Prägnanz nochmals die entscheidenden kulturellen und organisatorischen Barrieren bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. In den KMU herrscht oft eine hohe Präsenzkultur, die es erschwert, pflegesensible Maßnahmen umzusetzen. Es fehlt an standardisierten Verfahren oder externen Netzwerken, um adäquate Unterstützung zu bieten. Unternehmerische Entscheidungen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf basieren ausschließlich auf individuellen Regelungen und informellen Absprachen. Die genannten Punkte lassen sich kategorisch einer sozialen Unternehmenskultur zuordnen, die keine finanziellen Anreize beinhaltet. Demgegenüber stehen die monetären Anreize, die ebenfalls zu den Vereinbarkeitsfaktoren zählen. Angemessene Löhne und geldwerte Zusatzleistungen sind zentrale Aspekte einer pflegesensiblen Personalpolitik in KMU. Sie ermöglichen es pflegenden Angehörigen, ihre Arbeitszeit flexibel anzupassen, ohne dabei erhebliche finanzielle Nachteile zu erleiden. Dies ist besonders wichtig, um die wirtschaftliche Sicherheit und Zufriedenheit der Beschäftigten zu gewährleisten und eine langfristige Integration von Pflege und Beruf zu unterstützen. Monetäre Anreize können auch eine signifikante Rolle bei der Aufrechterhaltung der Motivation und der Arbeitszufriedenheit spielen. Beschäftigte, die aufgrund ihrer Pflegeverantwortung weniger Stunden arbeiten, aber dennoch durch zusätzliche finanzielle Leistungen Wertschätzung erfahren, fühlen sich in ihrem Engagement

bestätigt und bleiben dem Unternehmen eher treu. Das trägt im besten Fall zur Reduzierung von Fluktuation und zum Erhalt der Produktivität bei.

Die Analyse der Frage zu den Unterstützungsmöglichkeiten führt direkt zu den konkreten Ressourcen, die KMU benötigen, um nicht nur ihre allgemeinen Unterstützungsmaßnahmen umzusetzen, sondern auch erweiterte, pflegezentrierte Angebote. Die gesetzlichen Regelungen zur Pflegezeit und Familienpflegezeit sind solche Angebote. Aber auch andere Unternehmen und Initiativen bieten gezielte Maßnahmen für Beschäftigte mit Pflegeverantwortung an, die als Vorbild für die KMU agieren könnten. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft der KMU, pflegesensible Maßnahmen einzuführen, sowie die Fähigkeit, die dafür notwendigen finanziellen, personellen und administrativen Ressourcen bereitzustellen. Insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen haben hierbei wegen der beschriebenen begrenzten Finanz-, Personal- und Wissenskapazitäten größere Schwierigkeiten. Aus den Befragungen ergaben sich fünf Ressourcenbereiche, die verdeutlichen, welche Anforderungen KMU erfüllen müssen, um pflegesensible Regelungen erfolgreich in ihren Arbeitsalltag zu integrieren und damit die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu fördern.

1. **Finanzielle Kompensation:** Die Vertretung freigestellter Beschäftigter stellt für kleine Unternehmen eine erhebliche finanzielle Belastung dar. Da es schwierig bis unmöglich ist, kurzfristig qualifiziertes Personal zu finden, fordern KMU staatliche Subventionen, um die entstehenden Kosten auszugleichen. Diese sollen entweder die doppelten Personalkosten bei befristeten Ersatzkräften abdecken oder zur Sicherung der laufenden Kosten beitragen.
2. **Bürokratische Kompensation:** KMU verlangen klare und unbürokratische Informations- und Antragsverfahren, die für alle Unternehmensgrößen gelten. Derzeit fehlt es an strukturierten Informationen, was den Verwaltungsaufwand für Pflegezeitregelungen unüberschaubar macht. Gefordert werden leicht zugängliche, übersichtliche und praxisnahe Informationen, die die organisatorische Belastung minimieren.
3. **Personelle Kompensation:** Das größte Problem für kleine Unternehmen ist die langfristige Freistellung von Beschäftigten zur Pflege. Besonders in Branchen mit akutem Fachkräftemangel ist Ersatzpersonal schwer zu finden und oft nicht rechtzeitig verfügbar. KMU fordern daher flexible gesetzliche Regelungen, die eine zumindest teilweise Weiterbeschäftigung ermöglichen. Einen vollständigen Ausstieg über längere Zeiträume lehnen sie ab.
4. **Kompensation von Unwissenheit:** Ein zentrales Defizit liegt im mangelnden Wissen über pflegesensible Maßnahmen und die bestehenden gesetzlichen

Möglichkeiten der Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetze. Viele KMU kennen weder ihre Verpflichtungen noch die Rechte der Beschäftigten. Sie fordern deshalb gezielte Schulungen und Informationsangebote, um ihre Kenntnisse zu verbessern.

5. **Kompensation der Pflegeinfrastruktur:** Viele Unternehmen sehen die Hauptverantwortung für die Betreuung von Angehörigen nicht bei den Betrieben, sondern beim Staat. Gefordert werden daher eine bessere finanzielle und strukturelle Ausstattung von Pflegediensten und Einrichtungen, um die Belastung der Beschäftigten zu reduzieren. So könnten Pflegezeiten verkürzt und die Erwerbsbeteiligung der pflegenden Mitarbeitenden stabilisiert werden.

Aus den fünf Forderungen lässt sich ableiten, von wem sich KMU welche Unterstützung wünschen. Da sie die Weiterentwicklung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in erster Linie als staatliche Aufgabe betrachten, insbesondere im Hinblick auf eine mögliche Gesetzesausweitung, richten sich ihre Erwartungen vor allem an *staatliche Akteure*. Genannt wird insbesondere die *Kostenübernahme* für Personalausfälle oder Kosten für die Aufrechterhaltung der Unternehmensinfrastruktur bei der Freistellung von Beschäftigten vorgeschlagen. Das könnte helfen, die sinkende Produktivität aufgrund von fehlenden Mitarbeitenden abzufedern und das wirtschaftliche Überleben kleinerer Betriebe zu sichern. Für die Informationsbereitstellung sehen die Unternehmen ihre Steuerbüros als wichtigste Anlaufstelle. Diese genießen ein hohes Vertrauen, da sie durch ihre Expertise und Praxisnähe in der Lage sind, komplexe gesetzliche Anforderungen in die betriebliche Realität zu übersetzen und damit die administrative Belastung zu verringern. Im Vergleich dazu schneiden IHK und HWK als Informationsquellen schlechter ab. Die von ihnen bereitgestellten Informationen werden als überfordernd und wenig zielführend kritisiert. Die Unternehmen beklagen eine Informationsflut, die es erschwert, Relevantes von Unwichtigem zu trennen. Dadurch bleiben wichtige Hinweise oft unbeachtet, während die ohnehin knappen Ressourcen zusätzlich beansprucht werden. Entsprechend fordern die KMU eine qualitative Verbesserung der Informationsangebote seitens der Berufsverbände, IHK und HWK: weniger, aber präziser aufbereitete Informationen, die sich stärker an den spezifischen Bedürfnissen kleiner Betriebe orientieren. Daher wünschen sich die KMU eine qualitative Verbesserung der *Informationsangebote* seitens der Berufsverbände, IHK und HWK. Sie benötigen weniger, aber präziser aufbereitete Informationen, die auf ihre spezifischen Bedürfnisse abgestimmt sind. Das würde ihnen helfen, den administrativen Aufwand zu reduzieren und sowohl Hinweise zu pflegesensiblen Maßnahmen als auch zugehörige gesetzliche Vorgaben besser in die betriebliche Praxis zu integrieren. Ein weiterer zentraler Wunsch betrifft

die *Pflegeinfrastruktur*. Die Unternehmen betonen, dass eine bessere finanzielle und strukturelle Ausstattung von Pflegediensten und -einrichtungen den pflegenden Beschäftigten ermöglichen würde, ihre Pflegeaufgaben zu bewältigen, ohne ihre Erwerbstätigkeit einschränken zu müssen. Das würde zugleich die Zahl der Arbeitsausfälle verringern und die betriebliche Produktivität stabilisieren. Vor diesem Hintergrund fordern die KMU, dass der Staat verstärkt in die Pflegeinfrastruktur investiert, um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf insgesamt zu erleichtern.

### Theoretische Reflexion

Die Frage nach den Unterstützungswünschen der KMU hat nochmals einen vertiefenden Einblick in deren Perspektive und Organisationswelt ermöglicht. Insbesondere im Kontext der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf spielen Anpassungsmechanismen eine zentrale Rolle. In der theoretischen Auseinandersetzung gibt es drei Aspekte, welche die organisatorische Anpassung und Reaktion auf externe und interne Erwartungen thematisieren. Der erste ist die *mimetische Isomorphie* (Powell & DiMaggio 1991; Scharpf 2006; Hasse & Krücken 2015). Sie geht auf DiMaggio und Powell (1991) zurück und beschreibt, wie Organisationen dazu neigen, sich an andere Organisationen in ihrer Umgebung anzupassen. Das geschieht jedoch nicht zwangsläufig aus eigener Überzeugung heraus, sondern oft, um Unsicherheiten zu minimieren und eine erhöhte Legitimation für angewandte Unternehmenspraktiken zu erhalten (ebd.). Im Kontext der befragten KMU bedeutet dies, dass sie allgemeine Vereinbarkeitsmaßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, Gleitzeitmodelle oder Homeoffice übernommen haben, ohne spezifisch auf pflegesensible Maßnahmen einzugehen. Diese Übernahme allgemeiner Vereinbarkeitsmodellen zeigt, dass sich KMU an etablierte Praktiken und Normen orientieren, die in der breiten Unternehmenslandschaft als förderlich für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gelten. Anstatt also spezifische Maßnahmen für pflegende Angehörige direkt zu adaptieren, übernehmen die KMU eher generelle Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung oder der Arbeitsortwahl, die allgemein als Best Practices zur Förderung der Work-Life-Balance angesehen werden (Weßler-Poßberg 2019; Busold & Husten 2020). Dieser Prozess der Nachahmung erfolgt nicht unbedingt aus einer gezielten Analyse der eigenen Mitarbeiterstruktur, sondern eher aus einem allgemeinen Bedürfnis heraus, als attraktiver und verantwortungsvoller Arbeitgeber wahrgenommen zu werden (Mesaros et al. 2009; IW Köln 2021; IfM Bonn 2022b). Das verdeutlicht den noch fehlenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Handlungsdruck im Bereich der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. KMU kalkulieren, dass nur

ein kleiner Teil der Belegschaft pflegesensible Maßnahmen benötigt. Das wiederum legt nahe, dass KMU nur dann handeln, wenn sie erwarten, dass das Verhalten oder die Bedürfnisse der Beschäftigten mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten (Neumann & Morgenstern 2007). Da die Pflege von Angehörigen als individuelle Herausforderung gilt, die nicht alle Mitarbeitenden betrifft, sehen Unternehmensleitungen nicht die Notwendigkeit, sich auf diese Bedürfnisse im großen Stil einzustellen. Sie kalkulieren, dass die Wahrscheinlichkeit des Bedarfs und der Inanspruchnahme gering ist und entscheiden sich daher gegen umfassende Programme.

Neben dieser Makroperspektive auf das Verständnis der organisationalen Anpassung an externe Erwartungen bietet sich die *Organisation-Personen-Passung* (Neuberger 2000) als weiterer Analyseaspekt an. Die Theorie bietet eine mesoorganisatorische Perspektive, indem sie die Beziehung zwischen den organisationalen Maßnahmen und den individuellen Bedürfnissen in den Blick nimmt. Dabei nimmt sie in den Blick, inwieweit Interessen und Bedürfnisse eines Individuums mit den Anforderungen und Strukturen der Organisation übereinstimmen. Im Kontext der Unterstützung pflegender Angehöriger kann diese Passung entscheidend sein, da eine fehlende Anpassung zu Unzufriedenheit und erhöhter Fluktuation führen kann. Unternehmen mit einer guten Organisation-Personen-Passung haben ihre Arbeitsbedingungen so gestaltet, dass sie den externen Verpflichtungen ihrer Mitarbeitenden gerecht werden. Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten oder kurzfristige Freistellungen sind nicht nur eine Reaktion auf rechtliche Vorgaben, sondern ein bewusster Versuch, eine Passung zwischen den persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten und den organisatorischen Anforderungen herzustellen. Anschlussfähig ist das Konzept des *Teilzeit-Organisationsmenschen* (Endruweit 2004, S. 243; Preisendorfer 2016, S. 63), das die Mikroperspektive auf das Individuum innerhalb der Organisation einnimmt. Es verdeutlicht, dass Mitarbeitende, die Pflegeverpflichtungen haben, nur teilweise an die Organisation gebunden sind, weil sie ihre Zeit und Energie auf andere Lebensbereiche verteilen müssen. Ihre externe Lebenswelt wird dadurch immer auch einen Einfluss auf ihre Arbeitsleistung haben. In KMU, in denen Vereinbarkeitsmodelle angeboten werden, wird diese Teilzeit-Organisationsrolle akzeptiert und unterstützt. Das Verständnis, dass Mitarbeitende auch außerhalb ihrer beruflichen Rolle Verpflichtungen haben, ermöglicht eine humanere Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Williams et al. 2016; McKinsey Health Institute 2023). Dadurch wird das Spannungsverhältnis zwischen den Anforderungen der Organisation und den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten reduziert, was wiederum die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit positiv beeinflusst. Für beide Ansätze finden sich Belege in den erhobenen Daten. Alle befragten KMU boten

Vereinbarkeitsmöglichkeiten an, was ihre Bereitschaft zeigt, auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden einzugehen, indem sie eine Passung zwischen den Anforderungen der Beschäftigten und den Bedürfnissen der Unternehmen schaffen. Sie ermöglichen den Beschäftigten, als Teilzeit-Organisationsmenschen ihre externen Verpflichtungen in den Arbeitsalltag zu integrieren, was eine gewisse Anpassung der Organisation an die Umweltfaktoren darstellt. Dabei stellen individuelle Lösungen eine positive Komponente dar. Unternehmen sind bereit, flexible, auf einzelne Personen abgestimmte Lösungen zu finden, um eine Passung zwischen den äußeren Umständen (z. B. Pflegeverpflichtungen) und den organisatorischen Anforderungen zu erreichen. Dieser Aspekt könnte jedoch auch auf andere Weise ausgelegt werden: Dort, wo Formalisierungen und spezifische Regelungen zur Unterstützung von pflegenden Angehörigen fehlen, setzen KMU das Konzept des Teilzeit-Organisationsmenschen nur partiell um. Sie berücksichtigen die externen Verpflichtungen nicht systematisch, sondern behandeln diese nur auf individueller Basis. Das resultiert vornehmlich aus dem geringen Wissen über die spezifischen Herausforderungen, die pflegende Angehörige haben. Dadurch entsteht ein Mangel im Zusammenhang mit der Organisation-Umwelt-Passung, da die Organisationen nicht angemessen reagieren können. Ihre Angebote bleiben in gewisser Weise unvollständig, da ihre internen Ressourcen nicht ausreichen, um angemessen auf die externen Anforderungen zu reagieren.

Die *Prinzipal-Agenten-Theorie* (Jensen & Meckling 1976) lässt sich gut anwenden, um die Ressourcenanforderungen von KMU bei der Umsetzung pflegesensibler Maßnahmen zu erklären. Diese Theorie konzentriert sich auf die Beziehung zwischen dem Prinzipal (Unternehmensleitung) und dem Agenten (Beschäftigte), wobei beide Parteien unterschiedliche Interessen verfolgen (Meier 2009, S. 42; Schimank 2016, S. 119 ff.). Durch die verschieden gelagerten Motive und Zielsetzungen entsteht zwischen ihnen oft eine Informationsasymmetrie, da der Agent häufig mehr Informationen über seine eigene Situation besitzt als der Prinzipal. In der Folge kommt es zu Anreizproblemen auf beiden Seiten (Mayntz & Scharpf 1995; Scharpf 2006). Der Prinzipal weiß nicht, welche Mitarbeitenden Unterstützung benötigen oder wie viele tatsächlich auf Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten oder Pflegezeitregelungen angewiesen sind, was zu einer Über- oder Unterversorgung der Betroffenen führen kann. Auf der Seite des Agenten entstehen Anreizprobleme, wenn diese beispielsweise ihre Pflegeverantwortung nicht offenlegen, um mögliche Nachteile und negative Konsequenzen zu vermeiden. Das Unternehmen kann dann die betroffene Person nicht gezielt unterstützen, was zu Belastung und Unzufriedenheit führt. Der Abbau dieser Informationsasymmetrie ist jedoch nicht ohne Weiteres möglich, da den KMU die entscheidenden finanziellen, personellen und strukturellen Ressourcen dazu

fehlen bzw. nicht aufgebracht werden (Schimank 2016, S. 119). In der Prinzipal-Agenten-Beziehung kommt der „*Moral Hazard*“ erschwerend hinzu (Jensen & Meckling 1976, S. 305; Braun & Gautschi 2011, S. 151; Preisendorfer 2016, S. 199). Hier besteht die Annahme, dass der Agent (Mitarbeiter:in) im Falle unzureichender Überwachung nicht im besten Interesse des Prinzipals, also des Unternehmens, handelt. Während die Unternehmen daran interessiert sind, die Produktivität, Kosteneffizienz und Anwesenheit ihrer Mitarbeitenden zu sichern, drängen diese bei zunehmenden familiären Verpflichtungen, wie Pflegeaufgaben, eher auf eine Reduktion der Arbeitszeit oder auf Freistellungen. Die Lösung dieser Divergenz erfordert Anreize, um Beschäftigte trotz externer Verpflichtungen an das Unternehmen zu binden. Hier wären die KMU selbst gefragt, Anreizsysteme für pflegende Beschäftigte zu schaffen. Solche Anreizsysteme existieren jedoch nicht, was die Divergenz zwischen beiden Parteien stabilisiert. In dieser Gemengelage spielen die sogenannten *Agenturkosten*, eine spezielle Art von Transaktionskosten, eine wichtige Rolle (Coase 1937; Mayntz & Scharpf 1995; Scharpf 2006). Diese entstehen, wenn Unternehmen Anreiz- und Kontrollsysteme implementieren, um die Interessen von Prinzipal und Agent in Einklang zu bringen. Die Unternehmen sind vorrangig daran interessiert, ihre Agenturkosten so gering wie möglich zu halten (ebd.). Im Falle pflegezentrierter Maßnahmen umfassen diese nicht nur die direkten finanziellen Ausgaben für die Entwicklung und Implementierung, sondern auch die „versteckten“ Kosten. Sie verbergen sich unter anderem in ineffizienten Maßnahmen, dem Aufwand für die Verwaltung der neuen Regelungen oder den Kosten durch Fehlzeiten und Fluktuation. Die Analyse der Agenturkosten ist für KMU wichtig, um strategische Entscheidungen darüber zu treffen, welche Maßnahmen in welchem Umfang sinnvoll sind. Die befragten Unternehmen halten die Agenturkosten im Falle der Implementierung spezieller Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, basierend auf ihrer subjektiven Einschätzung, für zu hoch. Um diese zu senken, äußern die KMU einen Bedarf nach staatlichen finanziellen Mitteln, um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf aktiv unterstützen zu können. Der Staat soll hier, in der Rolle als „Meta-Prinzipal“, agieren, der durch finanzielle Subventionen oder rechtliche Rahmenbedingungen dafür sorgt, dass die Prinzipal-Agenten-Beziehung innerhalb der KMU stabil bleibt und die wirtschaftlichen Belastungen erweiterter Pflegezeitregelungen bewältigt werden. Hierin spiegelt sich bereits ein Wunsch von KMU nach externer Unterstützung wider. Damit wird eine weitere strategische Ebene zwischen den Akteursgruppen angesprochen. Um diese zu analysieren, hilft die *Spieltheorie* (Neumann & Morgenstern 2007) weiter. Sie weist Überschneidungen mit der Prinzipal-Agenten-Theorie auf, da sie ebenfalls strategische Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren untersucht (Etzrodt

2003, S. 69 ff.). Während die Prinzipal-Agenten-Theorie primär die Beziehung zwischen einem Prinzipal und einem Agenten beleuchtet, fokussiert die Spieltheorie auf die Entscheidungen und Strategien mehrerer Akteure, die in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis zueinanderstehen (Morgenstern 1968; Braun & Gautschi 2011).

Im Kontext der Unterstützungserwartungen der KMU gegenüber staatlichen Akteuren kann die *Spieltheorie* als ein *Kooperationsspiel* interpretiert werden (Etzrodt 2003; Diekmann 2016). Hier geht es um die strategische Zusammenarbeit zwischen KMU und dem Staat, um optimale Rahmenbedingungen für die Umsetzung pflegesensibler Maßnahmen zu schaffen. Die Unternehmen sind bereit, in die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu investieren, erwarten jedoch, dass der Staat durch finanzielle Subventionen, rechtliche Absicherung und organisatorische Unterstützung beiträgt, um die entstehenden Kosten und Risiken zu teilen. Der Staat wiederum hat ein Interesse daran, dass Unternehmen pflegesensible Maßnahmen umsetzen, um gesellschaftliche Ziele wie die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von pflegenden Angehörigen (insbesondere Frauen) zu fördern, aber auch, um die jetzige Variante des Familialismus aufrechtzuhalten. Bei der Pflege von Angehörigen ist der Vorrang der häuslichen Pflege (§ 3 SGB XI) das entscheidende Zünglein an der Waage und letztlich Gegenstand der potenziell widersprüchlichen Ziele, die Erwerbsbeteiligung von pflegenden Angehörigen zu fördern und gleichzeitig das Prinzip „ambulant vor stationär“ aufrechtzuerhalten. Der Gesetzgeber möchte eine kostengünstige und gesellschaftlich bevorzugte Versorgung im häuslichen Umfeld fördern. Damit werden die Kapazitäten in stationären Einrichtungen geschont und steigende Kosten im professionellen Pflegesektor vermieden. Gleichzeitig sollen pflegende Angehörige weiterhin berufstätig bleiben, um ihre finanzielle Unabhängigkeit zu sichern und die volkswirtschaftliche Produktivität aufrechtzuerhalten. Dieses Dilemma lässt sich gut mit der Spieltheorie analysieren, da es um ein „Kooperationsspiel“ zwischen Staat, Unternehmen und den informell Pflegenden geht. Im Spiel zwischen Staat, Unternehmen und pflegenden Angehörigen besteht das Ziel darin, ein Gleichgewicht zu finden, bei dem alle Akteure ihren Nutzen maximieren können (Morgenstern 1968, S. 145 ff.; Braun & Gautschi 2011, S. 147 ff.). Der Staat erreicht dies aus seiner Perspektive, indem er die notwendigen Ressourcen bereitstellt, um das Zusammenspiel von Pflege und Erwerbstätigkeit zu ermöglichen. Die Unternehmen werden dabei unterstützt, ihre Mitarbeitenden zu halten, und diese können ihre Angehörigen weiterhin im vertrauten sozialen Umfeld pflegen. Diese Kooperation führt (im Idealfall) zu einem *Nash-Gleichgewicht* (Nash 1951), in dem keiner der Akteure durch einseitige Änderungen seiner Strategie einen höheren Nutzen erzielen kann. Die Daten aus der Literaturstudie und

der Unternehmensbefragung zeigen hingegen eine mangelnde Anreizkompatibilität der staatlichen Vorschläge für Unternehmen. Dazu gehören u. a. erweiterte Freistellungsregelungen für informell Pflegende und die Entwicklung einer pflegesensiblen Unternehmenskultur mit spezifischen Angeboten. Diese Vorschläge werden aber nicht als ausreichend attraktiv oder nützlich wahrgenommen, um das Verhalten der KMU zu beeinflussen. Das führt zu einem „Koordinationsversagen“, welches das angestrebte Nash-Gleichgewicht verhindert, weil die Akteure (in diesem Fall die KMU) nicht kooperieren, obwohl sie es könnten (Morgenstern 1968, S. 145 ff.; Göbel 2018, S. 135 ff.; Amann 2019, S. 213 ff.; Obermaier & Saliger 2020, S. 183 ff.). Sie erwarten, dass der Staat die Hauptlast trägt, ohne selbst aktiv zu werden. KMU scheuen langfristig höhere Kosten, beispielsweise durch die Verpflichtung zur Freistellung von Mitarbeitenden oder den Aufbau zusätzlicher Strukturen. Diese Ablehnung spiegelt ein strategisches Verhalten wider, das durch das Kalkül geprägt ist, dass der Status quo für sie kostengünstiger ist als die Einführung neuer Regelungen. Hier zeigt sich, dass das Nash-Gleichgewicht nicht zustande kommt, weil die erwarteten Kosten durch die Regelungen höher eingeschätzt werden als die potenziellen Vorteile. Praktisch lässt sich das durch eine grundlegende strategische Unsicherheit zwischen den einzelnen Akteursgruppen und einem anhaltenden Abwägen von Kosten und Nutzen erklären.

Die Anwendung der Spieltheorie hat verdeutlicht, dass ein stabiles Gleichgewicht zwischen den Akteuren nur dann erreicht werden kann, wenn die Anreize so gestaltet sind, dass alle Akteure ihren Nutzen gegenseitig maximieren können. Aktuell zeigt sich jedoch ein Koordinationsversagen, da die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen nicht ausreichend auf die Bedürfnisse der KMU abgestimmt sind und somit die vorhandenen Ressourcen nur suboptimal genutzt werden. Die KMU sehen sich aktuell gezwungen, zwischen den Interessen ihrer Mitarbeitenden und den wirtschaftlichen Zwängen abzuwählen, was zu einem strategischen Abwarten führt und die Effektivität pflegesensibler Maßnahmen einschränkt. Eine nachhaltige Kooperationsstruktur zwischen Staat, Unternehmen und weiteren Institutionen (z. B. IHK und Berufsverbänden) wäre erforderlich, um ein Nash-Gleichgewicht zu schaffen, das die Handlungsstrategien der Akteure harmonisiert und eine umfassende Unterstützung pflegender Angehöriger ermöglicht.

## 10.5 Fazit: Nutzenschwellen und Vereinbarkeitsegalarismus

Die vornehmlich kleinen und sehr kleinen Unternehmen in der Befragung weisen eine besondere Dynamik auf, die ausschlaggebend für ihr Antwortverhalten war. Die soziale Figuration in den KMU, die auf engen persönlichen Beziehungen und auf informellen Netzwerken basiert, fördert individuelle Absprachen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Gleichzeitig verhindert diese Struktur formale Programme, weil der Bedarf an alternativen Varianten nicht als dringend genug eingeschätzt wird und informelle Lösungen bevorzugt werden. Die flexible Struktur der kleinen Unternehmen ermöglicht es, schnell auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen, was im Antwortverhalten zu einer Ablehnung von formell-standardisierten Maßnahmen führte. Diese werden schlicht als überflüssig und wenig nützlich erachtet. Das nimmt in zweierlei Hinsicht auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in KMU: Die Befragten empfinden Vereinbarkeitsmaßnahmen nur dann als sinnvoll, wenn ihnen Handlungsspielräume offenbleiben und kein Eingriff in ihre unternehmerische Entscheidungsautonomie erfolgt. Zudem bevorzugen sie eine schnelle Reaktionsfähigkeit in personellen Engpasssituationen, die nur durch eine geringe strukturelle Standardisierung möglich ist. Diese Aspekte (Nutzen, Agilität und Autonomie) führen zu einer mehrheitlichen Ablehnung von strategischen und spezifischen Programmen für pflegende Beschäftigte. Wie die Beantwortung der Forschungsfragen gezeigt hat, muss, um das nachvollziehen zu können, die unternehmensinternen Entscheidungsprozesse zum Gegenstand gemacht werden. Besonders bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in kleinen Unternehmen ist deren Sichtweise bisher vernachlässigt worden. KMU galten lediglich als „Erfüllungsgehilfen der Vereinbarkeit“ und wurden häufig als unkooperative, nutzenmaximierende Akteure dargestellt, die kein Bewusstsein für die Dringlichkeit pflegespezifischer Maßnahmen zeigen (Auth et al. 2016; BMFSFJ 2018; ZQP 2018; Diewald & Nebe 2020; Seidel 2021; ADS 2023; Scheuermann et al. 2024b). Dabei bietet gerade ihre entscheidungstheoretische Perspektive ein wichtiges Erklärungsmodell zur Akzeptanz oder Nichtakzeptanz gesetzlich regulierter Vereinbarkeitskonzepte. Zugesetzt formuliert, sind bis dato durchgeführte Studien zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf nur begrenzt ertragreich, da ihre Ergebnisse keinen Rückschluss auf den Umweltzustand von Unternehmen zulassen, in denen das Vereinbarkeitssetting stattfindet. Das kann als Grund dafür gelten, dass sich die Forschung zu Pflege und Beruf wiederholt um die gleichen Inhalte dreht, ohne dabei neue Erkenntnisse zu liefern. Das Desinteresse oder der Widerstand von KMU gegenüber formalisierten pflegespezifischen

Vereinbarkeitsmaßnahmen schränkt die Wirksamkeit jedes Vorschlags ein. Eine organisationssoziologische Analyse dieses Widerstandes kann zu einem Ausstieg aus diesem Kreislauf führen, der eine formalisierte Maßnahme nach der anderen entwickelt, ohne dass sie in den Unternehmen angewendet werden.

Die Erkenntnisse aus dem empirisch-theoretischen Framework zeigen sehr eindeutig, wie sich KMU gegenüber der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf positionieren. Ihnen ist der Effekt und damit meist die Dauer des Ausfalls von Beschäftigten, wesentlich wichtiger als der dahinterliegende Grund. Ob sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ein Bein gebrochen hat, einen Bandscheibenvorfall zugezogen hat, ein krankes Kind betreuen muss oder ein Familienmitglied pflegt, spielt keine Rolle. Lediglich die Auswirkung auf das Unternehmen, die Arbeitsaufgaben und die Teambelastung ist entscheidend. Flexible Arbeitszeiten, Gleitzeit, Homeoffice, Freistellungen in Notfällen und Teilzeitregelungen lassen sich in der Praxis sowohl für Arbeitgeber:innen als auch für Arbeitnehmer:innen umsetzen (u. a. Beermann 2016b; Thölke 2018; Heitmann-Möller et al. 2019a; Bottler 2021; Scheuermann et al. 2024b). Das sind auch die Maßnahmen, auf die pflegende Angehörige am meisten zurückgreifen. Dies wird auch durch den Forschungsstand in Kapitel 3 belegt. An dieser Stelle ist es wichtig zu hinterfragen, ob pflegespezifische Angebote tatsächlich einen Mehrwert für KMU, verglichen mit den bereits existierenden allgemeinen Flexibilisierungsmaßnahmen, haben. Unternehmen operieren aus organisationssoziologischer Sicht als rationale, zweckorientierte Systeme, die ihre Effizienz maximieren und ihre Stabilität sichern wollen (Kirchgässner 2013a; Opp 2016). In diesem Zusammenhang bieten die genannten allgemeinen Vereinbarkeitsmaßnahmen einen breiten Nutzen, da sie eine Vielzahl von Bedürfnissen adressieren und nicht auf eine spezifische Gruppe von Mitarbeitenden zugeschnitten sind. Diese universellen Maßnahmen erlauben es, eine standardisierte Lösung für unterschiedliche Vereinbarkeitsanforderungen zu implementieren, ohne die Komplexität und Kostenstrukturen zu erhöhen. Spezifische Maßnahmen für pflegende Beschäftigte wären beispielsweise gezielte Freistellungen zum Zweck der Angehörigenpflege, Pflegeberatungen und finanzielle Unterstützungen für Pflegeleistungen. Diese Angebote führen in jedem Fall zu einem erhöhten administrativen und organisatorischen Aufwand. Ob die KMU davon profitieren, hängt davon ab, wie viele Mitarbeiter:innen diese Angebote nutzen würden und inwieweit dadurch die Produktivität erhalten und die Bindung der Beschäftigten gestärkt wird. Die Einführung von Angeboten für pflegende Beschäftigte ist somit ein effizienzbares strategisches Kalkül. Generell sollen ausreichend Maßnahmen vorhanden sein, um die Bedürfnisse der meisten Mitarbeitenden zu erfüllen, ohne aber die

organisatorische Effizienz und Stabilität zu gefährden. Diese suffiziente Herangehensweise ermöglicht es, „genug“ aber nicht „zu viel“ zu haben. An diesem Punkt tritt als entscheidender Erklärungsansatz die *Grenznutzentheorie* in die Diskussion um Nutzenschwellen ein (Bernoulli 1954; Krelle & Recktenwald 1987; Fichter 2018). Sie besagt, dass der Nutzen jeder zusätzlichen Einheit eines Gutes (oder einer Maßnahme) abnimmt, je mehr davon bereits vorhanden ist (ebd.). Dies lässt sich auf die Diskussion zur Nutzenschwelle pflegespezifischer Angebote übertragen. Wenn bereits allgemeine Flexibilisierungsmaßnahmen vorhanden sind, die eine Vielzahl von Bedürfnissen abdecken, bedeutet das für jede zusätzliche Maßnahme nur einen begrenzten, wenn nicht gar vernachlässigbaren Mehrwert. Für KMU, die bisher in flexible Arbeitszeiten, Homeoffice oder Gleitzeit investiert haben, ist der zusätzliche Nutzen durch spezifische Maßnahmen für pflegende Angehörige geringer, als wenn diese Maßnahmen in einem „unversorgten“ Umfeld eingeführt würden. Das Unternehmen könnte bei der Einführung von pflegespezifischen Maßnahmen einen Punkt erreichen, an dem der zusätzliche Nutzen durch diese Maßnahmen so gering ist, dass er die zusätzlichen Kosten und den Aufwand nicht rechtfertigt. Kurz gesagt: Übersteigen die Grenzkosten den Grenznutzen, lohnt sich die Einführung solcher Maßnahmen aus ökonomischer Sicht nicht mehr. Dies ist ein klassisches Beispiel des abnehmenden Grenznutzens.

In den meisten KMU scheinen die Nutzenschwellen durch bestehende allgemeine Flexibilisierungsmaßnahmen bereits erreicht zu sein, weshalb die Einführung spezifischer pflegespezifischer Maßnahmen nicht als notwendig erachtet wird. Die allgemeinen Angebote zeichnen sich durch eine breite Anwendbarkeit, geringe Implementierungskosten und eine hohe Akzeptanz aus. Sie erfüllen somit bereits den erwarteten Gesamtnutzen, da sie mit geringem Kosten- und Arbeitsaufwand einen hohen Mehrwert generieren, der auch die Bedürfnisse pflegender Beschäftigter abdeckt. Im Vergleich dazu wären pflegespezifische Maßnahmen nur auf eine relativ kleine Gruppe im Unternehmen zugeschnitten und ihre Inanspruchnahme würde gering bleiben. Aus dieser Sicht sind spezielle Programme für pflegende Angehörige in kleinen und mittleren Unternehmen nicht erforderlich, um das Ziel der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu erreichen.

Die Theorie des abnehmenden Grenznutzens (Krelle & Recktenwald 1987) auf pflegespezifische Vereinbarkeitsmaßnahmen lässt sich mit dem Konzept des Egalitarismus verbinden, das sich mit der Frage der Gerechtigkeit bei der Verteilung von Ressourcen befasst (Frankfurt 2015). Aus den Forschungsergebnissen geht hervor, dass alle Beschäftigten innerhalb der KMU gleiche Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und persönlichen Verpflichtungen haben, unabhängig von ihrer individuellen Lebenssituation (z. B. Pflegeverpflichtungen, Elternschaft,

Weiterbildung). Damit zeigt sich eine faire Verteilung von Vereinbarkeitsressourcen und niemand wird aufgrund spezifischer Lebensumstände benachteiligt. Diese Gleichbehandlung kann als „*Vereinbarkeitsegalitarismus*“ verstanden werden. Unternehmen leisten ihren Beitrag, indem sie ein gleichberechtigtes Angebot an Maßnahmen zur Verfügung stellen, ohne eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitenden zu bevorzugen. Die dennoch bestehenden Schwierigkeiten pflegender Beschäftigter, Beruf und Pflege zu vereinbaren, liegen weniger an den Unternehmen selbst, sondern an einer unzureichenden öffentlichen Pflegeinfrastruktur (Leitner & Vukoman 2015). Der gesetzliche Anspruch auf einen Kitaplatz für Eltern zeigt, dass eine gut ausgebauten Infrastruktur erhebliche Entlastung bieten kann. Da ein vergleichbarer Anspruch im Pflegebereich fehlt, sind pflegende Angehörige stärker auf informelle, private Netzwerke angewiesen, was zu einer Unvereinbarkeit von Pflege und Beruf führen kann (u. a. Bischofberger et al. 2009; Klaus et al. 2014; Kuhlmeijer & Budnick 2023; Scheuermann et al. 2024a). Unternehmen können diese strukturellen Mängel nur eingeschränkt ausgleichen, da sie hauptsächlich die Arbeitsorganisation beeinflussen können und nicht die externe Infrastruktur.

Ein zentrales Dilemma besteht darin, dass Unternehmen allgemeine Vereinbarkeitsmaßnahmen oft als „egalitär“ ansehen, weil sie für alle Beschäftigten zugänglich sind (z. B. flexible Arbeitszeiten, Homeoffice). Diese Maßnahmen sind jedoch nicht notwendigerweise bedürfnisorientiert. Mitarbeitende mit spezifischen Verpflichtungen (z. B. Pflege von Angehörigen) benötigen möglicherweise zusätzliche oder andere Unterstützung, die über das allgemeine Angebot hinausgeht. Der *Vereinbarkeitsegalitarismus* würde somit kritisieren, dass die allgemeine Gleichheit der Maßnahmen die besonderen Bedürfnisse übersieht. Denn hier wird *Gleichheit* nicht als Chancengleichheit verstanden, sondern lediglich als *formale Gleichheit* im Angebot von Maßnahmen. Diese Kritik stammt vor allem von staatlichen Akteuren und Interessenvertretungen für pflegende Angehörige (u. a. Beirat Pflege & Beruf 2019, 2023; wir pflegen e. V. 2019; VdK 2022). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen jedoch, dass diese Darstellung zu kurz greift. Die klassischen Maßnahmen in Unternehmen sind für alle Beschäftigten zugänglich und ermöglichen es, unterschiedlichste Lebenssituationen zu berücksichtigen, ohne eine spezifische Gruppe von Mitarbeitenden zu bevorzugen. Im Gegensatz zu den Unternehmen hat die Regierung bisher keine vergleichbare Chancengleichheit hergestellt. Die gesetzlichen Regelungen und Infrastrukturen unterscheiden sich erheblich: Der gesetzliche Anspruch auf Elternzeit mit Lohnersatz und der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz im Kindergarten ermöglichen es Eltern, ihre Erwerbstätigkeit nach der Geburt eines Kindes mit den Anforderungen der Kinderbetreuung zu vereinbaren. Diese Maßnahmen

schaffen eine umfassende Unterstützung und gewährleisten eine hohe Planbarkeit und Sicherheit für Eltern und Unternehmen. Im Gegensatz dazu haben pflegende Angehörige weder einen vergleichbaren Rechtsanspruch noch eine Lohnersatzleistung während der Pflegezeit (Beirat Pflege & Beruf 2019, 2023; SoVD 2024; VdK 2024).

Die Regierung erwartet von Unternehmen, dass sie pflegende Angehörige genauso unterstützen wie Eltern, ohne jedoch selbst die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Dies führt zu einem Widerspruch. Während Unternehmen durch ihren Vereinbarkeitsegalitarismus bereits ein Gleichgewicht der Vereinbarkeitsmöglichkeiten schaffen, behindert der Staat diese Bemühungen durch seine ungleiche Behandlung beider Gruppen. Die fehlende Lohnersatzleistung während der Pflegezeit verhindert, dass pflegende Angehörige ihre Erwerbstätigkeit vorübergehend unterbrechen können, ohne erhebliche finanzielle Einbußen zu erleiden. Diese Ungleichheit zeigt, dass die Regierung die Chancengleichheit zwischen beiden Gruppen strukturell verhindert, während Unternehmen mit ihren allgemeinen Vereinbarkeitsmaßnahmen zumindest eine Grundlage für eine faire Behandlung schaffen. Der Vorwurf, KMU würden pflegende Angehörige vernachlässigen, sollte künftig unter diesen Gesichtspunkten betrachtet werden.

Die Regierung agiert in diesem Kontext als Metaprinzipal und trägt die Verantwortung für die grundlegenden Bedingungen der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Eine unzureichende staatliche Unterstützung für pflegende Angehörige führt langfristig zu Nachteilen wie Erwerbsunterbrechungen, geringerer Altersvorsorge und finanzieller Unsicherheit. Warum die egalitäre Unterstützung beider Gruppen gegenwärtig nicht forciert wird, bleibt unbeantwortet. Der Mangel an egalitärer Unterstützung wird besonders in den Forderungen der befragten KMU sichtbar, die folgende Anliegen an politische Akteure richten: (1) den Wunsch nach Kostensubventionen für Personalausfälle infolge der unzureichenden Pflegeinfrastruktur, (2) den Wunsch nach besseren Informationsangeboten durch die Einbindung von Steuerbüros und (3) den Wunsch nach einer umfassenderen, besser finanzierten öffentlichen Pflegeinfrastruktur. Diese Forderungen verdeutlichen die praktischen Herausforderungen, mit denen Unternehmen in der aktuellen Situation konfrontiert sind.

Sollte es künftig ein politisches Ziel sein, KMU bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu unterstützen und nicht nur gesetzliche Vorgaben zu machen, braucht es eine grundlegende spieltheoretische Intervention. Ziel ist es, die bestehenden Spielregeln so zu verändern, dass es für KMU rational und wirtschaftlich vorteilhaft wird, Vereinbarkeitsangebote für pflegende Angehörige bereitzustellen. Handlungsempfehlungen müssen politische Anreize umfassen, um die Kosten-Nutzen-Kalkulation für KMU zu verändern.



# Handlungsempfehlungen für die politische Entscheidungsebene

11

Die nun folgenden Handlungsempfehlungen sind sowohl aus den Ergebnissen der Unternehmensbefragung entstanden, als auch aus einer metaanalytischen Einordnung der Aussagen. Das führt dazu, dass der Perspektive und den Wünschen der befragten Unternehmer:innen nicht an allen Stellen vollumfänglich entsprochen werden kann. An bestimmten Punkten sind Interessen nach dem Prinzip der „Triage“ unterschiedlich zu gewichten. Das ist dort der Fall, wo begrenzte Ressourcen eine Priorisierung nach Dringlichkeit und gesellschaftlichem Nutzen erfordern. Einige Bedenken der Unternehmen, wie beispielsweise zusätzliche Freistellungsansprüche, müssen im Lichte gesellschaftlicher Abwägung bewertet werden. Die Chancengleichheit und soziale Teilhabe von Beschäftigten stehen in einem Spannungsfeld mit betriebswirtschaftlichen Interessen der Unternehmen. Eine ausgewogene Abwägung der beiden Perspektiven ist erforderlich, um sowohl soziale Gleichheit zu fördern als auch die wirtschaftliche Stabilität der Unternehmen zu gewährleisten. Vorübergehende Belastungen für einzelne Unternehmen können notwendig sein, sollten jedoch durch unterstützende Maßnahmen und gezielte Förderinstrumente abgedeckt werden, um eine nachhaltige Umsetzung sicherzustellen. Einige der formulierten Empfehlungen greifen Forderungen aus anderen Studien und Gutachten auf und entsprechen zugleich den Anliegen von Interessenvertretungen, die sich für Unternehmen oder (berufstätige) pflegende Angehörige einsetzen. Die nachstehenden Handlungsempfehlungen sind so aufbereitet, dass sie einen direkten Bezug zu den Ergebnissen dieser Forschungsarbeit aufweisen. Dabei werden weitschweifende und moralisch aufgeladene Abhandlungen bewusst vermieden. Stattdessen bieten die Empfehlungen praxisnahe und

umsetzbare Möglichkeiten, um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf insbesondere für Kleinst- und Kleinunternehmen sowie pflegende Beschäftigte zu verbessern.

Die ersten beiden Empfehlungen leiten sich direkt aus den Ergebnissen der vorliegenden Forschungsarbeit ab und basieren auf den Wünschen und Anforderungen der befragten KMU. Diese betreffen vor allem die Schaffung finanzieller Anreize für Kleinst- und Kleinunternehmen sowie die Einbindung intermediärer Akteure, um strukturelle und organisatorische Herausforderungen zu bewältigen. Die forschungsbasierten Empfehlungen adressieren konkrete betriebliche Bedürfnisse und bieten Ansatzpunkte für eine nachhaltige und zugleich wirtschaftsverträgliche Umsetzung. Darüber hinaus schließt sich diese Arbeit zwei weiteren Handlungsempfehlungen an, die vielfach von Interessenvertretungen pflegender Angehöriger sowie politischen Expertengremien gefordert und zum Teil bereits im Koalitionsvertrag der damaligen Bundesregierung verankert waren und auch im neuen Vertrag weitergeführt werden. Diese beziehen sich auf die Zusammenführung und Anpassung der Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetze sowie die Einführung einer Lohnersatzleistung für pflegende Angehörige. Beide Maßnahmen sind aus der Perspektive sozialer Gerechtigkeit und der Förderung der Chancengleichheit unerlässlich, um berufstätige Angehörige gezielt zu unterstützen.

Die Trennung zwischen forschungsbasierten Empfehlungen und bestehenden politischen Forderungen ermöglicht es, Ursprung und Zielrichtung der einzelnen Maßnahmen deutlich zu machen. Sie dient der Herausstellung des spezifischen Beitrags dieser Arbeit und berücksichtigt zugleich den Kontext gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen. Damit trägt sie dazu bei, den Dialog zwischen wissenschaftlicher Forschung und politischer wie gesellschaftlicher Praxis zu fördern.

---

## **11.1 Finanzielle Anreize für Kleinst- und Kleinunternehmen schaffen**

Um mögliche negative Auswirkungen einer zukünftigen Ausweitung der Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetze auf Kleinst- und Kleinunternehmen abzufedern, sollte für diese Unternehmen ein finanzieller Ausgleich in Betracht gezogen werden. Solche Maßnahmen wären insbesondere notwendig, um Produktionsausfälle auszugleichen und die wirtschaftliche Stabilität dieser Unternehmen zu sichern, falls gesetzliche Freistellungsansprüche für pflegende Beschäftigte auf Betriebe mit weniger als 15 Beschäftigten ausgeweitet würden. Die

folgenden Vorschläge haben einen hypothetischen Charakter und skizzieren mögliche Ansätze für eine Kompensation, die ohne erhebliche bürokratische Hürden umsetzbar wären. Eine konkrete Umsetzung dieser Vorschläge erfordert jedoch einen entsprechenden Gesetzesentwurf, dessen Realisierung angesichts der derzeitigen politischen und haushälterischen Rahmenbedingungen des Bundes derzeit nicht absehbar ist.<sup>1</sup>

i. Ausgleichzahlung auf Basis des Eingliederungszuschusses (EGZ)

Grundsätzlich ist der Eingliederungszuschuss eine finanzielle Unterstützung der Bundesagentur für Arbeit für Unternehmen, die schwer vermittelbare Arbeitssuchende einstellen. Der Zuschuss soll die Einarbeitungskosten und das unternehmerische Risiko bei der Einstellung von Personen mit Vermittlungshemmnissen kompensieren. Dafür erhalten Unternehmen je nach Schwere der Vermittlung (bestimmt durch Alter, Krankheit, Behinderung und Dauer der Arbeitslosigkeit) einen Zuschuss, der einen Prozentsatz zwischen 50 % und bis höchstens 70 % ausmacht. Der Zuschuss wird in der Regel für zwölf Monate gewährt, bei älteren oder besonders schwer vermittelbaren Personen auch bis zu 36 Monate (§ 88 ff. SGB III). Das entspricht in etwa der aktuellen Dauer der Pflegezeit und der Familienpflegezeit. Eine finanzielle Kompensation, ähnlich dem Eingliederungszuschuss, könnte gezahlt werden, wenn kleine Unternehmen eine Beschäftigte oder einen Beschäftigten für die Pflegezeit freistellen müssen und dafür einen personellen Ersatz einstellen. Dieser Zuschuss würde einen Teil der Lohnkosten für die Einarbeitungszeit der/des neuen Beschäftigten abdecken und so zusätzlichen Kosten für die Personalsuche und das Anlernen abfedern. Dieser „Pflegezeitausgleichszuschuss“ kann zudem als sinnvolle Maßnahme zur Förderung temporärer Beschäftigung bewertet werden, was besonders vom Fachkräftemangel betroffenen Branchen zugutekommt. Diese Maßnahme trägt dazu bei, dass kleine Unternehmen trotz der erweiterten Inanspruchnahme der Pflegezeit weiterhin handlungsfähig bleiben und eine faire Verteilung der Belastungen ermöglicht wird. Der Unterschied zwischen dem Eingliederungszuschuss und dem Pflegezeitausgleichszuschuss sollte ausschließlich in den Einstellungskriterien einer neuen Person bestehen. Diese braucht dann nicht wie im ersten Fall ein Vermittlungshemmnis, sondern soll dem Unternehmen mit ihrer Arbeitskraft schnell zur Verfügung stehen.

---

<sup>1</sup> Die Handlungsempfehlungen zu den finanziellen Ausgleichsregelungen wurden für diese Arbeit mit Unterstützung der ECOVIS WWS Steuerberatungsgesellschaft mbH (Niederlassung Niesky) erarbeitet. ECOVIS ist auf die Beratung von KMU spezialisiert.

## ii. Ausgleichzahlung auf Basis des Aufwendungsausgleichsgesetzes (AAG)

Grundsätzlich regelt das Aufwendungsausgleichsgesetz die Erstattung von Arbeitgeberaufwendungen für Lohnfortzahlung im Krankheitsfall (U1) und Mutterschaftsfall (U2) für Unternehmen mit weniger als 30 Beschäftigten (§ 1 ff. AAG). Arbeitgeber:innen zahlen dafür einen prozentualen Beitrag in einen Ausgleichsfonds, aus dem sie bei Krankheits- oder Mutterschaftsausfällen Erstattungen erhalten. Die Höhe der Erstattung für die Arbeitgeber:innen beträgt je nach Krankenkasse bis zu 80 % bei Krankheit und 100 % bei Mutterschutz. Analog zu diesem Modell könnte beispielsweise eine U3 eingeführt werden, die den Ausgleich der Lohnfortzahlung im Pflegefall regelt. Die Erstattung der Lohnfortzahlungskosten während der Pflegezeit könnte dann ggf. durch die Pflegekasse des pflegebedürftigen Angehörigen erfolgen. Für diesen Anspruch müssen die kleinen Unternehmen analog zum Aufwendungsausgleichsgesetz (AAG) einen Prozentsatz in einen Pool einzahlen, der über die Pflegekassen abgewickelt wird. Diese Beiträge sind wie beim AAG für kleine Unternehmen verpflichtend. Um die Akzeptanz bei den Unternehmen am Anfang zu erhöhen, wäre es denkbar, eine Mischfinanzierung einzurichten, bei welcher der Staat einen Teil der Beiträge mitfinanziert. Für die Dauer der Finanzierung können wie beim AAG sechs bis acht Wochen veranschlagt werden. Danach erhalten die Arbeitnehmer Pflegegeld (analog zum Krankengeld des AAG). Eine andere Möglichkeit wäre es, die Pflegezeit in die Lohnfortzahlung bei Krankheitsfall zu integrieren (U1). Hier bleibt jedoch offen, ob die gesetzlichen Krankenkassen dafür den Beitragsatz für Unternehmen anheben. Beide Regelungen wären wie beim AAG für Unternehmen mit weniger als 30 Beschäftigten anwendbar.

Dieses „*Pflegezeit-Erstattungsmodell*“ hätte verschiedene Vorteile: Erstens werden kleinere Unternehmen von der finanziellen Last der Lohnfortzahlung während der Pflegezeit entbunden, ähnlich wie es im Krankheits- und Mutterschaftsfall geschieht. Zweitens müssten sich die Unternehmen nicht selbst um die Schaffung eines Ersatzzuschusses kümmern, sondern profitieren von einem bestehenden und bewährten Umlagesystem. Die Pflegekassen übernehmen den Erstattungsprozess, ähnlich wie Krankenkassen im AAG. Drittens wird so der Wegfall von Zugangsschwellen zur Pflegezeit und Familienpflegezeit auch für kleine Unternehmen tragbar, ohne dass diese im Vergleich zu größeren Unternehmen benachteiligt werden. Letztlich motiviert das kleine Unternehmen, pflegenden Angehörigen die Inanspruchnahme von Pflegezeiten zu ermöglichen, ohne dass dies mit erheblichen wirtschaftlichen Nachteilen für sie verbunden ist. Dies fördert die gesellschaftlich erwünschte Vereinbarkeit von Pflege und Beruf und trägt vor allem zur finanziellen Entlastung pflegender Angehöriger bei.

### iii. Steuerliche Ausgleichzahlung

Als weitere Variante für die Entlastung kleiner Unternehmen kann für diese ein steuerlicher „*Pflegezeit-Freibetrag*“ konzipiert werden, der als jährliche Pauschale je pflegezeitnehmender Person festgelegt wird, unabhängig von der Pflegedauer. Diese indirekte Ausgleichzahlung soll ebenfalls dabei helfen, die finanzielle Belastung, die durch die Abwesenheit von Mitarbeitenden wegen Pflegezeit entsteht, zu kompensieren. Der dahinterliegende Mechanismus sieht einen zusätzlichen Freibetrag in der Gewerbe- und Einkommenssteuer vor. Den Betrag können die kleinen Unternehmen vom zu versteuernden Einkommen abziehen, wodurch sich die allgemeine Steuerlast reduziert. Die Höhe der Pauschale sollte mindestens die zu tragenden Mehrkosten des Unternehmens abdecken. Um die Pauschale zu erhalten, muss das Unternehmen lediglich nachweisen, dass Pflegezeit in Anspruch genommen wurde. Dann kann der Betrag im Rahmen der jährlichen Steuererklärung geltend gemacht werden. Da der Freibetrag pauschal gewährt wird, entfällt eine aufwendige Einzelfallprüfung. Die Unternehmen können dadurch besser planen und die steuerlichen Vorteile unmittelbar in ihre Budgetplanung einfließen lassen. Trotz aller Vorteile dürfte dieser indirekte Finanzausgleich bei den Unternehmen vermutlich weniger positiv aufgenommen werden als die anderen beiden Vorschläge. Daher bietet es sich an, ihn als Kombinationsleistung mit dem „*Pflegezeitausgleichszuschuss*“ und dem „*Pflegezeit-Erstattungsmodell*“ bereitzustellen.

---

## 11.2 Einsatz von intermediären Akteuren

Die Auswertung der Unternehmensbefragung zeigt, dass kleine Unternehmen häufig Wissenslücken, Unsicherheiten und Verständnisprobleme im Umgang mit der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf aufweisen. Obwohl bereits zahlreiche Informationsangebote verfügbar sind, mangelt es vielen kleinen Unternehmen an zeitlichen Ressourcen und an Priorisierung, um sich intensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen, welches sie oft als „Nischenthema“ wahrnehmen. Infolgedessen bleiben viele der bestehenden Unterstützungsmaßnahmen ungenutzt, was sowohl Beschäftigten als auch Unternehmen schadet. Statt die Produktion weiterer Informationsmaterialien voranzutreiben, sollte der Fokus auf einer aktiven Unterstützung durch „*intermediäre Akteure*“ liegen. Diese Akteure können als Schnittstellen zwischen Unternehmen und bestehenden Angeboten agieren und so die Akzeptanz und Implementierung vorhandener Maßnahmen erleichtern. Im Folgenden werden drei Ansätze vorgestellt, durch wen diese Rolle übernommen werden könnte.

### i. Vereinbarkeitslots:innen für kleine Unternehmen

Eine mögliche Lösung besteht in der Ausbildung von Pflegelots:innen (speziell Vereinbarkeitslots:innen), die Unternehmen kostenfrei bereitgestellt werden. Diese Lots:innen bieten praktische, direkt umsetzbare Hilfe bei der Einführung und Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen an. Sie informieren Unternehmensleitungen und Mitarbeitende über gesetzliche Rechte und betriebliche Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Gemeinsam mit den Unternehmen entwickeln sie maßgeschneiderte Lösungen, die sowohl den betrieblichen Anforderungen als auch den Bedürfnissen pflegender Beschäftigter gerecht werden. Zudem sind sie für eine Netzwerkbildung mit anderen relevanten regionalen Stellen zuständig (Pflegedienste, Beratungsstellen etc.). Die Kosten für die Ausbildung und Bereitstellung von Vereinbarkeitslots:innen sollten, ähnlich wie bei der Finanzierung von Pflegeberatung für pflegende Angehörige, die Pflegekassen tragen. Pflegelots:innen sind bereits in mehreren Bundesländern erfolgreich eingesetzt und stellen ein etabliertes Unterstützungsangebot für Unternehmen dar. Sie können entweder als interne Ansprechpersonen innerhalb des Unternehmens oder als extern buchbare Berater:innen fungieren, je nach Größe und Struktur des Unternehmens sowie den individuellen Bedürfnissen. Für kleinere Unternehmen ist es empfehlenswert, externe Vereinbarkeitslots:innen kostenfrei verfügbar zu machen. Diese externen Beraterinnen und Berater verfügen über spezialisierte Fachkenntnisse und können das Unternehmen auf Anfrage flexibel unterstützen, ohne zusätzliche Ressourcen zu binden. Gerade in kleinen Unternehmen mit begrenzten personellen Kapazitäten ist es kaum möglich, interne Mitarbeitende vorübergehend für die Ausbildung zu Vereinbarkeitslots:innen freizustellen, da dies zusätzlichen organisatorischen Aufwand mit sich bringen würde. Insgesamt zeigt sich, dass die Implementierung von Pflegelots:innen ein bewährtes Unterstützungskonzept für Unternehmen darstellt und bundesweit positive Resonanz erfährt.

### ii. Integration von Steuerbüros in den Informationsaustausch

Steuerberatungsbüros, die häufig als erste Anlaufstelle für betriebswirtschaftliche und administrative Fragen fungieren, sollten stärker in den Informationsfluss zu Pflege- und Vereinbarkeitsthemen eingebunden werden. Da alle befragten Unternehmen auf den Rat ihrer Steuerbüros vertrauen, können diese als Multiplikatoren wirken und relevante Informationen gezielt an ihre Mandanten weitergeben. Dazu sollten sie gezielte Fortbildungsmaßnahmen in den Bereichen Pflegezeit, Familienpflegezeit und Vereinbarkeitsthemen

erhalten, um ihr Wissen und ihre Beratungsqualität in diesem Bereich zu erhöhen. Dadurch können sie Unternehmen aktiv auf steuerliche Erleichterungen und Unterstützungsmöglichkeiten für pflegende Beschäftigte hinweisen und so die Nutzung bestehender Förderinstrumente anregen. Indirekt wird über die Sensibilisierung der Steuerbüros eine pflegefreundliche Unternehmenskultur gefördert, die sowohl die Mitarbeiterbindung stärkt als auch die Arbeitgeberattraktivität erhöht. Die Bedeutung von Steuerbüros als zentrale Informationsstellen hebt auch eine Fokusgruppenerhebung mit Kleinstunternehmer:innen im Rahmen des Landesprogramms „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege NRW“ (KDA 2023) hervor. Die Studie zeigt, dass Steuerberatungen eine vertrauliche Anlaufstelle für Kleinstunternehmen darstellen und daher eine Schlüsselfunktion bei der Weitergabe von Informationen zu Vereinbarkeitsthemen übernehmen. Diese Übereinstimmung mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit unterstreicht die Relevanz der vorgeschlagenen Maßnahme und legt nahe, dass die stärkere Einbindung von Steuerbüros in den Informationsaustausch ein wirksamer Hebel zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ist.

### iii. Schaffen von interorganisationalen Netzwerken

Anhand der Unternehmensbefragung wurde ein Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Zielen, personeller Bedarfsorientierung, isoliertem unternehmerischem Agieren und mangelnden Ressourcen deutlich. Eine effektive Möglichkeit, dieses Spannungsfeld zu entschärfen, liegt in der Schaffung von interorganisationalen Netzwerken und regionalen Kooperationsverbünden. Solche Netzwerke können ebenfalls als intermediäre Akteure fungieren und die betroffenen KMU in mehrfacher Hinsicht unterstützen. Unternehmen innerhalb einer Branche und Region können durch regelmäßige Treffen und gezielte Austauschformate voneinander lernen und Best Practices teilen. Dies reduziert Wissenslücken und fördert ein gemeinsames Verständnis für die Herausforderungen der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Die Gründung solcher Netzwerke kann durch verschiedene Akteure erfolgen. Die Industrie- und Handelskammer sowie die Handwerkskammern, die in den Befragungen für ihre Leistungen vermehrt kritisch bewertet wurden, könnten ihre Reputation verbessern, indem sie gezielte und kostenfreie Austauschformate entwickeln. Die Initiierung und Moderation von Netzwerk treffen kann über Förderprogramme finanziell unterstützt werden. Als Finanzierungsquellen bieten sich beispielsweise regionale Wirtschaftsförderungsprogramme oder Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) an. Durch die Vernetzung fühlen sich Unternehmen weniger alleingelassen und können auf

die Unterstützung eines starken Netzwerks zurückgreifen. Das stärkt den Zusammenhalt und die Resilienz gegenüber wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen. Zudem können in einem Netzwerk kreative und innovative Ansätze zur Unterstützung pflegender Beschäftigter entwickelt werden, die individuell nur schwer realisierbar wären.

Aus organisationssoziologischer Sicht verdeutlichen diese Empfehlungen die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung von unternehmerischen Praktiken und sozialen Anforderungen. Organisationen sind eingebettet in ein komplexes Netz aus ökonomischen und sozialen Beziehungen, die sich gegenseitig beeinflussen. Die hier entwickelten Empfehlungen zielen darauf ab, die organisationsinternen Strukturen durch gezielte externe Unterstützung und kollektive Zusammenarbeit zu stärken, um die nachhaltige Integration von Pflege- und Berufspflichten zu sichern. Über diese forschungsbasierten Vorschläge hinaus sind jedoch weitere Maßnahmen erforderlich, die auf politischer Ebene verankert sind und die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf als grundlegende Rahmenbedingung ermöglichen. Es handelt sich dabei um bereits bestehende Forderungen, deren Relevanz durch die Ergebnisse der Unternehmensbefragung in dieser Arbeit unterstrichen wurde. Diese Maßnahmen stellen sinnvolle Ansätze dar, um gesetzliche Lücken zu schließen und pflegende Angehörige umfassender zu unterstützen.

---

### **11.3 Gesetze zusammenführen und Schwellenwerte anpassen**

Die derzeitige Trennung von Pflegezeitgesetz (PflegeZG) und Familienpflegezeitgesetz (FPfZG) führt zu unterschiedlichen Anspruchsvoraussetzungen und Regelungen, die sowohl für pflegende Angehörige als auch für Unternehmen schwer verständlich und administrativ aufwendig sind. Ein einheitlicher Rechtsrahmen würde die Regelungen harmonisieren und eine klare, transparente Struktur schaffen. Das erleichtert nicht nur die Inanspruchnahme für die Betroffenen, sondern auch die Umsetzung und Verwaltung in den Unternehmen. Der derzeitige Flickenteppich aus unterschiedlichen Regelungen erschwert die Planung der Pflege und führt dazu, dass Angehörige häufig auf kurzfristige Lösungen angewiesen sind. Zudem müssen sie je nach Situation unterschiedliche Anträge stellen und verschiedene Verfahren durchlaufen (BMFSFJ 2024). Dies steigert den bürokratischen Aufwand deutlich und kann abschreckend wirken. Eine Zusammenlegung der Gesetze würde zu einem einheitlichen Antrags-

und Bewilligungsverfahren führen. Auch andere Akteure empfehlen die Zusammenführung der beiden Gesetze als notwendige Maßnahme, um die rechtlichen Grundlagen zu vereinfachen und die Inanspruchnahme von Freistellungen zu erleichtern (Kavur et al. 2024; Beirat Pflege & Beruf 2019, 2023; wir pflegen e. V. 2019). Die Forderung unterstreicht die Dringlichkeit dieser Reform und zeigt, dass verschiedene Akteure eine solche Vereinheitlichung als zentralen Schritt für eine bessere Vereinbarkeit von Pflege und Beruf betrachten.

Die generelle Abschaffung der Schwellenwerte bei der Unternehmensgröße für die Inanspruchnahme von Pflege- und Familienpflegezeit ist jedoch ein Thema, das einer sorgfältigen und kontroversen Diskussion erfordert. Die aktuelle Regelung, die nach Betriebsgröße differenziert, schafft eine strukturelle Ungleichbehandlung unter den Beschäftigten. Mitarbeitende kleinerer Unternehmen haben keinen oder nur einen eingeschränkten Zugang zu wichtigen Pflegezeitregelungen, obwohl sie genauso von Pflegeverpflichtungen betroffen sein können wie Beschäftigte größerer Unternehmen. Diese Diskussion stützt sich auf die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, die aufzeigen, dass die bestehende Differenzierung in der Praxis sowohl zu Nachteilen für pflegende Beschäftigte als auch für kleine Unternehmen führt. Während Beschäftigte aufgrund der fehlenden Freistellungsmöglichkeiten gezwungen sein könnten, bei der Wahl ihres Arbeitgebers auf die Verfügbarkeit solcher Regelungen zu achten, riskieren kleine Unternehmen, qualifizierte Mitarbeitende an größere Arbeitgeber zu verlieren. Wenn die Verantwortung für die Freistellung pflegender Angehöriger lediglich bei großen Unternehmen liegt, wird die gesamtgesellschaftliche Verantwortung ungleich verteilt. Dies beeinträchtigt einerseits die Chancengleichheit für Beschäftigte und schwächt andererseits die Wettbewerbsfähigkeit kleiner Unternehmen, die sich in einem ohnehin angespannten Fachkräftemarkt behaupten müssen. Eine vollständige Abschaffung der Schwellenwerte ist daher kritisch. Gegen die Abschaffung der Schwellenwerte spricht konkret:

i. Eine hohe Belastung für kleine Unternehmen

Kleinere Unternehmen, insbesondere solche mit weniger als 16 Beschäftigten, sind häufig stark auf einzelne Mitarbeiter:innen angewiesen. Wenn mehrere Beschäftigte gleichzeitig Pflegezeit in Anspruch nehmen (zusätzlich zur Elternzeit), lässt sich dies nur schwer kompensieren. Das kann zu schwerwiegenden Betriebsstörungen führen und die wirtschaftliche Stabilität dieser Unternehmen gefährden. Eine Ausweitung der Regelungen ist daher besonders für diese Unternehmen problematisch.

### ii. Gefahr von Produktivitätsverlusten

Kleine Unternehmen haben Schwierigkeiten, die temporäre Abwesenheit von Beschäftigten zu kompensieren. In sehr kleinen Unternehmen kann bereits die Abwesenheit einer einzigen Person den Betrieb erheblich beeinträchtigen. Das führt unweigerlich zu Produktionsengpässen, Verzögerungen und letztlich wirtschaftlichen Verlusten

### iii. Fehlende Flexibilität und Ressourcen

Im Gegensatz zu mittelständischen und großen Unternehmen, die über umfangreichere Ressourcen und über mehr personelle Flexibilität verfügen, haben kleine Unternehmen Schwierigkeiten, kurzfristige Abwesenheiten zu bewältigen. Kleinere Unternehmen haben nicht die personellen und finanziellen Mittel, um auf unvorhergesehene Abwesenheiten adäquat zu reagieren, was hier zu einer unverhältnismäßigen Belastung für den gesamten Betrieb führt, da sowohl andere Teammitglieder als auch die Unternehmensleitung selbst die Engpässe ausgleichen müssen.

Diese Argumentationskette verfolgt keinen moralischen oder egalitären Anspruch. Vielmehr spiegelt sie die Unternehmensrealität wider und deutet auf ein gesamt-wirtschaftliches Problem hin. Kleine Unternehmen, die ihre Mitarbeiterausfälle nicht mehr kompensieren können, müssen ihre zentralen Dienstleistungen einschränken. Diese Ressourcen stehen der Bevölkerung oder anderen Unternehmen dann nur noch eingeschränkt oder gar nicht mehr zur Verfügung. Die Dienstleistungsqualität und Verfügbarkeit könnten sich dadurch drastisch verschlechtern. Außerdem sind insbesondere kleine Unternehmen ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in ländlichen und strukturschwachen Regionen. Wenn sie wegen Personalausfällen ihre Dienstleistungen einschränken oder ihre Betriebe vorübergehend schließen müssen, kann dies zu einem wirtschaftlichen Rückgang in diesen Gebieten führen. Das verringert die regionale Kaufkraft, destabilisiert das lokale Wirtschaftssystem und kann im Extremfall zur Abwanderung von Menschen und Unternehmen führen, was die wirtschaftliche und soziale Infrastruktur weiter schwächt. Den bisher bestehenden Schwellenwert für die Anspruchsvoraussetzungen von Pflegezeit- und Familienpflegezeit zu senken, ist ohne einen entsprechenden Ausgleich für Unternehmen mit weniger als 26 Beschäftigten nicht ratsam. Jedoch muss hier der Grundsatz der Ungleichbehandlung für pflegende Beschäftigte in Kleinst- und Kleinunternehmen mitbeachtet werden. Dieses Argument gilt ebenso für kleine Unternehmen, die dadurch einen (weiteren) Attraktivitätsverlust gegenüber größeren Unternehmen erleiden, die eine Pflegezeit und Familienpflegezeit anbieten können. Demnach greift hier wieder

das Argument der *Vereinbarkeitsegalität* und der gesellschaftlichen Abwägung: Um weder Beschäftigte noch Unternehmen zu benachteiligen, sind die bisher bestehenden Zugangsschwellen zu den gesetzlichen Freistellungsmöglichkeiten abzuschaffen. Parallel dazu darf diese Entscheidung aber nicht den Unternehmen und ihrem Produktivitätserhalt angelastet werden. Daher sollte diese Entscheidung idealerweise mit den vorgeschlagenen Maßnahmen zu den finanziellen Anreizen für Kleinst- und Kleinunternehmen einhergehen, um deren Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Andererseits besteht für sie die Gefahr, qualifizierte Beschäftigte zu verlieren, weil diese in größere Unternehmen wechseln, um von besseren Freistellungsregelungen zu profitieren.

---

## 11.4 Lohnersatzleistung einführen

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit verdeutlichen die Notwendigkeit einer Lohnersatzleistung für pflegende Angehörige, um die bestehende Ungleichbehandlung im Vergleich zu Eltern zu beseitigen. Das Argument der systematischen Benachteiligung pflegender Angehöriger ist nicht neu und wird seit Jahren von zahlreichen Interessenvertretungen wie dem Sozialverband Deutschland, dem wir pflegen e. V., der AWO, dem VdK und dem Beirat für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf vorgebracht. Diese Organisationen sprechen sich für eine steuerfinanzierte Freistellung aus, die pflegenden Angehörigen eine faire gesellschaftliche Unterstützung gewährleistet. Sie soll sich an den Vorgaben des Elterngelds orientieren (Beirat Pflege & Beruf 2019, 2023; wir pflegen e. V. 2019; AWO 2024; SoVD 2024; VdK 2024). Dass die Idee des zinslosen Darlehens gescheitert ist, zeigen die geringen Zahlen der Inanspruchnahme (Deutscher Bundestag 2020). Für berufstätige pflegende Angehörige ist es momentan jedoch die einzige offizielle Möglichkeit, ihren Lohnausfall zu kompensieren, wenn sie vorübergehend die Erwerbstätigkeit niederlegen, um ein Familienmitglied zu pflegen. Das aktuell angebotene Darlehen wirkt sich finanziell in mehrfacher Hinsicht ungünstig aus. Da es vollständig zurückzuzahlen ist, birgt es das Risiko, das Alterseinkommen negativ zu beeinflussen. Neben der entstehenden Verschuldung werden zusätzliche Alterssicherungsmaßnahmen nur schwer realisierbar. Der fehlende steuerfinanzierte Lohnersatz ist eine direkte Benachteiligung gegenüber Müttern und Vätern in Elternzeit. Die ungleiche finanzielle Behandlung dieser beiden Formen von Sorgearbeit signalisiert jedoch, signalisiert jedoch, dass die Pflege von Angehörigen als weniger wertvoll angesehen wird. Diese implizite Hierarchisierung von Sorgearbeit widerspricht dem Prinzip der Gleichbehandlung und Gleichwertigkeit aller gesellschaftlich notwendigen Tätigkeiten.

Dennoch zeigt die Befragung der KMU, dass eine Lohnersatzleistung kritisch betrachtet wird. Viele Unternehmen äußerten Bedenken, dass eine solche Leistung die Inanspruchnahme von Pflegezeit oder Familienpflegezeit deutlich erhöhen könnte. Tatsächlich hatten die befragten Unternehmen bislang kaum mit entsprechenden Freistellungswünschen zu tun, was sie vor allem auf die fehlende Kompensation des Einkommens zurückführen. Zwar läuft ein weiterer gesetzlicher Freistellungsanspruch dem Interesse der Unternehmen konträr, da sie die Ausfallzeiten ihrer Beschäftigten so gering wie möglich halten möchten, jedoch ist ihr Anspruch dem der Egalität unterzuordnen. Das Argument der Unternehmen, dass eine Lohnersatzleistung zu Personalengpässen führt, berücksichtigt nicht, dass diese Ungleichbehandlung eine tiefe soziale Ungerechtigkeit aufrechterhält. Die wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen dürfen nicht über dem fundamentalen Recht auf gleiche Chancen stehen. Die Einführung einer Lohnersatzleistung ist kein Privileg, sondern eine notwendige Maßnahme zur Beseitigung der strukturellen Benachteiligung pflegender Angehöriger und zur Sicherstellung ihrer finanziellen und beruflichen Gleichstellung. Ohne diese Unterstützung werden pflegende Angehörige systematisch in ihrer wirtschaftlichen und sozialen Existenz bedroht. Daher ist die Sicherstellung der Egalität nicht nur ein Gebot der Gerechtigkeit, sondern auch eine notwendige Grundlage für eine faire und inklusive Gesellschaft, in der niemand aufgrund seiner Sorgeverpflichtungen strukturell benachteiligt wird.

#### Abschließende Überlegung zu den Handlungsempfehlungen

Die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen verdeutlichen die zentrale Herausforderung, betriebliche Interessen und gesellschaftliche Anforderungen in Einklang zu bringen. Während Unternehmen wirtschaftliche Stabilität und Flexibilität bewahren müssen, sind die Förderung von Chancengleichheit und die Unterstützung pflegender Angehöriger ein unverzichtbares gesellschaftliches Ziel. Die Empfehlungen zielen darauf ab, diese Balance zu wahren, indem sie sowohl die Bedürfnisse der Unternehmen durch gezielte Entlastungsmaßnahmen adressieren als auch strukturelle Ungleichheiten für pflegende Beschäftigte abbauen. Die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen, wie die Einführung finanzieller Anreize für Kleinst- und Kleinunternehmen, die stärkere Einbindung intermediärer Akteure und die Schaffung einer Lohnersatzleistung für pflegende Angehörige, ist dabei nicht nur ein Gebot der sozialen Gerechtigkeit. Sie trägt auch dazu bei, die Attraktivität von Unternehmen auf einem zunehmend angespannten Arbeitsmarkt zu erhöhen und deren langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Besonders zu betonen ist der notwendige Transfer wissenschaftlicher

Erkenntnisse in die Praxis. Die hier präsentierten Empfehlungen basieren auf fundierten Forschungsergebnissen und zeigen Wege auf, wie bestehende Lücken in der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf geschlossen werden können. Ihre Umsetzung würde nicht nur den betroffenen Unternehmen und pflegenden Angehörigen zugutekommen, sondern auch einen wichtigen Beitrag zu einer inklusiveren und gerechteren Arbeitswelt leisten.



## Abschlussbetrachtung und Ausblicke

12

Die vorliegende Dissertation untersuchte sich einer organisationssoziologischen Analyse der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf aus Unternehmensperspektive. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie Kleinst- und Kleinunternehmen auf die Herausforderungen reagierten, die sich aus der Pflegeverantwortung ihrer Beschäftigten ergaben, und welche strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen dies beeinflusste. Mit dem Fokus auf die organisationssoziologischen Handlungsweisen und Entscheidungslogiken kleiner Unternehmen eröffnete die Arbeit einen neuen Blickwinkel auf ein bisher wenig beleuchtetes Forschungsfeld. Dieses Kapitel reflektiert die zentralen Erkenntnisse der Dissertation, diskutiert methodische und inhaltliche Grenzen, stellt den Beitrag der Arbeit zur Forschung heraus und skizziert Anregungen für zukünftige Forschung.

Die Dissertation verfolgte das Ziel, die betriebliche Perspektive auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu analysieren und eine Brücke zwischen sozialen und ökonomischen Anforderungen zu schlagen. Dabei lag das zentrale Erkenntnisinteresse darin, zu untersuchen, wie Kleinst- und Kleinunternehmen Vereinbarkeitsmaßnahmen für pflegende Beschäftigte gestalten und bewerten. Zudem wurde analysiert, welche Bedeutung begrenzte Ressourcen und strukturelle Rahmenbedingungen dabei haben und wie diese Herausforderungen organisationssoziologisch eingeordnet werden können. Zu diesem Zweck wurden zunächst der historische Wandel der Pflegearbeit sowie die Entwicklung der Vereinbarkeit in Deutschland aufgezeigt. Der Forschungsstand beleuchtete sowohl die Perspektive der pflegenden Angehörigen als auch die der Unternehmen, wobei insbesondere die spezifischen Herausforderungen von Kleinunternehmen im Mittelpunkt standen. Die Arbeit griff auf ein multiperspektivisches Forschungsdesign zurück, das qualitative Interviews mit Unternehmensleitungen integrierte, um

Einblicke in die Entscheidungsprozesse und Handlungslogiken zu erhalten. Die Ergebnisse zeigten, dass die Herausforderungen weniger auf fehlende Ressourcen zurückzuführen waren, sondern stärker auf mangelnde Sensibilisierung für pflegespezifische Bedürfnisse und auf strukturelle Branchenabhängigkeit. Dennoch boten die geringe Größe und die Flexibilität kleiner Unternehmen Potenziale, die durch gezielte Unterstützung besser genutzt werden könnten.

Aufbauend auf diesen zentralen Erkenntnissen ist es notwendig, auch die methodischen und inhaltlichen Grenzen der Dissertation zu reflektieren, um den wissenschaftlichen Beitrag differenziert einzuordnen. Wie jede qualitativ ausgerichtete Studie weist auch diese Arbeit Einschränkungen auf, die nicht spezifisch für dieses Projekt, sondern charakteristisch für das Forschungsdesign sind. Eine zentrale Herausforderung lag in der Fokussierung auf Kleinst- und Kleinunternehmen als Untersuchungsgruppe. Diese Spezialisierung ermöglichte zwar eine vertiefte Analyse der Dynamiken dieser Unternehmensgrößen, schränkt jedoch die Übertragbarkeit auf andere Betriebsgrößen ein. Zudem ist die Generalisierbarkeit durch die regionale Konzentration der untersuchten Unternehmen begrenzt, da lokale wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen die Entscheidungsprozesse beeinflussen können. Die Datengrundlage qualitativer Interviews ermöglichte wertvolle Einblicke in die Handlungslogiken und Entscheidungsprozesse der Unternehmensleitungen, zugleich besteht hier jedoch die methodenimmanente Einschränkung: Die begrenzte Fallzahl erlaubt keine statistische Repräsentativität, sondern stellt vielmehr Tiefenwissen bereit. Eine ergänzende quantitative Erhebung hätte zusätzliche Vergleichsperspektiven liefern können, war jedoch im Rahmen des spezifischen Erkenntnisinteresses und der verfügbaren Ressourcen nicht vorgesehen. Ebenso sind subjektive Aussagen der Interviewpartner:innen ein zentrales Merkmal qualitativer Forschung. Sie bieten unmittelbare Zugänge zu Deutungsmustern und Entscheidungslogiken, auch wenn sie potenziell verzerrt sein können. Darüber hinaus lag der Fokus der Arbeit bewusst auf einer organisationssoziologischen Perspektive, was dazu führte, dass rechtliche sowie wirtschaftswissenschaftliche Aspekte nur am Rande berücksichtigt wurden. Diese Schwerpunktsetzung war notwendig, um die organisationssoziologische Tiefe der Analyse zu sichern. Die Entscheidung, auf interdisziplinäre Breite zu verzichten, ist daher nicht als Schwäche, sondern als bewusste Profilierung zu verstehen.

Diese methodischen Herausforderungen unterstreichen, dass Arbeiten in einem so praxisnahen Themenfeld stets mit sozialpolitischen Implikationen konfrontiert werden. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ist unweigerlich von gesellschaftlichen Fragestellungen geprägt, was sich auch in der vorliegenden Dissertation zeigt. Dabei offenbart

sich ein Spannungsfeld zwischen einem theoretischen und einem praxisorientierten Blick auf das Thema. Die Arbeit ist methodisch und theoretisch klar in der organisationssoziologischen Forschung verankert und leistet gerade durch diese Fokussierung einen eigenständigen Beitrag. Zugleich verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Pflege- und Vereinbarkeitsthematik häufig eine Berücksichtigung politischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen erfordert. Der hier bewusst gewählte Balanceakt zwischen wissenschaftlicher Neutralität und praktischer Relevanz betont nicht nur die Vielseitigkeit des Forschungsfeldes, sondern auch die Stärke dieses spezifischen Ansatzes. Eine ausschließlich wissenschaftliche Perspektive würde wichtige sozialpolitische Verknüpfungen außer Acht lassen, während eine zu breite Ausrichtung die organisationssoziologische Tiefe geschwächt hätte. Indem die Arbeit beide Ebenen in Relation setzt, trägt sie dazu bei, wissenschaftliche Erkenntnisse fundiert einzuordnen und zugleich deren gesellschaftliche Bedeutung sichtbar zu machen.

Ein zentrales Ergebnis dieser Arbeit liegt in der Erkenntnis, dass nicht allein begrenzte Ressourcen, sondern vor allem ein mangelndes Bewusstsein für pflegespezifische Bedürfnisse die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in Kleinst- und Kleinunternehmen erschwert. Mit dieser Perspektive eröffnet die Dissertation neue Einblicke in die spezifischen Entscheidungslogiken und Handlungsweisen kleiner Unternehmen und trägt dazu bei, ein bislang unterbeleuchtetes Forschungsfeld differenzierter zu betrachten. Darüber hinaus erweitert die Arbeit das Verständnis für die dynamische Wechselwirkung zwischen strukturellen Zwängen und individueller Flexibilität in KMU. Insbesondere die Einbindung organisationssoziologischer Modelle in die Untersuchung der Entscheidungsprozesse liefert eine innovative Grundlage, um Unternehmen nicht nur als wirtschaftliche, sondern auch als soziale Akteure zu verstehen. Die Analyse und der Beitrag dieser Dissertation werden durch zwei wesentliche theoretische Konzepte geprägt. Erstens wird die Grenznutzentheorie auf die Vereinbarkeitsproblematik in KMU übertragen, um die Dynamik des abnehmenden Grenznutzens im Kontext pflegesensibler Maßnahmen zu beleuchten. Die Ergebnisse zeigen, dass die Einführung weiterer Vereinbarkeitsmaßnahmen nur dann als sinnvoll wahrgenommen wird, wenn der zusätzliche Nutzen die wahrgenommenen Kosten rechtfertigt. Diese Perspektive bietet eine fundierte Grundlage, um Entscheidungsprozesse von Unternehmen unter Unsicherheit und begrenzten Ressourcen besser zu verstehen. Zweitens wird das Konzept der mimetischen Isomorphie herangezogen, um die Tendenz kleiner Unternehmen zu analysieren, sich an größeren und etablierten Akteuren zu orientieren, insbesondere bei der Implementierung pflegesensibler Maßnahmen. Diese Orientierung erfolgt oft weniger aus Überzeugung als aus dem Wunsch nach Legitimität und Anpassung an normative Erwartungen. Die

Arbeit zeigt, wie dieses Phänomen in KMU zu pragmatischen, aber auch selektiven Lösungen führt, die sowohl Potenziale als auch Einschränkungen für die Entwicklung einer pflegefreundlichen Unternehmenskultur bieten.

Darüber hinaus trägt die Dissertation zur Praxis bei, indem sie spezifische Handlungsempfehlungen entwickelt, die sowohl die betriebliche Realität als auch die politischen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Sie bietet damit wertvolle Ansätze für die Gestaltung von Maßnahmen, die auf die besonderen Bedürfnisse von Kleinst- und Kleinunternehmen zugeschnitten sind. Im übergeordneten Forschungskontext zeigt die Arbeit, dass die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf nicht isoliert als soziale Frage betrachtet werden kann, sondern in enger Verbindung mit ökonomischen und organisationalen Dynamiken steht. Die Ergebnisse der Dissertation verdeutlichen die Relevanz von KMU als Forschungsfeld und deren besondere Rolle in der Balance zwischen wirtschaftlicher Stabilität und sozialer Verantwortung. Damit eröffnet die Arbeit neue Perspektiven für zukünftige Forschung und legt eine Basis für weitere empirische und theoretische Untersuchungen, die sich mit der Gestaltung pflegefreundlicher Unternehmenskulturen befassen.

Die hier gewonnenen Erkenntnisse eröffnen mehrere Ansatzpunkte für weiterführende Forschung und Praxis. Sie unterstreichen die Relevanz von Kleinst- und Kleinunternehmen als zentrale Akteure in der Diskussion um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf und liefern gleichzeitig Hinweise auf offene Fragen, die weiter untersucht werden sollten. Im Folgenden werden zentrale Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten zusammengefasst, die auf den Ergebnissen dieser Dissertation aufbauen:

- Ein zentraler Ansatzpunkt für künftige Forschung ist die Frage, wie **branchenspezifische Unterschiede** die Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen beeinflussen. Während diese Arbeit die gewerbliche Wirtschaft insgesamt betrachtet, könnten detaillierte Vergleiche zwischen Branchen wertvolle Einsichten in die besonderen Herausforderungen und Potenziale liefern. Insbesondere die Rolle der Arbeitskultur und der Mitarbeiterbindung innerhalb unterschiedlicher Branchen verdient dabei besondere Beachtung.
- Ein weiterer vielversprechender Forschungsbereich betrifft die **Langzeitwirkung** von Vereinbarkeitsmaßnahmen. Die bisherige Forschung konzentriert sich überwiegend auf Momentaufnahmen und kurzfristige Auswirkungen. Langzeitstudien könnten aufzeigen, welche Maßnahmen nachhaltig wirken und wie sich diese auf die Attraktivität und die Resilienz von Unternehmen auswirken.

- Die Ergebnisse dieser Dissertation legen zudem nahe, dass die **Ressourcenfrage** in KMU differenzierter betrachtet werden muss. Zukünftige Forschung könnte untersuchen, wie Unternehmen trotz vermeintlicher Ressourcenknappheit durch innovative Lösungen Vereinbarkeitsmaßnahmen implementieren. Dabei könnte der Einfluss von Kooperationen mit externen Akteuren wie Pflegekassen oder lokalen Dienstleistern weiter analysiert werden.
- Auch die **Rolle digitaler Technologien** zur Unterstützung pflegesensibler Maßnahmen ist bislang wenig erforscht. Interaktive Plattformen, digitale Leitfäden oder KI-gestützte Beratung könnten neue Wege eröffnen, um KMU bei der Gestaltung und Umsetzung von Maßnahmen zu unterstützen. Hierbei wäre eine praxisorientierte Forschung von besonderem Wert, um die Akzeptanz und Effektivität solcher Instrumente zu evaluieren.

Insgesamt zeigt sich, dass die zukünftige Forschung die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in KMU sowohl in die Breite als auch in die Tiefe weiterentwickeln sollte. Während detaillierte Branchenvergleiche ein differenziertes Bild spezifischer Herausforderungen eröffnen, können Längsschnittstudien die nachhaltige Wirkung von Maßnahmen sichtbar machen. Ebenso bieten die Untersuchung der Ressourcenfrage und der Einsatz digitaler Instrumente neue Perspektiven für innovative Gestaltungsmöglichkeiten. Schließlich verdeutlichen die genannten Forschungsbedarfe auch, dass interdisziplinäre Ansätze, die soziologische und betriebswirtschaftliche Perspektiven verbinden, besonders geeignet sind, praxisrelevante Lösungen zu entwickeln. Damit markieren die genannten Themen keine Randnotizen, sondern zentrale Ansatzpunkte, die in ihrer Kombination das Feld wesentlich voranbringen können.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die hier vorgelegte Dissertation bereits wichtige Grundlagen geschaffen hat und zugleich Anknüpfungspunkte für eine weiterführende Forschung bereithält. Die Ergebnisse unterstreichen, dass die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in Kleinst- und Kleinunternehmen nicht primär durch Ressourcenknappheit begrenzt wird, sondern vor allem durch ein Bewusstsein für pflegespezifische Bedürfnisse sowie durch die Anpassung bestehender Maßnahmen an individuelle Anforderungen gefördert werden kann. Gerade die Flexibilität und Nähe zu den Beschäftigten eröffnen kleinen Unternehmen dabei wichtige Potenziale, die gezielt unterstützt und weiterentwickelt werden sollten. Auf diese Weise leistet die Dissertation nicht nur einen Beitrag zur organisationssoziologischen Forschung, sondern bietet zugleich Impulse für praxisnahe Lösungen, die sowohl der sozialen Verantwortung als auch der betrieblichen Stabilität zukunftsweisend dienen können.

---

## Literaturverzeichnis

- Abel, Emily K.; Nelson, Margaret K. (Hg.) (1990): *Circles of care. Work and identity in women's lives*. Albany: State University of New York Press.
- Affhüppe, Annette (2016): *Pflege von Angehörigen – ein Tabu am Arbeitsplatz? Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenpflege für Beschäftigte im Krankenhaus*. In: *das Krankenhaus* (4), S. 323–328.
- Ahrne, Göran; Brunsson, Nils (Hg.) (2019): *Organization outside organizations. The abundance of partial organization in social life*. Cambridge, New York, NY: Cambridge University Press.
- Ahrne, Göran; Brunsson, Nils; Seidl, David (2016): *Resurrecting organization by going beyond organizations*. In: *European Management Journal* 34 (2), S. 93–101. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.003>.
- Albert, Gert (2009): *Sachverhalte in der Badewanne. Zu den allgemeinen ontologischen Grundlagen des Makro-Mikro-Makro-Modells der soziologischen Erklärung*. In: Jens Greve, Annette Schnabel und Rainer Schützeichel (Hg.): Das Mikro-Makro-Modell der soziologischen Erklärung. Zur Ontologie, Methodologie und Metatheorie eines Forschungsprogramms. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, S. 21–48.
- Alt, Jürgen August (2001): *Karl R. Popper*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag (Campus Einführungen).
- Altsötter-Gleich, Christine; Bergemann, Niels (2007): *Chalmers, Alan F. Wege der Wissenschaft: Einführung in die Wissenschaftstheorie*. 6., verbesserte Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Amann, Erwin (2019): *Entscheidungstheorie. Individuelle, strategische und kollektive Entscheidungen*. 1. Auflage 2019. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Andersson, Matthew A.; Walker, Mark H.; Kaskie, Brian P. (2019): *Strapped for time or stressed out? Predictors of work interruption and unmet need for workplace support among informal elder caregivers*. In: *Journal of aging and health* 31 (4), S. 631–651. <https://doi.org/10.1177/0898264317744920>.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) (2023): *Diskriminierungserfahrungen von fürsorgenden Erwerbstägigen im Kontext von Schwangerschaft, Elternzeit und Pflege von Angehörigen*. Prognos AG. Berlin.

- Arksey, Hilary (2002): *Combining informal care and work: supporting carers in the workplace*. In: *Health & social care in the community* 10 (3), S. 151–161. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2524.2002.00353.x>.
- Aulenbacher, Brigitte; Dammayr, Maria (2014): *Krisen des Sorgens. Zur herrschaftsförmigen und widerständigen Rationalisierung und Neuverteilung von Sorgearbeit*. In: Brigitte Aulenbacher und Maria Dammayr (Hg.): Für sich und andere sorgen. Krise und Zukunft von Care in der modernen Gesellschaft. Weinheim: Beltz Juventa (Arbeitsgesellschaft im Wandel), S. 65–75.
- Auth, Diana; Dierkes, Mirjam; Leiber, Simone; Leitner, Sigrid (2016): *Trotz Pflege kein Vereinbarkeitsproblem? Typische Arrangements und Ressourcen erwerbstätiger pflegender Söhne*. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 62 (1), S. 79–110. <https://doi.org/10.1515/zsr-2016-0007>.
- Avantgarde Experts (2022): *Arbeitszufriedenheit in Krisenzeiten*. Hg. v. Avantgarde Experts GmbH. München. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1326716/umfrage/positive-einflusse-auf-arbeitszufriedenheit/> (23.04.2024).
- AWO (2024): *AWO fordert, Versprechen einzulösen und pflegende Angehörige zu unterstützen*. <https://awo.org/pressemeldung/europaeischer-tag-der-pflegenden-angehoeirigen-awo-fordert-versprechen-einzuloesen-und-pflegende-angehoeirige-zu-unterstuetzen/> (01.11.2024).
- Axelrod, Robert (2009): *The Evolution of Cooperation. Revised Edition*. New York: Basic Books.
- Axelrod, Robert (2016): *Effective Choice in the Prisoner's Dilemma*. In: *Journal of Conflict Resolution* 24 (1), S. 3–25. <https://doi.org/10.1177/002200278002400101>.
- Axelrod, Robert M. (2014): *Die Evolution der Kooperation. Aus dem Amerikanischen übersetzt und mit einem Nachwort von Werner Raub und Thomas Voss*. 7. Auflage, Studienausgabe. München, Berlin: Oldenbourg; De Gruyter (Scientia nova).
- Backes, Gertrud; Wolfinger, Martina; Amrhein, Ludwig (2008): *Gender in der Pflege. Herausforderungen für die Politik*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik (WISO Diskurs – Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik).
- Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Baumgardt, Johanna; Meyer, Markus; Schröder, Helmut (2023): *Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (2023).
- Baecker, Dirk (2013): *Kommunikation und Handlungen*. In: Detlef Horster (Hg.): Niklas Luhmann. Soziale Systeme. Berlin: Akad.-Verl. (Klassiker Auslegen, 45), S. 37–48.
- Balog, Andreas (2008): *Organisationsbegriff und Organisationstheorie*. In: Andreas Balog und Johann August Schülein (Hg.): Soziologie, eine multiparadigmatische Wissenschaft. Erkenntnisnotwendigkeit oder Übergangsstadium? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 263–290.
- Banerjee, Abhijit (1992): *A Simple Model of Herd Behavior*. In: *The Quarterly Journal of Economics* 107 (3), S. 797–817. <https://doi.org/10.2307/2118364>.
- Barkholdt, Corinna; Naegele, Gerhard (1995): *Armut durch Pflegebedürftigkeit: Das ungelöste Problem deutscher Sozialpolitik. Anmerkungen zum geltenden Leistungsrecht und zu vorliegenden Lösungsentwürfen aus der Perspektive der Armutsforschung*. In: Walter Hanesch (Hg.): Sozialpolitische Strategien gegen Armut. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 404–428.

- Barnard, Chester Irving (1970): *Die Führung grosser Organisationen*. Essen: Girardet (Schriften der Gesellschaft zur Förderung des Unternehmernachwuchses e.V.).
- Bauer, Jan Michael; Sousa-Poza, Alfonso (2015): *Impacts of Informal Caregiving on Caregiver Employment, Health, and Family*. In: *Population Ageing* 8 (3), S. 113–145. <https://doi.org/10.1007/s12062-015-9116-0>.
- Baumann, Hans (Hg.) (2013): *Care-Ökonomie? Offene Fragen und politische Implikationen // Care statt Crash. Sorgeökonomie und die Überwindung des Kapitalismus ; Jahrbuch Denknetz*. Zürich: Ed. 8 (Jahrbuch / Denknetz, 2013).
- Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.) (2014): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS (Handbuch).
- Beach, Lee Roy; Connolly, Terry (2010): *The psychology of decision making. People in organizations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications (Foundations for organizational science).
- Beck, Hanno (2014): *Behavioral Economics. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03367-5>.
- Beck, Ulrich; Beck-Gernsheim, Elisabeth (1994): *Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Edition Suhrkamp).
- Beckenbach, Frank (2000): *Beschränkte Handlungsrationale und Theorie der Unternehmen*. In: Thomas Beschorner und Reinhard Pfriem (Hg.): Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, 9), S. 51–92.
- Beckenbach, Frank (2001): *Jenseits von Homo Oeconomicus und Homo Oeconomicus. Auf der Suche nach den handlungstheoretischen Grundlagen der ökologischen Ökonomik*. In: *Ökologisches Wirtschaften* (2), S. 11–13.
- Becker, Albrecht (1996): *Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse. Ein strukturationstheoretisches Konzept*. Zugl.: Diss. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (DUV).
- Becker, Albrecht (2000): *Rationalität als soziale Konstruktion: Strukturierung, Konstruktivismus und die Rationalität organisationaler Entscheidungsprozesse*. In: Hans H. Hinterhuber, Stephan A. Friedrich, Ayad Al-Ani und Gernot Handlbauer (Hg.): Das Neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung. 2. Auflage. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag, S. 147–182.
- Becker, Gary S. (1981): *A treatise on the family*. Cambridge Mass., London: Harvard University Press.
- Becker, Kai Helge; Seidl, David (Hg.) (2014): *Niklas Luhmann and organization studies*. Frederiksberg, Denmark: CBS Press (Advances in Organization studies).
- Becker, Karina; Brinkmann, Ulrich (2018): *Organisation*. In: Johannes Kopp und Anja Steinbach (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie. 12. Auflage, Online-Ausgabe. Wiesbaden: Springer VS (Springer eBook Collection Social Science and Law), S. 351–358 (09.02.2023).
- Beermann, Christa (2016a): *Beruf und Pflege vereinbaren – wie eine Region das Thema auf die gemeinsame Agenda setzt. Erfolgreiche Kampagne des Netzwerks Wiedereinstieg im Ennepe-Ruhr-Kreis*. In: *Fachbeiträge der NDV – Nachrichtendienst des Deutschen Vereins*, S. 79–84.
- Beermann, Christa (2016b): *Das Tabu brechen und aktiv Lösungen anbieten: Wie Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege unterstützen können*. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit*, S. 79–84.

- Beirat Pflege & Beruf (2019): *Erster Bericht des unabhängigen Beirats für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf*. Hg. v. Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA). Berlin.
- Beirat Pflege & Beruf (2023): *Zweiter Bericht des unabhängigen Beirats für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf*. Hg. v. Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA). Berlin.
- Bergman, Manfred Max (2011): *The Good, the Bad, and the Ugly in Mixed Methods Research and Design*. In: *Journal of Mixed Methods Research* 5 (4), S. 271–275. <https://doi.org/10.1177/1558689811433236>.
- Bernoulli, Daniel (1954): *Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk*. In: *Econometrica* 22 (1), S. 23–36. <https://doi.org/10.2307/1909829>.
- Bertram, J.; Mache, S.; Harth, V.; Mette, J. (2018): *Betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche*. In: *Zbl Arbeitsmed* 68 (4), S. 221–226. <https://doi.org/10.1007/s40664-018-0262-0>.
- Biesecker, Adelheid (2010): *Der weibliche Zwilling der Ökonomie*. Hg. v. Heinrich Böll Stiftung. Gunda Werner Institut. <https://www.gwi-boell.de/de/2010/07/22/der-weibliche-zwilling-der-%C3%B6konomie> (18.12.2024).
- Bischofberger, Iren; Lademann, Julia; Radvanszky, Andrea (2009): „*work & care*“ – *Erwerbstätigkeit und Pflege vereinbaren: Literaturstudie zu Herausforderungen für pflegende Angehörige, Betriebe und -professionelle Pflege*. In: *Pflege* 22 (4), S. 277–286. <https://doi.org/10.1024/1012-5302.22.4.277>.
- BMFSFJ (2018): *Welche der folgenden Aussagen beschreibt Ihre Unternehmenskultur am besten?* Hg. v. Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1004538/umfrage/bewertung-der-familienfreundlichkeit-der-unternehmenskultur-durch-unternehmen-und-beschaeftigte/> (18.08.2024).
- BMFSFJ (2020): *Pflegende Beschäftigte brauchen Unterstützung. Leitfaden für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Pflege*. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin. Pflegende Beschäftigte -brauchen Unterstützung (wege-zur-pflege.de) (12.10.2022).
- BMFSFJ (2023a): *Elterngeld und Elternzeit. Das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz*. 27. Aufl. Hg. v. Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Berlin.
- BMFSFJ (2024): *Bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf. Gesetzliche Regelungen seit dem 1. Januar 2015*. Hg. v. Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Berlin.
- BMG (2023): *Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz (PUEG)*. Hg. v. Bundesministerium für Gesundheit (BMG). <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/ministerium/gesetze-und-verordnungen/guv-20-lp/pueg> (03.08.2024).
- BMG (2024a): *Finanzierung der sozialen Pflegeversicherung*. Hg. v. Bundesministerium für Gesundheit (BMG). <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/online-ratgeber-pflege/die-pflegeversicherung/finanzierung> (01.08.2024).
- BMG (2024b): *Leistungen der Pflegeversicherung im Überblick*. Hg. v. Bundesministerium für Gesundheit (BMG). <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/online-ratgeber-pflege/leistungen-der-pflegeversicherung/leistungen-im-ueberblick.html> (03.08.2024).

- BMG (2024c): *Pflege durch Angehörige oder sonstige ehrenamtliche Personen. Häusliche Pflege*. Hg. v. Bundesministerium für Gesundheit (BMG). <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/pflege-zu-hause> (03.08.2024).
- BMG (2024d): *Vollstationäre Pflege im Heim*. Hg. v. Bundesministerium für Gesundheit (BMG). <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/online-ratgeber-pflege/leistungen-der-pflegeversicherung/vollstationaere-pflege-im-heim.html> (01.08.2024).
- BMI (2020): *Heimatbericht*. Hg. v. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. Heimatbericht (bund.de) (05.01.2024).
- Bock, Gisela; Duden, Barbara (1977): *Arbeit aus Liebe – Liebe als Arbeit: zur Entstehung der Hausarbeit im Kapitalismus*. In: Gruppe Berliner Dozentinnen (Hg.): Frauen und Wissenschaft. Beiträge zur Berliner Sommeruniversität für Frauen, Juli 1976. 2. Aufl. Berlin: Courage-Verl., S. 118–199.
- Bohnet-Joschko, Sabine; Bidenko, Katharina (2022): *Hochbelastete Gruppen pflegender Angehöriger – Ergebnisse einer Clusteranalyse*. In: *Gesundheitswesen (Bundesverband der Ärzte des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (Germany))* 84 (6), S. 510–516. <https://doi.org/10.1055/a-1378-8897>.
- Bolton, Gary E.; Ockenfels, Axel (2000): *ERC. A theory of equity, reciprocity, and competition*. In: *The American economic review* 90 (1), S. 166–193.
- Bom, Judith; Bakx, Pieter; Schut, Frederik; van Doorslaer, Eddy (2019): *The Impact of Informal Caregiving for Older Adults on the Health of Various Types of Caregivers: A Systematic Review*. In: *Gerontologist* 59 (5), 629–642. <https://doi.org/10.1093/geront/gny137>.
- Booz & Company (2011): *Unternehmenskosten durch Präsentismus und Absentismus pro Mitarbeiter und Jahr*. Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/191741/umfrage/unternehmenskosten-durch-praesentismus-pro-mitarbeiter-und-jahr/> (28.07.2024).
- Bottler, Stefan (2021): *Lösungen für ein Tabuthema*. In: *Creditreform* (8). [https://www.wiso-net.de/document/VCNE\\_7d3ded42b5b7215625331a5fb561b4868bdc4cd](https://www.wiso-net.de/document/VCNE_7d3ded42b5b7215625331a5fb561b4868bdc4cd) (31.08.2024).
- Brandt, Mathias (2024): *Arbeitszeit in Deutschland. Wie lange Arbeiten Männer und Frauen?* Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/infografik/31863/erwerbsarbeit-und-unbezahlte-arbeit-von-personen-ab-18-jahren-in-deutschland/> (23.04.2024).
- Braun, Norman; Gautschi, Thomas (2011): *Rational-Choice-Theorie*. Weinheim [u. a.]: Juventa-Verl. (Grundlagenexte Soziologie).
- Brown, David; Harrison, Michael J. (1978): *The Family and Industrialisation*. In: David Brown und Michael J. Harrison (Hg.): *A Sociology of Industrialisation: An introduction*. London: Macmillan Education UK, S. 72–87.
- Brüsemeister, Thomas (2008): *Qualitative Forschung. Ein Überblick*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Lehrbuch).
- Budnick, Andrea; Hering, Christian; Eggert, Simon; Teubner, Christian; Suhr, Ralf; Kuhlemey, Adelheid; Gellert, Paul (2021): *Informal caregivers during the COVID-19 pandemic perceive additional burden: findings from an ad-hoc survey in Germany*. In: *BMC health services research* 21 (1), S. 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06359-7>.
- Bundesagentur für Arbeit (2021): *Branchen im Fokus. Beschäftigte und gemeldete Arbeitsstellen nach Branchen*. Bundesagentur für Arbeit Statistik. <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Branchen-im-Fokus/Branchen-im-Fokus-Nav.html> (10.09.2022).

- Bundesagentur für Arbeit (2022): *Die 25 kreisfreien Städte und Landkreise mit der höchsten Arbeitslosenquote in Deutschland*. Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1134691/umfrage/staedte-und-landkreise-mit-der-hoechsten-arbeitslosenquote/> (05.01.2024).
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (2021): *Datenreport 2021. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland*. Hg. v. BiB. <https://www.bib.bund.de/Publikation/2021/Datenreport-2021-Ein-Sozialbericht-fuer-die-Bundesrepublik-Deutschland.html?nn=1219558> (23.04.2024).
- Bundesministerium für Gesundheit (BMG) (2021): *Siebter Pflegebericht. Bericht der Bundesregierung über die Entwicklung der Pflegeversicherung*. Hg. v. Bundesministerium für Gesundheit (BMG). Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2023b): *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023*. Unter Mitarbeit von Andrea Hammermann und Oliver Stettes. Berlin. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/229850/4400cadff71b0064565780e63c61d491/unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-2023-data.pdf> (23.04.2024).
- Burns, Tom; Stalker, G. M. (1961): *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burzan, Nicole (2016): *Methodenplurale Forschung. Chancen und Probleme von Mixed Methods*. Weinheim: Beltz (Standards standardisierter und nichtstandardisierter Sozialforschung). <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1129709>.
- Büscher, Andreas (2020): *Bedarfslagen in der häuslichen Pflege*. In: Klaus Jacobs, Adelheid Kuhlmeij, Stefan Greß, Jürgen Klauber und Antje Schwinger (Hg.): Pflege-Report 2020 (AOK). Neuaustrichtung von Versorgung und Finanzierung. Berlin: Springer Open (Pflege-Report, 2020), S. 56–63.
- Büscher, Andreas; Peters, Lara; Stelzig, Stephanie; Lübben, Alena; Yalymova, Ivanna (2023): *Zu Hause pflegen – zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Die VdK-Pflegestudie*. Hg. v. Sozialverband VdK. Osnabrück.
- Busold, Matthias; Husten, Marc (2020): *Work-Life-Integration. Die neue Arbeitsweise und ihre Implikationen für die Wirtschaft und Gesellschaft*. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler (Essentials).
- Butts, Marcus M.; Casper, Wendy J.; Yang, Tae Seok (2013): *How important are work-family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes*. In: *The Journal of applied psychology* 98 (1), S. 1–25. <https://doi.org/10.1037/a0030389>.
- Campbell, R.; Brody, E. M. (1985): *Women's changing roles and help to the elderly: attitudes of women in the United States and Japan*. In: *Gerontologist* 25 (6), S. 584–592. <https://doi.org/10.1093/geront/25.6.584>.
- Carers UK (2019): *Juggling work and unpaid care. A growing issue*. Hg. v. Carers UK. London.
- Carlson, Nicholas (2015): *Marissa Mayer and the fight to save Yahoo!* London: John Murray.
- Carnap, Rudolf (1968): *Inductive Logic and Inductive Intuition*. In: The Problem of Inductive Logic, Bd. 51: Elsevier (Studies in Logic and the Foundations of Mathematics), S. 258–314.
- Chalmers, Alan F. (1999): *What is this thing called science?* 3rd ed. Buckingham: Open University Press.

- Chung, Heejung (2022): *The flexibility paradox. Why flexible working leads to (self-)exploitation*. Bristol, UK: Policy Press. <https://www.cambridge.org/core/product/identifier/9781447354796/type/BOOK>.
- Coase, Ronald H. (1937): *The Nature of the Firm*. In: *Economica* 4 (16), S. 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.
- Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972): *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. In: *Administrative Science Quarterly* 17 (1), S. 1. <https://doi.org/10.2307/2392088>.
- Coleman, James Samuel (1979): *Macht und Gesellschaftsstruktur*. Tübingen: Mohr (Schriften zur Kooperationsforschung A, Studien, 14).
- Coleman, James Samuel (1986): *Die asymmetrische Gesellschaft. Vom Aufwachsen mit unpersönlichen Systemen*. Weinheim: Beltz.
- Coleman, James Samuel (1990): *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press.
- Coleman, James Samuel (1992): *The asymmetric society*. 3. [ed.]. Syracuse, NY: Syracuse Univ. Pr (The Frank W. Abrams lectures).
- Coleman, James Samuel (1994): *Foundations of social theory*. 1. paperback ed. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard Univ. Press.
- Creswell, John W.; Plano Clark, Vicki L. (2018): *Designing and conducting mixed methods research*. Third edition, international student edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE.
- CRIF GmbH (2023): *Führungspositionen in Deutschland nach Branchen*. Hg. v. Stastista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/575509/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-in-deutschland-nach-branchen/> (29.12.2023).
- Dahrendorf, Ralf (1958): *Homo sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 10 (3), S. 345–378.
- Dahrendorf, Ralf (2006): *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. 16. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90216-6>.
- Decker, Oliver (Hg.) (2018): *Sozialpsychologie und Sozialtheorie. Band 1: Zugänge*. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS (Lehrbuch).
- Dess, Gregory G.; Beard, Donald W. (1984): *Dimensions of Organizational Task Environments*. In: *Administrative Science Quarterly* 29 (1), S. 52. <https://doi.org/10.2307/2393080>.
- Destatis (2022): *Pflegestatistik. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung*. Hg. v. Statistisches Bundesamt (Destatis). [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/Publikationen/\\_publikationen-innen-pflegestatistik-deutschland-ergebnisse.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/Publikationen/_publikationen-innen-pflegestatistik-deutschland-ergebnisse.html) (16.07.2024).
- Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) (2021): *Fachkräfteengpässe schon über Vorkrisenniveau. DIHK-Report Fachkräfte 2021*. Hg. v. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK). Berlin. 2021\_DIHK\_FachkräfteReport\_A4\_Lay2.indd (23.04.2024).
- Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) (2023): *Fachkräfteengpässe gefährden Transformation und Innovation. DIHK-Report Fachkräfte 2023/2024*. Hg. v. DIHK. Berlin.

- Deutsche Rentenversicherung (2023): *Rente für Pflegepersonen: Ihr Einsatz lohnt sich.* Hg. v. Deutsche Rentenversicherung Bund. Berlin.
- Deutscher Bundestag (2020): *Aktuelle Daten und Entwicklungen beim „Pflege-Darlehen“.* Drucksache 19/17704. Berlin.
- Dickson, David C. M. (2017): *Insurance risk and ruin. Second edition.* Cambridge: Cambridge University Press (International series on actuarial science).
- Die Bundesregierung (2023): „Aller.Land“ – 93 ländliche Regionen nehmen am Förderprogramm teil. Pressemitteilung 269. Hg. v. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (BPA). <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/pressemitteilungen/-/aller-land-93-laendliche-regionen-nehmen-am-foerderprogramm-teil-2247266> (08.01.2024).
- Diekmann, Andreas (2016): *Spieltheorie. Einführung, Beispiele, Experimente.* 4., überarbeitete Auflage. Reinbek bei Hamburg, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo, 55701 : Rowohls enzyklopädie).
- Diewald, Martin; Nebe, Katja (2020): *Familie und Beruf: Vereinbarkeit durch Homeoffice? Soziologische und rechtswissenschaftliche Perspektiven.* In: *Sozialer Fortschritt* 69 (8), S. 595–610. <https://doi.org/10.3790/sfo.69.8-9.595>.
- Donaldson, Lex (1996): *For positivist organization theory. Proving the hard core.* London: SAGE.
- Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften.* Unter Mitarbeit von Sandra Pöschl-Günther. 5., vollst. überarb., aktualisierte und erw. Aufl. Berlin [u. a.]: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2018): *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende.* 8. Auflage. Marburg: Eigenverlag.
- Durkheim, Émile (1895): *Les règles de la méthode sociologique.* Paris: F. Alcan.
- Eggert, Simon; Haeger, Mathias; Teubner, Christian (2023): *Pflegende Angehörige in Deutschland.* Hg. v. Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP). <https://www.zqp.de/schwerpunkt/pflegende-an gehoerige/> (20.07.2024).
- Eggert, Simon; Teubner, Christian; Budnick, Andrea; Gellert, Paul (2021): *Vereinbarkeit von Pflege und Beruf: Generelle und aktuelle Herausforderungen Betroffener.* In: Klaus Jacobs, Adelheid Kuhlmeij, Stefan Groß, Jürgen Klauber und Antje Schwinger (Hg.): *Pflege-Report 2021* (AOK). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 59–69.
- Ehmer, Josef; Lentz, Carola (Hg.) (2023): *Life Course, Work, and Labour in Global History.* Berlin/Boston: De Gruyter.
- Ehrlich, Ulrike; Büning, Mareike; Kelle, Nadiya (2024): *Doppelbelastung ohne Entlastung? Herausforderungen und gesetzliche Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in einer alternden Gesellschaft.* In: *DZA Aktuell* 3. <https://doi.org/10.60922/a3f4-7758>.
- Ehrlich, Ulrike; Kelle, Nadja (2019): *Pflegende Angehörige in Deutschland: Wer pflegt, wo, für wen und wie?* In: *Zeitschrift für Sozialreform* 65 (2), S. 175–203. <https://doi.org/10.1515/zsr-2019-0007>.
- Ehrlich, Ulrike; Minkus, Lara; Heß, Moritz (2020): *Einkommensrisiko Pflege? Der Zusammenhang von familiärer Pflege und Lohn.* In: *Z Gerontol Geriat* 53 (1), S. 22–28. <https://doi.org/10.1007/s00391-019-01666-5>.

- Eichler, Margrit (1983): *The Industrialization of Housework*. In: Lupri (Hg.): The Changing Position of Women in Family and Society: BRILL, S. 430–443.
- Elling, Mathis; Hetzel, Christian (2024): *Auswertung der BIBB/BAuA Erwerbstätigtenbefragung 2018 zum Themenfeld Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Eine Propensity-Score-Analyse*. Hg. v. Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA). Köln.
- Endruweit, Günter (2004): *Organisationssoziologie*. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB Soziologie, Betriebswirtschaftslehre, 2515).
- Epstein, Richard Arnold (1995): *The theory of gambling*. Academic Press.
- Ernst Young Global Limited (EY) (2021): *Mittelstandsbarometer Deutschland Dezember 2021. Was sind aus Ihrer Sicht derzeit die größten Gefahren für die Entwicklung Ihres Unternehmens?* Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/152891/umfrage/auswirkungen-der-wirtschaftslrise-auf-die-unternehmen/> (23.04.2024).
- Ernst Young Global Limited (EY) (2022): *EY Studie: Karrierewege Millennials 2022*. Hg. v. EY. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de\\_de/news/2022/05/ey-karrierewege-millennials-2022.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2022/05/ey-karrierewege-millennials-2022.pdf) (23.04.2024).
- Ernst Young Global Limited (EY) (2023): *EY Jobstudie 2023. Motivation, Zufriedenheit und Work Life Balance*. [https://www.ey.com/de\\_de/newsroom/2023/05/motivation-im-job-sinkt-auf-tiefstand](https://www.ey.com/de_de/newsroom/2023/05/motivation-im-job-sinkt-auf-tiefstand) (23.04.2024).
- Esser, Hartmut (1990): *Habits, Frames und Rational Choice. Die Reichweite von Theorien der rationalen Wahl*. In: Zeitschrift für Soziologie 19 (4), S. 231–247 (12.01.2018).
- Esser, Hartmut (1999a): *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt: Campus-Verl.
- Esser, Hartmut (1999b): *Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 1: Situationslogik*. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Esser, Hartmut (2001): *Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 6: Sinn und Kultur*. Frankfurt/Main.: Campus.
- Esser, Hartmut (2002a): *Die Konstruktion der Gesellschaft*. Studienausg. Frankfurt/Main: Campus-Verl. (Soziologie, Bd. 2).
- Esser, Hartmut (2002b): *Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 5: Institutionen*. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Etikan, Ilker; Musa, Sulaiman; Alkassim, Rukayya (2016): *Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling*. In: AJTAS 5 (1). <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>.
- Etzioni, Amitai (1975): *A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement, and their correlates*. Rev. and enlarged ed. New York, NY: Free Press.
- Etzrodt, Christian (2003): *Sozialwissenschaftliche Handlungstheorien. Eine Einführung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft (UTB, 2411).
- Europastadt Görlitz/Zgorzelec GmbH: *Unternehmen im Porträt*. <https://www.welcome-goerlitz-zgorzelec.com/de/Unternehmen-im-portraet.html> (29.12.2024).
- Eurostat (2008): *NACE Rev. 2. Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft*. Hg. v. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. Europäische Kommission. Luxemburg (Eurostat Reihe Thema). <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902453/KS-RA-07-015-DE.PDF/680c5819-8a93-4c18-bea6-2e802379df86?version=1.0> =x H (21.08.2023).
- Felder, Lars; Geyer, Johannes; Haan, Peter; Teschner, Mia (2022): *Verteilungswirkungen von finanziellen Unterstützungsmodellen für pflegende Angehörige*. Gutachten des DIW

- Berlin im Auftrag des Sozialverbands VdK.* Hg. v. DIW Berlin. Berlin (DIW Berlin: Politikberatung kompakt).
- Festinger, Leon (2009): *A theory of cognitive dissonance*. Renewed 1985 by author. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Fichter, Christian (Hg.) (2018): *Wirtschaftspsychologie für Bachelor*. 1. Auflage 2018. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Fielding, Nigel.; Fielding, Jane L. (1986): *Linking data*. Beverly Hills: SAGE (Qualitative research methods, v.4).
- Fischer, Björn; Müller, Kai-Uwe (2020): *Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege kann Zielkonflikt zwischen Renten und Pflegepolitik lösen*. In: *DIW Wochenbericht* 87 (46), S. 853–861. [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.803079.de/20-46-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.803079.de/20-46-1.pdf) (18.07.2024).
- Fischer, Björn; Wittenberg, Erich (2020): *Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf müssen erweitert werden : Interview*. In: *DIW Wochenbericht*. [https://doi.org/10.18723/diw\\_wb:2020-46-2](https://doi.org/10.18723/diw_wb:2020-46-2).
- Flam, Helena (1990): *Emotional Man: The emotional man and the problem of collective action*. In: *International Sociology* 5 (1), S. 39–56. <https://doi.org/10.1177/026858090005001004>.
- Flämig, Michael (1998): *Naturwissenschaftliche Weltbilder in Managementtheorien. Chaostheorie, Selbstorganisation, Autopoiesis*. Zugl.: Frankfurt (Main), Univ., Diss., 1996. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl. (Campus Forschung, Bd. 773).
- FlexJobs (2022): *Career Pulse Survey*. Unter Mitarbeit von Jessica Howington. <https://www.flexjobs.com/blog/post/work-life-balance-or-better-pay-two-thirds-choose-balance/> (17.08.2024).
- Flick, Uwe (1992): *Triangulation Revisited: Strategy of Validation or Alternative?* Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Flick, Uwe (2011): *Triangulation. Eine Einführung*. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag (Qualitative Sozialforschung, Band 12).
- Flick, Uwe (2014): *Gütekriterien qualitativer Sozialforschung*. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS (Handbuch), S. 411–424.
- Flick, Uwe (2016a): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Originalausgabe, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rororo Rowohls Enzyklopädie, 55694).
- Flick, Uwe (2016b): *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen: Ein Überblick für die BA-Studiengänge*. 3. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rororo Rowohls Enzyklopädie, 55702).
- Flick, Uwe (2021): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 10. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rororo Rowohls Enzyklopädie, 55694).
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Keupp, Heiner; Rosenstiel, Lutz von; Wolff, Stephan (Hg.) (2012): *Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. 2. Aufl. Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.) (2019): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 13. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rororo Rowohls Enzyklopädie, 55628).

- Frankfurt, Harry G. (2015): *On inequality*. Princeton, Oxford: Princeton University Press.
- Fraser, Nancy (1994): *After The Family Wage*. In: *Political Theory* 22 (4), S. 591–618. <https://doi.org/10.1177/0090591794022004003>.
- Fraser, Nancy (1996): *Die Gleichheit der Geschlechter und das Wohlfahrtssystem: Ein postindustrielles Gedankenexperiment*. In: Herta Nagl-Docekal (Hg.): Politische Theorie. Differenz und Lebensqualität. Dt. Erstausg., 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Edition Suhrkamp Gender studies), S. 469–498.
- Frey, Bruno S.; Meier, Stephan (2004): *Social Comparisons and Pro-social Behavior. Testing “Conditional Cooperation” in a Field Experiment*. In: *American Economic Review* 94 (5), S. 1717–1722. <https://doi.org/10.1257/0002828043052187>.
- Friedan, Betty (1963): *The Feminine Mystique*. New York: W. W. Norton.
- Fuchs, Judith; Gaertner, Beate; Rommel, Alexander; Starker, Anne (2023): *Informal caregivers in Germany – who are they and which risks and resources do they have?* In: *Frontiers in public health* 11, S. 1058517. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1058517>.
- Geiger, Daniel; Danner-Schröder, Anja; Kremser, Waldemar (2021): *Getting Ahead of Time—Performing Temporal Boundaries to Coordinate Routines under Temporal Uncertainty*. In: *Administrative Science Quarterly* 66 (1), S. 220–264. <https://doi.org/10.1177/0001839220941010>.
- Gerdes, Klaus (1979): *Explorative Sozialforschung: einführende Beiträge aus „Natural Sociology“ und Feldforschung in den USA*. Stuttgart: Enke.
- Geser, Hans (1990): *Organisationen als soziale Akteure*. In: *Zeitschrift für Soziologie* 19 (6), S. 401–417. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-1990-0601>.
- Geyer, Johannes; Schulz, Erika (2014): *Who cares? Die Bedeutung der informellen Pflege durch Erwerbstätige in Deutschland*. In: *DIW Wochenbericht* (14), S. 294–301.
- Gigerenzer, Gerd; Brighton, Henry (2009): *Homo heuristicus. Why biased minds make better inferences*. In: *Topics in cognitive science* 1 (1), S. 107–143. <https://doi.org/10.1111/j.1756-8765.2008.01006.x>.
- Gignac, Monique A.M.; Kevin Kelloway, E.; Gottlieb, Benjamin H. (1996): *The Impact of Caregiving on Employment: A Mediational Model of Work-Family Conflict*. In: *Can. J. Aging* 15 (4), S. 525–542. <https://doi.org/10.1017/S0714980800009405>.
- Girtler, Roland (1996): *Die 10 Gebote der Feldforschung*. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* (19(4)), S. 378–379.
- GKV Spitzenverband (2020): *Bessere Vereinbarkeit von Pflege, Familie und Beruf*. Jedes 5. Krankenhaus nutzt Förderprogramm der gesetzlichen Kassen. In: *Gesundheitsökonomie & Qualitätsmanagement* 25 (04), S. 185–186. <https://doi.org/10.1055/a-1245-7237>.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (1974): *Interaktion mit Sterbenden. Beobachtungen f. Ärzte, Schwestern, Seelsorger u. Angehörige*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht (Sammlung Vandenhoeck).
- Göbel, Elisabeth (2018): *Entscheidungstheorie. Entscheidungen in Unternehmen*. 2., durchgesehene Auflage, Studienausgabe. Stuttgart: UTB; UVK Lucius (UTB L (Large-Format), 8563).
- Goffman, Erving (1956): *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin Books (Penguin modern classics).
- Goffman, Erving (1961): *Asylums. Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Garden City, NY: Doubleday (Anchor books, 277).

- Gowan, Mary A.; Zimmermann, Raymond A. (1996): *The Family and Medical Leave Act of 1993: Employee Rights and Responsibilities, Employer Rights and Responsibilities*. In: *Employee Responsibilities and Rights Journal* 1 (9), S. 57–71.
- Graeff, Peter (2014): Aggregatdaten. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS (Handbuch), S. 915–924.
- Grau, H.; Graessel, E.; Berth, H. (2015): *The subjective burden of informal caregivers of persons with dementia: extended validation of the German language version of the Burden Scale for Family Caregivers (BSFC)*. In: *Aging & mental health* 19 (2), S. 159–168. <https://doi.org/10.1080/13607863.2014.920296>.
- Gray, Greta (1932): *Changes in the Household Resulting from the Industrial Revolution*. In: *Social Forces* 11 (2), S. 242–248. <https://doi.org/10.2307/2569781>.
- Greshoff, Rainer; Schimank, Uwe (2012): *Hartmut Esser's integrative social theory – Potentials of explanation and understanding*. Unter Mitarbeit von Zentrum für Lehrerbildung und Erziehungswissenschaft. Marburg: Philipps-Universität Marburg.
- Gutenberg, Erich (1983): *Die Produktion*. 24., unveränd. Aufl. Berlin: Springer (Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft Abteilung Staatswissenschaft).
- Hall, Richard H. (1974): *Organizations. Structure and process*. London: Prentice-Hall (Prentice-Hall sociology series).
- Harstad, Ronald M.; Selten, Reinhard (2013): *Bounded-Rationality Models. Tasks to Become Intellectually Competitive*. In: *Journal of Economic Literature* 51 (2), S. 496–511. <https://doi.org/10.1257/jel.51.2.496>.
- Hasse, Raimund; Krücken, Georg (2015): *Neo-Institutionalismus*. 2. Aufl. Bielefeld: transcript Verlag (Einsichten. Themen der Soziologie).
- Hausen, Karin (1976): *Die Polarisierung der »Geschlechtscharaktere«. Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben*. In: Werner Conze (Hg.): Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit. Stuttgart: Ernst Klett Verlag, S. 363–393.
- Hayek, Friedrich A. von (1952): *The counter-revolution of science. Studies on the abuse of reason*. Glencoe, Ill: Free Press.
- Heitink, Eveline; Heerkens, Yvonne; Engels, Josephine (2017): *Informal care, employment and quality of life: Barriers and facilitators to combining informal care and work participation for healthcare professionals*. In: *Work (Reading, Mass.)* 58 (2), S. 215–231. <https://doi.org/10.3233/WOR-172607>.
- Heitmann-Möller, André; Hasseler, Martina; Ruppert, Sven-Nelson (2019a): *Berufstätigkeit und Angehörigenpflege in KMU*. In: *OrganisationsEntwicklung* 38 (2).
- Heitmann-Möller, André; Hasseler, Martina; Ruppert, Sven-Nelson (2019b): *Initiative zu Empowerment durch Partizipation. Bedarfsanalyse und Lösungswerkstatt regionaler KMU der Wolfsburg AG. Bericht zur explorativen Studie im Auftrag der Wolfsburg AG*. Hg. v. Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften. Wolfsburg.
- Heitmann-Möller, André; Hasseler, Martina; Ruppert, Sven-Nelson (2020): „Müssen Sie jedes Mal einen Urlaubstag opfern?“ – Einblicke in die Care-Arbeit von Berufstätigen mit pflegerischer Verantwortung in der Perspektive einer kritischen Pflegewissenschaft. In: *Sozialer Fortschritt* (69), S. 307–323.
- Hense, Andrea; Schork, Franziska (2017): *Doing Mixed Methods: Methodenintegrierte Ansätze in der Organisationsforschung*. In: Stefan Liebig, Wenzel Matiaske und Sophie

- Rosenbohm (Hg.): *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Springer Reference Wirtschaft), S. 359–388 (09.02.2023).
- Hermanns, Harry (2012): *Narratives Interview*. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff, Keupp, Heiner, Rosenstiel, Lutz von und Stephan Wolff (Hg.): *Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. 2. Aufl. Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union, S. 182–185.
- Herrmann, Judith; Rebaudo, Mara; Calahorrano, Lena (2022): *Daten zur Informellen Pflege. Pflegebedürftige und Pflegende*. Hg. v. Frauenhofer FIT. Sankt Augustin. <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/b55b85da-c6a4-4425-be2f-f746eb91a83e/content> (20.07.2024).
- Heyes, Jason & Austin, Annie (2020): *Supporting working carers. How employers and employees can benefit*. Hg. v. CIPD/University of Sheffield. Sheffield.
- Hielscher, Volker; Kirchen-Peters, Sabine; Nock, Lukas; Ischebeck, Max (2017): *Pflege in den eigenen vier Wänden: Zeitaufwand und Kosten. Pflegebedürftige und ihre Angehörigen geben Auskunft*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (FF Forschungsförderung, Nr. 363).
- Hirst, Michael (2001): *Trends in informal care in Great Britain during the 1990s*. In: *Health & social care in the community* 9 (6), S. 348–357. <https://doi.org/10.1046/j.0966-0410.2001.00313.x>.
- Hitzler, Ronald (1986): *Die Attitüde der künstlichen Dummheit*. In: *Sozialwissenschaftliche Information (SOWI)* (3), S. 53–59.
- Homans; Caspar, George (1961): *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Homans, George C. (1964): *Bringing men back in*. In: *American Sociological Review* 29 (6), S. 809–818. <https://doi.org/10.2307/2090864>.
- Hopf, Christel (2012): *Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick*. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff, Keupp, Heiner, Rosenstiel, Lutz von und Stephan Wolff (Hg.): *Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. 2. Aufl. Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union, S. 177–181.
- Horrell, Barbara; Breheny, Mary; Stephens, Christine (2014): *Capability to care and work: when dual roles intersect*. In: *Vulnerable Groups & Inclusion* 5 (1). <https://doi.org/10.3402/vgi.v5.24357>.
- Horster, Detlef (Hg.) (2013): *Niklas Luhmann. Soziale Systeme*. Berlin: Akad.-Verl. (Klassiker Auslegen, 45).
- Horster, Detlef; Luhmann, Niklas (1997): *Niklas Luhmann*. Orig.-Ausg. München: Beck (Beck'sche Reihe Denker, 538).
- Hummell, Hans J. (1972): *Probleme der Mehrebenenanalyse*. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag (Studienskripten zur Soziologie, 39).
- IAB (2021): *Landkreise mit dem geringsten Gender Pay Gap in Deutschland*. Hg. v. Statistisches Bundesamt (Statista). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1371069/umfrage/geringster-verdienstabstand-zwischen-maennern-und-frauen-gender-pay-gap-in-deutschland-nach-landkreisen/> (05.01.2024).
- IAT (2021): *Beruf und Pflege besser vereinbaren. Individuelle und betriebliche Perspektiven als regionaler Gestaltungsansatz*. Unter Mitarbeit von Silke Völz und Jan Hendrik Schnecke. Hg. v. Institut für Arbeit und Technik. Gelsenkirchen. <https://www.iat.eu/median/2021/beruf-und-pflege-besser-vereinbaren-08032021.html> (29.12.2023).

- IfM Bonn (2021): *Mittelstand im Einzelnen. KMU im EU-Vergleich*. Hg. v. Institut für Mittelstandsforchung (IfM) Bonn. <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/kmu-im-eu-vergleich> (30.09.2023).
- IfM Bonn (2022a): *Daten und Fakten. Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen*. Unter Mitarbeit von Markus Fels und Hans-Jürgen Wolter. Hg. v. Institut für Mittelstandsforchung Bonn. Bonn.
- IfM Bonn (2022b): *Zukünftige Herausforderungen im Verarbeitenden Gewerbe und Reaktionen des Mittelstands*. Unter Mitarbeit von Annette Icks und Peter Kranzusch. Hg. v. Institut für Mittelstandsforchung (IfM) Bonn. Bonn.
- IfM Bonn (2023): *Zukunftspanel Mittelstand 2023: Erhöhter Wettbewerbsdruck fordert die Unternehmen heraus*. Unter Mitarbeit von Annette Icks und Siegrun Brink. Hg. v. Institut für Mittelstandsforchung Bonn. Bonn. [https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/chartbooks/Chartbook\\_Zukunftspanel\\_Mittelstand\\_2023.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/chartbooks/Chartbook_Zukunftspanel_Mittelstand_2023.pdf) (23.04.2024).
- ifo Institut & Randstad (2021): *Verteilung der geschlechtlichen Identität in Unternehmen nach Unternehmensgröße 2021*. Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1248455/umfrage/geschlechtliche-identitaet-in-unternehmen-nach-unternehmensgroesse/> (29.12.2023).
- Initiative D21 (2022): *Aus welchen Gründen nutzen Sie Telearbeit, Homeoffice oder mobiles Arbeiten nicht?* Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1191897/umfrage/umfrage-zu-den-gruenden-nicht-im-homeoffice-zu-arbeiten/> (31.08.2024).
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW Köln) (2021): *KOFA-Personalarbeitsindex. Strategische Personalarbeit als erfolgreicher Ansatz zur Fachkräfte sicherung in KMU*. Hg. v. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. Köln.
- Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung GmbH (IFBG) (2023): *#whatsnext – Gesund arbeiten in der hybriden Arbeitswelt*. Konstanz. <https://www.ifbg.eu/studien/whatsnext-studien/> (23.04.2024).
- Isaac, Mike (2017): *Uber Founder Travis Kalanick Resigns as C.E.O.* In: *The New York Times* 2017, 21.06.2017. <https://www.nytimes.com/2017/06/21/technology/uber-ceo-travis-kalanick.html> (10.05.2024).
- ISI (2019): *Innovationsbasierter regionaler Strukturwandel. Strukturschwache Regionen in Deutschland*. Unter Mitarbeit von Knut Koschatzky und Henning Kroll. Hg. v. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI. Competence Center „Politik – Wirtschaft – Innovation“. Karlsruhe.
- IW-Report (2019): *Pflegende Angehörige in Deutschland*. Unter Mitarbeit von Susanna Kochskämper und Maximilian Stockhausen. Institut der deutschen Wirtschaft.
- Jacobs, Klaus; Kuhlmeiy, Adelheid; Greß, Stefan; Klauber, Jürgen; Schwinger, Antje (2016): *Pflegereport 2016. Die Pflegenden im Fokus*. Stuttgart.
- Jacobs, Klaus; Kuhlmeiy, Adelheid; Greß, Stefan; Klauber, Jürgen; Schwinger, Antje (Hg.) (2020): *Pflege-Report 2020 (AOK). Neuaustrichtung von Versorgung und Finanzierung*. Berlin: Springer Open (Pflege-Report, 2020). <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6331621>.
- Jacobs, Klaus; Kuhlmeiy, Adelheid; Greß, Stefan; Klauber, Jürgen; Schwinger, Antje (Hg.) (2021): *Pflege-Report 2021 (AOK)*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Jakobeit, Cord; Kappel, Robert; Mückenberger, Ulrich (Hg.) (2018): *Transnationale Akteure und Normbildungsnetswerke*. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos (Nomos eLibrary Politikwissenschaft).
- Janson, Patrick; Willeke, Kristina; Zaibert, Lisa; Budnick, Andrea; Berghöfer, Anne; Kittel-Schneider, Sarah et al. (2022): *Mortality, Morbidity and Health-Related Outcomes in Informal Caregivers Compared to Non-Caregivers: A Systematic Review*. In: *International journal of environmental research and public health* 19 (10). <https://doi.org/10.3390/ijerph19105864>.
- Japp, Klaus Peter (1996): *Soziologische Risikotheorie. Funktionale Differenzierung, Politisierung und Reflexion*. Weinheim, München: Juventa-Verl. (Grundlagenexte Soziologie).
- Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976): *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. In: *Journal of Financial Economics* 3 (4), S. 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Kaczynska, Jennifer; Kümmerling, Angelika (2021): *Flexibel in Zeit und Raum – Gelingensbedingungen von Homeoffice und mobiler Arbeit in KMU*. In: Thomas Haipeter, Fabian Hoose und Sophie Rosenbohm (Hg.): *Arbeitspolitik in digitalen Zeiten*: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 83–108.
- Kahneman, Daniel (2012): *Thinking, fast and slow*. London: Penguin.
- Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (1973): *On the psychology of prediction*. In: *Psychological Review* 80 (4), S. 237–251. <https://doi.org/10.1037/h0034747>.
- Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (1979): *Prospect theory: An analysis of decision under risk*. In: *Econometrica* 47 (2), S. 263–291.
- Kappelhoff, Peter (2000): *Rational Choice, Macht und die korporative Organisation der Gesellschaft*. In: Günther Ortmann, Jörg Sydow und Klaus Türk (Hg.): *Theorien der Organisation*. Die Rückkehr der Gesellschaft. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisation und Gesellschaft), S. 218–258.
- Kavur, Tanja; Hoff, Andreas; Franz, Harriet; Kuhlmeier, Adelheid (2024): *Pflegezeit, Familiенpflegezeit und Pflegeunterstützungsgeld – Reformvorschläge*. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hg.): *Lösungen für die häusliche Pflege*. Ausgabe 3/2024 – Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit. 1. Auflage. Freiburg: Lambertus, S. 21–31.
- KDA (2023): *Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in Kleinstunternehmen in NRW. Fokusgruppe mit Kleinstunternehmen im Rahmen des Landesprogramms Vereinbarkeit von Beruf & Pflege NRW*. Unter Mitarbeit von Adelheid von Spee und Sarah Hampel. Hg. v. Kuratorium Deutsche Altershilfe. <https://berufundpflege-nrw.de/beitraege/wie-gehen-kleinstunternehmen-mit-der-vereinbarkeit-von-beruf-und-pflege-um> (29.12.2023).
- Keck, Wolfgang (2012): *Die Vereinbarkeit von häuslicher Pflege und Beruf. Studien zur Gesundheits- und Pflegewissenschaft*. 1. Aufl. s.l.: Verlag Hans Huber.
- Kelle, Nadiya; Ehrlich, Ulrike (2022): *Situation unterstützender und pflegender Angehöriger von Menschen mit Demenz*. Hg. v. Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA). DZA. Berlin.
- Kelle, Nadja (2020): *Combining employment and care-giving: how differing care intensities influence employment patterns among middle-aged women in Germany*. In: *Ageing and Society* 40 (5), S. 925–943. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18001423>.
- Kelle, Udo (1999): *Integration qualitativer und quantitativer Methoden*. Marburg.

- Kelle, Udo (2008): *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kelle, Udo; Kluge, Susann (2010): *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Kelle, Udo; Langfeldt, Bettina; Reith, Florian (2017): *Mixed Methods in der Organisationsforschung*. In: Stefan Liebig, Wenzel Matiaske und Sophie Rosenbohm (Hg.): Handbuch Empirische Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Springer Reference Wirtschaft), S. 325–358.
- KfW (2018): *KfW-Mittelstandsatlas 2018. Regionale Gesichter des Mittelstands: ein Bundesländervergleich*. Hg. v. KfW Bankengruppe. Frankfurt am Main.
- KfW (2019): *Frauen stellen mehr als die Hälfte aller Beschäftigten im Mittelstand*. Unter Mitarbeit von Jennifer Abel-Koch. Hg. v. KfW Research. [https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Newsroom/Aktuelles/News-Details\\_537152.html](https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Newsroom/Aktuelles/News-Details_537152.html) (11.10.2023).
- KfW Bankengruppe (KfW) (2024): *KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2023. Digitalisierungsaktivitäten trotzen der Konjunktur*. Frankfurt am Main. <https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/Digitalisierung.html> (23.04.2023).
- KfW Research (2011): *Chefinnen im Mittelstand. Unternehmerische Tätigkeit von Frauen*. Hg. v. KfW Bankengruppe. Frankfurt am Main.
- KfW Research (2018): *KfW-Mittelstandsatlas 2018. Regionale Gesichter des Mittelstands: ein Bundesländervergleich*. Hg. v. KfW Bankengruppe. Frankfurt am Main. <https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/KfW-Mittelstandsatlas.html> (08.01.2023).
- KfW Research (2020): *Mittelständler setzen im Wettbewerb um Fachkräfte auf familienfreundliche Arbeitsbedingungen*. Hg. v. KfW Bankengruppe. [https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/News-Details\\_567296.html](https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/News-Details_567296.html) (29.12.2023).
- KfW Research (2021): *KfW-Mittelstandspanel 2021*. Hg. v. KfW Bankengruppe. Frankfurt am Main. <https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/KfW-Mittelstandspanel.html> (29.12.2023).
- KfW Research (2022): *KfW-Mittelstandspanel 2022. Der Mittelstand hat die Pandemie weitgehend verdaut, aber Ukraine-Krieg und Energiekrise verdüstern die Aussichten*. Unter Mitarbeit von Michael Schwartz. KfW Bankengruppe. Frankfurt am Main. <https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/KfW-Mittelstandspanel.html> (29.12.2023).
- KfW Research (2023a): *Belastungsfähigkeit des Mittelstands wird auf die Probe gestellt: bislang nur leichte Blessuren, aber erhöhte Anspannung ist spürbar*. Hg. v. KfW Bankengruppe. Frankfurt am Main. <https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/KfW-Mittelstandspanel.html> (29.12.2023).
- KfW Research (2023b): *Chefinnen im Mittelstand. Anteil von Frauen in Führung auf Höchststand zurück*. Unter Mitarbeit von Michael Schwartz. Hg. v. KfW Bankengruppe.
- Kienbaum (2020): *Untersuchung zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in Unternehmen – Maßnahmen und Unterstützungsangebote für Beschäftigte während der COVID-19-Pandemie. Ergebnisbericht*. Hg. v. Kienbaum Consultants International GmbH. Düsseldorf.
- Kieser, Alfred (Hg.) (1999): *Organisationstheorien*. 3., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

- Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2010): *Organisation*. 6., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1402544>.
- Kirchgässner, Gebhard (1991): *Homo oeconomicus. Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Tübingen: Mohr (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 74).
- Kirchgässner, Gebhard (2013a): *Homo oeconomicus. Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. 4., erg. und aktualisierte Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 74).
- Kirchgässner, Gebhard (2013b): *The weak rationality principle as the basis of every understanding social science. Das schwache Rationalitätsprinzip als Grundlage einer verstehenden Sozialwissenschaft*. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*: zfwu 14 (2), S. 259–281.
- Klaus; Daniela; Tesch-Römer; Clemens (2014): *Pflegende Angehörige und Vereinbarkeit von Pflege und Beruf: Befunde aus dem Deutschen Alterssurvey 2008. DZA-Fact Sheet*. Hg. v. Deutsches Zentrum für Altersfragen. Berlin.
- Klie, Thomas (2023): *DAK Pflegereport 2022. Häusliche Pflege – das Rückgrat der Pflege in Deutschland. Analysen, Befunde, Perspektiven*. 1. Auflage. Hg. v. Andreas Storm. Heidelberg: medhochzwei Verlag (Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung, 41).
- Knauthe, Katja; Deindl, Christian (2019): *Altersarmut von Frauen durch häusliche Pflege*. [https://www.sovd-hh.de/fileadmin/download/publikationen/2019\\_sovd-gutachten alters armut\\_von\\_frauen\\_durch\\_haeusliche\\_pflege.pdf](https://www.sovd-hh.de/fileadmin/download/publikationen/2019_sovd-gutachten alters armut_von_frauen_durch_haeusliche_pflege.pdf) (01.03.2024).
- Kneer, Georg (2001): *Organisation und Gesellschaft. Zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystemen in Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. In: *Zeitschrift für Soziologie* 30 (6), S. 407–428.
- Knieps, Franz; Pfaff, Holger (Hg.) (2022): *Pflegefall Pflege?* Unter Mitarbeit von Hanna Batzoni. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft (BKK Gesundheitsreport, 2022).
- Knight, Frank H. (2014): *Risk, uncertainty and profit*. Mansfield Center, CT: Martino Publishing.
- Koalitionsvertrag 2021–2025: *Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FPD. Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit*. Berlin.
- Kohnle, Miriam (2016): *Innovative Ansätze zur Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenpflege*. In: *Pflege & Gesellschaft* (2), S. 161–175.
- Komm. Statistikstelle Görlitz (2023): *Auszug aus dem Statistischen Jahrbuch 2022*. Hg. v. Kommunale Statistikstelle Stadtverwaltung Görlitz. [https://www.goerlitz.de/Statistische\\_Zahlen-1.html](https://www.goerlitz.de/Statistische_Zahlen-1.html) (05.01.2024).
- König, Eckard; Zedler, Peter (Hg.) (1995): *Bilanz qualitativer Forschung. Band I: Grundlagen qualitativer Forschung*. Weinheim: Dt. Studien-Verl. (Bilanz qualitativer Forschung, 1).
- Konrad, John; Shroder, Tom (2011): *Fire on the horizon. The untold story of the Gulf oil disaster*. Unter Mitarbeit von John Konrad. 1st ed. New York: Harper. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=30682904>.

- Korhonen, Pekka J.; Wallenius, Jyrki (2020): *Making Better Decisions. Balancing Conflicting Criteria*. 1. ed. 2020. Cham: Springer International Publishing; Imprint: Springer (International Series in Operations Research & Management Science, 294).
- Koschatzky, Knut; Stahlecker, Thomas (Hg.) (2018): *Innovationsbasierter regionaler Strukturwandel in Deutschland. Chancen, Risiken und politische Perspektiven*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag (ISI-Schriftenreihe „Innovationspotenziale“).
- Kosiol, Erich (1976): *Organisation der Unternehmung*. 2., durchges. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler (Die Wirtschaftswissenschaften).
- Kramer, Birgit; Engler, Stefanie; Bischofberger, Iren (2019): „Distance Caregiving“ – empirische Einblicke aus betrieblicher Perspektive. In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 52 (6), S. 546–551. <https://doi.org/10.1007/s00391-019-01608-1>.
- Krelle, Wilhelm (1957): *Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung*. In: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 113 (4), S. 632–677.
- Krelle, Wilhelm; Recktenwald, Horst Claus (1987): *Gossen und seine „Gesetze“ in unserer Zeit*. Frankfurt/Main: Verl. Wirtschaft und Finanzen (Vademecum zu einem verkannten Klassiker der ökonomischen Wissenschaft).
- Kröger, Teppo; Yeandle, Sue (2013): *Reconciling work and care: an international analysis*. In: Teppo Kröger und Susan Yeandle (Hg.): Combining paid work and family care. Policies and experiences in international perspective. Bristol, UK: Policy Press, S. 3–22.
- Kron, Thomas (2005): *Der komplizierte Akteur. Vorschlag für einen integralen akteurtheoretischen Bezugsrahmen*. Münster: LIT (Soziologische Erklärung, Modellbildung, Simulation, 1).
- Kron, Thomas; Hedström, Peter (Hg.) (2008): *Anatomie des Sozialen – Prinzipien der analytischen Soziologie*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (Neue Bibliothek der Sozialwissenschaften).
- Kroneberg, Clemens (2009): *Methodologie statt Ontologie. Das Makro-Mikro-Makro-Modell als einheitlicher Bezugsrahmen der akteurstheoretischen Soziologie*. In: Jens Greve, Annette Schnabel und Rainer Schützeichel (Hg.): Das Mikro-Makro-Modell der soziologischen Erklärung. Zur Ontologie, Methodologie und Metatheorie eines Forschungsprogramms. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, S. 221–247.
- Krüger, Wilfried (1994): *Organisation der Unternehmung*. 3., verb. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer (Kohlhammer-Lehrbuchreihe Betriebswirtschaft).
- Kruse, Jan (2015): *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. 2., überarb. und erg. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagenexte Methoden).
- Kuckartz, Udo (2014): *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer VS (Springer eBook Collection). <http://link.springer.com/978-3-531-93267-5>.
- Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2014): *Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung*. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS (Handbuch), S. 383–396.
- Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2020): *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer VS (Springer eBook Collection).
- Kuhlmey, Adelheid; Budnick, Andrea (2023): *Pflegende Angehörige in Deutschland: Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit*. In: *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz* 66 (5), S. 550–556. <https://doi.org/10.1007/s00103-023-03687-3>.

- Kunz, Volker (2004): *Rational choice*. Frankfurt am Main: Campus-Verl. (Campus-Einführungen).
- Lakatos, Imre; Musgrave, Alan (Hg.) (1974): *Kritik und Erkenntnisfortschritt*. Unter Mitarbeit von E. Toulmin, Imre Lakatos, K. Popper, M. Masterman, Paul K. Feyerabend und Thomas S. Kuhn. Braunschweig: Vieweg (Abhandlungen des Internationalen Kolloquiums über die Philosophie der Wissenschaft, 4).
- Lancaster, Kelvin (1974): *Introduction to modern microeconomics*. 2. ed. Chicago, Ill.: Rand McNally.
- Landkreis Görlitz (2020): *Im Herzen Europas. Der Wirtschaftsstandort Landkreis Görlitz*. <https://publikationen.wirtschaft-entwicklung.landkreis.gr/wirtschaftsexposelkgr/65227577> (09.01.2024).
- Landratsamt Görlitz: *Wer kommt? Wer geht? Wer bleibt? Studie zur Verbesserung der Verbleibschancen qualifizierter junger Frauen im Landkreis Görlitz*. Unter Mitarbeit von Julia Gabler, Kollmorgen Raj und Anita Kottwitz. <https://publikationen.kreis-goerlitz.de/wer-kommt-wer-geht-wer-bleibt/58048282> (05.01.2024).
- Langehennig, Manfred; Betz, Detlef; Dosch, Erna (2012): *Männer in der Angehörigenpflege*. 1. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa (Juventa Paperback). <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1141611>.
- Laplace, Pierre Simon (1995): *A philosophical essay on probabilities*. Dover ed. New York: Dover Publications.
- Lauth, Bernhard; Sareiter, Jamel (2005): *Wissenschaftliche Erkenntnis. Eine ideengeschichtliche Einführung in die Wissenschaftstheorie*. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Paderborn: mentis. [http://deposit.dnb.de/cgi-bin/dokserv?id=2664160&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.dnb.de/cgi-bin/dokserv?id=2664160&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm).
- Laux, Helmut; Gillenkirch, Robert M.; Schenk-Mathes, Heike Y. (2018): *Entscheidungstheorie*. Tenth edition. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Laux, Helmut; Gillenkirch, Robert M.; Schenk-Mathes, Heike Yasmin (2014): *Entscheidungstheorie*. 9., vollst. überarb. Aufl. Berlin: Springer Gabler (Springer-Lehrbuch).
- Lawrence, Paul R.; Lorsch, Jay W. (1976): *Organization and environment. Managing differentiation and integration*. 6. print. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Lee, Jo Ann; Walker, Matthew; Shoup, Richard (2001): *Balancing Elder Care Responsibilities and Work: The Impact on Emotional Health*. In: *Journal of business and psychology* 16 (2), S. 277–289. <https://doi.org/10.1023/A:1011165318139>.
- Leitner, Sigrid; Vukoman, Marina (2015): *Zeit, Geld, Infrastruktur? Vereinbarkeitspolitik für pflegende Angehörige*. In: *Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft* 7, S. 97–112.
- Liebig, Stefan; Matiaske, Wenzel; Rosenbohm, Sophie (Hg.) (2017): *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Springer Reference Wirtschaft).
- Lindenberg, Siegwart (1990): *Homo socio-oeconomicus. The emergence of a general model of man in the social sciences*. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* (146), S. 727–748.
- Loboiko, Katharina; Steiner, Michael; Bohnet-Joschko, Sabine (2023): *Understanding informal care burden domains' impact on overall burden – a structural equation modeling approach with cross-sectional data from Germany*. In: *J. Soc. Pol.*, S. 1–17. <https://doi.org/10.1017/S0047279423000302>.

- Luhman, John T.; Cunliffe, Ann L. (2013): *Key concepts in organization theory*. London, California: SAGE (SAGE key concepts).
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdt. Verl.
- Luhmann, Niklas (2012): *Macht*. 4. Aufl. Stuttgart, Konstanz: UTB GmbH; UVK (utb-studi-e-book, 2377).
- Luhmann, Niklas (Hg.) (2018): *Organization and decision*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MacGuire, Charles B. (Hg.) (1972): *Decision and organization. A volume in honor of Jacob Marschak*. Unter Mitarbeit von Jacob Marschak. 2. Aufl. Amsterdam u. a.: North-Holland Publ (Studies in mathematical and managerial economics, 12).
- Mache, Stefanie.; Harth, Volker (2017): *Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben im Wandel der Arbeitswelt*. In: *Zbl Arbeitsmed* 67 (3), S. 179–184. <https://doi.org/10.1007/s40664-017-0174-4>.
- Madörin, Mascha (2010): *Care Ökonomie – eine Herausforderung für die Wirtschaftswissenschaften*. In: Christine Bauhardt und Gülay Çağlar (Hg.): *Gender and economics. Feministische Kritik der politischen Ökonomie*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag (Gender und Globalisierung), S. 81–104.
- Mangler, Wolf-Dieter (2000): *Grundlagen und Probleme der Organisation. Arbeitsbuch für Studium und Praxis*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Mannheim, Karl; Kettler, David; Meja, Volker; Stehr, Nico (Hg.) (2003): *Strukturen des Denkens*. [Nachdr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 298).
- Manstetten, Reiner (2004): *Das Menschenbild der Ökonomie. Der homo oeconomicus und die Anthropologie von Adam Smith*. Studienausg., [Nachdr.]. Freiburg (Breisgau): Alber (Alber-Reihe Thesen, 7).
- March, James G. (2010): *A primer on decision making. How decisions happen*. New York: Free Press.
- March, James G.; Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York, London: Wiley; Chapman & Hall.
- Margolis, Howard (1981): *A New Model of Rational Choice*. In: *Ethics* 91 (2), S. 265–279.
- Martin Matthews, Anne; Phillips, Judith (2008): *Aging and caring at the intersection of work and home life. Blurring the boundaries*. New York: Lawrence Erlbaum Associates. <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=957631>.
- Martin Matthews, Anne; Rosenthal, Carolyn J. (1993): *Balancing Work and Family in an Aging Society: The Canadian Experience*. In: *Annual Review of Gerontology and Geriatrics* 1 (13), S. 96–119.
- Martin Matthews, Anne; Rosenthal, Carolyn J. (1996): *Women, Work and Caregiving: How Much Difference Does a Great Job Really Make?* Hg. v. McMaster University. Independence and Economic Security of the Older Population Research Papers. Ontario.
- Maturana, Humberto R. (1975): *The organization of the living: A theory of the living organization*. In: *International Journal of Man-Machine Studies* 7 (3), S. 313–332. [https://doi.org/10.1016/S0020-7373\(75\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0020-7373(75)80015-0).
- Mayntz, Renate (1977): *Soziologie der Organisation*. 9. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rowohls deutsche Enzyklopädie, 166).

- Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (Hg.) (1995): *Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung*. Frankfurt am Main: Campus-Verl. (Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung Köln, 23).
- Mayring, Philipp (2001): *Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse*. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol 2, No 1 (2001): Qualitative and Quantitative Research: Conjunctions and Divergences (2). <https://doi.org/10.17169/fqs-2.1.967>.
- Mayring, Philipp (2020): *Qualitative Forschungsdesigns*. In: Günter Mey und Katja Mruck (Hg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren. 2., erw. u. überarb. Auflage 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 3–18.
- Mayring, Philipp (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 13. Neuauflage. Weinheim: Julius Beltz GmbH & Co. KG.
- Mayring, Philipp (2023): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 7., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz (Pädagogik).
- Mayring, Philipp; Fenzl, Thomas (2014): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS (Handbuch), S. 543–558.
- McKinsey Health Institute (2023): *Reframing employee health: Moving beyond burnout to holistic health*. [https://www.mckinsey.com/de/~/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2023/2023-1103%20mhi%20studie%20mitarbeitergesundheit/reframing-employee-health-moving-beyond-burnout-to-holistic-health\\_fin.pdf](https://www.mckinsey.com/de/~/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2023/2023-1103%20mhi%20studie%20mitarbeitergesundheit/reframing-employee-health-moving-beyond-burnout-to-holistic-health_fin.pdf) (23.04.2024).
- Meier, Frank (2009): *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*. Zugl.: Bielefeld, Univ., Diss., 2008. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisation & public management).
- Merkens, Hans (2019): *Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion*. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 13. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rowohlt Enzyklopädie, 55628), S. 286–299.
- Mesaros, Leila; Vanselow, Achim; Weinkopf, Claudia (2009): *Fachkräftemangel in KMU. Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien ; Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung*. [Electronic ed.]. Bonn: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung (WISO-Diskurs).
- Mey, Günter; Mruck, Katja (Hg.) (2020): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren*. Springer Fachmedien Wiesbaden. 2., erw. u. überarb. Auflage 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Meyer, Frank; Miggelbrink, Judith; Beurskens, Kristine (2018): *Ins Feld und zurück – Praktische Probleme qualitativer Forschung in der Sozialgeographie*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): *Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: *American Journal of Sociology* 83 (2), S. 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>.
- Meyermann, Alexia; Gebel, Tobias; Liebig, Stefan (2014): *Organisationsdaten*. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS (Handbuch), S. 959–973.

- Misoch, Sabina (2019): *Qualitative Interviews*. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg (De Gruyter Studium).
- Montano, Diego; Peter, Richard (2022): *Informal care-giving and the intention to give up employment: the role of perceived supervisor behaviour in a cohort of German employees*. In: *European journal of ageing* 19 (3), S. 575–585. <https://doi.org/10.1007/s10433-021-00660-4>.
- Morgenstern, Oskar (1968): *Spieltheorie: Ein neues Paradigma der Sozialwissenschaft*. In: *Journal of economics* 28 (2), S. 145–164. <https://doi.org/10.1007/BF01320100>.
- Morner, Michèle; Wälder, Nadine (2013): *Auf dem Weg zu einem kooperativen Menschenbild. Überlegungen zur Organisation der Kooperation = Towards a cooperative idea of man in organizations*. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 14 (2), S. 178–194.
- Naegele, Gerhard (Hg.) (1997): *Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege*. Unter Mitarbeit von Brigitte Beck. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bd. 106,1).
- Napp, Barbara (2017): *Vereinbarkeit von Leben und Beruf: Haben wir die Bedürfnisse der Beschäftigten im Blick?* In: *kma – Klinik Management aktuell* 22 (3). <https://doi.org/10.1055/s-0036-1594833>.
- Nash, John (1951): *Non-Cooperative Games*. In: *The Annals of Mathematics* 54 (2), S. 286–295. <https://doi.org/10.2307/1969529>.
- Neal, Margaret B.; Wagner, Donna (2002): *Working Caregivers: Issues, Challenges, And Opportunities For The Aging Network*. Hg. v. U.S. Department of Health and Human Services. Portland.
- Neuberger, Oswald (2000): *Individualisierung und Organisation. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren*. In: Günther Ortmann, Jörg Sydow und Klaus Türk (Hg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisation und Gesellschaft), S. 489–522.
- Neuloh, Otto (1980): *Soziologie für Wirtschaftswissenschaftler, Homo socio-oeconomicus. Kurzlehrbuch für Studium und Praxis der Volkswirte und Betriebswirte*. Stuttgart: Fischer (Uni-Taschenbücher Wirtschaftswissenschaften, 476).
- Neumann, John von; Morgenstern, Oskar (1944): *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton Univ. Press.
- Neumann, John von; Morgenstern, Oskar (2007): *Theory of games and economic behavior*. 60th anniversary ed. Princeton: Princeton University Press (Princeton classic editions).
- Nowossadeck, Sonja; Engstler, Heribert; Klaus, Daniela (2016): *Pflege und Unterstützung durch Angehörige*. Hg. v. Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA). Berlin (Report Altersdaten, 1).
- Nutt, Paul C.; Wilson, David C. (Hg.) (2010): *Handbook of decision making*. Online-Ausg. Chichester, West Sussex, U.K, Hoboken, N.J: John Wiley (Blackwell Encyclopaedia of Management Ser, v.6). <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=589172>.
- Obermaier, Robert; Saliger, Edgar (2020): *Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. Einführung in die Logik individueller und kollektiver Entscheidungen*. 7., erweiterte Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg (De Gruyter Studium).

- Ockenfels, Axel (1999): *Fairneß, Reziprozität und Eigennutz. Ökonomische Theorie und experimentelle Evidenz*. Tübingen: Mohr Siebeck (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, 108).
- Oliver, Thomas (1987): *The real Coke, the real story*. Repr. New York: Penguin Books.
- Opp, Karl-Dieter (1986): *Das Modell des Homo Sociologicus. Eine Explikation und eine Konfrontierung mit dem utilitaristischen Verhaltensmodell*. In: *Analyse & Kritik* 8 (1), S. 1–27. <https://doi.org/10.1515/auk-1986-0101>.
- Opp, Karl-Dieter (2016): *Contending Conceptions of the Theory of Rational Action*. In: *Journal of Theoretical Politics* 11 (2), S. 171–202. <https://doi.org/10.1177/0951692899011002002>.
- Ortmann, Günther (2003): *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. 1. Aufl., Orig.-Ausz. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verl. (Edition Suhrkamp, 2293).
- Oster, Stephan; Mücklich, Anja (2019): *Präsentismus Präsentismus: Verlust von Gesundheit und Produktivität*. Hg. v. Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). Berlin. <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igafakten/igafakten-6> (28.07.2024).
- Ostrom, Elinor (1998): *A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action. Presidential Address, American Political Science Association, 1997*. In: *Am Polit Sci Rev* 92 (01), S. 1–22. <https://doi.org/10.2307/2585925>.
- Palinkas, Lawrence A.; Horwitz, Sarah M.; Green, Carla A.; Wisdom, Jennifer P.; Duan, Naihua; Hoagwood, Kimberly (2015): *Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research*. In: *Administration and policy in mental health* 42 (5), S. 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>.
- Papmeyer, Kathrin; Böhmer, Nicole (2022): *Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privateben als Teil eines kontext- und gendersensiblen Talent Managements*. In: *GENDER* 14 (2–2022), S. 134–150. <https://doi.org/10.3224/gender.v14i2.10>.
- Parsons, Talcott (1960): *Structure and process in modern societies*. New York, London: Free Press; Collier Macmillan.
- Patton, Michael Quinn (2009): *Qualitative research & evaluation methods*. 3. ed., [Nachdr.]. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Pavalko, Eliza K.; Artis, Julie E. (1997): *Women's caregiving and paid work: causal relationships in late midlife*. In: *The journals of gerontology. Series B, Psychological sciences and social sciences* 52 (4), S170–9. <https://doi.org/10.1093/geronb/52b.4.s170>.
- Pavalko, Eliza K.; Henderson, Kathryn A. (2006): *Combining Care Work and Paid Work*. In: *Res Aging* 28 (3), S. 359–374. <https://doi.org/10.1177/0164027505285848>.
- Pelzmann, Linda (2010): *Wirtschaftspsychologie. Behavioral Economics, Behavioral Finance, Arbeitswelt*. Fünfte, aktualisierte und erweiterte Auflage. Vienna: Springer.
- Pendergrass, Anna; Weiß, Saskia; Rohleder, Nicolas; Graessel, Elmar (2023): *Validation of the Benefits of Being a Caregiver Scale (BBCS) – further development of an independent characteristic of informal caregiving*. In: *BMC geriatrics* 23 (1), S. 26. <https://doi.org/10.1186/s12877-022-03650-y>.
- Phillips, Judith (Hg.) (1995): *Working carers. International perspectives on working and caring for older people*. Aldershot, Brookfield, USA: Avebury (Avebury studies of care in the community).
- Phillips, Judith; Bernard, Miriam; Chittenden, Minda (2002): *Juggling work and care. The experiences of working carers of older adults*. Bristol: Policy Press.

- Pietsch, Gotthard; Scherm, Ewald (2007): *Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- PMSG (2019): *Gehaltsbiografie 2019. Gehaltsentwicklung in Abhängigkeit zum Alter*. Hg. v. PersonalMarkt Services GmbH (PMSG). Hamburg.
- Popper, Karl R. (1984): *Logik der Forschung*. 8., weiter verb. und verm. Aufl. Tübingen: Mohr (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, 4).
- Popper, Karl R. (1994): *Objective knowledge. An evolutionary approach*. Rev. ed., 8th impr. Oxford: Clarendon Press.
- Popper, Karl R.; Bartley, William Warren (1983): *Realism and the aim of science*. London: Hutchinson.
- Pötschke, Manuela (2014): *Mehrebenenanalyse*. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS (Handbuch), S. 1101–1116.
- Powell, Walter W.; DiMaggio, Paul J. (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, London: University of Chicago Press.
- Preisendorfer, Peter (2016): *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. 4., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Pristavec, Teja (2019): *The Burden and Benefits of Caregiving: A Latent Class Analysis*. In: *The Gerontologist* 59 (6), S. 1078–1091. <https://doi.org/10.1093/geront/gny022>.
- Prognos AG (2005): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse*. Hg. v. Bundesministerium für Gesundheit (BMG). Berlin.
- Prognos AG (2019): *Fortschrittsindex Vereinbarkeit. Ergebnisse der repräsentativen Unternehmensbefragung*. Hg. v. Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Berlin.
- Prognos AG (2022): *Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Beitrag zur Fachkräftesicherung. Policy Paper*. Hg. v. Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). 221005\_Policy-Paper\_Vereinbarkeit.pdf (prognos.com) (23.04.2024).
- Prognos AG (2024): *Die Attraktivitätsstudie. Was Mütter, Väter und pflegende Angehörige wollen und was Unternehmen tun können*. Berlin.
- Rädiker, Stefan; Kuckartz, Udo (2019): *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer VS (Lehrbuch).
- Randstadt (2021): *New Work. Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig?* Hg. v. Randstad Deutschland. Eschborn. <https://www.randstad.de/hr-portal/unternehmensfuehrung/new-work/trendreport/> (17.08.2024).
- Randstadt (2023): *New Work. Employer Branding: So geht Arbeitgeber heute*. Hg. v. Randstad Deutschland. <https://www.randstad.de/hr-portal/unternehmensfuehrung/new-work/trend-report/> (17.08.2024).
- Reichert, Monika (Hg.) (1999): *Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege*. Hannover: Vincentz (Dortmunder Beiträge zur angewandten Gerontologie, Bd. 8).
- Reichert, Monika (2003): *Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege – Ein Überblick zum neuesten Forschungsstand*. In: Monika Reichert, Nicole Maly-Lukas und Christiane Schönknecht (Hg.): *Älter werdende und ältere Frauen heute. Zur Vielfalt ihrer Lebenssituationen*. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 123–148.

- Reichert, Monika (2022): *Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit in Deutschland – Stand und Perspektiven*. In: Franz Waldenberger (Hg.): Alterung und Pflege als kommunale Aufgabe. Deutsche und japanische Ansätze und Erfahrungen. Unter Mitarbeit von Gerd Naegele, Hiroko Kudo und Tomoo Matsuda. Wiesbaden: Springer VS, S. 201–227.
- Reichertz, Jo (2007): *Qualitative Forschung auch jenseits des interpretativen Paradigmas. Vermutungen*. In: *Erwägen Wissen Ethik* 18 (2), S. 276–293.
- Riegraf, Birgit (2019): *Care, Care-Arbeit und Geschlecht: gesellschaftliche Veränderungen und theoretische Auseinandersetzungen*. In: Beate Kortendiek, Birgit Riegraf und Katja Sabisch (Hg.): Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (65), S. 763–772.
- Ritchie, Jane; Lewis, Jane (Hg.) (2011): *Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers*. Repr. Los Angeles, Calif.: SAGE.
- Robert Koch-Institut (RKI) (2015): *Pflegende Angehörige – Deutschlands größter Pflegedienst*. 6(3). Unter Mitarbeit von Wetzstein M., Rommel A., Lange C. Hg. v. GBE kompakt. Robert-Koch-Institut. Berlin.
- Robinson, Oliver C. (2014a): *Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide*. In: *Qualitative Research in Psychology* 11 (1), S. 25–41. <https://doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>.
- Robinson, Rebecca S. (2014b): *Purposive Sampling*. In: Alex C. Michalos (Hg.): Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research. Dordrecht: Springer, S. 5243–5245.
- Robinson, W. S. (1950): *Ecological Correlations and the Behavior of Individuals*. In: *American Sociological Review* 15 (3), S. 351. <https://doi.org/10.2307/2087176>.
- Rommerskirchen, Jan (2014): *Soziologie & Kommunikation. Theorien und Paradigmen von der Antike bis zur Gegenwart*. Wiesbaden: Springer VS.
- Rosenbohm, Sophie (2016): *Mixed Methods Sampling: Die Verwendung von quantitativen Daten zur Fallauswahl am Beispiel einer qualitativen Organisationsstudie*. In: Stefan Liebig und Wenzel Matiaske (Hg.): Methodische Probleme in der empirischen Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 267–284 (23.02.2023).
- Rosenthal, Carolyn J.; Martin-Matthews, Anne; Keefe, Janice M. (2007): *Care management and care provision for older relatives amongst employed informal care-givers*. In: *Ageing and Society* 27 (5), S. 755–778. <https://doi.org/10.1017/S0144686X07005995>.
- Rosponda, Kathleen M.; Minich, Lisa M.; Milner, Lauren A.; Richman, Judith A. (2010): *Caregiver burden and alcohol use in a community sample*. In: *Journal of addictive diseases* 29 (3), S. 314–324. <https://doi.org/10.1080/10550887.2010.489450>.
- Rössel, Jörg (2009): *Radikale Mikrosociologie versus soziologische Erklärung: Der Makro-Mikro-Makro-Link in der Theorie des rationalen Handelns und in der Theorie der Interaktionsrituale*. In: Jens Greve, Annette Schnabel und Rainer Schützeichel (Hg.): Das Mikro-Makro-Modell der soziologischen Erklärung. Zur Ontologie, Methodologie und Metatheorie eines Forschungsprogramms. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 285–310.
- Rothgang, Heinz; Müller, Rolf (2018): *BARMER Pflegereport 2018*. 1. Auflage. Wuppertal: Barmer (Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse, 12).
- Rothgang, Heinz; Müller, Rolf (2021): *BARMER Pflegereport 2021. Wirkungen der Pflegereformen und Zukunftstrends*. 1. Auflage. Wuppertal: Barmer (Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse, 32).

- Rothgang, Heinz; Müller, Rolf (2024): *BARMER Pflegereport 2024. Pflegerisiko und Pflegedauer*. Hg. v. BARMER. Berlin (Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse, Band 47).
- Rothgang, Heinz; Müller, Rolf; Runte, Rebecca; Unger, Rainer; Kalwitzki, T. (2015): *BARMER Pflegereport 2015. Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse*. 1. Auflage. Siegburg: Asgard Verlagsservice.
- Ruppert, Sven-Nelson; Heitmann-Möller, André; Hasseler, Martina (2019a): *Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Angehörigenpflege in kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer explorativen Studie in einem „rural-urbanen“ Zentrum im Osten Niedersachsens*. In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 52 (6), S. 563–567. <https://doi.org/10.1007/s00391-018-1442-4>.
- Ruppert, Sven-Nelson; Heitmann-Möller, André; Hasseler, Martina (2019b): *Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Angehörigenpflege in kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer explorativen Studie in einem „rural-urbanen“ Zentrum im Osten Niedersachsens*. In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 52 (6), S. 563–567. <https://doi.org/10.1007/s00391-018-1442-4>.
- Sächs. Staatsministerium f. Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2023): *Sachsens wichtigste Industriezweige*. Hg. v. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr. <https://www.wirtschaft.sachsen.de/branchen-3975.html> (08.01.2023).
- Samuelson, Paul Anthony (1953): *Consumption theorems in terms of over-compensation rather than indifference comparisons*. In: *Economica* 20 (77), S. 1–9.
- Savage, Leonard J. (2000): *The foundations of statistics*. 2nd rev. ed. Repr. New York: Dover Publications.
- Savage, Leonard J.; Wiley, John (1954): *The foundations of statistics*. In: *Naval Research Logistics* 1 (3), S. 236–294. <https://doi.org/10.1002/nav.3800010316>.
- Scharlach, Andrew E.; Boyd, Sandra L. (1989): *Caregiving and employment: results of an employee survey*. In: *Gerontologist* 29 (3), S. 382–387. <https://doi.org/10.1093/geront/29.3.382>.
- Scharlach, Andrew E.; Lowe, Beverly F.; Schneider, Edward L. (1991): *Elder care and the work force. Challenge for corporate America*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Scharlach, Andrew E.; Scharlach, A. E. (1994): *Caregiving and employment: competing or complementary roles?* In: *Gerontologist* 34 (3), S. 378–385. <https://doi.org/10.1093/geront/34.3.378>.
- Scharpf, Fritz W. (2006): *Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung*. Unveränd. Nachdr. der 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Scheuermann, Julia-Sophia; Gräßel, Elmar; Pendergrass, Anna (2024a): *Pflegebedingte Beendigung der Erwerbstätigkeit pflegender Angehöriger. Identifikation eines Risikoprofils*. In: *Gesundheitswesen*, 37–44. <https://doi.org/10.1055/a-2183-6741>.
- Scheuermann, Julia-Sophia; Gräßel, Elmar; Pendergrass, Anna (2024b): *Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und häuslicher Pflege: Einflussfaktoren auf eine pflegebedingte Erwerbstätigkeitsreduktion und arbeitsbezogene Wünsche pflegender Angehöriger*. In: *Gesundheitswesen*, 45–53. <https://doi.org/10.1055/a-2191-2074>.
- Schilliger, Sarah (2009): *Who cares? Care-Arbeit im neoliberalen Geschlechterregime*. In: *Widerspruch* (56).
- Schimank, Uwe (2004): *Der akteurszentrierte Institutionalismus*. In: Manfred Gabriel (Hg.): *Paradigmen der akteurszentrierten Soziologie*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, S. 287–302.

- Schimank, Uwe (2005): *Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Hagener Studentexte zur Soziologie).
- Schimank, Uwe (2016): *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*. 5., durchgesehene Auflage. Weinheim, München: Beltz Juventa (Grundlagen der Soziologie).
- Schmitz, Hendrik; Stroka, Magdalena A. (2013): *Health and the double burden of full-time work and informal care provision — Evidence from administrative data*. In: *Labour Economics* 24, S. 305–322. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2013.09.006>.
- Schneider, Dieter (1995): *Informations- und Entscheidungstheorie*. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Schneider, Helmut; Heinze, Jana; Hering, Daphne (2011): *Betriebliche Folgekosten man gelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege*. Hg. v. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP). Berlin, Münster.
- Schneider, Ulrike (2006): *Informelle Pflege aus ökonomischer Sicht*. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 52 (4), S. 493–520. <https://doi.org/10.1515/zsr-2006-0407>.
- Schneijderberg, Christian; Wieczorek, Oliver; Steinhardt, Isabel (2022): *Qualitative und quantitative Inhaltsanalyse: digital und automatisiert. Eine anwendungsorientierte Einführung mit empirischen Beispielen und Softwareanwendungen*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Schreiber, Alfred (1977): *Das Induktionsproblem im Lichte der Approximationstheorie der Wahrheit*. In: *Zeitschrift für Allgemeine Wissenschaftstheorie* 8 (1), S. 77–90. <https://doi.org/10.1007/BF01800416>.
- Schreier, Margrit (2020): *Methodologische Ziellinien und Designs qualitativ-psychologischer Studien. Fallauswahl*. In: Günter Mey und Katja Mruck (Hg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Band 2: Designs und Verfahren. 2., erw. u. überarb. Auflage 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 19–39.
- Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2016): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung : mit Fallstudien*. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch).
- Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2024): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. 7th ed. 2024. Wiesbaden, Cham: Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer International Publishing AG.
- Schulz, Richard; Beach, Scott R.; Czaja, Sara J.; Martire, Lynn M.; Monin, Joan K. (2020): *Family Caregiving for Older Adults*. In: *Annual review of psychology* 71, S. 635–659. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050754>.
- Schumann, Frank; Kather-Skippe, Petra (2016): *Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege – eine Frage der Zeit? Ausgabe 02*. Freiburg: Lambertus Verlag (ARCHIV – Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 02). [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783784131832](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783784131832).
- Schurz, Gerhard (2007): *Das Problem der Induktion*. In: Herbert Keuth (Hg.): *Karl Popper: Logik der Forschung*. 3., bearb. Aufl. Berlin/Boston: De Gruyter (Klassiker Auslegen, 12), S. 25–40.
- Schütz, Alfred (1981): *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*. [2. Aufl.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 92).

- Schwinger, Antje; Kuhlmeijer, Adelheid; Greß, Stefan; Klauber, Jürgen; Jacobs, Klaus (2023): *Pflege-Report 2023 (AOK). Versorgungsqualität von Langzeitgepflegten*. Berlin, Heidelberg: Springer Nature.
- Schwinger, Antje; Zok, Klaus (2024): *Häusliche Pflege im Fokus. Eigenleistungen, Belastungen und finanzielle Aufwände*. Hg. v. Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO). Berlin.
- Scott, W. Richard (1981): *Organizations. Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, London: Prentice-Hall.
- Seidel, Jonas (2021): *Anreize für Arbeitgeber zum Engagement für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und privater Sorgearbeit*. Hg. v. Deutsche Nachwuchsgesellschaft für Politik- und Sozialwissenschaft e.V. (DNGPS). Hannover.
- Sen, Amartya K. (1979): *Rational fools. A critique of the behavioural foundations of economic theory*. In: Frank Hahn und Martin Hollis (Hg.): *Philosophy and economic theory*. Oxford [u. a.]: Oxford Univ. Press, S. 87–109.
- Simon, Fritz B. (2021): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Achte Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag (Carl-Auer compact).
- Simon, Herbert A. (1959): *Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science*. In: *The American economic review* 49 (3), S. 253–283. <http://www.jstor.org/stable/1809901> (03.06.2024).
- Simon, Herbert A. (1972): *Theories of Bounded Rationality*. In: Charles B. MacGuire (Hg.): *Decision and organization. A volume in honor of Jacob Marschak*. Unter Mitarbeit von Jacob Marschak. 2. Aufl. Amsterdam u. a.: North-Holland Publ (Studies in mathematical and managerial economics, 12), S. 161–176.
- Simon, Herbert A. (1989): *Complex information processing. How do human beings reason*. In: Herbert A. Simon, David Klahr und Kenneth Kotovsky (Hg.): *Complex information processing. The impact of Herbert A. Simon*. Hillsdale NJ: L. Erlbaum Associates, S. 375–398.
- Simon, Herbert Alexander (1951): *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*. 6. pr. New York: Macmillan.
- Simon, Herbert Alexander (1957): *Models of man. Social and rational*. New York: Wiley [u. a.] (Mathematical essays on rational human behavior in a social setting).
- Simon, Herbert Alexander (1997): *Models of bounded rationality. Empirically grounded economic reason*. Cambridge, Mass: MIT Press. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=11383>.
- Skinner, Marianne Sundlisæter; Sogstad, Maren (2022): *Social and Gender Differences in Informal Caregiving for Sick, Disabled, or Elderly Persons: A Cross-Sectional Study*. In: *SAGE open nursing* 8, 23779608221130585. <https://doi.org/10.1177/23779608221130585>.
- SoVD (2024): *Bündnis Sorgearbeit fair teilen fordert Einführung einer Lohnersatzleistung für Pflegephasen*. [\(01.11.2024\)](https://www.sovd.de/presse/pressemittelungen/meldung/buendnis-sorgearbeit-fair-teilen-fordert-einfuehrung-einer-lohnersatzleistung-fuer-pflegephasen).
- Spranger, Eduard (1914): *Lebensformen. Ein Entwurf*. Halle/Saale: Niemeyer.
- Starbatty, Joachim (2005): *Das Menschenbild in den Wirtschaftswissenschaften*. Tübingen: Universität Tübingen (Tübinger Diskussionsbeiträge, 176).

- Starrels, Marjorie E.; Ingersoll-Dayton, Berit; Dowler, David W.; Neal, Margaret B. (1997): *The Stress of Caring for a Parent: Effects of the Elder's Impairment on an Employed, Adult Child.* In: *Journal of Marriage and Family* 59 (4), S. 860–872. <https://doi.org/10.2307/353788>.
- Stat. Ämter des Bundes und der Länder (2022): *Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland nach Bundesländern.* Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1093993/umfrage/durchschnittsalter-der-bevoelkerung-in-deutschland-nach-bundeslaendern/> (29.12.2023).
- Stat. Ämter des Bundes und der Länder (2023): *Methodische Grundlagen, Definitionen und Qualität des statistischen Unternehmensregisters.* Hg. v. Statistische Ämter des Bundes und der Länder. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/Methoden/methodische-grundlagen.pdf?\\_\\_blob=publicatieonFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/Methoden/methodische-grundlagen.pdf?__blob=publicatieonFile) (09.01.2024).
- Stat. Bundesamt (2008): *Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterung.* Hg. v. Statistisches Bundesamt (Destatis). Wiesbaden. <https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Gueter-Wirtschaftsklassifikationen/klassifikation-wz-2008.html> (21.08.2022).
- Stat. Bundesamt (2018): *Erwerbstätige im Durchschnitt 44 Jahre alt.* Hg. v. Statistisches Bundesamt (Destatis). [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/11/PD18\\_448\\_122.html#:~:text=Presse%20Erwerbst%C3%A4tige%20im%20Durchschnitt%2044%20Jahre%20alt&text=Mit%20durchschnittlich%2050%20Jahren%20waren,den%20letzten%20Jahren%20kontinuierlich%20an.](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/11/PD18_448_122.html#:~:text=Presse%20Erwerbst%C3%A4tige%20im%20Durchschnitt%2044%20Jahre%20alt&text=Mit%20durchschnittlich%2050%20Jahren%20waren,den%20letzten%20Jahren%20kontinuierlich%20an.) (29.12.2023).
- Stat. Bundesamt (2021): *Unternehmen und Produkte. Die größten Unternehmen.* Hg. v. Statistisches Bundesamt (Destatis). <https://de.statista.com/statistik/studie/id/44383/dokument/die-groessten-unternehmen/> (02.10.2022).
- Stat. Bundesamt (2022a): *Industrien und Märkte. Wirtschaftssektoren in Deutschland.* Hg. v. Statista.
- Stat. Bundesamt (2022b): *Migration.Integration.Regionen. Ausländeranteil.* Hg. v. Statistisches Bundesamt (Destatis). [https://service.destatis.de/DE/karten/migration\\_integration\\_regionen.html](https://service.destatis.de/DE/karten/migration_integration_regionen.html) (05.01.2024).
- Stat. Bundesamt (2022c): *Statistik-Report zu Deutschland.* Hg. v. Statistisches Bundesamt (Statista). <https://de.statista.com/statistik/studie/id/11495/dokument/deutschland-statista-dossier/> (05.01.2024).
- Stat. Bundesamt (2023a): *Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Wirtschaftsbereich.* Hg. v. Bundesagentur für Arbeit. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaeigkeit/Tabellen/wirtschaftsbereiche.html> (21.08.2024).
- Stat. Bundesamt (2023b): *Entwicklung der Einwohnerzahl im Landkreis Görlitz von 2008 bis 2022.* Hg. v. Statistisches Bundesamt (Statista). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1183920/umfrage/entwicklung-der-gesamtbevoelkerung-im-landkreis-goerlitz/> (05.01.2024).
- Stat. Bundesamt (2023c): *Homeoffice und mobiles Arbeiten.* Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/86464/dokument/homeoffice-und-mobiles-arbeiten/> (31.08.2024).
- Stat. Bundesamt (2023d): *Konjunktur in Deutschland.* Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/57726/dokument/konjunktur-in-deutschland/> (05.01.2024).

- Stat. Bundesamt (2023e): *Migration und Integration*. Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/56386/dokument/migration-und-integration/> (05.01.2024).
- Stat. Bundesamt (2023f): *Pflegevorausberechnung Deutschland und Bundesländer; Berichtszeitraum 2022–2070*. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden.
- Stat. Bundesamt (2023g): *Statistik-Report zu kreisfreien Städten und Landkreisen in Deutschland*. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/79095/dokument/kreisfreie-stadt-und-landkreise/> (05.01.2024).
- Stat. Bundesamt (2024a): *Erhebung zur Zeitverwendung privater Haushalte*. Hg. v. Stat. Bundesamt. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Zeitverwendung/\\_inhalt.html#\\_qzl4kv2oq](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Zeitverwendung/_inhalt.html#_qzl4kv2oq) (21.07.2024).
- Stat. Bundesamt (2024b): *Mittelstand in Deutschland. Statistik-Report zum Mittelstand in Deutschland*. Hg. v. Statistisches Bundesamt (Statista). <https://de.statista.com/statistik/studie/id/45993/dokument/mittelstand-in-deutschland/> (20.08.2024).
- Stat. Bundesamt (2024c): *Sachsen: Statistik-Report zu Sachsen*. Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/21886/dokument/sachsen-statista-dossier/> (29.12.2024).
- Stat. Bundesamt (2024d): *Unternehmenslandschaft in Deutschland*. Hg. v. Statistisches Bundesamt (Destatis). Statista. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/23690/dokument/unternehmenslandschaft-in-deutschland-statista-dossier/> (20.08.2024).
- Stat. Landesamt Sachsen (2019): *Wahlergebnisse Landkreis Görlitz*. Hg. v. Statistisches Landesamt Freistaat Sachsen. <https://wahlen.sachsen.de/kreistagswahl-2019-wahlergebnisse.php?landkreis=14626&&detailed=true> (05.01.2024).
- Stat. Landesamt Sachsen (2020a): *7. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2019 bis 2035. Landkreis Görlitz*. Hg. v. Statistisches Landesamt Freistaat Sachsen. Kamenz. [https://www.bevoelkerungsmonitor.sachsen.de/download/RBV%20Kreise/rbv-landkreisinfo\\_landkreis-goerlitz.pdf](https://www.bevoelkerungsmonitor.sachsen.de/download/RBV%20Kreise/rbv-landkreisinfo_landkreis-goerlitz.pdf) (05.01.2024).
- Stat. Landesamt Sachsen (2020b): *BIP 2020 in den sächsischen Kreisen. Medieninformation*. Hg. v. Statistisches Landesamt Freistaat Sachsen. [https://www.statistik.sachsen.de/download/presse-2022/mi\\_statistik-sachsen\\_088-2022\\_bip-kreise-2020.pdf](https://www.statistik.sachsen.de/download/presse-2022/mi_statistik-sachsen_088-2022_bip-kreise-2020.pdf) (05.01.2024).
- Stat. Landesamt Sachsen (2022): *Regionaldaten Kreisstatistik Sachsen. Kreisstatistik für Landkreis Görlitz*. <https://www.statistik.sachsen.de/Kreistabelle/jsp/KREISAGS.jsp?Jahr=2022&Ags=14626000#zur%C3%BCck55> (05.01.2024).
- Stat. Landesamt Sachsen (2023a): *Kommunalwahlen in den Landkreisen und kreisfreien Städten*. Hg. v. Statistisches Landesamt Freistaat Sachsen.
- Stat. Landesamt Sachsen (2023b): *Unternehmensregister. Eckdaten für Sachsen*. Hg. v. Statistisches Landesamt Freistaat Sachsen.
- Stat. Landesamt Sachsen (2024): *Wahlergebnisse. Kreistagswahl 2024*. Hg. v. Statistisches Landesamt des Freistaat Sachsen. <https://wahlen.sachsen.de/kreistagswahlen-2024-wahlergebnisse.php> (13.11.2024).
- Statista (2017): *Arbeitnehmer. Consumer Insights Datentabelle*. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/46999/dokument/arbeitnehmer/> (23.04.2024).
- Statista (2021a): *Nachhaltigkeit in Unternehmen. Statistik-Report zu Nachhaltigkeit in Unternehmen*. Hg. v. Statista. Statistik-Report zu Nachhaltigkeit in Unternehmen (13.06.2024).
- Statista (2021b): *New Work: Arbeitszeit & Work-Life-Balance. Statista Trend-Report zur Neuen Arbeitswelt in Zeiten von Corona*. Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/103749/dokument/neue-arbeitswelt-in-deutschland/> (23.04.2024).

- Statista (2022): *Depression und Burn-out – Zahlen und Statistiken*. Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/themen/161/burnout-syndrom/#topicOverview> (23.04.2024).
- Statista (2023): *Neue Arbeitswelt. Statista Trend-Report zu Veränderungen der Arbeitswelt in Deutschland*. Hg. v. Statista. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/62636/dokument/neue-arbeitswelt/> (23.04.2024).
- Statista (2024a): *Fachkräftemangel in Deutschland. Statistik-Report zum Mangel an Fachpersonal in Deutschland*. Hg. v. Statista. Fachkräftemangel in Deutschland – Statistiken | Statista (23.04.2024).
- Statista (2024b): *Krankheit und Beruf. Statistik-Report zum Thema Krankheit und Beruf*. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/6697/dokument/krankheit-und-beruf-statista-dossier/> (23.04.2024).
- Statista (2024c): *Pflege in Deutschland. Statistik-Report zum Thema Pflege*. Hg. v. Statistisches Bundesamt. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/6988/dokument/pflege-in-deutschland-statista-dossier/> (16.07.2024).
- Stierlin, Helm (1994): *Individuation und Familie. Studien zur Theorie und therapeutischen Praxis*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1138).
- Storm, Andreas; Hildebrandt-Heene, Susanne; Dehl, Terese; Zich, Karsten; Nolting, Hans-Dieter (Hg.) (2023): *Analyse der Arbeitsunfähigkeiten. Gesundheitsrisiko Personalmangel: Arbeitswelt unter Druck*. DAK Gesundheitsreport. Unter Mitarbeit von Elena Burgart. medhochzwei Verlag GmbH. Heidelberg: medhochzwei Verlag GmbH (Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung, (Band 44)).
- Stroebe, Wolfgang; Frey, Bruno S. (1980): *In defense of economic man. Towards an integration of economic and psychology*. In: *Swiss journal of economics and statistics* 116 (2), S. 119–147.
- Suri, Harsh (2011): *Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis*. In: *Qualitative Research Journal* 11 (2), S. 63–75. <https://doi.org/10.3316/QRJ1102063>.
- Techniker Krankenkasse (TK) (2022): *Gesundheitsreport 2022 – Arbeitsunfähigkeiten. Techniker Krankenkasse*. Hamburg. <https://www.tk.de/resource/blob/2125010/da11bbb6e19a012fde9723c8008e394/gesundheitsreport-au-2022-data.pdf> (23.04.2024).
- Tennstedt, Sharon L.; Gonyea, Judith G. (1994): *An Agenda for Work and Eldercare Research*. In: *Res Aging* 16 (1), S. 85–108. <https://doi.org/10.1177/0164027594161006>.
- Tesch-Römer, Clemens; Hagen, Christine (2018): *Ausgewählte Aspekte zur informellen häuslichen Pflege in Deutschland. DZA Fact Sheet*. Hg. v. Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA). [https://www.dza.de/fileadmin/dza/Dokumente/Fact\\_Sheets/FactSheet\\_Inf orm\\_haeusl\\_Pflege.pdf](https://www.dza.de/fileadmin/dza/Dokumente/Fact_Sheets/FactSheet_Inf orm_haeusl_Pflege.pdf) (20.07.2024).
- Teubner, Christian; Budnick, Andrea; Gellert, Paul; Kuhlmeijer, Adelheid (2020): *Pflegende Angehörige in der Covid19-Krise. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung*. Hg. v. Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP). Berlin.
- Thölke, Annette (2018): *Beruf, Pflegerantwortung und Familie – ein Vereinbarkeitsproblem?* In: *PADUA* 13 (4), S. 251–258. <https://doi.org/10.1024/1861-6186/a000447>.
- Tolbert, Pamela S.; Hall, Richard H. (2009): *Organizations. Structures, processes, and outcomes*. 10. ed. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Tronto, Joan C. (1993): *Moral boundaries. A political argument for an ethic of care*. New York: Routledge.

- vdek (2024): *Finanzielle Belastung einer/eines Pflegebedürftigen in der stationären Pflege.* Hg. v. Verband der Ersatzkassen e.V. (vdek). [https://www.vdek.com/content/dam/vdeksite/vdek/presse/pm/2024/eigenbeteiligung\\_zeitreihe\\_01\\_2024.pdf](https://www.vdek.com/content/dam/vdeksite/vdek/presse/pm/2024/eigenbeteiligung_zeitreihe_01_2024.pdf) (03.08.2024).
- VdK (2022): *Nächstenpflege macht arm.* Hg. v. Sozialverband VdK. Berlin. <https://www.vdk.de/themen/pflege/vdk-pflegestudie/> (03.08.2024).
- VdK (2024): *VdK fordert Lohnersatzleistung für pflegende Angehörige.* <https://www.vdk.de/presse/pressemittelung/haushaltsdebatte-vdk-fordert-lohnersatzleistung-fuer-pflegende-an gehoerige/> (01.11.2024).
- Vellone, Ercole; Fida, Roberta; Cocchieri, Antonello; Sili, Alessandro; Piras, Giovanni; Alvaro, Rosaria (2011): *Positive and negative impact of caregiving to older adults: a structural equation model.* In: *Professioni infermieristiche* 64 (4), S. 237–248.
- Völz, Silke; Evans, Michaela; Borchers, Uwe; Schnecke, Jan Hendrik (2023): *Wie unterstützen Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege? Eine explorative Typologie.* In: *Forschung aktuell* (12), S. 1–17. <https://doi.org/10.53190/fa/202312>.
- Völz, Silke; Schnecke, Jan Hendrik (2021): *Beruf und Pflege besser vereinbaren: individuelle und betriebliche Perspektiven als regionaler Gestaltungsansatz.* In: *Forschung aktuell* (03). <https://www.econstor.eu/handle/10419/232968>.
- Voss, Martin (2022): *Institutionelles Risikomanagement.* In: *APuZ* (72), S. 19–25. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/risikokompetenz-2022/> (21.06.2024).
- Walgenbach, Peter (1999): *Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie.* In: Alfred Kieser (Hg.): *Organisationstheorien.* 3., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 319–353.
- Walsh, Edel; Murphy, Aileen (2018): *Investigating the causal relationship between employment and informal caregiving of the elderly.* In: *BMC research notes* 11, S. 1–6. <https://doi.org/10.1186/s13104-018-3684-z>.
- Weber, Max (1964): *Wirtschaft und Gesellschaft.* Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Weber, Max; Borchardt, Knut; Hanke, Edith; Schluchter, Wolfgang; Baier, Horst (Hg.) (2013): *Wirtschaft und Gesellschaft. Soziologie. Unvollendet 1919 – 1920.* Tübingen: Mohr Siebeck (Gesamtausgabe Schriften und Reden, ; Bd. 23).
- Weick, Karl E. (1976): *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems.* In: *Administrative Science Quarterly* 21 (1), S. 1. <https://doi.org/10.2307/2391875>.
- Weick, Karl E. (2002): *Der Prozeß des Organisierens.* 3. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 1194).
- Weick, Karl E. (2007): *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty.* Unter Mitarbeit von Kathleen M. Sutcliffe. 2nd ed. San Francisco, Calif., Boston, Mass.: Jossey-Bass; Safari Books Online.
- Weise, Peter (1989): *Homo oeconomicus und homo sociologicus. Die Schreckensmänner der Sozialwissenschaften.* In: *Zeitschrift für Soziologie* 18 (2), S. 148–161.
- Weßler-Poßberg, Dagmar (2019): *Zeitautonomie und Work-Life-Balance. Impulse für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen in NRW.* Hg. v. Ute Klammer und Ralitsa Petrova-Stoyanov. Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung. Düsseldorf (FGW-Impuls).
- Wetzstein, M.; Rommel, A.; Lange, C. (2015): *Pflegende Angehörige – Deutschlands größter Pflegedienst.* Hg. v. Robert Koch-Institut (RKI) Berlin. Robert Koch-Institut. Berlin (GBE kompakt 6 (3)).

- Williams, Joan C.; Berdahl, Jennifer L.; Vandello, Joseph A. (2016): *Beyond Work-Life “Integration”*. In: *Annual review of psychology* 67, S. 515–539. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033710>.
- Wilson, P. Thomas (1982): *Qualitative „oder“ quantitative Methoden in der Sozialforschung*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 34 (3), S. 487–508.
- Wilson, Robert Andrew; Keil, Frank C. (1999): *The MIT encyclopedia of the cognitive sciences*. Cambridge, Mass.: MIT Press (A Bradford book).
- wir pflegen e.V. (2019): *Vereinbarkeit von Pflege und Beruf! Forderungen und Lösungen pflegerischer Angehöriger*. Hg. v. wir pflegen! e.V. Berlin. <https://www.wir-pflegen.net/images/downloads/vereinbarkeit-von-Pflege-und-Beruf.pdf> (19.07.2024).
- Witzel, Andreas; Reiter, Herwig (2022): *Das problemzentrierte Interview – eine praxisorientierte Einführung*. 1. Auflage. Weinheim: Juventa Verlag (Grundlagenexte Methoden). <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-2051824>.
- Woodward, Joan (1965): *Industrial organization. Theory and practice*. Oxford University Press: London.
- WSI (2021): *Gründe für Teilzeittätigkeit nach Elternschaft 2019. Unterschiedliche Gründe für die Teilzeittätigkeit von Frauen und Männern*. Unter Mitarbeit von Dietmar Hobler und Svenja Pfahl. Hg. v. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). <https://www.wsi.de/de/zeit-14621-gruende-fuer-teilzeittaetigkeit-nach-elternschaft-14737.htm> (23.04.2024).
- Yardley, Lucy (2000): *Dilemmas in qualitative health research*. In: *Psychology & Health* 15 (2), S. 215–228. <https://doi.org/10.1080/08870440008400302>.
- Yeandle, Sue; Bennett, Cinnamon; Buckner, Lisa; Fry, Gary; Price, Christopher (2007): *Managing Caring and Employment*. Report No. 2. University of Leeds. Leeds (2) 20.12.16.
- Yeandle, Sue; Buckner, Lisa (2017): *Older Workers and Care-Giving in England: The Policy Context for Older Workers’ Employment Patterns*. In: *Journal of cross-cultural gerontology* 32 (3), S. 303–321. <https://doi.org/10.1007/s10823-017-9332-6>.
- Yu, Ying; Xiao, Lily; Ullah, Shahid; Meyer, Claudia; Wang, Jing; Pot, Anne Margriet; Shifafa, Fathimath (2023): *The Experiences of Informal Caregivers of People with Dementia in Web-Based Psychoeducation Programs: Systematic Review and Metasynthesis*. In: *JMIR aging* 6, e47152. <https://doi.org/10.2196/47152>.
- Zintl, Reinhard (1989): *Der Homo Oeconomicus. Ausnahmeherrscheinung in jeder Situation oder Jedermann in Ausnahmesituationen?* In: *Analyse & Kritik* 11 (1), S. 52–69. <https://doi.org/10.1515/auk-1989-0103>.
- ZQP (2015): *Vereinbarkeit von Pflege und Beruf aus Unternehmenssicht*. Unter Mitarbeit von Simon Eggert, Dörte Naumann und Christian Teubner. Zentrum für Qualität in der Pflege. <https://www.zqp.de/produkt/analyse-beruf-pflege-unternehmen/> (29.12.2023).
- ZQP (2018): *Vereinbarkeit von Beruf und Pflege*. Unter Mitarbeit von Simon Eggert, Daniela Sulmann und Christian Teubner. Hg. v. Zentrum für Qualität in der Pflege. <https://www.zqp.de/produkt/analyse-beruf-pflege-2018/> (29.12.2023).
- ZQP (2019): *Fachpersonenmangel in der ambulanten Pflege*. Hg. v. Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP). Berlin.