



Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr. 4 | 2010

# præview

## Work-Life-Balance

Der belastende Spagat für Unternehmen und Beschäftigte

# Work-Life-Balance

## Das komplexe Problem des Gleichgewichts der Lasten

*Eine funktionierende Balance von Arbeit und Leben hieße: Unternehmen und Beschäftigte, Sozialpartner und gesellschaftliche Institutionen arbeiten gemeinsam an Lösungen, die ein Gleichgewicht der entgegenwirkenden Kräfte (wieder-) herstellen und auch die Lasten der Work-Life-Balance gerecht verteilen.*

Wenn das Schlagwort „Work-Life-Balance“ fällt, denken viele zunächst vor allem an die Probleme, die sich im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Kinderbetreuung stellen. Diese sind in der Tat nach wie vor gravierend. Aus dem Blick geraten darf dabei aber nicht, dass sich die Gesellschaft verändert hat. Weder sind Familien mit Kindern – bei 40% Einpersonenhaushalten in Deutschland – das Normalmodell der Lebensführung, noch sind kontinuierliche Karrieren in einem Beruf oder in einem (Groß-)Betrieb ein unbegrenzt verallgemeinerungsfähiges Erwerbsmodell.

Es geht bei der Balance von Arbeit und Leben heute nicht mehr allein um die Frage nach der Kinderbetreuung, sondern zunehmend um pflegebedürftige Angehörige, um die sich sowohl der familiär ungebundene Freelancer als auch der alleinerziehende Vater mit drei Kindern kümmern müssen. Und abgesehen davon: Haben nicht auch Beschäftigte ohne familiäre Verpflichtungen ein Recht auf die Erhaltung ihrer Work-Life-Balance?

In der modernen, heterogenen und dynamischen Arbeitswelt sind vielerlei Balancen innerhalb eines Beschäftigungsverhältnisses, eines Arbeitslebens, innerhalb eines Unternehmens und zwischen verschiedenen Akteuren von Wirtschaft und Gesellschaft herzustellen, um interessenausgeglichene und damit praxistaugliche Modelle zu entwerfen und zu implementieren.

Der sozialpolitische Kurs in Fragen der Work-Life-Balance kennt allerdings derzeit vor allem eine Richtung: Wirtschaft und Unternehmen sollen die Beschäftigten im Zweifel für Angehörigenpflege und Kinderbetreuung freistellen und möglichst auch die Kosten übernehmen. Vor dem Hintergrund leerer Sozialkassen ist dies natürlich ein höchst pragmatisches politisches Modell, da hier erhebliche Einsparungen für die öffentlichen Haushalte möglich sind: Kinderbetreuung und Altenpflege werden durch die Bürger geleistet, die Kosten übernimmt das beschäftigende Unternehmen.

Vergessen wird dabei jedoch, dass den Unternehmen durch die Freistellung der Beschäftigten dringend benötigte Fachkräfte zeitweise oder ganz verloren gehen. Den Unternehmen drohen Kosten und „Kollateralschäden“ durch Arbeitsausfälle, Neueinstellungen, Mehrarbeit für Kollegen usw., die existenzbedrohende Ausmaße annehmen können.

Die Last des aktuellen politischen Kurses tragen also die Beschäftigten und die – insbesondere kleinen und mittleren – Betriebe. Die Unternehmen sind auf das Innovationspotenzial ihrer Fach- und Führungskräfte angewiesen. Wenn wichtige Mitarbeiter/innen vielleicht dauerhaft verloren gehen oder in hohem Maße durch Betreuungs- oder Pflegestress an Leistungsfähigkeit und Motivation verlieren, gefährdet das die Wettbewerbsfähigkeit. Den Unternehmen gehen wichtige Innovationsträger/innen verloren und dieser Verlust ist angesichts des derzeitigen Mangels an Fachkräften kaum zu kompensieren. Work-Life-Balance-Strategien, die Unternehmer überzeugen können, müssen daher unbedingt darauf gerichtet sein, die Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten trotz familiärer Anforderungen zu erhalten. Aus Unternehmenssicht ist dies auch ein lösendes „Balance-Problem“, bei dem das Gleichgewicht zwischen betrieblichen Flexibilitätsangeboten und der Leistungseinbringung der Beschäftigten hergestellt werden muss.

Aus Sicht der Beschäftigten dürfen in der Debatte um die Vereinbarkeit von „Beruf und Pflege“ und „Beruf und Kindern“ nicht nur Modelle der zeitlichen Vereinbarkeit von zwei parallelen Lebensaufgaben diskutiert werden, sondern es muss auch die Frage beantwortet werden: Wie können Beschäftigte (vor allem die Innovationsträger/innen) in ihrer Doppelbelastung leistungsfähig und gesund erhalten werden? Und dabei darf nicht vergessen werden, dass für diese Beschäftigten Arbeit eine bedeutsame Sinnressource ist. Erfüllende Arbeit kann durchaus den Ausgleich zu einem belastenden Privatleben schaffen.

Eine funktionierende Balance von Arbeit und Leben in diesem breiteren Verständnis hieße: Unternehmen und Beschäftigte, Sozialpartner und gesellschaftliche Institutionen arbeiten gemeinsam an Lösungen, die ein Gleichgewicht der entgegenwirkenden Kräfte (wieder-) herstellen und auch die Lasten der Work-Life-Balance gerecht verteilen.

Die Interesselage der Unternehmen ist dazu im Moment günstig. Einerseits fehlt ihnen ohnehin der Nachwuchs an Fachkräften. Andererseits ist das vorhandene Personal nicht-substituierbarer Träger komplexen Wissens. Aber Unternehmen lassen sich auch nicht in die Rolle der Alleinverantwortlichen für die Auswirkungen des demografischen Wandels drängen. Sie erwarten hier praktikable Unterstützungs- und Entlastungsangebote.

Was immer noch fehlt, sind geeignete Rahmenbedingungen in und um die Betriebe herum, die im „Krisenfall“ den kleinen und mittleren Unternehmen und den Beschäftigten selbst wirksam helfen – und zwar auch mit Blick auf die Erhaltung der Innovationsfähigkeit der Betriebe. Dies gilt für die Kinderbetreuung, wo insbesondere arbeitsorientierte Rezepte und Modelle für die „echten Problemfälle“ (z.B. alleinerziehende Mütter und Väter) gefragt sind, aber in zunehmendem Maße auch Konzepte für die Work-Life-Balance von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen, deren Wissen und Innovationspotenzial dringend – und dauerhaft – gebraucht wird.

Insbesondere die Unkalkulierbarkeit der Pflegesituation für die Beschäftigten und die betriebliche Tabuisierung des Themas werden zu einem gravierenden Stressfaktor.

In den Unternehmen fehlt die Expertise, die Beschäftigten sind überfordert. Es fehlen betriebliche oder wenigstens betriebsnahe Serviceeinrichtungen, die unternehmerisches Denken und Handeln verstehen und mit den Unternehmen und Beschäftigten maßgeschneiderte, ausbalancierte Vereinbarkeitsstrategien entwickeln und umsetzen – insbesondere mit Blick auf die Innovationsfähigkeit der Betriebe.

Dazu müssen auch die Pflege- und Kinderbetreuungseinrichtungen wesentlich stärker an die Unternehmen „heranrücken“ – im wörtlichen Sinne eines Angebots im lokalen Umfeld, aber auch im übertragenen Sinn: Viele Pflegeeinrichtungen kommen aus einer wohlfahrtsstaatlichen oder karitativen Tradition. Sie sprechen eine andere Sprache als die Unternehmen und viele Akteure des Wohlfahrtswesens können nicht immer betriebswirtschaftliche Restriktionen der Unternehmen nachvollziehen. Gesellschaftliche Beiträge, professionelle Unterstützungsangebote für die Betriebe und die Eigeninitiative der Unternehmen müssen damit in eine faire Balance gebracht werden.

Und nicht zuletzt: Wenn die Unternehmen der einen Beschäftigtengruppe, nämlich denjenigen mit familiären Verpflichtungen, einen „roten Teppich ausrollen“, wer trägt innerbetrieblich die Lasten? Geht die Flexibilität und gelingende Work-Life-Balance des Einen zulasten der Flexibilität, Zufriedenheit und Gesundheit des Anderen? Werden junge Singles belastet, um Alleinerziehende zu entlasten? Müssen Ältere, die ihre familiären Belastungen hinter sich haben, die Kinderbetreuungs- und Pflegezeiten ihrer Kollegen kompensieren? Auch hier ist für eine Balance zu sorgen!

Zu allen diesen Themen haben wir in der vorliegenden Ausgabe der præview zahlreiche anregende Beiträge gesammelt und dabei darauf geachtet, in der Autorenschaft eine Balance zwischen Wissenschaft, Politik und Unternehmenspraxis herzustellen.

Dortmund, im Dezember 2010

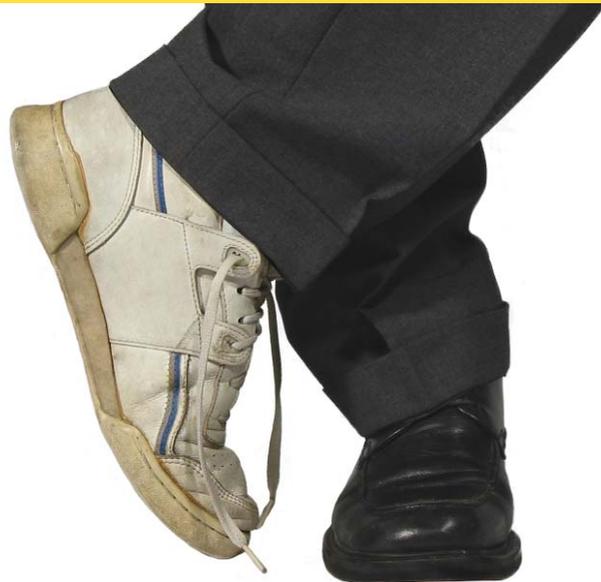
  
Rüdiger Klatt  
Herausgeber





**Work-Life-Balance**  
 Der belastende Spagat für Unternehmen  
 und Beschäftigte

præview



**02 EDITORIAL**  
**Work-Life-Balance**  
 Das komplexe Problem des Gleichgewichts der Lasten  
*Rüdiger Klatt*

**06**  
**Vereinbarkeit von Beruf und Familie**  
 Ein Schlüssel für die Zukunft der Familien  
*Hildegard Kaluza*

**08**  
**Doppelt und dreifach**  
 Stress und Prävention bei berufstätigen pflegenden Angehörigen  
*Christiane Weiling, Natascha Scheer*

**10**  
**„Kriseninterventionsteams“**  
 Unterstützung berufstätiger pflegender Angehöriger und ihrer Arbeitgeber  
*Andrea Kuhlmann, Kerstin Menker*

**12 INTÄRVIEW**  
**Work-Life-Balance – Wer zahlt die Zeche?**  
*Constanze Jäger versus Kurt-Georg Ciesinger*



**14**  
**Work-Life-Balance durch Zeitarbeit**  
 Können Personaldienstleister flexible Arbeit familiengerecht organisieren?  
*Bernd Benikowski, Rüdiger Klatt, Hendrik Laxa, Ludger Schabbing*

**16**  
**Männerkarrieren zwischen Herd und Computer**  
 Plädoyer für eine neue familienfreundliche Arbeitskultur in unserer „Hochleistungsökonomie“  
*Harald Genge, Rainer Ollmann*

**18**  
**„War for Talents“**  
 Work-Life-Balance als Wettbewerbsvorteil im Fachkräftemangel  
*Stefan Nacke*

**20**  
**Der „Notfallkoffer“ für erwerbstätige pflegende Angehörige**  
 Instrumente und Konzepte zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf  
*Christiane Weiling, Annika Lisakowski*

**22 PRÆVOKATION**  
**„Schafft die Altenheime ab!“**  
 Bürgerschaftliches Engagement als Innovationstreiber in der Altenpflege  
*Hartmut Neuendorff*

**23 IMPRESSUM**

# Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Ein Schlüssel für die Zukunft der Familien

Hildegard Kaluza

Familie und Beruf miteinander in Einklang bringen zu können, das ist der Wunsch von immer mehr Familien. Sie streben eine partnerschaftliche Aufteilung der beruflichen und familiären Arbeit an, scheitern aber mit diesem Wunsch noch viel zu häufig in der Realität. Einerseits müssen die Anforderungen in der modernen Arbeitswelt bewältigt werden, die in vielen Fällen starre Arbeitszeiten, lange Arbeitswege und unsichere Arbeitsbedingungen mit sich bringen. Andererseits reichen die Kinderbetreuungsangebote oft zeitlich nicht aus und viele Freizeitaktivitäten verlangen eine im Berufsalltag nicht darstellbare Präsenz der Eltern.

Statt gleichberechtigte Rollen zu praktizieren landen deshalb viele Eltern wieder bei einer traditionellen Aufgabenverteilung, bei der der Mann für das Geld und die Frau für die Kinder sorgt. Ein Modell, das weder dem gestiegenen Qualifikationsniveau der Frauen, noch dem Wunsch vieler Männer nach einer aktiven Vaterrolle gerecht wird – und das in keiner Weise zu der Lebenssituation Alleinerziehender passt. Hinzu kommt, dass die Balance zwischen Beruflichem und Privatem nicht nur für Familien mit Kindern ein Drahtseilakt ist. Auch Beschäftigte mit einem pflegebedürftigen Angehörigen hetzen durch ihren Tag und geraten in einen kaum zu bewältigenden Dauerstress. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist vor diesem Hintergrund zu einem Schlüsselthema geworden.

Das Land Nordrhein-Westfalen fördert seit vielen Jahren Initiativen, die hier Entlastung schaffen können. Ausgehend von zahlreichen Einzelprojekten ist 2007 der Wettbewerb „familie@unternehmen.NRW“ gestartet worden, mit dem landesweit Ansätze der familienbewussten Personalpolitik ausgezeichnet und gefördert werden. Bisher wurden 39 Projekte ausgewählt, die überwiegend in der Umsetzung sind. Die Spannweite der Projekte reicht dabei von der betrieblichen Kinderbetreuung über Väterprojekte und Elternnetzwerke bis hin zu familien- und haushaltsnahen Dienstleistungen für unterschiedlichste Anforderungen. Mit mancher kleinen Maßnahme lassen sich oft verblüffend große Effekte erreichen, wenn z. B. ein Fahrdienst den Eltern die Fahrten zu den Freizeitaktivitäten

ihrer Kinder abnimmt oder eine Telefonhotline eine Hilfe schickt, wenn ein hilfebedürftiger Angehöriger sie benötigt.

In einem nächsten Schritt baut das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport gegenwärtig eine Aktionsplattform „familie@beruf“ auf, die eine Drehscheibe für Aktivitäten und Akteure in diesem Bereich sein soll. Ziel ist es, die Nachhaltigkeit der verschiedenen Ansätze zu sichern, den Transfer von Projektergebnissen systematisch zu organisieren sowie neue Initiativen zu entwickeln und umzusetzen. Die Plattform soll den Austausch und die Kommunikation zwischen den Akteuren ermöglichen und weitere Interessierte für das Thema gewinnen. Das Herzstück der Plattform bilden verschiedene Arbeitsgruppen, in denen aktive Unternehmen, Experten oder Projektverantwortliche zusammenwirken. Wie in einem Laboratorium soll ein kreatives Arbeitsklima geschaffen werden, in dem Vorhandenes weiterentwickelt wird und Neues entsteht. Praktiker und Wissenschaftler sind gleichermaßen aufgerufen, hierzu einen Beitrag zu leisten.

Die Aktionsplattform folgt dem Gedanken, dass eine familienbewusste Personalpolitik ein wichtiger Faktor zur Sicherung der Wettbewerbsposition der Unternehmen ist. Die Bindung und Motivation von Beschäftigten wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und

dem damit einhergehenden Fachkräftemangel zu einem zentralen Thema der Wirtschaft werden. Initiativen, die hierzu einen Beitrag leisten, sollen – so die Idee der Aktionsplattform – eine Eigendynamik gewinnen, die zu einem grundsätzlichen kulturellen Wandel in der Arbeitswelt führt. Familie und Arbeit sollen nicht länger als Gegensatz wahrgenommen werden, vielmehr soll ein angemessener Ausgleich der Anforderungen beider Lebensbereiche im Betrieb angestrebt werden.

Die Aktionsplattform spricht dabei nicht nur Unternehmen, sondern alle Arbeitgeber in Nord-

rhein-Westfalen an, also auch Hochschulen, Kommunen und andere Institutionen. Einbezogen werden sowohl die Perspektiven der Leitung als auch die der Beschäftigten und ihrer Vertretungen, denn gerade in diesem Themenfeld ist ein Interessenausgleich besonders wichtig.

Das Engagement der Aktionsplattform in Nordrhein-Westfalen soll mit anderen Initiativen verzahnt werden. So ist bereits eine Zusammenarbeit mit der Bundesinitiative „Erfolgsfaktor Familie“ und den lokalen Bündnissen für Familie vereinbart worden. Andere Kooperationen werden zur Zeit vorbereitet und werden die Wirkung der Plattform noch zusätzlich verstärken.

## Die Autorin

Dr. Hildegard Kaluza ist Gruppenleiterin im Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen und dort für den Bereich Familie verantwortlich. Sie beschäftigt sich seit vielen Jahren mit sozial- und gesellschaftspolitischen Fragen und hat dabei einen Schwerpunkt auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelegt.

Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen



familie@unternehmen.NRW  
familie@beruf

## Fakten, Fakten, Fakten aus dem statistischen Bundesamt

- Im Jahr 2009 gab es 1,56 Millionen Alleinerziehende in Deutschland. 90% davon waren Frauen.
- Der Anteil Alleinerziehender an den Familienformen hat sich von 1996 (4,8%) bis 2009 (9,0%) fast verdoppelt.
- 70% der arbeitssuchenden Alleinerziehenden verbleiben nach 12 Monaten im Hartz IV-Leistungsbezug.
- Bundesweit nahmen 21% der Väter eines 2008 geborenen Kindes Elterngeld in Anspruch. Das bis 2006 gezahlte Bundeserziehungsgeld bezogen im Schnitt nur 3,5% der Männer.
- 1991 lebten durchschnittlich 2,27 Personen in einem deutschen Haushalt, 2009 nur noch 2,04 Personen.
- Der Anteil der Einpersonenhaushalte lag im Jahr 2009 bei 40%.
- Zum Stichtag 31.03.2010 arbeiteten 19% aller Beschäftigten in Teilzeit. Die Teilzeitquote beträgt bei Männern 6%, bei Frauen 35%.
- 2008 hatten 21% der 40- bis 44-jährigen Frauen in Deutschland keine Kinder. Bei den Frauen mit niedriger Bildung waren es 11%, bei hoher Bildung 26%.
- Derzeit werden in Deutschland 1,4 Millionen Pflegebedürftige in Privathaushalten versorgt. Davon etwa zwei Drittel ausschließlich durch Angehörige.
- Im EU-Vergleich hatte Deutschland nach Dänemark 2004 den geringsten Anteil an starrer Arbeitszeit. Bei deutschen Frauen machte der Anteil an flexiblen Arbeitszeitmodellen (von Gleitzeit bis zu individuellen Regelungen) 51,9% aus, bei Männern 57%!





## Doppelt und dreifach Stress und Prävention bei berufstätigen pflegenden Angehörigen

Christiane Weiling, Natascha Scheer

Die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen entwickelt sich zu einem dramatischen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und nicht zuletzt persönlichen Problem für viele Betroffene. Neben der Veränderung der Bevölkerungsstruktur werden moderne Gesellschaften mit einem Wandel der familiären Strukturen und einer Zunahme an Alterskrankheiten konfrontiert: Bereits heute sind mehr als zwei Millionen Menschen in Deutschland pflegebedürftig – Tendenz steigend.

70% der Betroffenen werden dabei zu Hause versorgt, davon etwa zwei Drittel ausschließlich durch Angehörige – dies sind aktuell fast eine Million Menschen! Die Pflegeaufgaben übernehmen noch immer vorwiegend die weiblichen Familienmitglieder. War dies in der Vergangenheit mit einer geringeren Frauenerwerbsbeteiligung vielleicht ein tragfähiges Modell, so stellt es vor dem Hintergrund der steigenden Zahl beruflich engagierter Frauen ein erhebliches strukturelles Problem dar: Ohne Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf entsteht durch die Mehrfachbelastung eine beispiellose Stresssituation für die berufstätigen pflegenden Angehörigen. Im Rahmen einer breit angelegten Studie, die die Technische Universität Dortmund gemeinsam mit der gaus gmbh – medien bildung politikberatung 2009/2010 im

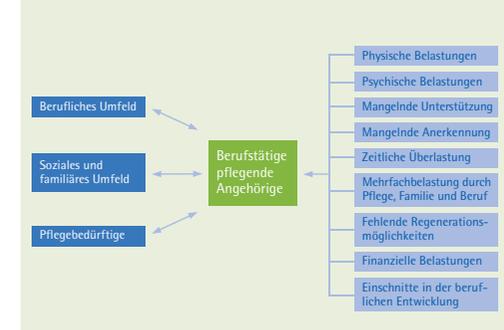
Auftrag des Landes NRW durchführte, wurden berufstätige pflegende Angehörige nach ihrer Lebenssituation befragt. Die Ergebnisse belegen, dass sich die Stresssituation nicht nur aus den bekannten und breit diskutierten zeitlichen und körperlichen Belastungen ergibt, sondern vor allem aus den psychischen Problemen, die aus einer Vielzahl unterschiedlicher und unvereinbarer Erwartungen und Forderungen resultieren:

Dort ist zunächst der **Pflegebedürftige**, der sowohl tagsüber wie auch nachts versorgt werden muss. Psychische Erkrankungen und körperliche Verfallserscheinungen des Pflegebedürftigen, oft verbunden mit aggressivem Verhalten, verstärken den emotionalen Druck, der auf den pflegenden Angehörigen lastet. Sie müssen ihre Rolle innerhalb der familiären Beziehung neu

definieren, aus der „Autoritätsperson“ (Schwieger-) Vater oder Mutter werden plötzlich unselbstständige, dabei aber dennoch fordernde hilfbedürftige Wesen, die diese Abhängigkeit in vielen Fällen selbst aber nicht akzeptieren. Das führt innerhalb der Beziehungen zwischen Pflegebedürftigem und Pflegendem zu massiven Konflikten und verstärkt die psychische Belastung der pflegenden Angehörigen zusätzlich.

Darüber hinaus erwarten **Arbeitgeber und Kollegen**, dass der berufstätige pflegende Angehörige nach wie vor motiviert und leistungsfähig seine Arbeit ausübt. Fehlende eigene Erfahrungen mit einer Pflegesituation und den damit verbundenen Belastungen, fehlende Kenntnisse über (arbeits-) rechtliche Grundlagen und Ansprüche, oft aber auch einfach die

Spannungsfeld „Berufstätige pflegende Angehörige“



Unkenntnis über die private Situation des Mitarbeiters oder Kollegen führen dazu, dass die beruflichen Erwartungen auch nach Eintritt der Pflegesituation im vorherigen Umfang bestehen bleiben.

Oft sind die betroffenen **pflegenden Angehörigen** für dieses Dilemma selbst verantwortlich: Sie scheuen sich, das berufliche Umfeld über die veränderte häusliche Situation zu informieren. Pflege im familiären Kontext wird nach wie vor tabuisiert und als „Privatangelegenheit“ betrachtet. Viele Betroffene glauben als weniger leistungsfähig und belastbar angesehen zu werden und befürchten daher Nachteile bezüglich ihrer beruflichen Zukunft. Ein weiterer Grund: Da die Pflegesituation ohnehin schon belastend für die Betroffenen ist, wollen sie weitere mögliche Konflikte am Arbeitsplatz bzw. im Unternehmen vermeiden. Außerdem stellt die berufliche Tätigkeit in vielen Fällen einen Gegenpol zur belastenden Situation im familiären Alltag dar. Die Betroffenen möchten hier „Abschalten“ und sich durch die Arbeit ein Stück Normalität in ihrem Leben bewahren.

Das **private soziale Umfeld** hat trotz der Pflegesituation bestimmte Erwartungen an den berufstätigen pflegenden Angehörigen. Ehepartner oder Kinder sind nur bis zu einem gewissen Grad bereit, Zugeständnisse bezüglich des eigenen Familienlebens zu machen. Fehlen dem pflegenden Angehörigen die Zeit oder die Kraft, sich der „Restfamilie“ umfassend zu widmen, sieht er sich auch hier häufig mit Vorwürfen und mangelndem Verständnis konfrontiert. Auf der anderen Seite beklagen viele berufstätige pflegende Angehörige die fehlende Unterstützung und Mithilfe der übrigen Familienmitglieder bei der Versorgung des Pflegebedürftigen. Auch Freunde und Bekannte akzeptieren meist nur für eine gewisse Dauer, dass der pflegende Angehörige keine Zeit mehr für gemeinsame Aktivitäten hat oder bei gemeinsamen Treffen nur noch lustlos und angespannt wirkt. Eine persönliche Isolation, die die psychische Belastung noch weiter verstärkt, ist die Folge für viele pflegende Angehörige.

Diese psychische „Dreifachbelastung“ durch die Erwartungen der Pflegebedürftigen, des Ar-

beits- und des privaten Umfeldes kann bei den Betroffenen zu massiven gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Diese können sich in Form von Rückenbeschwerden, Bandscheibenschäden, Schilddrüsen- oder Herz-Kreislaufkrankungen, chronischen Gelenkbeschwerden, Ess- und Verdauungsstörungen, Hautproblemen, erhöhtem Blutdruck und/oder häufigen Infektionserkrankungen manifestieren. Gezielte Unterstützungsangebote können entsprechenden psychischen Belastungen allerdings vorbeugen, wie Befragungen im Rahmen der Studie zeigen. So hilft ein familienfreundliches Klima im betrieblichen Umfeld, welches Pflegeaufgaben nicht als Makel, sondern als Teil des Lebenszyklus betrachtet, den Druck auf einer Seite zu vermindern. Erforderlich hierzu sind eine entsprechende Sensibilisierung von Führungskräften und die Bereitstellung von Informationsmaterialien rund um das Thema „Pflege“ für Beschäftigte und Personalverantwortliche. Entsprechende Materialien wurden im Rahmen der Studie konzipiert (siehe Artikel von Weiling/Lisakowski auf Seite 20/21).

Durch die Zusammenarbeit von Unternehmen mit niedergelassenen Medizinerinnen, weiteren Gesundheitsdienstleistern, Psychologen und Arbeitswissenschaftlern können praxistaugliche Konzepte zur ganzheitlichen Betreuung pflegender Angehöriger entwickelt werden, die ihre psychische Belastungssituation reduzieren und die Leistungsfähigkeit erhalten. Mit dem Zentrum für Gesundes Arbeiten mit verschiedenen Standorten in NRW wurde ein entsprechender Ansatz entwickelt, der derzeit in die Praxis umgesetzt wird ([www.praevinet.de](http://www.praevinet.de)).

Ein dritter wichtiger Baustein der Stressprävention für berufstätige pflegende Angehörige stellt die umfassende Beratung und konkrete pflegerische sowie hauswirtschaftliche Unterstützung in akuten Krisensituationen dar. Hier bieten die sogenannten „Kriseninterventions-teams Pflege“ ganzheitliche Unterstützungsleistungen aus einer Hand. Deren Aufgabe ist es, berufstätige pflegende Angehörige beim Aufbau langfristiger tragfähiger Pflegearrangements zu helfen, die für die pflegenden Angehörigen auch Zeiten der persönlichen Regeneration vorsehen (vgl. Beitrag von Kuhlmann/Menker auf Seite 10/11). Der wichtigste Entlastungsansatz für pflegende Beschäftigte ist je-

doch die Enttabuisierung des Themenfeldes und die Wahrnehmung und Wertschätzung der Pflege von Angehörigen als wichtige gesellschaftliche Aufgabe.



### Die Autorinnen

Christiane Weiling (li) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Technischen Universität Dortmund und erarbeitet Konzepte zur „Modernisierung der Pflege“ in Deutschland, die in Zusammenarbeit mit Einrichtungen der Pflege modellhaft umgesetzt werden.

Natascha Scheer (re) ist als Mitarbeiterin der gaus gmbh – medien bildung politikberatung in verschiedenen Projekten zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf tätig.

tu technische universität dortmund

gaus | medien bildung politikberatung

Die Studie „Förderliche Rahmenbedingungen und Instrumente zur stärkeren Sensibilisierung von Unternehmen für das Thema „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ wurde gefördert durch das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des NRW Ziel-2-Programms 2007-2013 (EFRE). Aktenzeichen 34.1.15-FAM 03.

Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

# „Kriseninterventionsteams“

## Unterstützung berufstätiger pflegender Angehöriger und ihrer Arbeitgeber

Andrea Kuhlmann, Kerstin Menker

Derzeit werden von den rund zwei Millionen Pflegebedürftigen in Deutschland 1,4 Millionen in Privathaushalten versorgt. Die Mehrheit der Pflegebedürftigen erhält dabei regelmäßig private Unterstützung durch nahestehende Angehörige. Obwohl sich der Anteil derjenigen Hauptpflegepersonen, die eine Voll- oder Teilzeitbeschäftigung ausüben, in den letzten Jahren durchaus erhöht hat, stellt die Vereinbarkeit von privater Pflege und Berufstätigkeit für die Hauptpflegeperson weiterhin eine Herausforderung dar.<sup>1</sup> Der Verbleib von Pflegebedürftigen im häuslichen Umfeld ist nur möglich, wenn es bei Eintritt oder Veränderung von häuslichen Pflegesituationen gelingt, den erwerbstätigen pflegenden Angehörigen kurzfristig konkrete Hilfe in der Krise anzubieten und gemeinsam langfristig tragfähige Konzepte zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu entwickeln. An dieser Stelle setzen die sogenannten „Kriseninterventionsteams“ – kurz *KIT-Pflege* – an. Die „Kriseninterventionsteams“ unterstützen Berufstätige, die akut mit der Übernahme von familiären Pflegeaufgaben konfrontiert werden oder durch bereits bestehende familiäre Pflegeaufgaben in doppelter Weise hoch belastet sind. Ein wesentlicher Ansatzpunkt der „Kriseninterventionsteams“ besteht darin, den „Sozialraum Arbeit“ zu stärken. Unternehmen wie erwerbstätige pflegende Angehörige sollen für die mit dem Pflegezeitgesetz (PflegeZG) eingeführten Entlastungs- und Unterstützungsangebote sensibilisiert und deren Anwendung modellhaft er-

probt werden. Um die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit von pflegenden Angehörigen sicherzustellen, werden ergänzend die Sozialräume „Familie“ und „Freizeit“ betrachtet und flankierende Maßnahmen initiiert. Mit der Stärkung der Pflegesituation im häuslichen Umfeld soll außerdem ein Beitrag zur finanziellen Entlastung der Pflegeversicherung geleistet werden. Durch entsprechende Beratungs- und passgenaue Unterstützungsangebote kann eine stationäre Unterbringung vermieden oder zumindest hinausgezögert werden.

Kennzeichnend für die Vorgehensweise der „Kriseninterventionsteams“ ist, dass erwerbstätige pflegende Angehörige in krisenhaften Situationen professionelle Unterstützung erhalten, einschließlich der Anregung betrieblicher Maßnahmen sowie kurzfristiger und alltagspraktischer Hilfestellungen. Angebote der „Kriseninterventionsteams“ für die Unternehmen und die pflegenden Beschäftigten umfassen:

- æ Die Sensibilisierung der Unternehmen für das Thema „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ durch Informations- und Schulungsveranstaltungen für Beschäftigte, Führungskräfte und Unternehmensleitungen.
- æ Die Förderung der Nutzung von Maßnahmen der kurzzeitigen Arbeitsverhinderung („Pflegeurlaub“, bis zu zehn Arbeitstage) und Pflegezeit (vollständige oder teilweise Freistellung, maximal sechs Monate) im betrieblichen Alltag durch Entwicklung und Implementierung entsprechender betrieblicher Maßnahmen.

- æ Die kurzfristige (Re-) Organisation und Sicherstellung der Versorgung des Pflegebedürftigen bei Eintritt oder Veränderung einer Pflegesituation innerhalb der Familie eines pflegenden Angehörigen.
- æ Die weiterführende Versorgungsplanung zur langfristigen Sicherstellung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf und des häuslichen Pflegearrangements.
- æ Die Initiierung und Förderung der Inanspruchnahme von innerfamiliären, ehrenamtlichen oder professionellen Entlastungs- und Unterstützungsangeboten durch einen engen Austausch und eine überregionale Zusammenarbeit zwischen „Kriseninterventionsteams“ und weiteren Akteuren im Gesundheitswesen.

Vorteile durch das Projekt *KIT-Pflege* ergeben sich somit für erwerbstätige pflegende Angehörige und Unternehmen gleichermaßen. Neben schnell verfügbaren, umfassenden und kostenlosen Informationen aus einer Hand können im weiteren Verlauf eine ganzheitliche Analyse der Situation im privaten und beruflichen Umfeld sowie die gemeinsame Entwicklung geeigneter Lösungsstrategien erfolgen. Darüber hinaus kann eine professionelle Beratung und Begleitung pflegender Angehöriger sowie deren gezielte Entlastung auch zu einer qualitativ besseren Versorgung der Pflegebedürftigen führen. Folgeerkrankungen der Pflegebedürftigen und Erkrankungen der pflegenden Angehörigen sollen auf diese Weise vermieden werden.

Aus Sicht der Unternehmen liegen die Potenziale des Modellprojektes insbesondere in der Vermeidung pflegebedingter Fehlzeiten oder Kündigungen von Beschäftigten mit familiären Pflegeaufgaben, dem Erhalt ihrer Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit, einer gesteigerten Mitarbeiterzufriedenheit und einer Imagesteigerung für das Unternehmen (z. B. soziales Engagement und Mitarbeiterorientierung als Marketingargument). Von den Angeboten der „Kriseninterventionsteams“ profitieren außerdem nicht zuletzt kleinere und mittlere Unternehmen, die über das Projekt Zugang zu Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf erhalten, die gegenwärtig vorrangig in Großunternehmen realisiert werden.

Die „Kriseninterventionsteams“ werden in den nächsten Jahren in ihrer praktischen Arbeit wis-



Andrea Kuhlmann, Kerstin Menker

Diplom-Pflegewirtin (FH) Kerstin Menker ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt *KIT-Pflege*. Neben der wissenschaftlichen Begleitung eines deutsch-niederländischen Projektes zur Entwicklung eines binationalen Pflege-diploms und Tätigkeiten im Rahmen der Evaluationsforschung arbeitete sie als Herausgeberin und Mitautorin von Lehrbüchern für die Altenpflegeausbildung. Sie ist als Dozentin in der Altenpflegeausbildung und Redakteurin eines Newsletters für Pflegepädagogen tätig. [cpg-kit-pflege@caritas-borken.de](mailto:cpg-kit-pflege@caritas-borken.de)

### Das Projekt

Im Rahmen des durch den GKV Spitzenverband geförderten Modellprojektes „Aufbau von Pflegebereitschaft und Pflegefähigkeit berufstätiger Angehöriger im häuslichen Umfeld“ werden „Kriseninterventionsteams“ zur Stärkung der Pflegebereitschaft und Pflegefähigkeit berufstätiger Angehöriger in zwei Modellregionen im Landkreis Borken implementiert. Dabei soll insbesondere durch den Aufbau von Partnerschaften zu regionalen Unternehmen ein Zugang zu Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen geschaffen werden, die akut mit der Übernahme von familiären Pflegeaufgaben konfrontiert werden. Im Mittelpunkt des Projektes steht die modellhafte Erprobung von Entlastungsangeboten im Sinne des Pflegezeitgesetzes, die in Kombination mit weiteren Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf beitragen. [www.kit-pflege.de](http://www.kit-pflege.de)



Das multiprofessionelle „Kriseninterventionsteam Pflege“ setzt an verschiedenen Schnittstellen an, die zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege beitragen.

<sup>1</sup> Schneekloth, U. Et. Wahl H. W. (Hrsg.) (2005). *Möglichkeiten und Grenzen selbstständiger Lebensführung in privaten Haushalten (MuG III)*. Repräsentativbefunde und Vertiefungsstudien zu häuslichen Pflegearrangements, Demenz und professionellen Versorgungsangeboten. Integrierter Abschlussbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

senschaftlich begleitet und evaluiert. Eine zentrale Forschungsfrage besteht darin, Aufschluss über förderliche wie hinderliche Bedingungen der Inanspruchnahme von Maßnahmen der kurzzeitigen Arbeitsverhinderung bzw. Pflegezeit (PflegeZG §§ 2, 3) aus Sicht der Betriebe und Mitarbeiter/innen zu erhalten. Darüber hinaus stehen die Auswirkungen auf die Arbeits- und Pflegefähigkeit der erwerbstätigen pflegenden Angehörigen ebenso im Fokus wie die Verbesserung der häuslichen Pflegearrangements und die Erhöhung der Lebensqualität der pflegebedürftigen Menschen und ihrer Angehörigen.

### Die Autorinnen

Andrea Kuhlmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Gerontologie an der Technischen Universität Dortmund. Sie ist seit mehreren Jahren im Bereich der gesundheitlichen und pflegerischen Versorgungsforschung tätig und wirkte an nationalen und internationalen Forschungsprojekten zur ambulanten und stationären pflegerischen Versorgung mit. Weitere Arbeitsschwerpunkte umfassen die Themen Case Management, demenzielle Erkrankungen und (kommunale) Gesundheitsförderung. [andrea.kuhlmann@tu-dortmund.de](mailto:andrea.kuhlmann@tu-dortmund.de)

FFG Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.

Pflege & Gesundheit WEST-MÜNSTERLAND

KIT-Pflege

# „Work-Life-Balance – Wer zahlt die Zeche?“

präview im Gespräch mit Constanze Jäger und Kurt-Georg Ciesinger

Teilzeitmodelle sind meist die erste Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familienarbeit. Dabei ist die Flexibilität des Einen – so finden viele Unternehmer und Vollzeitbeschäftigte – oftmals die Bürde des Anderen. Wissenschaftler und Beschäftigte in Teilzeit selbst sehen in einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung hingegen immense Vorteile – auch für die Unternehmen. Im Streitgespräch tauschen Constanze Jäger von der TU Dortmund und präview-Redakteur Kurt-Georg Ciesinger kontroverse Standpunkte zu diesem Thema aus.

**präview:** Macht „flexible Teilzeit“ die Arbeitsorganisation flexibler?

**Ciesinger:** Lassen Sie uns zunächst einmal festhalten: Wir sprechen hier über flexible Teilzeitarbeit, die nicht aus betrieblichen Gründen, sondern aus privaten Gründen gewählt wird. Es geht darum, die Flexibilität für die Beschäftigten zu realisieren, nicht für den Betrieb. Das bedeutet: Die Beschäftigten sind unflexibler, weil sie z. B. Kinder aus der Tagesstätte abholen oder Angehörige zu bestimmten Zeiten versorgen müssen.

Die Arbeitsorganisation wird damit nicht flexibler, sondern muss flexibler gestaltet werden. Das ist ein Unterschied, und zwar ein wichtiger, weil es den betrieblichen Ablauf viel komplizierter macht. Arbeitsübergabezeiten multiplizieren sich, Dienstpläne werden komplexer, Ausfälle bei Krankheit oder Urlaub sind schwieriger zu kompensieren. Damit steigen die Abstimmungs- und Planungskosten und der Kommunikationsaufwand. Es entstehen also erst einmal Kosten, aber keine neue Flexibilität der Unternehmen.

**Jäger:** Es ist unzweifelhaft, dass die Anforderungen an die Arbeitsorganisation steigen. Ich würde aber bezweifeln, dass hier Kosten entstehen müssen. Ein Organisationsentwicklungsprozess, der zum Ziel hat, flexiblere Arbeitsformen zu ermöglichen, bietet vielfältige Chancen Prozesse zu entschlacken, einzelne Arbeitsbestandteile auf den Prüfstand zu stellen, Führungsmodelle neu zu entwerfen.

Der Organisationsentwicklungsprozess bedeutet Aufwand, ob aber das Ergebnis, die neue Organisationsform, Kosten verursacht oder einspart, hängt einzig und allein von der Intelligenz des Gestaltungsprozesses ab.

**präview:** Ist der Stundeneinsatz bei Teilzeit und Vollzeit überhaupt vergleichbar?

**Ciesinger:** In der Praxis stellt es sich doch vielfach so dar: Bei einer Vollzeitstelle steht die Arbeitsaufgabe im Vordergrund, bei Teilzeit die vereinbarten Wochenstunden. Eine Vollzeitstelle bedeutet 40 Stunden plus x, bis eben die Arbeit erledigt ist. Teilzeit wird hingegen meist als Beschäftigungsmodell gewählt, weil genau dies nicht möglich ist.

In jedem Unternehmen fällt irgendwann Mehrarbeit an, aber leider meist unplanbar, sei es

aufgrund von Arbeitsausfällen oder einzuhaltenden Terminen. Wenn diese ungeplante Mehrarbeit anfällt, muss sie daher öfter von den Vollzeitkräften geleistet werden, die einfach immer verfügbar sind. Je mehr Teilzeitarbeitsverhältnisse ein Unternehmen eingeht, desto höher wird die Belastung der Vollzeitbeschäftigten. Hinzu kommt, dass die Chefs Teilzeitkräften weniger Arbeit geben, damit die Aufgaben auch tatsächlich bis zum Ende der vereinbarten Arbeitszeit erledigt werden können. Vollzeitkräfte werden hier weniger geschont.

**Jäger:** Teilzeitarbeit bedeutet nicht, dass aus betrieblichen Gründen keine Mehrarbeit geleistet werden muss. Überstunden fallen, so die Ergebnisse meiner Interviews mit Personalverantwortlichen in Unternehmen und Verwaltungen, bei Teilzeitkräften prozentual in gleichem Maße an, wie bei Vollzeitbeschäftigten.

Teilzeitkräfte berichten zudem von einer hohen Arbeitsverdichtung, weil sie gezwungen sind, ihre Aufgaben in einem enger gefassten Zeitfenster abzuleisten. Teilzeit führt daher zu höherer Zeiteffizienz – zugunsten des Arbeitgebers und zulasten der Beschäftigten.

Und nicht zuletzt: Mehrarbeit ist ja nicht positiv zu bewerten, sondern ein Zeichen suboptimaler Arbeitsorganisation. Dies wird nur immer vergessen, weil Überstunden in unserer Gesellschaft so „normal“ geworden sind.

**präview:** Sind Teilzeit-Karrieren möglich?

**Ciesinger:** Natürlich können Teilzeitbeschäftigte Karriere machen. Aber es liegt auch in der Natur der Sache, dass diese – rein rechnerisch – flacher verlaufen müssen als die von Vollzeitbeschäftigten. Eine Fortentwicklung der beruflichen Position ist erfahrungs- und kompetenzbasiert. Und Erfahrungen und Kompetenzerwerb korrelieren selbstverständlich mit der Zeit, die man in der Arbeit verbracht hat.

**Jäger:** Diese Sichtweise halte ich für verkürzt. Sie basiert ja auf der Annahme, dass Teilzeitbeschäftigte nur innerhalb ihrer Arbeitszeit verwertbare Kompetenzen erwerben. Familien- und Hausarbeit wie auch deren Vereinbarkeit mit dem Beruf selbst führen aber nachweisbar zu einem Erwerb erheblicher Kompetenzen und Erfahrungen hinsichtlich Organisation, Zeitmanagement und auch Stressbewältigung. Hier dürften Teilzeitkräfte durchaus mehr lernen als Vollzeitbeschäftigte. Warum dies nicht in der



Karriereentwicklung berücksichtigt werden sollte, erschließt sich mir nicht.

**präview:** Kann Führung in Teilzeit funktionieren?

**Jäger:** Führung ist sicherlich die anspruchsvollste Form des Arbeitens in Teilzeit. Aber grundsätzlich würde ich dies auch für gestaltbar halten. Es gibt viele funktionsfähige Modelle wie z. B. Job-Sharing, bei denen die zeitliche Verfügbarkeit für Entscheidungen gewährleistet ist. Ein gut funktionierendes Team sollte auch in der Lage sein, die meisten Probleme eigenständig zu lösen. Hierzu sind allerdings Prozesse zu definieren und ein Delegationsmanagement zu installieren. Des Weiteren bietet der heutige Stand der Technik viele Möglichkeiten, Zeit zu sparen oder eine Erreichbarkeit im Notfall auch von zu Hause zu gewährleisten.

Die Organisation von Führung in Teilzeit stellt überdies die ohnehin notwendige Frage, worauf sich eine Führungskraft konzentrieren sollte: auf das Führen oder auf das Machen? Wenn sich eine „Halbtagsführungskraft“ voll auf die Führung konzentriert und effizient delegiert, dann hat sie mehr Zeit für die tatsächlichen Führungsaufgaben als ein „Vollzeitmanager“, der nur ein Viertel seiner Arbeitszeit tatsächlich führt, weil er den Rest der Zeit in Gremien oder auf Geschäftsreisen ist und Sachbearbeitungsaufgaben übernimmt.

**Ciesinger:** Das ist aus meiner Erfahrung Wunschdenken, denn die Realität in Organisationen sieht doch anders aus: Wenn ein Chef nicht da ist, werden die Entscheidungen über kurz oder lang nicht mehr von ihm getroffen, sondern von anderen Personen, die eben verfügbar sind. Es entsteht eine informelle Parallelhierarchie, die die Rolle der Teilzeitführungskraft schwächt und sie letztendlich als Person überflüssig macht.

Ein Chef, der weniger arbeitet als seine Mitarbeiter, der sein Privatleben wichtiger stellt als seine Arbeit, der nicht an der Front steht, seine Mitarbeiter nicht entlastet und in Krisensituationen nicht selbst mit anpackt, sondern nur – um es pointiert zu formulieren – ab und an nach dem Rechten schaut, verliert doch jegliche Akzeptanz und Autorität.

**präview:** Sie stellen immer Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen in den Vordergrund.

Haben Singles kein Recht auf Work-Life-Balance?

**Jäger:** Natürlich sollten Singles ebenso von flexibler Arbeitsgestaltung profitieren können wie familiär gebundene Kollegen. Man muss jedoch bedenken, dass Mitarbeiter mit kleinen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen auch besondere Belastungen haben! Als Single habe ich nun mal weniger Verpflichtungen und kann daher auch flexibler auf plötzliche Entwicklungen in der Arbeit reagieren. Und nicht zuletzt sind Pflege und Kindererziehung wichtige und förderungswürdige Aufgaben in unserer heutigen Gesellschaft.

**Ciesinger:** In der „Balance der Belastungen“ sehe ich persönlich das größte Problem der gesamten Thematik! Wenn betriebliche Flexibilitätsangebote und Rücksichtnahmen auf das Privatleben in die Arbeitsorganisation einfließen, dürfen diese nicht nur den Personen vorbehalten sein, die Familienarbeit leisten oder Angehörige pflegen. Work-Life-Balance bedeutet den Ausgleich zwischen Arbeit und (Privat-) Leben. Und dies ist unabhängig davon zu sehen, welche Prioritäten die Beschäftigten in ihrem Leben setzen. Es steht dem Unternehmen und auch der Gesellschaft nicht zu, über Lebenswürfe zu befinden und darauf aufbauend zu entscheiden, wem welche Flexibilität und welche Freiheiten eingeräumt werden.

Es darf nicht sein, dass eine Beschäftigtengruppe die Zeche der anderen zahlen muss!

*Constanze Jäger M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsbereich Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund und beschäftigt sich im Projekt „Frauen in Spitzenpositionen“ (01FP1003, gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Europäischen Union) mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch in Führungspositionen.*

*Kurt-Georg Ciesinger ist Redakteur der Zeitschrift präview, langjähriger Organisationsberater – und nicht zuletzt als geschäftsführender Gesellschafter der gaus gmbh – medienbildung politikberatung selbst Unternehmer.*

# Work-Life-Balance durch Zeitarbeit

## Können Personaldienstleister flexible Arbeit familiengerecht organisieren?

Bernd Benikowski, Rüdiger Klatt, Hendrik Laxa, Ludger Schabbing

In den letzten zwei Jahrzehnten wurde die Fähigkeit der Beschäftigten zu lebenslangem Lernen, die Bereitschaft zu flexibler und mobiler Arbeit sowie zu einem hohen Maß an „unternehmerischem“ Denken und Handeln gefördert. Work-Life-Balance, die es Mitarbeitern ermöglicht, Berufsarbeit und Familien- bzw. Privatleben zu vereinbaren, war damit leider wenig kompatibel. Nachdem nun die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen für den Moment gestiegen ist, droht langfristig möglicherweise der ökonomische Abstieg durch den demografiebedingten Fachkräftemangel.

Die Familienfreundlichkeit der Unternehmen muss also verbessert werden, um die Erwerbsquote von Frauen und Männern in und nach Familiengründung zu erhöhen, ohne dass die Gesundheit der Betroffenen und ihre familiäre Aufgaben aus dem Blick geraten. Zwar zeigen Studien, dass die Arbeitgeber der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große volkswirtschaftliche Bedeutung zumessen, die Mehrzahl der Unternehmen will aber nicht in die Familienfreundlichkeit ihrer Unternehmen investieren. Kinder führen bei Beschäftigten nach wie vor zu beruflichen Nachteilen. Besonders betroffen sind alleinerziehende Mütter, die auch mit hoher beruflicher Qualifikation und guten Karriereerwartungen zum „Problemfall“ werden. Sie landen in schlecht bezahlten Teilzeitstellen oder in Hartz IV. Problematisch für Alleinerziehende ist vor allem, dass in Deutschland überhaupt nur für jedes fünfte Kind unter drei Jahren eine Betreuungsmöglichkeit vorhanden ist. Berufliche Tätigkeit und familiäre Verantwortung sind daher für viele nicht zu vereinbaren. In der Folge „verschwindet“ eine erhebliche Zahl hochqualifizierter Fachkräfte durch Betreuungsnotwendigkeiten und Familienverantwortung regelrecht vom Arbeitsmarkt.

Realistisch betrachtet dürfte es wohl naiv sein darauf zu warten, dass Unternehmen von sich aus eine der Work-Life-Balance förderliche Personalpolitik betreiben. Denn die Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verfügbarkeit, Belastbarkeit, Flexibilität sowie Leistungs- und Karriereorientierung. Außerdem scheut man unternehmensintern nach wie vor die „Kollateraleffekte“, die eine familienfreundliche Unternehmenspolitik hat: Die Unterstützung berufstätiger Eltern kann nämlich zu Einschränkungen der Work-Life-Balance

der Mitarbeiter ohne Familienverantwortung führen.

Eine ehrliche Betrachtung führt dazu, dass familienfreundliche Arbeits- und Beschäftigungsmodelle keine Selbstläufer sind. Aus Arbeitsgestaltungssicht müssen die Unternehmen dabei unterstützt werden, ihre marktorientierten Flexibilitätsanforderungen mit den Flexibilitätswünschen ihrer Beschäftigten in Familienverantwortung zu vereinbaren. Dazu bedarf es neuer Dienstleistungen, die es derzeit (noch) nicht gibt. Und diese Dienstleistungen müssen (auch) in der Lage sein, die „Extremgruppe“ der Alleinerziehenden anzusprechen. Insbesondere für diese schwierige Klientel muss ein tragfähiges Angebot zur Vereinbarung von Beruf und familiärer Verantwortung geschaffen werden. Im Rahmen des Projektes FlexiBalance wurde aus verschiedenen „Bausteinen“ eine solche neue Dienstleistung entworfen. Sie basiert auf dem Beschäftigungsmodell Zeitarbeit, ein zunächst ökonomisch und arbeitsmarktpolitisch erfolgreiches Konzept zur Unterstützung betrieblicher Flexibilisierungsbedarfe. Es diente bislang eher nicht den Flexibilitätsansprüchen von Beschäftigten mit familiärer Verantwortung oder von Alleinerziehenden. Doch die Sensibilität dafür, dass Zeitarbeitsfirmen eine Verantwortung für die Work-Life-Balance ihrer Beschäftigten haben, steigt – auch angesichts des Fachkräftemangels, der zuerst in der Zeitarbeit angekommen ist.

Notwendig ist eine Weiterentwicklung des „Konzepts Zeitarbeit“ zu einem Full-Service-Agenturmodell für familienfreundliche, flexible Arbeit, das sich gegenüber den Zeitarbeitsnehmern als Dienstleistung versteht. In dieser neuen Dienstleistung soll die Zeitarbeit ihre Kernkompetenz, nämlich das bedarfsgerechte

Management flexibler Fachkräfte im Interesse von Kundenunternehmen, mit der Kompetenz kombinieren, die Flexibilitäts- und Betreuungsbedarfe von Beschäftigten mit Kindern zu managen.

### Das FlexiBalance-Angebot umfasst so vier Dienstleistungs-Bausteine:

#### 1. Matching

Das Personaleinsatzmodell muss die Anforderungen der Kundenunternehmen möglichst punktgenau mit den familiären Verpflichtungen des einzelnen Beschäftigten abgleichen. Arbeitszeitmanagement und Betreuungsmanagement für die Kinder des Beschäftigten kommen „aus einer Hand“. In den Einsatzzeiten stellt der Personaldienstleister die Kinderbetreuung sicher. Im Krisenfall (z. B. einer plötzlichen Erkrankung des Kindes) stellen die Personaldienstleister dem Kundenunternehmen Ersatzarbeitskräfte bereit.

#### 2. Monitoring

Der Beschäftigte wird durch Personaldisponenten betreut. Dabei geht es um die Beurteilung des Status quo und der Stärken und Schwächen der Arbeitsgestaltung, um die Qualität der Kinderbetreuung, um die Thematisierung von Belastungen und gesundheitlichen Fragen sowie um die Beobachtung der Kompetenzentwicklung.

#### 3. Consulting

Auf der Basis der Status-quo-Analysen werden Konzepte zur Verbesserung der Arbeitssituation und Arbeitsqualität, der Kinderbetreuung und der Kompetenzentwicklung und Karrieregestaltung entwickelt und umgesetzt. Zusammen mit dem Beschäftigten wird ein Rahmenplan für die individuelle Berufsentwicklung erarbeitet, der familiäre Anforderungen unmittelbar einbezieht und Vereinbarkeitslösungen entwickelt.

#### 4. Training

Ein besonderes Augenmerk gilt der Kompetenzentwicklung während der anforderungsintensiven Familienphasen (z. B. nach der Geburt). Hier werden in Kombination mit individueller Kinderbetreuung Qualifizierungsmaßnahmen vor Ort entwickelt, die die Verbindung zum Beruf und Arbeitsplatz nicht nur sichern, sondern wenn möglich sogar weiterentwickeln und

*Besonders betroffen sind alleinerziehende Mütter, die auch mit hoher beruflicher Qualifikation und guten Karriereerwartungen zum „Problemfall“ werden. In der Folge „verschwindet“ eine erhebliche Zahl hochqualifizierter Fachkräfte durch Betreuungsnotwendigkeiten und Familienverantwortung regelrecht vom Arbeitsmarkt.*



dem Beschäftigten den Erwerb neuer Kompetenzen ermöglichen.

Die Entwicklung und Umsetzung dieser neuen komplexen Dienstleistung, die Arbeitszeit- und Betreuungsmanagement integriert, kann nicht allein von einem Zeitarbeitsunternehmen getragen werden. In FlexiBalance arbeitet daher der Personaldienstleister Manpower mit der ElternService AWO GmbH zusammen.

Perspektivisch soll das Modell eines gemeinsamen Dienstleistungsangebotes im Bereich Personalmanagement/Personalservice entstehen: Um das Work-Life-Balance-Management sollen sich ein Personaldienstleister und eine Agentur für Familienservices kümmern, die Arbeits-, Einsatz- und Familienzeit, berufliche Kompetenzentwicklung und Kinderbetreuung aus einer Hand organisieren.

Die neue Dienstleistung wirft bei ihrer Entwicklung zahlreiche Probleme auf. Lassen sich Arbeitszeiten und Betreuungszeiten individuell

managen? Wie hoch sind die Kosten? Sind die Einsatzunternehmen mit einer solchen Lösung zufrieden zu stellen? Lohnt sich die Arbeit für die Beschäftigten? Und so weiter und so fort. Festzuhalten bleibt aber, dass Personaldienstleister mit Spezialisten für Familienservices zusammen die Potenziale haben, eine solche Dienstleistung zu erschaffen und am Markt zu etablieren. Arbeitsgestaltungsforschung muss dazu beitragen, diese Potenziale auch zur Entfaltung zu bringen.

#### Die Autoren

Dr. Bernd Benikowski (TZZ TrainingsZentrum-Zeitarbeit GmbH), Dr. Rüdiger Klatt (Technische Universität Dortmund), Hendrik Laxa (Manpower Deutschland) und Ludger Schabbing (ElternService AWO) sind die verantwortlichen Akteure im Projekt FlexiBalance. [www.flexibalance.de](http://www.flexibalance.de)



Bernd Benikowski, Rüdiger Klatt



Hendrik Laxa, Ludger Schabbing



Das Projekt (FKZ 01FH09075) wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union (Europäischer Sozialfonds).



# Männerkarrieren zwischen Herd und Computer

Plädoyer für eine neue familienfreundliche Arbeitskultur in unserer „Hochleistungsökonomie“

Harald Genge, Rainer Ollmann

Das Thema Work-Life-Balance wird aktuell immer noch vorrangig aus Sicht der weiblichen Beschäftigten, sehr häufig aus der Perspektive weiblicher Führungskräfte diskutiert. Die meisten Vorschläge und praktischen Angebote hierzu orientieren sich daher an dem Bild einer berufstätigen Frau mit familiären Verpflichtungen.

Es ist zweifelsohne richtig, dass Frauen immer noch die Hauptlast der Familienarbeit, der Kinderbetreuung und der Pflege von Angehörigen tragen. Aber dies ändert sich zunehmend, nicht nur aus finanziellen Erwägungen, die sich aus der Neuregelung der Elternzeiten ergeben könnten. Seit vielen Jahren zeichnet sich ein gesellschaftlicher Wandel in der familiären Rollenteilung ab. Vergleicht man Familien- und Beziehungsmodelle des beginnenden Jahrtausends mit denen der Nachkriegsgeneration, so ist der gesellschaftliche Wandel enorm. Nicht zuletzt muss auch die Wirtschaft diesen gesellschaftlichen Wandel unterstützen und mitgestalten. Denn demografische Faktoren und Fachkräftemangel werden die Unternehmen zwingen, familienorientierte und dabei für Frauen wie für Männer attraktive Arbeitsmodelle anzubieten. Gerade kleine und mittelgroße

Betriebe haben hier ihre Möglichkeiten bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Eine zunehmende Zahl von erwerbstätigen Männern benötigt daher in Zukunft Unterstützung bei der Realisierung ihrer Work-Life-Balance. Aber sie benötigen eine andere Unterstützung als Frauen. Warum ist jedoch hier eine Gendersensibilität einmal anders herum erforderlich? Die Antwort ist einfach: Weil Männer, die höhere Priorität auf Familienarbeit legen, im beruflichen Umfeld in der Minderheit sind. Männer haben deshalb andere Probleme bei der Inanspruchnahme von Flexibilitäten zur Realisierung einer familienorientierten Work-Life-Balance, weil sie gegen bestehende Rollenmuster, gegen geschlechterspezifische Erwartungen und gegen betriebliche „männliche Leistungskulturen“ ankämpfen müssen.

Ein gutes Beispiel ist hier die männerdominierte IT-Branche. In der mittelständischen IT-Wirtschaft liegt der Anteil der Frauen in der Regel deutlich unter 20%, bei vielen – vor allem kleinen – Unternehmen sogar unter 10%. In den produktiven Kernbereichen (Softwareentwicklung, Projektmanagement, technischer Support) mittelständischer IT-Dienstleister sind die Männer meist „unter sich“. Die Folge: Die IT-Branche ist geprägt durch eine ausgesprochene „Männerkultur“, die besonders Karriere- und Leistungsorientierung und weniger Aspekte von Work-Life-Balance und Familienorientierung fördert und honoriert. Aktuelle Forschungen haben ergeben, dass sich gerade in der IT-Branche ungesunde und belastende „Hochleistungskulturen“ ausgebildet haben, die geprägt sind durch ein „Immer mehr“ an Leistung (Uske et al. 2010) und in denen Ge-



Harald Genge, Rainer Ollmann

## Die Autoren

Harald Genge ist Geschäftsführer des „AIW – Unternehmensverband Aktive Unternehmen im Westmünsterland e.V.“ und unterstützt seit Jahren seine Mitgliedsbetriebe in allen Fragen der Unternehmens- und Personalentwicklung. hg@aiw.de, www.aiw.de

Rainer Ollmann ist geschäftsführender Gesellschafter der gaus gmbh – medien bildung politikberatung. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen aktuell im Bereich der gesundheitsförderlichen Personal- und Organisationsentwicklung. ollmann@gaus.de, www.gaus.de

kulturell verankert und damit nicht diskutierbar. Familienorientierte männliche Beschäftigte müssen daher entweder den Spagat zwischen Familie und Beruf durch weitere zusätzliche Belastungen aushalten, die sich aus dem familiären Umfeld zu den unveränderten Belastungen der Arbeit addieren – oder sie müssen sich gegen diese Kultur stellen. Ein Ausscheren aus den kulturellen Anforderungen bedeutet eine Aufkündigung von impliziten Verträgen innerhalb der Organisation: Vorgesetzte werden nur unwillig akzeptieren, dass Mitarbeiter den Leistungskodex verweigern. Kollegen werden verständnislos oder mit Häme reagieren, wenn kulturelle Werte, die ja die Zusammenarbeit regeln, von Einzelnen nicht mehr akzeptiert werden. Das soziale Umfeld wird den familienorientierten Mann als (O-Töne) „Warmduscher“ und „Weichei“ abqualifizieren, um die Kultur durch Ausschluss von Einzelpersonen wieder zu stabilisieren. Familienorientierte Männer stellen nicht nur die Leistungsorientierung insgesamt in Frage, sondern bedrohen auch die kulturbasierte Zusammenarbeit und die Stabilität der Organisation. Karrieren sind für Männer oft zu Ende, wenn sie familienbedingte Auszeiten in Anspruch nehmen und damit „ihre Leistungsorientierung“ aus Sicht der Kollegen zur Disposition stellen. Will man mehr Männern Familienzeiten ermöglichen, muss man also nicht an den Instrumenten arbeiten, sondern zunächst an der Veränderung der rein effizienzgetriebenen „Hochleistungskultur“ in den Betrieben.

Als zukunftsorientierter regionaler Wirtschaftsverband hat der AIW – Unternehmensverband „Aktive Unternehmen im Westmünsterland e.V.“ daher das Projekt „Familienfreundliche Männerkarrieren“ der amexus Informationstechnik aktiv unterstützt. Der AIW wird die positiven Projektergebnisse für seine regionale Verbandsarbeit nutzen, um in der Breite die mehr als 200 Mitgliedsbetriebe vom Nutzen einer familienfreundlichen Unternehmens- und Personalpolitik zu überzeugen – ohne die gerade kleinere Unternehmen im Wettbewerb nicht mehr werden bestehen können. Die Erfahrungen bei der amexus Informationstechnik zeigen (vgl. auch den Beitrag von Stefan Nacke auf Seite 18/19), dass auch in der männerdominierten IT-Branche Kulturveränderungen machbar sind, die eine stabile Voraus-

setzung für das Angebot von Unterstützungsmaßnahmen der Work-Life-Balance schaffen. So sind auch „Männerkarrieren zwischen Herd und Computer“ realisierbar. Ohne einen entsprechenden kulturellen Wandel lösen aber gerade karriereorientierte männliche Beschäftigte durch einen familienbedingten zeitweiligen Ausstieg oder durch (vorübergehende) Teilzeitarbeit in Branchen mit Hochleistungskulturen wie in der IT-Branche weiterhin ein „Ticket ohne Rückfahrtschein in die Karriere“.

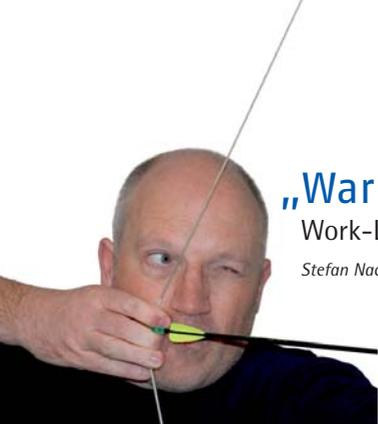
## Literatur

- Becke, G., Bleses, P., Behrens, M. & Schmidt, S. (2010). Gesundheitsrisiko und Innovationsbremse – Leistungskulturen in der Wissensökonomie. *präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 01/2010, S. 10-11.
- Ollmann, R. & Klatt, R. (2007): Gesundheitsrisiken und Präventionsstrategien in der modernen Arbeitswelt, in: *Diabetes, Stoffwechsel und Herz* 4/2007, S. 3-10.
- Uske, H., Kreft, U. & Meyer, E. (2010). Immer „Erste Liga“ – Welche Leistung ist eigentlich „normal“? *präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 01/2010, S. 8-9.



Das Projekt „Familienfreundliche Männerkarrieren – Betriebliche Lösungsansätze zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der „männerdominierten“ IT-Branche“ wurde gefördert durch das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des NRW Ziel-2-Programms 2007-2013 (EFRE). Förderkennzeichen: 34.01.02.06-12/08.





## „War for Talents“

Work-Life-Balance als Wettbewerbsvorteil im Fachkräftemangel

Stefan Nacke

Stefan Nacke auf dem letzten Gesundheitstag der amexus Informationstechnik.

Auch wenn sich diese Meldung auf Oberösterreich bezieht, sie könnte für meine Heimat, das Westmünsterland, nicht treffender formuliert werden: Der Kampf um die jungen Fachkräfte hat begonnen.

Dabei stehen wir als mittelständisches Unternehmen im ländlichen Raum beim „War for Talents“ in direkter Konkurrenz mit den Metropolregionen. Das Westmünsterland ist schön, aber welcher junge Mensch, der sich seine Arbeitsstelle aussuchen kann, bevorzugt Ahaus oder Gescher, wenn er einen gleichwertigen Arbeitsplatz in Städten wie Köln, Dortmund oder Düsseldorf bekommen kann? Oder in München, Berlin oder Hamburg. Oder vielleicht sogar – im Zeichen der Globalisierung, die in unserer Branche ja schon Alltag ist – in London, Paris oder New York. Der Fachkräftemangel hat uns im Münsterland daher viel früher erreicht als unsere Wettbewerber in den großen Städten. Wenn wir weiterhin qualifizierten Nachwuchs bekommen und unsere erfahrenen Fachkräfte halten wollen, müssen wir uns etwas einfallen lassen.

Hinsichtlich möglicher Gehaltsforderungen geht uns viel früher die Luft aus als den IT-Großunternehmen. Deshalb müssen wir Arbeitsbedingungen schaffen, die für unsere Beschäftigten so attraktiv sind, dass sie bei uns bleiben und zu uns kommen – auch wenn sie bei uns nicht besser (aber auch nicht schlechter) verdienen. Der Ansatzpunkt für unser Unternehmen, die amexus Informationstechnik, ist dabei die Familienfreundlichkeit unserer Arbeitsstrukturen. Dafür wurde ich oftmals von meinen Unternehmerkollegen belächelt, aber die hohe Mitarbeiterbindung an unser Unternehmen hat mir Recht gegeben.

Die IT-/Software-Branche ist nämlich eine relativ junge Branche und dementsprechend durch sehr junge Belegschaften gekennzeichnet. Nach Daten von BITKOM und der IG Metall liegt das Durchschnittsalter im Kernbereich der Branche

„Der Wirtschaft gehen die IT-Fachkräfte aus“, schreibt der Präsident der Österreichischen Wirtschaftskammer Dr. Rudolf Trauner und fährt fort:

„Der jetzige Fachkräftemangel ist nur ein lauer Vorgeschmack auf die herannahende Flutwelle an offenen Stellen in den Informations- und Kommunikationstechnologiebranchen.“<sup>1</sup>

bei 30 bis 35 Jahren, genau wie in unserem Unternehmen. Stand bei diesen jungen Beschäftigten bislang eindeutig die Karriereentwicklung im Vordergrund, so treten sie jetzt in eine Lebensphase ein, in der die Gründung einer Familie und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zunehmend eine Rolle spielen.

Gerade Beschäftigte, die nun in „Kinderphasen“ eintreten, erleben die faktischen Arbeitszeiten und die weiteren Arbeitsbedingungen in der IT-Branche als besonders stresserzeugend. Nachteilig wirkt sich zudem aus, dass gerade in kleineren IT-Firmen Wochenend- und Feiertagsarbeit (z.B. aufgrund von 24-Stunden-Support-Verträgen und eng terminierten Softwareprojekten) nicht selten sind und dass die täglichen Arbeitszeiten von den Beschäftigten häufig nicht kalkuliert werden können. Auch das Mitnehmen von Arbeit nach Hause (PC und Internet machen alles möglich) ist weit verbreitet. Diese Arbeitsbedingungen gehen zulasten von familiären Verpflichtungen, Freizeit und sozialen Kontakten.

Summa summarum ist also für einen großen Teil unserer Beschäftigten aktuell oder perspektivisch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine der wichtigsten Herausforderungen, um in der IT-Branche zu arbeiten und trotzdem ein glückliches Familienleben zu führen. Dies betrifft nicht nur die Frauen, sondern mittlerweile in gleichem Maße auch die Männer, denn das gesellschaftliche Rollenbild hat sich hier deutlich verändert.

Für uns als amexus Informationstechnik – und hier stehen wir stellvertretend für viele kleine und mittelständische Unternehmen – ist es daher eine nahezu existenzielle Frage, Arbeitsplätze und eine Unternehmenskultur zu schaffen, die für Beschäftigte in der Familiengründungsphase oder mit kleinen Kindern attraktiv sind. Die aktuellen Arbeitsbedingungen und die herrschenden kulturellen Orientierungen in unserer Branche stehen einer solchen Vereinbarkeit von Familie und Beruf entgegen.

Spezielle Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie sie in Großunternehmen der IT-Branche häufig zu finden sind, lassen sich nur äußerst eingeschränkt – aus meiner Sicht gar nicht – auf die kleinen und mittelständischen IT-Betriebe übertragen. Notwendig ist eine Unternehmenskultur, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf positiv bewertet und die Grundlage dafür schafft, dass auch junge, sehr karriereorientierte Männer Familienarbeit übernehmen und dass dies in den Betrieben auch als „selbstverständlich“ akzeptiert wird. Was haben wir gemacht? Wir haben im Rahmen eines Modellprojektes des Landes NRW eine Reihe von Maßnahmen entwickelt und praktisch umgesetzt, die die Beschäftigten in ihrer Work-Life-Balance unterstützen und vor allem auch eine familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen:

- ▀ Zunächst haben wir die Bedarfe der Beschäftigten hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung ermittelt und daraufhin passgenaue, flexible Arbeitszeitregelungen eingeführt. Diese Arbeitszeitflexibilisierung ermöglicht, dass „Schnittstellenprobleme Beruf versus Familie“ bei unseren Beschäftigten sich nicht zu Leistungs- und zu sozialen Problemen entwickeln und den Arbeitsalltag belasten.
- ▀ In diesem Zusammenhang haben wir auch die sogenannte Vertrauensarbeitszeit eingeführt, um den Beschäftigten maximale zeitliche Flexibilität zur Vereinbarkeit ihrer familiären Verpflichtungen mit der Arbeit einzuräumen.
- ▀ Das Angebot an Telearbeit haben wir massiv ausgeweitet und durch ein eigenes Intranetsystem den hohen Sicherheitsanforderungen unseres Unternehmens angepasst.

<sup>1</sup> Zitiert aus dem Internetportal der Wirtschaftskammer Österreich. [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=508391&DStID=334&titel=Der\\_Wirtschaft\\_gehen\\_die\\_IT-Fachkräfte\\_aus\\_Abruf\\_am\\_12.10.2010](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=508391&DStID=334&titel=Der_Wirtschaft_gehen_die_IT-Fachkräfte_aus_Abruf_am_12.10.2010).

- ▀ In Notfällen, z.B. bei einer Erkrankung der Kinder, greift eine eigens eingeführte Stellvertreterregelung, sodass unser Betriebsablauf gewährleistet ist – und die Eltern sich ohne Probleme spontan um ihre Kinder kümmern können.
- ▀ Wir haben sogenannte „Familientage“ veranstaltet, bei denen den Kindern unserer Beschäftigten der Arbeitsplatz ihrer Eltern gezeigt wurde – und die Kinder unserer Beschäftigten im Unternehmen „sichtbar“ wurden.
- ▀ Bei unseren „Gesundheitstagen“, die wir regelmäßig veranstalten, werden immer auch ein Kinderprogramm und eine Kinderbetreuung angeboten. So werden die Lebenspartner wie auch die Kinder gleichermaßen in unsere betrieblichen Angebote eingebunden.

Und das Ergebnis? Wir haben unsere Fluktuation gesenkt, wir haben Fachkräfte aus anderen Regionen angeworben. Wir haben immer noch Nachwuchsprobleme, aber weniger als die Wettbewerber in unserer Region, das zeigen Gespräche mit Kollegen. Im „War for Talents“ werden wir nicht die karriereorientierten „Hot Shots“ überzeugen können, auf eine Karriere in Hamburg zu verzichten, um sich in Ahaus niederzulassen. Aber wir werden die familienorientierten, modernen Männer mit Karriereorientierung bekommen, deren Lebensziel eine gute Arbeit und eine Chance auf Familie und funktionieren-

des Privatleben ist. Und eigentlich wollen wir genau die haben! Und möglicherweise schaffen wir es ja sogar, irgendwann auch die Frauen zu überzeugen, dass die Arbeitsbedingungen in der IT-Branche – zumindest bei uns im ländlichen Raum – eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen, und erschließen uns so eine neue Beschäftigtengruppe.

### Der Autor

Stefan Nacke ist Geschäftsführer der amexus Informationstechnik in Ahaus. Im Projekt „Familienfreundliche Männerkarrieren – Betriebliche Lösungsansätze zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der männerdominierten IT-Branche“ entwickelte er konkrete betriebliche Ansätze zur Förderung der Work-Life-Balance von karriereorientierten Männern. [snacke@amexus.com](mailto:snacke@amexus.com)



Das Projekt wurde gefördert durch das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des NRW Ziel-2-Programms 2007-2013 (EFRE). Förderkennzeichen: 34.01.02.06-12/08.



# Der „Notfallkoffer“ für erwerbstätige pflegende Angehörige

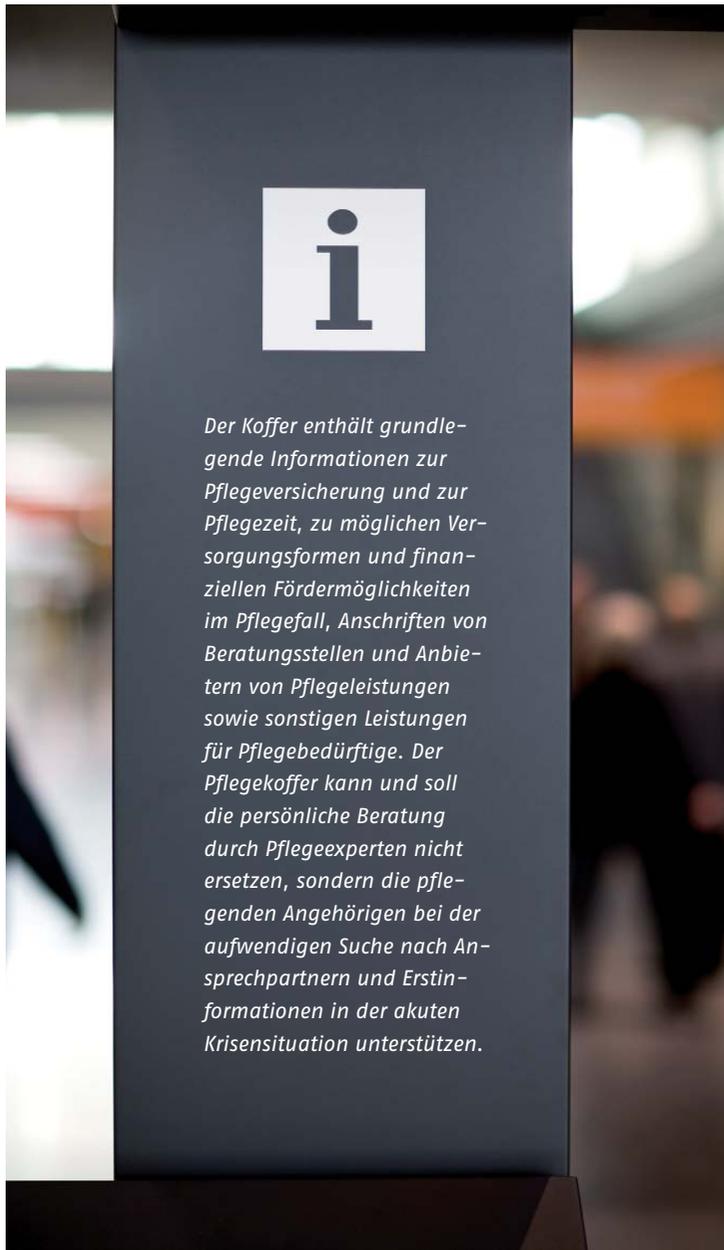
## Instrumente und Konzepte zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

Christiane Weiling, Annika Lisakowski

Vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen nimmt das Thema „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ in allen Industrieländern kontinuierlich an Bedeutung zu. Stand lange Zeit in der Diskussion um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nur die Kindererziehung im Fokus, ist die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege in den letzten Jahren angesichts einer immer älter werdenden Gesellschaft ebenfalls in den Blickpunkt von Unternehmen gerückt. Schätzungen gehen davon aus, dass inzwischen etwa 8 bis 10% der Beschäftigten pflege- oder hilfebedürftige Angehörige in ihrem Umfeld haben, um die sie sich in irgendeiner Form kümmern. Das Spektrum reicht dabei von der Erledigung größerer Einkäufe oder der begrenzten Unterstützung im Haushalt bis hin zur intensiven pflegerischen Betreuung. Tritt innerhalb der Familie ein Pflegefall auf, gibt es nur drei Alternativen für Beschäftigte, die sich für die Versorgung des pflegebedürftigen Familienmitglieds verantwortlich sehen: das Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit zugunsten der Pflege im familiären Umfeld, die Verweigerung der familiären Pflege und die Unterbringung des Angehörigen in einer stationären Pflegeeinrichtung oder die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung der Parallelanforderungen von Pflege und Beruf.

Betrachtet man internationale Vergleichsstudien, so wird deutlich, dass die gesellschaftlichen Erwartungen an pflegende Angehörige in Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern besonders hoch sind. Bezüglich einer moralischen Verpflichtung zur Übernahme von Pflegeaufgaben gelten bei uns scheinbar noch recht traditionelle Familienmodelle, die allerdings im Widerspruch zu den neuen Arbeits- und Lebensformen sowie Karrierewünschen der mittleren Generation stehen.

Die TU Dortmund führte daher gemeinsam mit der gaus gmbh – medien bildung politikberatung 2009/2010 im Auftrag der Landes NRW eine Studie zu den Rahmenbedingungen und Anforderungen der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf durch. Ziel der Studie war die Analyse der Ist-Situation in Deutschland, die Erhebung von konkreten Unterstützungsbedarfen in Unternehmen sowie die Entwicklung von entsprechenden Instrumenten für Betriebe und Beschäftigte.



*Der Koffer enthält grundlegende Informationen zur Pflegeversicherung und zur Pflegezeit, zu möglichen Versorgungsformen und finanziellen Fördermöglichkeiten im Pflegefall, Anschriften von Beratungsstellen und Anbietern von Pflegeleistungen sowie sonstigen Leistungen für Pflegebedürftige. Der Pflegekoffer kann und soll die persönliche Beratung durch Pflegeexperten nicht ersetzen, sondern die pflegenden Angehörigen bei der aufwendigen Suche nach Ansprechpartnern und Erstinformationen in der akuten Krisensituation unterstützen.*

Interviews und quantitative Erhebungen bei 27 Unternehmen zeigten, dass immer mehr Verantwortliche in Unternehmen das Problem wahrnehmen und – zumindest mittelfristig – einen Handlungsbedarf sehen, Beschäftigte mit Pflegeverpflichtung an das Unternehmen zu binden. Sucht man allerdings nach konkreten Angeboten im betrieblichen Kontext zur Unterstützung berufstätiger pflegender Angehöriger, so sind diese bislang meist nur in großen Unternehmen zu finden. Veranstaltungen in Unternehmerkreisen zeigen immer wieder, dass viele kleine und mittelständische Betriebe zwar bereit sind Unterstützungsmaßnahmen anzubieten, aber nicht wissen, wie sie das Thema konkret angehen sollen. Hier sind externe Unterstützungsstrukturen gefragt.

Nach den empirischen Erhebungen der Technischen Universität Dortmund liegen die seitens der Unternehmen formulierten Unterstützungsbedarfe vor allem noch auf der informationellen Ebene: Die Führungskräfte wünschten sich Informationsmaterial zu regionalen Unterstützungsangeboten für pflegende Angehörige, Checklisten zur Einführung von entsprechenden betrieblichen Maßnahmen, Materialien zur Unterstützung der Beschäftigten – und nicht zuletzt Beispiele guter Praxis, d.h. konkrete Lösungsmodelle.

Diese Unternehmenssicht korrespondiert mit den Ergebnissen einer Befragung von 18 Betroffenen, d.h. Personen, die mehr oder weniger plötzlich und unerwartet mit der häuslichen Pflegesituation konfrontiert wurden: Wird ein naher Angehöriger zum Pflegefall und soll er in häuslicher Umgebung gepflegt werden, entsteht für die Pflegenden eine vollkommen neue Lebenssituation mit vielen Fragen und Informationsbedarfen. Nächstegelegene Anlaufstellen und Ansprechpartner sind unbekannt, es entstehen Fragen nach rechtlichen und finanziellen Ansprüchen oder Verpflichtungen, fachliche Anforderungen der Pflege sind zu definieren und Infrastrukturen im häuslichen Umfeld zu schaffen. Vor allem aber das Problem, die neue private Situation an das Berufsleben anzupassen (beziehungsweise umgekehrt), ist ungelöst und Handlungsoptionen sind daher von erheb-

lichem Interesse für die Betroffenen.

Für diese Situation wurde im Rahmen des Projektes ein „Notfallkoffer Pflege“ entwickelt, der für alle Mitarbeiter eines Betriebes zugänglich sein soll. Er ermöglicht es dem Betroffenen, schnell und auf direktem Weg erste Informationen zu erhalten, ohne den Umweg über Beratungsstellen oder Behörden zu machen (deren Zuständigkeiten er ja anfangs auch nicht kennt), ohne lange Recherche zu betreiben und ohne den Arbeitgeber um Freistellung bitten zu müssen. Betroffene finden dort Antworten auf Fragen wie: Wo finde ich einen Ansprechpartner in meinem Wohnort? Wie beantrage ich Pflegegeld bzw. Hilfe bei der Pflege? Wie erkläre ich meinem Arbeitgeber die neue Situation? Welche Rechte habe ich gegenüber meinem Arbeitgeber? Wie funktioniert häusliche Pflege? Wo finde ich Entlastung?

Der Koffer enthält grundlegende Informationen zur Pflegeversicherung und zur Pflegezeit, zu möglichen Versorgungsformen und finanziellen Fördermöglichkeiten im Pflegefall, Anschriften von Beratungsstellen und Anbietern von Pflegeleistungen sowie sonstigen Leistungen für Pflegebedürftige. Der Pflegekoffer kann und soll die persönliche Beratung durch Pflegeexperten nicht ersetzen, sondern die pflegenden Angehörigen bei der aufwendigen Suche nach Ansprechpartnern und Erstinformationen in der akuten Krisensituation unterstützen.

Eine ergänzende CD enthält weiterführende Informationen und Links zum Thema häusliche Pflege, spezielle Informationen zu Pflege und Beruf, zu Betreuungsformen und Pflegediensten sowie zum Krankheitsbild Demenz. Um auch den Arbeitgeber über das Thema Pflege zu informieren, wurde zusätzlich eine digitale Broschürensammlung für Personalverantwortliche in Unternehmen zusammengestellt, die sich stärker mit den Möglichkeiten zur Unterstützung berufstätiger pflegender Angehöriger beschäftigen wollen. Themen sind hier die familienfreundliche betriebliche Personalpolitik und damit verbundene Vereinbarkeitsmaßnahmen. Zusätzlich sind hier für den Arbeitgeber Informationen zu gesetzlichen und arbeitsrechtlichen Regelungen (Pflegezeitgesetz) zusammengestellt.



Christiane Weiling, Annika Lisakowski

Die Erfahrungen in der Praxis zeigen: Der „Notfallkoffer Pflege“ löst für sich genommen nicht die komplexen Probleme einer neu entstehenden Zwangslage der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Er ist aber eine hervorragende „Informations-Grundausrüstung“, um Betriebe und Beschäftigte in die Lage zu versetzen, gemeinsam interessenausgleichende Lösungen zu erarbeiten – und zu einer Enttabuisierung des Themas im betrieblichen Alltag beizutragen.

### Die Autorinnen

*Christiane Weiling ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsbereich Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund und erarbeitet seit Jahren Konzepte zur „Modernisierung der Pflege“ in Deutschland, die in Zusammenarbeit mit Einrichtungen der Pflege modellhaft umgesetzt werden.*  
[christiane.weiling@tu-dortmund.de](mailto:christiane.weiling@tu-dortmund.de)

*Annika Lisakowski ist Mitarbeiterin der Technischen Universität Dortmund und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie sowie den damit verbundenen individuellen Belastungssituationen.*  
[annika.lisakowski@tu-dortmund.de](mailto:annika.lisakowski@tu-dortmund.de)

**tu** technische universität dortmund

*Der „Notfallkoffer Pflege“ wurde entwickelt im Rahmen der Studie „Förderliche Rahmenbedingungen und Instrumente zur stärkeren Sensibilisierung von Unternehmen für das Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“. Das Projekt wurde gefördert durch das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des NRW Ziel-2-Programms 2007-2013 (EFRE). Aktenzeichen 34.1.15-FAM 03.*

Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



## PRÆVOKATION

Die fruchtbarsten Diskussionen entstehen durch den Austausch kontroverser Ansichten. Die Kolumne präevokation ist ein Forum für die Formulierung von pointierten Standpunkten abseits der „herrschenden Meinung“.

# „Schafft die Altenheime ab!“

## Bürgerschaftliches Engagement als Innovations-treiber in der Altenpflege

Mit der Einrichtung der Pflegeversicherung wurde die Sichtweise einer neuen sozialstaatlichen Alleinverantwortung für diesen Bereich nahegelegt, der gegenüber Eigenleistungen der Bürger „eigentlich“ überflüssig sein sollten und bestenfalls eine Nothilfe sein können. In den letzten Jahren wird jedoch angesichts der öffentlichen Unterfinanzierung die Diskussion über die Integration von Laienarbeit in die Altenpflege immer wieder angestoßen. Dabei treffen professionelle Vorbehalte gegenüber Laienarbeit seitens der Pflegebranche selbst (und vieler Bürger) auf politische Argumentationen, die eine stabile Finanzierbarkeit der Altenpflege angesichts des demografischen Wandels fokussieren.

Um die Aufwertung von bürgerschaftlichem Engagement nicht als Lückenbüßer in Zeiten leerer Kassen instrumentalisieren zu lassen, sondern zum Innovationstreiber für die Modernisierung und Humanisierung der Pflege im Sinne einer „neuen Kultur des Pflegens“ zu machen, muss man mit Thomas Klie (2001, S. 95) die Frage formulieren: „Wie gelingt es, dass professionelle Helfer mit BürgerInnen, Angehörige mit bürgerschaftlich Engagierten, die Kommunen mit den Kassen neue Wege in der Pflege gehen, aus denen Leitbild prägende Geschichten werden

können, wie Pflege in fairer Weise gelingen kann: fairer im Geschlechterverhältnis, fairer in der Verteilung von Solidaritätsaufgaben in der Kommune und fairer auch im Generationenverhältnis“ (zitiert nach Evers 2002, S. 95).

### Paradigmenwechsel: Ambulantisierung der Pflege

Grundlegend muss daher die Frage gestellt werden, ob es unter einer Langfristperspektive nicht sinnvoller ist, den bisherigen Institutionalisierungsprozess der Altenpflege in Heimen wieder rückgängig zu machen, um einen Paradigmenwechsel zu vollziehen, der auf eine Ambulantisierung der Pflege setzt. Damit würde man einen Prozess anstoßen, der in den skandinavischen Ländern, insbesondere Dänemark (aber auch Schweden und Norwegen), schon seit 50 Jahren läuft. Schon das Bundessozialhilfegesetz von 1961 enthält die gesetzliche Norm „ambulant vor stationär“ und auch das SGB XI enthält den Grundsatz: „Rehabilitation vor Pflege“ und das SGB V bekräftigt noch einmal „ambulant vor stationär“. Mobile geriatrische Rehabilitation in der eigenen Wohnung unter Einbeziehen der Angehörigen oder der Freunde und Nachbarn ist viel erfolgreicher als eine Rehabilitation unter den opti-

mierten Laborbedingungen einer Klinik. Auch die Bewegungs- und Beschäftigungstherapien in den Hausgemeinschaftskonzepten der Altenpflege zeigen dann besonders gute Erfolge, wenn sie in die Abläufe des gemeinschaftlich organisierten Alltags eingebunden sind. Trotz der zahlreichen Vorteile, die die mobile geriatrische Rehabilitation bietet, wird sie bisher kaum angewandt, denn der Aufbau einer weiteren Versorgungsstruktur macht aus Sicht der Kostenträger nur Sinn, wenn man die alte entsprechend abbaut.

Um sinnvollen und wirksamen Heil- und Pflegekonzepten eine Chance zu geben, bedarf es also weit reichender und tief greifender Veränderungen in der Organisation und den Finanzierungsmodalitäten unserer sozialen Sicherungssysteme. Dafür gilt es eine neue Bürgerbewegung in Gang zu setzen.

### Dritter Sozialraum und neues Hilfesystem

Die heute in der professionellen Pflege üblichen Qualitätssicherungsmaßnahmen laufen auf eine fallunspezifische, verbetriebswirtschaftliche Standardisierung des Pflegens an speziellen „Pflegeorten“ hinaus. Der Paradigmenwechsel in der Pflege verlangt hingegen die konsequente Wiedereinbettung der Pflege in den durch Familien- und Nachbarschaftsbeziehungen gebildeten Raum eines Stadtviertels oder Dorfes. Dörner nennt diesen zwischen dem Privatraum der Familie und dem öffentlichen Raum der Politik und des Staates liegenden Nachbarschaftsraum den „Dritten Sozialraum“. Er muss wieder die Trägerstruktur allen Helfens und Pflegens werden, nachdem in einer über hundertjährigen



Institutionalisierungsgeschichte des Helfens dieser Dritte Sozialraum entleert wurde. Befragungen zum bürgerschaftlichen Engagement zeigen: Ein Drittel ist schon engagiert, ein Drittel wird sich verweigern, aber ein Drittel sagt: „Könnte ich mir vorstellen, aber mich hat noch niemand gefragt.“ Um dieses Drittel geht es bei der Mobilisierung bürgerschaftlichen Engagements, um die vielen von Bürgern getragenen Initiativen im Bereich der Pflege zu einem flächendeckenden Erfolg eines neuen Hilfesystems im Dritten Sozialraum des „nachbarschaftlichen Wir“ eines Stadtviertels zu machen. Die heute schon zu beobachtende halbherzige Deinstitutionalisierung des bestehenden Pflegesystems aus ambulanten, teilstationärem und stationärem Teilsystem muss konsequent zu Ende geführt werden: Das Heim muss in die Wohnung, denn der Pflegebedürftige hat hier seinen vertrauten Raum, und die Hilfe, auch die professionelle, muss zum Menschen und nicht der Mensch zur Hilfe gebracht werden.

Angesichts der Entwicklung der Haushaltsformen erfordert das natürlich die Gestaltung neuer Wohnformen, wie z. B. die Einrichtung ambulanter Nachbarschafts-Wohngruppen. In ihnen sollen nicht nur Pflegebedürftige, sondern auch Familien mit Kindern ohne Pflegebedarf wohnen können.

Auf mittlere Sicht sind alle Heime aufzulösen, denn der sich schon vollziehende Deinstitutionalisierungsprozess und die in den Heimen sich vollziehende nach besonderen Pflegegruppen segregierte Pflegekonzeption mit ihren spezialisierten Monokulturen machen die Heime zu Orten „der Konzentration von Unverträglichkeit“ (Dörner 2007, S. 16) für die zu Pflegenden, die Angehörigen und auch das Heimpersonal. Eine familien- und nachbarschaftsorientierte

Umformulierung der Sozialhilfe und der Pflegeversicherung ist überfällig. Ebenso eine rein rechtliche Anerkennung von Pflegezeiten, wie sie für Erziehungszeiten schon besteht. Als erste Maßnahme sollte vom Gesetzgeber ein Verbot des Neubaus von Heimen verfügt werden. Mit einer entsprechenden Maßnahme begann vor 50 Jahren der Prozess der Ambulantisierung der Altenpflege in Dänemark.

Mit der Wiedereinbettung der Altenpflege in den Dritten Sozialraum der nachbarschaftlichen Solidaritätsbeziehungen und der neuen bürgerzentrierten Kultur des Pflegens dürfte sich auch die Situation der professionellen Pflegekräfte verändern – und zwar zum Besseren: Die neue Art des nachbarschaftlichen Zusammenlebens mit unseren Alten und Dementen, die wir gemeinsam mit den professionellen Kräften pflegen, wird das Ansehen und die allgemeine gesellschaftliche Wertschätzung der professionellen Pflegekräfte verbessern, weil wir Bürger alltäglich konkret erleben, wie wichtig uns ihre Arbeit ist und wie verantwortungsvoll sie unsere Alten pflegen.

*H. Neundorff*

Prof. em. Dr. Hartmut Neundorff  
Forschungsgebiet Arbeitssoziologie  
der TU Dortmund

### Literatur

Dörner, K. (2007). *Leben und sterben, wo ich hingehöre. Dritter Sozialraum und neues Hilfesystem*. Neumünster: Paranus Verlag.  
Evers, A. (2002). *Auf dem Weg zu einem neuen Wohlfahrtsmix? Pflege im Alter und der mögliche Beitrag der Bürgergesellschaft*. In: Institut für Soziale Infrastruktur (Hrsg.): *Grundsatzthemen der Freiwilligenarbeit. Theorie und Praxis des sozialen Engagements und seine Bedeutung für ältere Menschen*. Stuttgart/Marburg/Erfurt: Verlag Peter Weich, S. 85-100.  
Klie, T. (2001). *Pflegekulturelle Orientierungen im Wandel – Perspektiven für die Angehörigen*. In: *Theorie und Praxis der sozialen Arbeit*, Nr. 3, S. 90-96.

## Impressum

präevokation – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention  
1. Jahrgang 2010 – ISSN 2190-0485 – Erscheinungsort Dortmund

Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund

Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund

Lektorat: Ursula Meyer, Projektleiterin am Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, Bonn

Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, An der Wethmarheide 36, 44536 Lüneburg

Layout: Q3 design GbR, Blenkerweg 33, 44265 Dortmund  
fon 0231. 222 35 91, Q3design@domkom.net, www.Q3design.de

gaus | medien bildung politikberatung

Bezugsadresse/Kontakt: Redaktion präevokation  
gaus gmbh – medien bildung politikberatung  
Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund, fon 0231/47 73 79-30, fax -55  
praevokation@gaus.de, www.zeitschrift-praevokation.de

Abbildungen: ©Fotolia.com: dv76, Titel; Bruno Delacotte, S. 2; Monkey Business, Kristian Peetz, S. 4; diego cervo, S. 5, 8, 15; Ileno2010, pressmaster, S. 5; Aramanda, S. 6; Albert Schleich, S. 7; Udo Bojahr, S. 11; Ursula Deja, S. 16; japolia, S. 19; Stefan Redel, S. 20; Monika 3 Steps Ahead, S. 22.  
Porträts: Dagmar Siebecke, S. 3, 12, 13, 15 (Klatt), 18; Rolf Köppen, S. 15 (Benikowski), S. 23; AIW (Genge), S. 17; Johannes Jahns (Lisakowski), S. 21.

præview



# Journal Arbeit

10. Jg./Nr. 1  
Dezember 2010

Anzeige

Auflage:  
10.000  
[www.journal-arbeit.de](http://www.journal-arbeit.de)

Moderne Technologie verändert die Art zu denken, zu kommunizieren und zu arbeiten. (...) Ob technische Neuerungen mit gesellschaftlichen Rück- oder Fortschritten einher gehen, hängt entscheidend davon ab, wie die unterschiedliche Medienkompetenz der Digital User genutzt und

kulturell eingebettet wird: In der digitalen Kompetenz der Digital User liegt Potential für vielfältige Innovationen durch neue Kreativität, Vernetzungen, der Demokratisierung von Kommunikation und im Zugang zu Wissen.

Isa Jahnke

LIT

## Wissensarbeit im Innovationsprozess

### WISSENSARBEIT

Lust und Last der Wissensarbeiter von Emanuel Beerheide

Seite 4

Das Janusgesicht der Wissensarbeit von Kurt-Georg Ciesinger u.a.

Seite 6

Innovationsfähigkeit durch nachhaltige Arbeitsqualität von Guido Becke

Seite 8

### INNOVATIONSARBEIT

Wie werden Innovationen gemacht? von Milena Jostmeier und Marco Hasselkuss

Seite 15

Innovationen in regionalen Netzwerken mit Web 2.0 von Nadine Lindermann u.a.

Seite 17

Das Informelle ist das Besondere von Isa Jahnke

Seite 19

### INNOVATIONSPRAXIS

Invention durch Wissenschaft und Forschung von Dirk Balfanz u.a.

Seite 22

Enterprise 2.0 als Katalysator für kundengetriebene Innovation

von Jörg Pechau und Henrik Schürmann

Seite 26

### INNOVATIONSTOOLS

Formalisierung tut gut von Phillip Wagner und Thorsten Lambertus

Seite 28

Führung im Innovationsprozess von Caroline von Rudzinski und Torsten Groth

Seite 31

Storytelling von Yvonne Borowiak

Seite 33

### Herausgeber

Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs), Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund, Evinger Platz 17, D-44339 Dortmund (Bezugsadresse: Abgabe kostenfrei)

Prof. Dr. Jürgen Howaldt, **Redaktion:** Olaf Katenkamp (Redakteur), Ingrid Goertz (Layout), Martin Kuzek  
fon: 0231 / 8596 - 238 oder - 241; fax: 0231 / 8596 - 100

Email: [katenkamp@sfs-dortmund.de](mailto:katenkamp@sfs-dortmund.de); [goertz@sfs-dortmund.de](mailto:goertz@sfs-dortmund.de), <http://www.sfs-dortmund.de>

**Druck und Verlag:** LIT Verlag, Greverer Str./Fresnostr. 2, D-48159 Münster, Email: [lit@lit-verlag.de](mailto:lit@lit-verlag.de)  
<http://www.lit-verlag.de>

