



Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in

Kleinstunternehmen in NRW

Fokusgruppe mit Kleinstunternehmen im Rahmen des
Landesprogramms Vereinbarkeit von Beruf & Pflege NRW

Adelheid von Spee

Dr. Sarah Hampel



Kuratorium
Deutsche Altershilfe



Vereinbarkeit Beruf & Pflege
Landesprogramm NRW

Gefördert von:

Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



LANDESVERBÄNDE
DER PFLEGEKASSEN



Verband der Privaten
Krankenversicherung



Inhalt

1. Hintergrund und Zielsetzung.....	3
2. Theoretische Bezugspunkte: Kooperation – Kompensation – Koordination	4
3. Studiendesign – Untersuchungsmethode – Stichprobenbeschreibung.....	8
4. Ergebnisdarstellung.....	11
4.1 Begriffsverständnis Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.....	11
4.1.1 Verbindung zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“	11
4.1.2 „Pflege“ im Kontext von Vereinbarkeit	13
4.1.3 Begriffsbewertung „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“	15
4.1.4 Ansprache von Kleinstunternehmen zu Vereinbarkeit.....	16
4.2 Unternehmenskultur und Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.....	17
4.2.1 Beschreibung der Beziehungen zu den Vereinbarenden.....	17
4.2.2 Strategien im Umgang mit Vereinbarkeit.....	19
4.2.3 Konsequenzen der Vereinbarkeit.....	28
4.2.4 (An-)Sprache zu Vereinbarkeit im Betriebsalltag	29
4.2.5 Wissen über Vereinbarkeitsmaßnahmen	30
4.3. Bedarfe der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Unternehmen	31
5. Ergebnisdiskussion und Ableitungen.....	36
5.1 Begriffsverständnis Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.....	38
5.2 Unternehmenskultur und Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.....	39
5.3 Bedarfe zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Kleinstunternehmen	41
6. Fazit	43
7. Literatur.....	45
Anhang.....	48



1. Hintergrund und Zielsetzung

Das Landesprogramm Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in NRW will die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für Beschäftigte mit Pflegeverantwortung in Nordrhein-Westfalen verbessern und damit einen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf sogenannten KMU, also Kleinstunternehmen, kleinen Unternehmen und mittleren Unternehmen. Es lohnt sich, diese in der Diskussion und unter dem Begriff KMU summierten Unternehmen noch weiter zu differenzieren, da sich bspw. rechtliche Regelungen und Anforderungen an die Unternehmen bezogen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege unterscheiden. Von Kleinstunternehmen spricht man in Anlehnung an das Statistische Bundesamt (2022) bei Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten und bis 2 Mio. Euro Umsatz. Kleinstunternehmen machen rund 6,5 % des gesamten Umsatzes in Deutschland aus. Ein kleines Unternehmen umfasst bis zu 49 Beschäftigte und erwirtschaftet bis 10 Millionen Euro Umsatz (vgl. ebd.). Im Jahr 2020 arbeiteten 18,3 % der Beschäftigten in Deutschland in einem Kleinstunternehmen. Diese machten im genannten Referenzjahr 82,9 % aller KMU in Deutschland aus (vgl. Statistisches Bundesamt 2022a und Zweiter Bericht des unabhängigen Beirats für Vereinbarkeit von Pflege und Beruf 2023, S. 82).

Gerade die sogenannten Kleinstunternehmen sind innerhalb der Forschung noch unterrepräsentiert. Um innerhalb des Landesprogramms deren Perspektiven und aktuelle Herausforderungen im Kontext von Vereinbarkeitssituationen besser darstellen und Angebote unterstützen zu können, wurde im Jahr 2023 eine Fokusgruppenerhebung mit Kleinstunternehmer:innen durchgeführt. Die vorliegende Untersuchung zielt darauf ab, mehr Wissen über die Zielgruppe Kleinstunternehmen mit dem Fokus auf Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu generieren. Hierfür sind verschiedene Unterziele besonders relevant:

- Ziel Unternehmenskultur
Identifikation von Vereinbarkeitsthemen innerhalb des Unternehmens und deren Bedeutung und Rolle im Arbeitsalltag.
- Ziel (An-)Sprache im Betrieb
Herauszufinden ist, wie man das Thema Vereinbarkeit im Unternehmensalltag anspricht. Besonders interessant ist es, zu beleuchten, ob es hierfür bestimmte Herangehensweisen gibt, wie man Vereinbarkeit beschreibt oder umschreibt.



- Ziel Umsetzungsstrategien

Dabei gilt es, insbesondere die Umsetzungsstrategien zu beleuchten und herausarbeiten, ob und wie dieses Thema ein Führungsthema ist.

- Ziel Ansprache des Unternehmens

Dabei ist es wichtig, herauszufinden, ob und wie die Kleinstunternehmen mit dem Vereinbarkeitsbegriff ansprechbar sind.

Dieser Bericht bündelt die zentralen Ergebnisse und gibt einen Einblick in die Logik der Befragten und ihre Strategien.

2. Theoretische Bezugspunkte: Kooperation – Kompensation – Koordination

„Fast jede:r elfte abhängig Beschäftigte ist zusätzlich zur eigenen Erwerbstätigkeit mit privaten Pflegeaufgaben betraut und trägt damit ‚Verantwortung für eine oder mehrere pflegebedürftige Personen‘“ (DGB-Index Gute Arbeit 2018, S. 2). Das bedeutet, dass die Pflegevereinbarkeit nicht in allen Kleinstunternehmen ein aktuelles Thema ist, aber auch Kleinstunternehmen immer wieder mit diesem Thema konfrontiert sein können. Dies ist gerade deswegen von Bedeutung, da 18,3 % aller Beschäftigten in einem Kleinstunternehmen tätig sind. Es bedeutet auch, dass Kleinstunternehmen Strategien benötigen, um mit einem Vereinbarkeitsthema im Fall der Fälle umgehen zu können. Sie sind im Vergleich zu anderen KMU und gar Großunternehmen allerdings auch aufgrund ihrer kleinen Belegschaft vor andere Hürden gestellt, wenn es zur Vereinbarkeit kommt.

Doch es gibt weitere Faktoren, die Unternehmen aktuell beeinflussen und zu dieser Ausgangslage hinzukommen: Wirft man einen Blick in die Erwerbsarbeitswelt wird schnell deutlich, dass diese von einer Vielzahl von Wandlungsprozessen geprägt sind, die ein komplexes Gefüge an Herausforderungen und Notwendigkeiten zur Veränderung bzw. Anpassung beinhalten. Rump et al. (2014) sprechen in diesem Zusammenhang von großen Entwicklungstreibern, die sowohl Arbeitgeber:innen als auch Arbeitnehmer:innen betreffen. Derer gibt es eine Vielzahl, aber drei Themenbereiche lassen sich als zentral beschreiben:



- demografische Trends,
- technisch-ökonomische Trends und
- gesellschaftliche Trends.

Sie führen in ihrer Konsequenz dazu, dass Unternehmen ein Umdenken in ihrer Personalpolitik vornehmen müssen. Um „Fachkräfte für Unternehmen zu gewinnen und dauerhaft an sie zu binden, bedarf es einer nachhaltigen Unternehmens- und Personalpolitik, bei der die betrieblichen Belange in Einklang gebracht werden mit den immer unterschiedlicheren Bedürfnissen der Beschäftigten“ (Rump et al. 2014, S. 3). Denn schon jetzt haben kleinere und mittlere Unternehmen im Vergleich zu großen Unternehmen fast doppelt so häufig Probleme, ihre freien Stellen zu besetzen (vgl. iwd 2017). Bei allen Betriebsgrößenklassen liegen die Gründe dafür in den o. g. Trendbereichen. KMU müssen dann im Vergleich zu großen Unternehmen mehr Kompromisse machen: „17 Prozent zahlen am Ende mehr Gehalt als zunächst beabsichtigt, 13 Prozent nehmen mangelnde Qualifikationen der neuen Beschäftigten hin und 12 Prozent deren Mangel an Erfahrung“ (iwd 2017, S. 9).

Zur Veränderung ihrer Unternehmens- und Personalpolitik wird ein stärkerer Fokus auf die „Markenpolitik“ der Arbeitgebermarke notwendig. Dadurch wird die Attraktivität für verschiedene Personengruppen erhöht, sodass sich diese mit ihrem Wissen und den eigenen Fähigkeiten angesprochen fühlen. Dies impliziert auch, die Vielzahl von Lebens- und Berufsphasen zu berücksichtigen, die im Verlauf eines verlängerten Erwerbslebens zum Tragen kommen. Dafür eignet sich eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, denn sie verfolgt in einem ganzheitlichen Ansatz drei Dimensionen gleichermaßen: Die Sicherung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit, die Demografieorientierung und die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben. Seidl & Voß (2020) sprechen in diesem Zusammenhang von der Entwicklung eines kollektiven Wertemusters innerhalb der betrieblichen Organisation. Unternehmen sollten verstehen, dass Erwerbstätigkeit gerade für pflegende Angehörige mehr als eine Einkommensquelle darstellt (vgl. Seidl & Voß 2020).

Personalarbeit ist erst dann nachhaltig wirkungsvoll, wenn sie die Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeitenden zum eigenen Vorteil und dem der Arbeitgeber:innen optimal ausschöpfen kann. Das gelingt nur, wenn die Unternehmensverantwortlichen die Bedürfnisse und Wertvorstellungen ihrer Belegschaft kennen und mit ihnen diesbezüglich im Austausch sind. Man



muss hier also immer mehr von sogenannten Kollektivregeln abrücken und stattdessen eher maßgeschneiderte Lösungen für die einzelnen Zielgruppen finden.

Dieser Weg zur Nachhaltigkeit braucht eine Berücksichtigung der Lebensphasen in der Personalpolitik. Diese wird als lebensphasenorientierte Personalpolitik bezeichnet und als ein Angebot verstanden, das Mitarbeitenden in verschiedenen Lebens- und Berufsphasen ein Umfeld schafft, mit dem sie ihre beruflichen und privaten Verpflichtungen in Einklang bringen können. Neben Pflege zählen auch weitere Ereignisse wie Ehrenamt und Elternschaft zu den „Lebensphasen“, die in unterschiedlichen „Berufsphasen“ auftreten können. Die Möglichkeiten, um darauf zu reagieren, finden sich in verschiedenen Handlungsfeldern wieder, wie der Personalentwicklung, Mitarbeitendengewinnung oder Gesundheitsförderung. In der folgenden Abbildung wird das Konzept visualisiert.

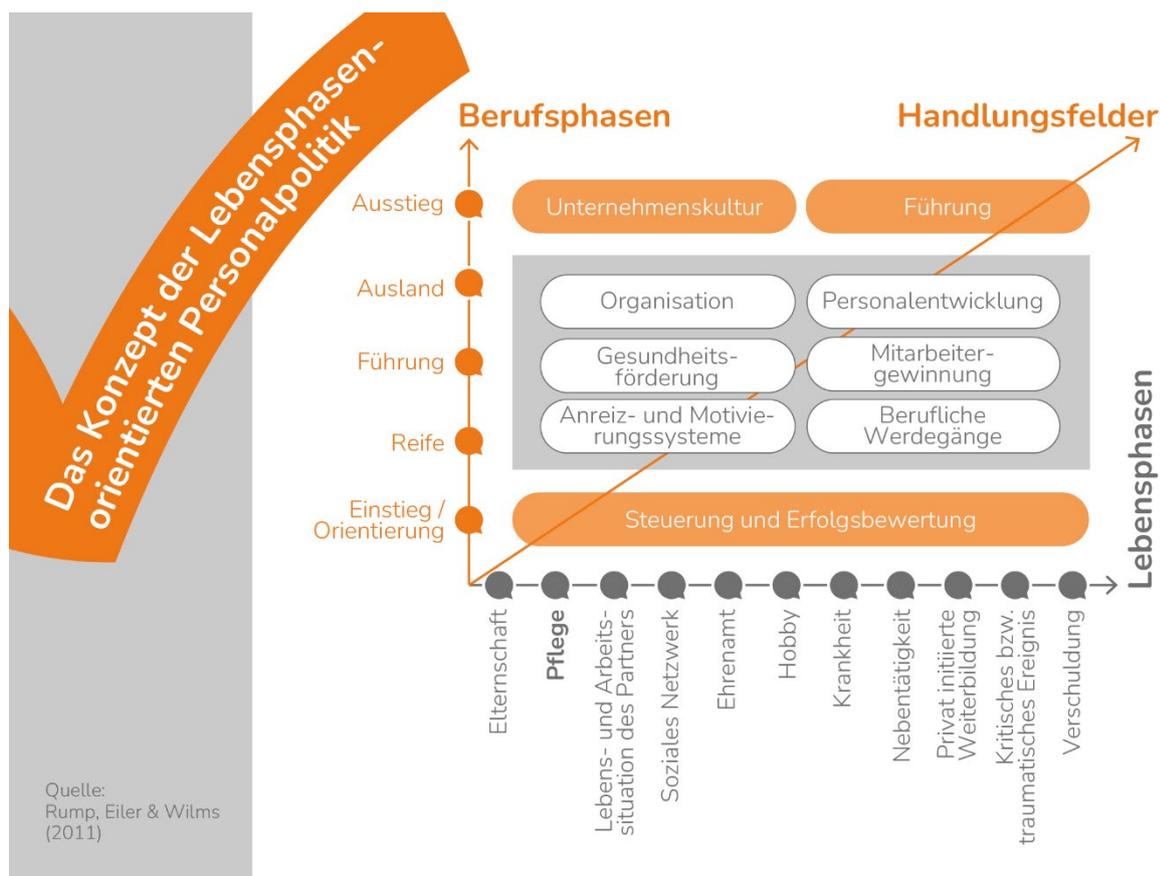


Abbildung 1: Das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik (Quelle: eigene Abbildung nach Rump, Eilers, Wilms (2011))



Die Erkenntnisse der lebensphasenorientierten Personalpolitik zeigen, dass sich die Erwerbsarbeitswelt in einer Wandlungsphase befindet. Bei Mitarbeitenden treten kapitalistisch geprägte Vorstellungen von Karriere und Erfolg sukzessive in den Hintergrund. An deren Stelle gewinnen Werte an Bedeutung, die nicht mehr unbedingt an harte Faktoren wie Einkommenshöhe und Status gekoppelt sind. Vielmehr sind sie mit weichen Faktoren wie Sinnhaftigkeit, Gestaltungsmöglichkeiten und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbunden. Vielfach wird hier der Begriff des Megatrends von New Work bemüht, der die bereits im Bereich der lebensphasenorientierten Personalpolitik vorgestellten Entwicklungsrichtungen aufgreift und sich bspw. in Veränderungen der Arbeitsorte (Hybridisierung und Mobilisierung, Fachkräftemangel, Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort und Sinnfragen rund um die Zusammenarbeit im Team seien nur als Beispiele genannt) äußert. Das Bild der klassischen „Normalerwerbsbiographie“ rückt damit in den Hintergrund und das „neue Normal“ von Erwerbsarbeit führt zu veränderten Anforderungsprofilen, die auch Führungskräfte betreffen. Kommunikation mit den Mitarbeitenden nimmt deutlich zu und es kommt zu Aushandlungsprozessen, um berufliche und private Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen (vgl. Hofmann et al. 2022).

Das bedeutet, dass für Unternehmen eine gelingende Kommunikation der Beteiligten notwendig ist, eine Koordination von Belangen der Mitarbeitenden und auch der betrieblichen Abläufe bedacht werden müssen, aber auch eine Kompensation für Vereinbarkeits Herausforderungen gefunden werden muss. Denn ohne die Entwicklung von innovativen Ansätzen für erwerbstätig pflegende Angehörige „müssen Arbeitgeber die Konsequenzen einer Überlastung in Form von Arbeitsausfällen, häufigeren Krankheitstagen und geringerer Produktivität tragen“ (Marienfeld 2020, S. 35). Im Folgenden widmet sich der Bericht mit den Ergebnissen der durchgeführten Erhebung der Frage, wie Kleinstunternehmer:innen in NRW der Umgang mit diesem Thema gelingt.



3. Studiendesign – Untersuchungsmethode – Stichprobenbeschreibung

Datenerhebung

Um das Hauptziel der Erhebung mit seinen vier Unterzielbereichen zu erreichen, wurde für die Durchführung der Erhebung das Design des Fokusgruppeninterviews gewählt. Fokusgruppen oder auch Gruppendiskussion(sverfahren) sind eine Sonderform der qualitativen Gruppeninterviews/-befragungen (vgl. Bortz & Döring 2006; Döring & Bortz 2016; Lamnek 2005). Sie definieren sich als halbstrukturierte Gruppendiskussionen, in denen Gruppen ein konkretes Thema kritisch reflektieren und ggf. weiterentwickeln. Diese Formate sind moderiert und greifen einen vorher festgelegten Diskussionsleitfaden auf, um Gesprächsanreize zu geben bzw. die teilnehmenden Personen vom inhaltlichen „Abschweifen“ abzuhalten (vgl. Döring & Bortz 2016). Dahinter liegt die Idee, unterschiedliche Perspektiven zu einer Thematik zusammenzuführen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten dazu herauszuarbeiten und gemeinsame Ansätze über das Gruppenwissen weiterzuentwickeln. Die Stärke dieses Ansatzes liegt genau in diesem Potential der Ideengenerierung, die in der gemeinsamen Kommunikationssituation in den Mittelpunkt gestellt wird.

Der Fokusgruppe lag ein offener Leitfaden zugrunde, der für das Gespräch handlungsleitend war. Darin wurde ein offener Gesprächseinstieg mit einer Vorstellungsrunde festgelegt. Zu Beginn wurde im Sinne des Grundsatzes „Vom Allgemeinen zum Speziellen“ vom allgemeinen Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf das Thema Beruf und Pflege übergeleitet und dann das Gespräch auf die Assoziationen mit dem Vereinbarkeitsbegriff gelenkt. Damit wurde mehr über die Haltung zu diesem Themenkomplex erfahren. Ausgehend davon wurde der Umgang mit Vereinbarkeitssituationen konkreter erfasst. Es wurde eruiert, wie Unternehmen agieren, um ihre Arbeitsabläufe sicherzustellen, obwohl Vereinbarkeitserfordernisse existieren.

Durchführung

Für die Rekrutierung und Durchführung der Fokusgruppe wurde FT Studio als Dienstleister beauftragt. Als Teilnehmende sollten die Unternehmer:innen selbst oder Personalverantwortliche gewonnen werden. FT Studio sprach Unternehmer:innen hinsichtlich der Teilnahme



gezielt an. Jeder Unternehmer / jede Unternehmerin erhielt für die Teilnahme ein Incentive in Höhe von 130 Euro. Die Besetzung der Fokusgruppe zielte auf möglichst große Vielfalt ab. So sollten Vertreter:innen aus unterschiedlichen Branchen und mit unterschiedlichen Anforderungen an die tägliche Arbeitsgestaltung gewonnen werden. Das Fokusgruppeninterview dauerte insgesamt 2 ½ Stunden und wurde im Anschluss vollständig wortwörtlich transkribiert.

Hinweise zur Auswertung

Die Auswertung der Fokusgruppe erfolgte durch die Verwendung der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse, wie sie von Kuckartz (2016) beschrieben wurde. Im Mittelpunkt dieser Vorgehensweise steht es, „am Material ausgewählte inhaltliche Aspekte zu identifizieren, zu konzeptualisieren und das Material im Hinblick auf solche Aspekte systematisch zu beschreiben“ (Schreier 2014). Die Eignung der Inhaltsanalyse für diese Erhebung zeigt sich darin, dass mit dem Ansatz bewusst auch quantitative Schritte der Reduktion des Materials zugelassen werden, man damit Hypothesen testen und gleichwohl auch neues Wissen aus der subjektiven Sicht der Interviewten generieren kann. Dabei ist die Interpretation theoriegeleitet, was heißt, dass die Analyse einerseits einer theoretisch begründeten Fragestellung folgt und andererseits an die bisherige Forschung über den Gegenstand angebunden ist (u. a. Kuckartz 2016).

Zur Stichprobe

An der Fokusgruppe nahmen fünf Geschäftsführer oder Inhaber von Kleinunternehmen, drei aus dem Handwerk, einer aus der Gesundheitsbranche und einer aus dem Einzelhandel teil. Das kleinste Unternehmen hatte dabei drei Mitarbeitende und das größte in dieser Gruppe hatte zwölf Mitarbeitende¹. Die befragten Personen stammten aus unterschiedlichen Branchen, womit auch unterschiedliche Betriebsabläufe und damit Vereinbarkeitserfordernisse beleuchtet werden konnten.

¹ Legt man die Einteilung der Größenklassen der KMU Statistik zugrunde, handelt es sich strenggenommen um vier Kleinunternehmen („bis 9 Beschäftigte und bis 2 Mio. Euro Umsatz“) und ein kleines Unternehmen („bis 49 Beschäftigte und bis 10 Millionen Euro Umsatz und kein Kleinunternehmen“) (Statistisches Bundesamt, 2023).



Vier der Befragten leiteten einen Betrieb mit einer Betriebsstätte und mehreren Mitarbeitenden. Eine Person leitete zwei Läden mit insgesamt fünf Mitarbeitenden.

Das Durchschnittsalter der Gruppenteilnehmenden betrug 47,8 Jahre. Ein Teilnehmender hatte keine Berührungspunkte mit pflegenden Angestellten. Zwei hatten aktuell keine pflegenden Beschäftigten, aber in der Vergangenheit eigene private Pflegeerfahrungen. Zwei Betriebe hatten aktuell zwei von sieben und eins drei bis vier von zwölf Beschäftigte mit Pflegeaufgaben. Durch diese Vielfalt konnten die Befragten potenziell von Vereinbarkeitsthemen berichten, allerdings war damit auch die Perspektive eines Unternehmens vertreten, bei dem man diesen Fall noch nicht vorliegen hatte und sich daher noch ohne Erfahrungswerte in die Vereinbarkeitsthematik hineindenken konnte.

Bei der Gruppe der Befragten handelte es sich ausschließlich um Männer. Generell liegt die Quote von Frauen in Führungspositionen immer noch weit hinter der von Männern und lag im Jahr 2021 in Deutschland bei rund einem Drittel in allen Unternehmen (vgl. Boerner, 2023). Die im Folgenden getroffenen Aussagen gelten daher für eine männliche Perspektive von Führungskräften auf die Vereinbarkeitsthematik.

Die wichtigsten Eckpunkte zu den Befragten finden sich in der folgenden Tabelle:

Kürzel	Alter Ø 47,8 Jahre	Branche	Anzahl Mitarbeitende	Anzahl vereinbarender Mitarbeitender (MA)
U1	48 Jahre	Medizintechnik	3	Aktuell keine, eigene Erfahrungen
U2	49 Jahre	Gesundheits-/Pflegesektor	12	3-4 MA
U3	55 Jahre	Handwerk: Sanitär und Heizung	5	Aktuell keine, eigene Erfahrung
U4	55 Jahre	Handwerk: Elektromeister	4	keine
U5	32 Jahre	Einzelhandel	7	2 MA in einer Pflegesituation

Tabelle 1: Übersicht der Befragten



4. Ergebnisdarstellung

Die Ergebnisdarstellung zur Situation von Kleinstunternehmer:innen erfolgt anhand von insgesamt zehn Hauptkategorien (HK), die induktiv sowie deduktiv gebildet werden konnten.

Die Hauptkategorien lassen sich wiederum drei Oberthemen zuordnen:

- Begriffsverständnis Vereinbarkeit von Beruf und Pflege (HK1–HK4)
- Unternehmenskultur und Vereinbarkeit von Beruf und Pflege (HK5–HK9)
- Bedarfe der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Unternehmen (HK10)

Ein Überblick über das Kategoriensystem findet sich im Anhang des Berichts.

4.1 Begriffsverständnis Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Das Begriffsverständnis von Vereinbarkeit von Beruf und Pflege setzt sich als Oberthema aus den Hauptkategorien HK1–HK4 zusammen, da für ein umfassendes Begriffsverständnis sowohl die Verbindung zum Thema (HK1) und die Auseinandersetzung vom Aspekt Pflege im Kontext von Vereinbarkeit (HK2) beschrieben werden als auch die Bewertung des Konstrukts „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ (HK3) sowie die Art der Ansprache von Kleinstunternehmen zu dem Thema (HK4) relevant sind.

4.1.1 Verbindung zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“

Den Einstieg in das Fokusgruppengespräch bildete die eigene Auseinandersetzung mit dem Vereinbarkeitsbegriff und die gelebte Verbindung, die die Befragten zum Thema bei sich feststellten (HK1). Das Thema der „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ war allen Fokusgruppenteilnehmenden bereits begegnet und sie sahen langfristig die Bedeutung dessen: „Das Thema finde ich super, weil es gibt immer mehr ältere Menschen, ich bin auch nicht mehr der Jüngste, wird irgendwann mal auf mich zukommen, deshalb bin ich da sehr offen (U3; Z. 476–481). Das bedeutet, dass grundsätzlich bereits eine Auseinandersetzung mit diesem Thema stattgefunden hat, auch wenn das Thema nicht bei allen zum Zeitpunkt des Gesprächs akut im Unternehmen präsent war. Es wird auch in der Prioritätenliste der Befragten je nach Anlass als wichtiger bzw. weniger wichtig im Alltagsgeschäft eingeschätzt: „Bloß wenn du in der Firma nicht so viele Leute hast, die so Leute pflegen, ich glaube, dann (...) sagst du lieber, okay, geht erstmal an mir vorbei“ (U3; Z. 478–479).



Die Wichtigkeit und der Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung bei gleichzeitigem Facharbeitermangel wurden konkret angesprochen: „Das Thema finde ich super, weil es gibt immer mehr ältere Menschen, (...), wird irgendwann mal auf mich zukommen, deshalb bin ich da sehr offen“ (U3; Z. 476–478). Auch gab es bereits erste Fälle von pflegenden Mitarbeitenden: „Wir haben halt Leute, die dann ausscheiden müssen, um andere zu pflegen“ (UX; Z. 1610–1611). Mögliche Ausfälle durch Vereinbarkeitssituationen sind in sehr kleinen Unternehmen nur begrenzt zu kompensieren. Sie wirken sich sogleich auf die Arbeitsprozesse aus, da alle Mitarbeitenden fest eingeplant sind. „Manchmal ist es schwierig, weil man kann nicht auf den Mitarbeiter verzichten. (...) man dann guckt, meist ist es, dass man es ein bisschen vereinbaren kann“ (U1; Z. 45–49). In der Gruppe wurde die grundsätzliche Haltung vertreten, dass man das selbst schaffen würde. Das bedeutet in der praktischen Umsetzung konkret, dass sie als Unternehmer:innen mit sehr kleinen Teams einen überschaubaren Rahmen zur Reaktion haben und ggf. das eigene Wochenende investieren müssen, um Ausfälle zu kompensieren. Denn eigentlich kann man auf die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag nicht verzichten, wie das folgende Beispiel illustriert: „Bei uns ist das Problem, wir sind zwar zu dritt, wenn aber keiner vorne im Laden ist bzw. einer in der Werkstatt ist und der andere arbeitet und einer fehlt, dann haben wir, in dem Sinne wird die Arbeit nicht fertig“ (U1; Z. 45–49).

In der Art und Weise, wie der Umgang mit dem Ausfall und Möglichkeiten zur Kompensation ausgestaltet werden, zeigt sich der große Wille zur Eigenständigkeit. Die Unternehmer:innen wollen eigenverantwortliche und flexible Lösungen erarbeiten: „Wir brauchen keinen, der uns an die Hand nimmt und sagt, wie wir damit umzugehen haben“ (Ux; Z. 1155–1157). Jedoch ist die Verbindung zum Thema bedarfsabhängig. Beschäftige ich als Unternehmer:in gerade Mitarbeitende, die zusätzlich Pflegeaufgaben im Privaten übernehmen, so habe ich ein offenes Ohr für das Thema der Pflegevereinbarkeit (vgl. U4; Z. 487–489). Gleichwohl wird eine Analogie zur Vereinbarkeitssituation mit kleinen Kindern hergestellt: „Jetzt ist das mit den kleinen Kindern so, das ist für mich wie pflegen, wenn die nicht da sind, dann ist es einfach so“ (U3; Z. 111–112). Es handelt sich beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege also um ein Ereignis im Sinne einer lebenslauforientierten Personalpolitik.



4.1.2 „Pflege“ im Kontext von Vereinbarkeit

Die zweite Hauptkategorie beschäftigt sich damit, wie Unternehmer:innen den Begriff „Pflege“ im Kontext der Debatte um die Vereinbarkeit für sich verstehen und welche Aspekte ihnen hierbei wichtig sind, wenn sie von Pflege sprechen (HK2). Hieraus kann abgeleitet werden, in welchen Situationen ein Verständnis von Vereinbarkeitserfordernissen aufkommen kann und in welchen Situationen Pflege möglicherweise auch unsichtbar bleibt.

Zunächst wird „Pflege“ im Kontext der Vereinbarkeit mit Zeit assoziiert. Es wird ein direkter Zusammenhang zwischen Zeit und Pflege hergestellt. Denn eine Person zu pflegen, braucht Zeit: „Die wird abgeknapst von der Berufszeit. (...) weil, wenn ein Kind krank ist oder Eltern oder wie auch immer und die müssen, dann braucht man Zeit, Pflege-Zeit.“ (U1; Z. 168–169). Beim Thema Pflege wird tendenziell eher an

- ältere Familienmitglieder („wir haben Kinder und Eltern in erster Linie“ (U2; Z. 238))
- mit einem längeren Pflegeverlauf

gedacht.

Gerade die Konstellation der Pflege eigener (Schwieger-)Eltern ist für die Befragten präsent und wird als Vereinbarkeitserfordernis eingestuft: „Denke da eher an die ältere Generation, dass man da so die Pflege mit ansetzt. Vor allem auch über längere Zeit, gleichbleibend über längere Zeit, ein Kind ist fünf Tage krank“ (U3; Z. 243–245). Gedanklich wird Pflege als etwas eingestuft, was der Versorgung eines kranken Kindes gegenübersteht. Ein Ausfall bei Krankheit des Kindes ist in der Regel etwas, was sich relativ kurzfristig auflösen lässt („Wenn der Kollege anruft, die Kurze ist krank, ich habe den Kinderkrankenschein, dann ist es für mich ein Krankenschein erstmal“ (U3; Z. 176–179)). Im Vergleich dazu ist es bei pflegebedürftigen Personen meist so: „wie gesagt, dann läuft es unter Krankenschein und fertig und unter Pflegezeit“ (U3; Z. 176–179).

Aus Sicht der Teilnehmenden der Fokusgruppe gehören zur Pflege körperliche und geistige Beeinträchtigungen (vgl. Z. 252–253). Zu den pflegerischen Aufgaben wurden zunächst vom Pflegedienstbetreiber die Körperpflege oder medizinische Unterstützungen, z. B. Verbände oder Strümpfe an- oder ausziehen, genannt. Die anderen Gruppenmitglieder ergänzten weitere Unterstützungen im Alltag wie z. B. Einkaufen gehen, Essen zubereiten, Unterhaltung, Haushalt, Unterstützung bei Freizeitaktivitäten, Arztbesuche begleiten (vgl. Z. 283–293). U3



leitete für sich aus dem Erleben der Pflegebedürftigkeit seiner Mutter ab, dass er jetzt leben will, solange er noch jünger und gesünder sei. Dies lässt die Gleichzeitigkeit der Bedeutung von Alter = Pflege vermuten und ein dahinterstehendes negatives Altersbild: „Wenn du alt und gebrechlich bist und brauchst Pflege, sehe es bei meiner Mutter, die braucht nichts, die sitzt da nur und kann nichts machen. Ist die letzte Station, wenn ich da irgendwann sitze und habe nichts gehabt“ (U3; Z. 1126–1128). Interessant ist damit auch, dass aus Sicht der Teilnehmenden Pflege die letzte Lebensphase einläutet und man daher eine Situation mit dem Tod am Ende prognostiziert.

In der Gruppe wurde diskutiert, ob die aus der Betreuungsvollmacht abzuleitenden Aufgaben auch zur Pflege zu zählen seien. Einerseits wurde dies bejaht und von U1 mit dem zusätzlichen Zeitaufwand begründet: „Man muss ja in dem Sinne Zeit aufwenden, die man für sich nicht Zeit hat oder für seine Hobbys oder irgendwas, sondern, dass man für die Person da ist und sie unterstützt (U1; Z. 309–311). Die Ansprechbarkeit zu jeder Zeit bei übernommener Pflegeverantwortung veranschaulicht folgendes Beispiel und ist ein wichtiges Thema für die Unternehmer:innen: „Wir sind vom Kino gekommen abends, und noch zuhause was gegessen, machst du dich bettfertig, klingelt es, steht die Polizei vor der Tür und meine Mutter im Nachthemd im Polizeiauto, dann beginnt sozusagen die Nachtpflege, sie ins eigene Auto packen, nach Hause bringen und dann zu Bett bringen, noch gucken, ob sie einschläft, Medikamente geben und dann bist du um 2 Uhr zuhause“ (U1; Z. 334–338).

Interessant ist in der Diskussion auch, dass „Pflege“ als Begriff offensichtlich vorwiegend als „Verpflichtung“ und „zeitlicher Mehraufwand“ gedeutet wird, was einer der Befragten noch um eine weitere Perspektive erweitert bzw. das Thema „Unterstützung“ hier auch ohne faktische Pflege i. S. v. Körperpflege versteht: „Wie sagt man immer so schön, das gehört dazu, dass man sich um seine Eltern kümmert. (...) Das hat für die nichts mit Pflege zu tun, sondern man muss sich auch mal so um seine Eltern kümmern“ (U2; Z. 315–320). Damit wird deutlich, dass Pflege einen starken Bezug zur Körperpflege und körperlichen Erkrankungen hat, Unterstützung aber auch generell geleistet wird. Welche Haltung zu diesem Thema eingenommen wird, kommt, so U5, auf die eigene Einstellung an (vgl. U5; Z.320).

Pflege wird als Begriff sehr weit als „sich sorgen“ aufgefasst, wie das Beispiel von U2 abschließend zeigt: „Ich pflege damit im Endeffekt nicht nur meine Mitarbeiter, sondern meine



Angehörigen auch und meine Mitarbeiter ‚pflegen‘ mich jetzt auch wie auch die anderen Arbeitskollegen“ (U2; Z. 928–930).

4.1.3 Begriffsbewertung „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“

Nachdem sich die beiden ersten Hauptkategorien dem allgemeinen Zugang zum Vereinbarkeitsthema und dem Begriff von Pflege gewidmet haben, fokussiert die dritte Hauptkategorie die konkrete Begrifflichkeit „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ (HK3). Damit soll eruiert werden, ob sich Kleinstunternehmer:innen von diesem Begriff angesprochen fühlen bzw. was sie damit verbinden. Deutlich wird in der Fokusgruppe, dass Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für den Alltag der Kleinstunternehmen als wenig greifbar wahrgenommen wird: „Ich glaube, da würde ich mir einen anderen Namen einfallen lassen. Weil Pflege und Beruf ist nicht so, weiß ich nicht, richtig greifbar“ (U5; Z. 162–163). Die Einschätzung ist, dass in größeren Unternehmen der Begriff eher geläufig ist als in kleinen Unternehmen (vgl. U5; Z. 188). Dies wird erläutert mit der Einschätzung von U5: „Ich schätze mal, bei uns ist es alles relativ familiär und eher so kollegial, wir müssen uns auf die Mitarbeiter verlassen können, dementsprechend haben wir einen näheren Bezug und finden (...) wahrscheinlich dementsprechend für solche Situationen eine schnellere Lösung (...). Bei uns müssen wir gucken, wie finden wir dafür eine adäquate Lösung“ (U5; Z. 189–196).

Einen griffigeren Alternativbegriff gibt es konkret nicht: „Aber einen Begriff habe ich auch nicht dafür, dass mich das sofort interessiert“ (U4; Z. 489). Anstelle der Begrifflichkeit der Pflegevereinbarkeit werden Situationen konkreter angesprochen. Dabei sind Aussagen wie „Müssen mal wegen meiner Mutter reden oder so“ (U4; Z.346) oder „Pass auf, ich habe ein privates Problem, können wir mal eben unter vier Augen sprechen“ (U3; Z. 346–349) Erfahrungen aus dem bekannten Arbeitskontext. Im Alltagsgebrauch gibt es keinen konkreteren Begriff dafür, der sich etabliert hätte (vgl.Ux; Z. 350–351). Eine weitere Kurzform der Gesprächseinleitung ist: „Wir müssen reden“ (U4; Z. 356). Daraus ergeben sich zwei Erkenntnisse: Die genannten Beispiele lassen darauf schließen, dass von Seiten der Mitarbeitenden Vereinbarkeitsthemen angesprochen werden. Außerdem haben diese einen „Komm-Charakter“, weil die Themen von den Mitarbeitenden selbst angesprochen werden und dies nicht von Seiten der Arbeitgebenden initiiert wird. Außerdem zeigt sich, dass auch die familienbezogenen Belange der Beschäftigten im täglichen Miteinander in vertrauter Alltagssprache thematisiert werden (können). Denn die Kleinstunternehmen sehen sich als



Familienunternehmen „und managen das eigentlich im Familienunternehmen, Familie und Haushalt“ (Ux; Z. 1152).

4.1.4 Ansprache von Kleinunternehmen zu Vereinbarkeit

Bereits in HK3 wurde deutlich, dass die Teilnehmenden den Begriff Vereinbarkeit als sehr technisch und abstrakt empfinden. Doch wie kann man Informationen rund um die Vereinbarkeitsthematik an Unternehmer:innen herantragen und sie dabei unterstützen, Strukturen zu verbessern? Dies wird in HK4 thematisiert, in der direkt angesprochen wurde, wie Unternehmer:innen auf Anfragen von außen reagieren. Das Thema „Vereinbarkeit“ hat im Unternehmen laut U4 „keinen direkten Namen“. Im Betriebsalltag wird das Thema meist mit „(...) wir müssen reden“ (U4; Z. 356) von den Mitarbeitenden eingeleitet. Daher ergibt sich, dass es auch in der gelebten Praxis keine konkreten Schlagworte gibt, mit denen man sich zu dem Thema per se angesprochen fühlt.

Würden „von außen“ Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bspw. per Telefon angeboten, was in der Praxis durchaus der Fall ist, so löst dies zunächst Argwohn aus. Dazu sagte U2: „Würde als Erstes denken, was will der uns verkaufen“ (U2; Z. 404). Der Begriff der Vereinbarkeit „ist ja arbeitstechnisch, der kann uns ja nicht einen Mitarbeiter mitbringen, der ein Allrounder ist (...) eigentlich geht es um die Arbeit, dass die Arbeit läuft“ (U3; Z. 408–413). Eine weitere Reaktion von U4 auf ein Telefonat zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: „Drei Worte am Telefon, schönen Dank und Auf Wiedersehen“ (U4; Z. 440-442). Die Teilnehmenden der Fokusgruppe sind einhellig der Meinung, dass Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege per Telefon bei ihnen nicht platzierbar sind. Jeder Einzelne hat eine individuelle Abwehrstrategie bei Kaltakquise, um sich selbst zu schützen. U3 sagte: „Das Problem im Moment, (...), wie es bei uns immer ist, ist so die Zeit, ruft einer um 13 Uhr an, boah, jetzt nicht sowas, brauchst du jetzt nicht, dann sagst du, der Chef ist nicht da. Schütze ich mich selber“ (U3; Z. 471–474).



4.2 Unternehmenskultur und Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Wenn vom Oberthema „Unternehmenskultur und Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ gesprochen wird, fallen darunter die Hauptkategorien HK5–HK9. Zur Unternehmenskultur gehören damit

- die Beschreibung der Beziehung der Kleinstunternehmer zu den Vereinbarenden (HK5),
- Strategien im Umgang mit Vereinbarkeit (HK6),
- Konsequenzen von Vereinbarkeit (HK7),
- die (An-)Sprache zu Vereinbarkeit im Betriebsalltag (HK8) sowie
- Wissen über die Vereinbarkeit und dazugehörige Maßnahmen (HK9).

4.2.1 Beschreibung der Beziehungen zu den Vereinbarenden

Nach der Auseinandersetzung mit verschiedenen Begriffen und Bezügen, die rund um das Vereinbarkeitsthema für und bei den Kleinstunternehmer:innen existieren, widmen sich dieses und die folgenden Kapitel stärker der Unternehmenskultur und der dort konkret gelebten Vereinbarkeitspraxis. Zunächst wird dabei auf die Beziehung zwischen Unternehmer:innen und Mitarbeitenden eingegangen (HK5). Die häusliche Versorgungssituation des Mitarbeitenden ist im Betrieb konkret bekannt und wird in den Abläufen möglichst berücksichtigt: „Das ist der Vater, der hatte jetzt auch vor einem Dreivierteljahr einen Schlaganfall, dementsprechend hat er mal gute, mal schlechte Tage, dementsprechend muss er zwischendurch mal intensiver betreut werden über Tage, und da muss ich das halt im Betrieb etwas anpassen“ (U5; Z. 31–34).

Das Verhältnis zu den langjährigen Mitarbeitenden ist sehr familiär und besonders (vgl. U1, Z. 384), weil man die Familien der Mitarbeitenden bspw. durch gemeinsame Firmenfeiern bereits kennt und auch dort ins Gespräch über Herausforderungen und Besonderheiten kam (U4; Z. 376). Es lässt hierdurch individuelle Lösungen zu. Aber auch neue Mitarbeitende erhalten nach einer Aufwärmphase den gleichen Zugang zu den betriebsinternen Lösungen: „Ich sage mal, der ist gefühlt 16 Jahre bei mir, ist fast wie eine kleine Familie, da reagierst du ganz anders. Wenn ein Neuer kommt, klar, da muss erstmal ein bisschen warm werden, aber trotzdem würde ich nicht anders reagieren, wenn da so ein familiärer Fall ist“ (U4; Z. 372–375). Die familiären Beziehungen verwachsen mit den Arbeitsbeziehungen und führen zum



gemeinsamen „Altern“: „Kinder sind mit der Firma großgeworden“ (U3; Z. 378). Durch das gemeinsame Aufwachsen und die umfänglich miteinander verbrachte Arbeitszeit entsteht ein familienähnliches Verhältnis.

„Eben, die kennen unsere Kinder auch und wir, man sieht sich acht bis zehn Stunden am Tag doch irgendwie zusammen, zumindest fünf Tage die Woche, ist fast wie Familie.“ (U4; Z. 380–381)

Das familienähnliche Verhältnis gründet auf dem Selbstverständnis eines sich wechselseitigen Unterstützens: „Ich sage mal so, wenn ich das so höre, wir sind keine riesigen Unternehmen, das ist ja wie Familie, wenn einer ausfällt, dann arbeitet der andere für den anderen auch mit, das ist einfach so.“ (U1; Z. 384–386). Diese Art von Hilfeleistung geht in Teilen so weit, dass man auch als Unternehmer:in seine Mitarbeitenden in die eigene Vereinbarkeit aus dem Urlaub einbezieht und Hilfen so selbstverständlich organisiert werden: „Wir sind in Urlaub gefahren, meine Familie, dann ruft der Pflegedienst bei mir an, wo wir in der Türkei waren: ‚Ja ihre Mutter mussten wir heute früh ins Krankenhaus bringen, sie müssen dann organisieren, dass man noch die Tasche mit Sachen und sowas holt.‘ Dann habe ich meinen Mitarbeiter, der bei mir angestellt ist, ‚Kannst du das mal regeln, kannst du das hinschicken‘. Der hat eine Tasche gekauft, Klamotten gekauft und die ins Krankenhaus geschickt“ (U1; Z. 948–952).

Neben der Aussage „ist fast wie Familie“ finden sich in der Fokusgruppe auch die folgenden Aussagen: „Ja, klar, bei uns ist es sowieso, dass wir ein Team sind“ (U5; Z. 588) oder „kümmert sich richtig“ (U5; Z. 594). U5 mag es, wenn seine Mitarbeitenden direkt zu ihm kommen (vgl. Z. 561) und reflektiert: „Ja, ist komisch (...). Ich habe nicht so den extremen Abstand zu meinen Mitarbeitern“ (U5; Z. 592). In den täglichen Unterhaltungen ist es selbstverständlich, dass Themen, die den einzelnen beschäftigen, geteilt und gegebenenfalls hilfreiche Informationen weitergegeben werden. „Der eine hat sich eine Eigentumswohnung gekauft, hör mal, bei der Bank kannst du dir nochmal zwei Prozent zurückholen und all sowas, das gehört mit dazu, dass man die Information weitergibt“ (U3; Z. 794–796). Die Unterstützung ist damit thematisch sehr eng und vielfältig mit dem Privatleben verschränkt.

In größeren Unternehmen mit klar zugeschnittenen Aufgabenfeldern, wie beispielsweise im Finanzamt, kann sich beim Ausfall von Kolleg:innen auf den eigenen zu verantwortenden



Bereich zurückgezogen werden. Der ausfallende Teil wird an die Organisationsverantwortung des Unternehmens abgegeben. Dieses Vorgehen ist für Kleinstunternehmen nicht möglich: „Die [Mitarbeitende] regt sich auch auf, die sind krank, der macht nur das und das, sind am Schimpfen, die sagt dann aber auch, ich habe meinen Bezirk, meinen Aufgabenbereich und den muss ich als Erstes erledigen und der Rest stört mich nicht. Das ist das Problem vom Finanzamt, das kann man bei einem kleinen Unternehmen oder wo man sich persönlich nähert, funktioniert es nicht“ (U2; Z. 900–904).

4.2.2 Strategien im Umgang mit Vereinbarkeit

Eine zentrale Kategorie in der Auswertung der Fokusgruppe widmet sich den konkreten Strategien, die man bei Kleinstunternehmen im Umgang mit Vereinbarkeit auffinden kann (HK6). Bei der Analyse lassen sich drei verschiedene Arten des Umgangs identifizieren, die in der gelebten Praxis keine Idealtypen darstellen, sondern – je nach Situation – bei den Unternehmer:innen gleichzeitig auftauchen und damit einen sogenannten Ko-Trias darstellen: Es handelt sich dabei um Koordination, Kooperation und Kompensation. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

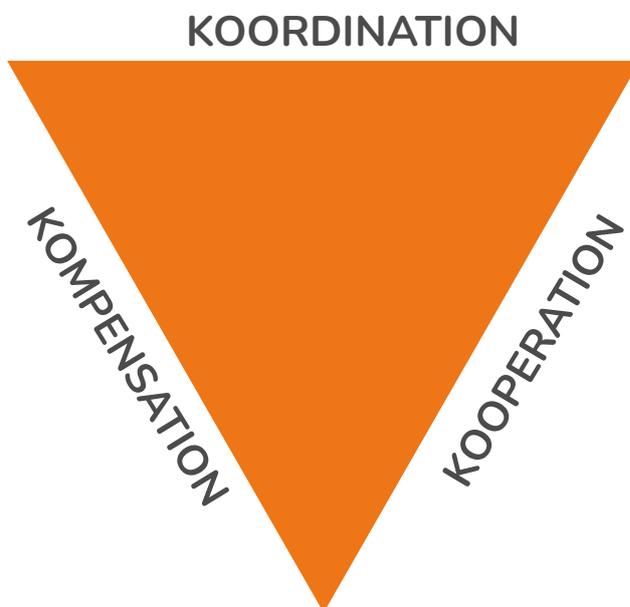


Abbildung 2: Strategien im Umgang mit Vereinbarkeit – eine Ko-Trias



Zunächst sei aber noch etwas zu den Modi dieser Arten eingeordnet: Einzelstrategien können punktuell helfen, aber eine gelebte Vereinbarkeit speist sich in den vorgefundenen Beispielen aus einer Gleichzeitigkeit der verschiedenen Strategien und Haltungen. Wenn von Strategie gesprochen wird, verstehen wir darunter einen Modus von „Wie mache ich das“, also der aktive Modus. Unter dem Begriff der Haltung wird die emotionale Komponente verstanden, die hinter einer Handlung als Motiv steht. Strategien spiegeln also die Handlungsweisen für das Denken und Fühlen aus den Haltungen wider. Durch die Entkoppelung von Haltung und Strategie entstehen zwei Wege zur Reflexion und Einflussnahme auf den Umgang mit Vereinbarkeitssituationen im Betrieb.

4.2.2.1 Koordination

Bei der Koordination werden die betrieblichen Teilaktivitäten in Hinblick darauf, dass die Arbeit läuft, ausgerichtet. In der Haltung „Ja, irgendwie regelt man es“ (U3; Z. 119–121) werden die Arbeitsorganisation sowie das Auftragsvolumen den Möglichkeiten entsprechend angepasst. Dazu zählt bspw., dass man die maximal für die Vereinbarenden mögliche Arbeitszeit definiert und ggf. anpasst und dann anhand dieser Wissensbasis den Arbeitsalltag ausrichtet. Dazu zählt auch bspw. wie bei U3., dass er „weniger Baustellen an(nimmt)“ (U3; Z. 686–688). U3 ergänzt:

„Wenn ich schnell Ersatz kriegen würde, würde ich sagen, macht das, stellen wir einen ein, geht weiter, ist ja nicht. Also können nur über den Rahmen des weniger arbeiten, weniger anbieten, weniger Umsatz, wie auch immer, anders können wir es im Moment in der jetzigen Zeit nicht abfangen. Die Notwendigkeit bei den Mitarbeitern ist ja da, sonst ist er ganz weg.“ (Z. 690–694)

Dieser Pragmatismus ist getragen von Sätzen wie: „Wir können jetzt nicht den Kopf in den Sand stecken“ (U4; Z. 116–117) oder „Es geht ja irgendwie weiter, musst dir die Stunden irgendwie holen“ (U4; Z. 116–117). Zur Verhinderung des bürokratischen Mehraufwandes im Unternehmen wird die Krankschreibung der Inanspruchnahme der kurzzeitigen Arbeitsverhinderung seitens des Arbeitgebers vorgezogen (vgl. U2; Z. 226–228). U2 bezeichnet diesen Aufwand als „Rattenschwanz (...) mit den ganzen Formalitäten, wie viel Verdienstausschlag hast du gehabt“ (U2; Z. 116–117). Durch gezielte Aufwandsoptimierungen werden die



Betriebsabläufe den Begebenheiten angepasst und möglichst zusätzlicher Stress reduziert. Mit folgendem Beispiel aus dem Handwerk verdeutlicht U3 dies:

„Dann musst du gucken, (...), entweder sitzt du mit Zwei auf der Baustelle, dann bleibt der zuhause, dann fährt nur einer dahin. Dann musst du natürlich auch gucken, was hat der alles zu tun, schafft der das alles alleine, dann musst du ein bisschen jonglieren. Wenn alle Stricke reißen, dann musst du den nächsten Termin, den du dann hast, verschieben, dann ist das so. Wenn der Kunde dann, tut mir leid, kein Verständnis dafür hat, ich meine die alteingesessenen Kunden, die du hast, die haben immer Verständnis, aber wenn du einen hast, der neu ist, der hat kein Verständnis, dann sage ich, dann passen wir auch nicht zusammen, dann ist es so. Das ist gerade so die Zeit für uns, aber, tut mir leid, ich mache mich da nicht mehr kaputt vom Kopf her, lasse mich auch nicht anschreien. Anschreien darf meine Mutter mich, aber sonst keiner, bin ich auch rigoros, ich sage, dann passen wir nicht zusammen. Ich habe auch keinen Bock dann Stress auf der Baustelle, das will ich einfach nicht. Die Jungs sind dann auch genervt, der ist nur am Motzen, dann haben die auch keine Lust. Das will ich nicht.“ (Z. 609–621)

Vorbeugend für den Fall, dass pflegende Mitarbeitende nicht umfänglich zur Verfügung stehen können, wird bei U5 möglichst frühzeitig ein Springer / eine Springerin eingeplant. Diese Ausfallprävention durch den Einsatz des zusätzlichen Springers / der zusätzlichen Springerin sichert ihm das Öffnen aller Läden und verhindert die aufwendigen kurzfristigen Problemlösungen. Der geöffnete Laden ist oberste Priorität und wichtiger als die Qualifikation der im Laden einspringenden Person: „Ich bin froh, dass der Laden auf ist. Da setze ich keine hohen Ansprüche“ (U5; Z. 600–602). Der Springer / die Springerin hat damit gleichzeitig die Funktion, das Sicherheitsbedürfnis des Geschäftsführers zu bedienen. U5 hat damit einen Strategieplan, der besagt, dass Vorsorge besser ist als Nachsteuern. Als er von der Pflegesituation der Mitarbeitenden erfuhr, so berichtet U5, habe er sich erstmal hingesezt und habe sich Gedanken gemacht, wie er am besten mit der Situation umgehen könne (vgl. U5; Z. 570–571). Er hat sich die Frage gestellt:

„Wie komme ich im Prinzip aus so einer Notsituation raus, wenn ich meine feste Belegung im Prinzip für den Monat schon durchgeplant habe, jeder von meinen



Mitarbeitern im Prinzip seine Zeit gesetzt bekommen hat, mir fehlt einer, der springt für den Fall X, da habe ich mich dann halt um eine 450-Euro-Kraft bemüht. 450 Euro-Kraft ist super zu händeln, die kommt immer auf ihre Stunden, egal wie und wenn ich dann zwischendurch auch doppelt besetze, das ist mir egal. (U5; Z. 573–578)

Mit diesem Notfallplan können auch andere personelle Engpässe abgedeckt und sehr flexibel auf ungeplante Ereignisse reagiert werden.

Koordination	
Strategie	Haltung
<ul style="list-style-type: none">• Pragmatismus Anpassung der Arbeitsorganisation und des Auftragsvolumens	<ul style="list-style-type: none">• „Ja, irgendwie regelt man es“• „Machen das, was geht und fertig“• „Es geht um die Arbeit, dass die Arbeit läuft“
<ul style="list-style-type: none">• Aufwandsoptimierung Anpassungen in den Betriebsabläufen	<ul style="list-style-type: none">• „Es geht ja irgendwie weiter, musst dir die Stunden irgendwie holen“
<ul style="list-style-type: none">• Vorsorgen ist besser als Nachsteuern Ausfallprävention durch vor-beugende Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">• „Alles ist möglich“• „Das kriegen wir alles hin“

Tabelle 2: Strategie Koordination

4.2.2.2 Kompensation

Die Strategie der Kompensation gleicht in den Kleinstunternehmen besonders die ungeplanten, kurzfristigen Ausfälle aus. Wenn das Team als Reserve zur Kompensation von Ausfällen nicht ausreicht, springt die Leitung selbst ein. „Genau, und wenn alle Stricke reißen, dann springen wir auch noch ein“ (U2; Z. 768). Durch die Wahl der Tourenlänge können dann zusätzlich noch, wie U2 berichtet, die originären Leitungsaufgaben erledigt werden (vgl. U2; Z. 735–737). U1 berichtet auch von der Verlagerung der eigenen Aufgaben, sofern ein:e Kolleg:in durch Pflegeaufgaben verhindert ist: „Dann mache ich es so, dass ich bis 18 Uhr im Laden bleibe und die Hausbesuche nach 18 Uhr mache“ (U1; Z. 735–737). U3 plant sich selbst nicht in die Arbeitsprozesse ein und wird somit als Chef zu einer Art stillen Reserve für plötzliche Ausfälle (vgl. U3; Z. 630–631). Ergänzend fügt U3 an: „Aber wir lassen dann im



Grunde genommen andere Sachen liegen, dann kommt ja trotzdem dann noch hintendran“ (U3; Z. 634–635). Besonders bei Terminalsachen wird alles erdenklich Mögliche aktiviert. Hier kann es auch zu Sonderregelungen kommen, indem die Arbeitszeit flexibilisiert wird und ggf. die mitarbeitende Person später zur Arbeit kommt oder falls sie nicht voll einsatzfähig ist, zuhause bleibt (vgl. U4; Z. 126–128). U4 führt aus:

„Ich arbeite jetzt auch mehr oder minder voll mit, weil wir auch weniger geworden sind, da muss man das eben selber ausgleichen, da fährt man selber da hin. Insofern ist das halt, wir sind im Handwerk immer relativ flexibel, wir sind auch flexibel, wenn einer anruft wegen einem Notfall, da muss auch einer irgendwie dahin, insofern muss man da auch flexibel sein.“ (Z. 128–133)

Mit dem eigenen Anspruch relativer Flexibilität gleicht U4 entstandene Lücken selbst aus und sieht dies als systemimmanent im Handwerk. Um der Selbstausschöpfung als Chef durch Kompensation der Lücken in den Arbeitsprozessen und der zusätzlichen Unternehmensführung vorzubeugen, betont U3: „Musst (...) irgendwann die Reißleine ziehen, egal wie, dann musst du einfach sagen, jetzt ist Feierabend“ (Z. 266–267). Hier wird deutlich, dass die Risiken und Grenzen der Kompensation durch den Chef den Teilnehmenden der Fokusgruppe bewusst sind. U3 berichtet, dass ihm seine Selbstständigkeit bei der Vereinbarkeit von seinem Beruf und der Pflegeverantwortung für seine Mutter sehr geholfen hat. Durch den „glücklichen Zufall“ seiner Selbstständigkeit mit Zeit- und Arbeitsorganisationssouveränität ist es ihm gelungen, seine Arbeit um die Versorgungszeiten seiner Mutter zu legen. Dies ging bis zu dem Zeitpunkt, an dem die Ressourcen zur stundenweisen selbständigen Tagesgestaltung bei seiner Mutter schwanden:

„Ich bin natürlich morgens dann irgendwie vor der Arbeit runter, waschen, anziehen, Frühstück, dann gab es irgendwann mal Essen auf Rädern, dann hat sie das Tablett nicht mehr aufgekriegt, also nachmittags nach Hause und abends nach Feierabend wieder sitzen, dann duschen, ab ins Bett und dann war es das, 1,5 Jahre, dann ist sie so hingefallen, jetzt ist sie im Pflegeheim.“ (U3; Z. 99–104)

Seine Ausführungen zeigen einerseits, wie kleinteilig Vereinbarkeit im gelebten Alltag ist, wie wichtig einzelne Flexibilitätsinseln im Alltag sind und wo Grenzen für deren Aufrechterhaltung liegen. Andererseits wird auch deutlich, dass es gelingende Beispiele im Alltag geben kann, die auch die Sensibilität bei der Führungsperson steigern.



Kompensation	
Strategie	Haltung
<ul style="list-style-type: none">• Es selbst in die Hand nehmen Kompensation mit Einsatz des Chefs (Chef arbeitet voll mit) <ul style="list-style-type: none">• Verlagerung der Leitungsaufgaben in den Feierabend oder auf das Wochenende	<ul style="list-style-type: none">• Immer relativ flexibel sein• Reißleine ziehen, wenn überkompensiert wird

Tabelle 3: Strategie Kompensation

4.2.2.3 Kooperation

Kooperation ist gekennzeichnet durch ein zielgerichtetes Zusammenwirken von mindestens zwei Personen. Bei den Kleinstunternehmen besteht das gemeinsame Ziel in der Arbeitsplatzsicherung durch die Betriebssicherung. Durch eine Strategie des Miteinanders werden die Mitarbeitenden in Planungsprozesse einbezogen. Die Einbeziehung kann so weit gehen, dass bei bekannter Problemlage eines oder einer Mitarbeitenden, dessen Bedarfe erfragt werden und dann die Arbeitsplanung drumherum gebaut wird. U1 veranschaulicht dieses Vorgehen mit seinem Beispiel:

„Wir machen das einfach so, wir arbeiten an einem Tisch, der sagt nur, dass er Probleme hat, das war in dem Sinne so, dass wir montagsfrüh, wie sieht denn deine Woche aus, was hast du geplant, weil ich quasi in der Woche Hausbesuche mache, Pflegeheim und Menschen, die im Rollstuhl sitzen und die schlecht rauskommen. Dann mache ich es so, dass ich bis 18 Uhr im Laden bleibe und die Hausbesuche nach 18 Uhr mache.“ (U1; Z. 732–737)

Bei U2 erfolgt die Einbeziehung seiner Mitarbeitenden durch den Einsatz des Wunschbuches für die Dienstplangestaltung. Es können Überstunden gemacht und dann zum Kompensieren von Terminengpässen eingesetzt werden. Hierdurch entstehende, auch kurzfristige Ausfälle werden dann durch das Team kompensiert (vgl. U2; Z. 755–765).

Wichtig ist an dieser Stelle eine gute Kommunikation und ein vertrauensvolles Miteinander: „Da fragt man sich untereinander auch“ (U2; Z. 831). Damit letzteres gelingt, wird betont,



dass hierzu ein wirkliches Team da sein muss. Auch U3 kooperiert bei Bedarf mit seinen Mitarbeitenden und gibt ihnen die Möglichkeiten, die Arbeitszeiten zu flexibilisieren. Er schildert:

„(...), entweder macht der den Samstag oder macht immer länger. Wir haben auch schon überlegt, wir gehen nur noch von montags bis donnerstags arbeiten, (...), im Winter ist es in der Heizungsbranche ein bisschen blöd, aber ich habe mir das echt schon überlegt, dass man vielleicht im Sommer sagt, wir arbeiten jeden Tag länger und freitags machen wir frei. Dann baust du ein Stundenkonto auf, was du dann im Prinzip für den Winter nochmal nutzen könntest.“ (U3; Z. 680–686)

Durch die lange Zusammenarbeit hat sich ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitenden entwickelt, welches sich in kurzen Wegen und im wechselseitigen Miteinander zeigt. U4 grenzt das auch explizit zu großen Betrieben ab und denkt, dass es einfacher sei, in Kleinunternehmen zu handeln: „Ist aber vielleicht auch im großen Betrieb, da muss es erst genehmigt werden, dann geht es über mehrere Instanzen, rufen morgens an oder schreiben WhatsApp oder kommen eben rein oder wie auch immer“ (U4; Z. 137–143). Es besteht ein Verständnis dafür, dass bei Mitarbeitenden mit kritischen Lebensereignissen Sonderregeln zu finden sind, auch als Zeichen von Menschlichkeit. Zumal in diesen Ausnahmesituationen die Aufmerksamkeit weniger bei der Arbeit liegt. U4 führt aus:

„Muss man ein bisschen menschlich sein, (...), von einem Mitarbeiter. Der schon lange da ist, ist irgendwann mal, vor acht Jahren die Mutter gestorben, ziemlich jung, das war auch Käse, da kam der auch auf mich zu und hat mit mir geredet. Ich sage, das kriegen wir alles hin, der hatte dann einen Freifahrtschein, du bist ja mit deinen Gedanken ganz woanders, das sind solche Themen.“ (U4; Z. 364–368)

Begründet mit der Betriebsgröße betont U5, dass er als Vorgesetzter seinen Mitarbeitenden recht nahestehe und sie eher als Team sehe und entsprechend mit ihnen umgehe. Er ergänzt, dass er versuche, alle Mitarbeitende gleich zu behandeln (vgl. U5; Z. 180–183). Bei Bedarf „wird die Sache angesprochen, die wird dann geklärt und fertig“ (U5; Z. 359). Dieses offene Teamklima lässt Raum für die Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden. Konkret beschreibt dies U5:

„Dann besprechen wir den kompletten Wochenverlauf, wenn ich dann schon höre, okay, pass auf, meine Mutter oder mein Vater, bzw. der eine Vater ist die Situation gerade, geht es aktuell sehr schlecht, zunehmend halt, ich sage pass auf, bist du die



Woche, denn flexibel oder soll ich sagen, ich packe den Springer mit auf deine Tage, wo du eigentlich eingeteilt bist, damit du im Prinzip die Absicherung hast, pass auf, morgen ist es so weit, ich muss mich unbedingt kümmern, ich kann nicht kommen.“ (Z. 544–550)

Das Miteinander am Arbeitsplatz besteht wechselseitig. Im Sinne von „Eine Hand wäscht die andere“ unterstützen die Mitarbeitenden den Betrieb, wenn es dort Engpässe gibt. „(...) aber dann ist es auch mal, wenn die auch mal länger, dann maulen die auch nicht, dann machen die das, wenn es fertig sein muss, dann muss es fertig sein“ (U3; Z. 211–215).

Über die Arbeitsbedingungen wird untereinander gesprochen und für ein familienorientiertes Unternehmen mit einem guten Team und regelmäßigen Teamangeboten wird auch schon mal eine etwas geringere Vergütung in Kauf genommen (vgl. U2; Z. 848–852). Das Bewusstsein, in einem Team mit familienorientierten Arbeitsbedingungen zu arbeiten, wird von den Mitarbeitenden nach außen kommuniziert und kann sich indirekt auf die Personalgewinnung auswirken.

Kooperation	
Strategie	Haltung
<ul style="list-style-type: none">• Strategie des Miteinanders Einbeziehung der Mitarbeitenden• Kommunikation<ul style="list-style-type: none">– Kurze Wege– Offenes Teamklima	<ul style="list-style-type: none">• „Wir sind ein Team“• „Eine Hand wäscht die andere“

Tabelle 4: Strategie Kooperation

4.2.2.4 Angebote im Unternehmen

Neben den drei vorgestellten Strategien wurden in der Fokusgruppe weitere Angebote genannt, die in den Unternehmen bereitgehalten werden oder subjektiv von den Befragten als etwas gesehen wurden, was einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege dienlich sein könnte.



Durch den Einsatz einer 450-Euro-Kraft gelingt es bspw., wie U5 berichtet, die Personaleinsatzplanung zu flexibilisieren und auch bei Personalausfällen die Öffnungszeiten der Shops aufrechtzuerhalten. In wöchentlichen Meetings mit dem Team werden die Zeit- und Flexibilitätsbedarfe der pflegenden Beschäftigten besprochen und entsprechend geplant. Die als Springer:in tätige geringfügig beschäftigte Person kennt sich in den verschiedenen Shops aus und kann so Ausfälle kompensieren (vgl. U5; Z. 23–29).

Sehr situationsabhängig kann bei U4 auf die Möglichkeit der Recherche durch die Ehefrau im Büro zurückgegriffen werden, indem sie weiterführende Adressen herausucht. Diese halb-informelle Lösung hilft in den Akut-Situationen, die im Arbeitsalltag auftreten können:

„Problem ist ja, das sind Probleme, Fragestellungen, die dann erst auftreten, wenn die Situation da ist. Selbst die Situation ist meist nicht eindeutig, sondern bei jedem unterschiedlich, ist es die Mutter, ist es das Kind, ist es der Mitarbeiter, wie nah ist es dran, wie viel muss ich mich darum kümmern. Ist es der Mitarbeiter, kann ich meiner Frau sagen, gucke mal im Internet, wo was ist, gib ihm drei Adressen, bei der Mutter oder muss ich mich selber drum kümmern und den Antrag ausfüllen.“ (U4; Z. 963–968)



4.2.3 Konsequenzen der Vereinbarkeit

Wie bereits der theoretische Hintergrund zeigte, haben Vereinbarkeitssituationen Konsequenzen für Unternehmen. Im Folgenden werden von den befragten Kleinstunternehmen genannten Folgen präsentiert (HK7). Es zeigt sich zunächst eine Art Grundtenor, den alle befragten Unternehmer teilten: Bedingt durch die Betriebsgröße „muss es irgendwo gehen“ (U2; Z. 83–85). Die Bewältigung von Engpässen durch die betriebsinternen Ressourcen scheint sich im Selbstverständnis der Kleinstunternehmen zu befinden. U3 resümiert, dass alle durch die Folgen von Vereinbarkeit durchmüssen und diese ein Teil der betrieblichen Lebenswirklichkeit seien: „Jetzt ist das mit den kleinen Kindern so, das ist für mich wie pflegen, wenn die nicht da sind, dann ist es einfach so. Da müssen wir einfach alle durch, Handwerker gibt es sowieso nicht so viel, d. h. die Warteliste ist lang und wird länger“ (U3; Z. 111–114).

Im Unterschied zu größeren Betrieben müssen Kleinstunternehmen laut U5 gucken, wie sie eine für Vereinbarkeit adäquate Lösung finden (vgl. U5; Z. 193–196). Die Reduktion der Arbeit, des Angebotes und auch des Umsatzes sieht U3 derzeit als einzige Möglichkeit, um mit Ausfällen umzugehen, und begründet dies damit: „Die Notwendigkeit bei den Mitarbeitern ist ja da, sonst ist er ganz weg“ (U3; Z. 691–694). Es besteht ein Risiko mit drastischen Folgen für das Kleinstunternehmen: „Sonst kündigt er, weil er freitags jemanden pflegen muss“ (U3; Z. 696). Selbst bei finanziellen Einbußen zählt ein gutes Team, in dem man sich gut versteht, mit besseren Arbeitszeiten und „mehr Family-Balance“ (U2; Z. 848–853). Arbeitsbedingungen, die als gut erlebt werden, werden nach außen kommuniziert und sind gleichzeitig zu einem Instrument geworden, mit dem man auf dem Markt bei potentiellen Mitarbeitenden attraktiver wird: „Wenn auf der Baustelle gesprochen wird oder so, dann hörst du schon mal, bei uns ist es super. Wir haben überhaupt keine Probleme“ (Ux; Z. 933–936). Daher hält U3 es durchaus für möglich, dass Vereinbarkeitsangebote bzw. ein guter Umgang mit Vereinbarkeit förderlich seien, um neue Mitarbeitende zu gewinnen (vgl. U3; Z. 1437–1439). Sobald eine Beziehung zu Kund:innen besteht, wie bei der Heizungsmontage oder der Elektroanlage im Privathaushalt, entsteht beim ausfallenden Mitarbeitenden ein Loyalitätskonflikt. Es stellt sich ein schlechtes Gewissen ein. Sie „wissen, wenn die jetzt nicht kommen, dann bleibt die Bude still, morgen soll schon der Maler kommen, Fliesenleger steht da auch schon und jetzt stockt da alles, dann haben die ein schlechtes Gewissen. Die Guten haben ein schlechtes



Gewissen“ (Ux; Z. 871–872). Mal sind die Kolleg:innen bereit, für ausfallende Mitarbeitende einzuspringen, aber nicht auf Dauer. U4 sagt: „Dann ist es ganz klar, dass es auf die Stimmung der Allgemeinheit geht, wenn die anderen weg sind und es keinen Ersatz geschaffen wird“ (U4; Z. 889–891). Das bedeutet, dass in den Kleinstunternehmen Vereinbarkeit schnell zu einem existentiellen Thema für die Betriebsabläufe werden kann, aber von den Befragten nicht nur mit negativen, sondern auch mit positiven Konsequenzen verbunden wird.

4.2.4 (An-)Sprache zu Vereinbarkeit im Betriebsalltag

Vereinbarkeit wird im Betrieb durch ihre Existenz zu einem Thema, was in irgendeiner Form (non-)verbal zu Aktivitäten führen muss. Wie dies in den befragten Unternehmen geschieht, zeigt HK8. Pflegeaufgaben der Mitarbeitenden sind im Sinne der Vereinbarkeitsabstimmungen Teil des wöchentlichen Team-Meetings. Somit ist das ganze Team beim Gelingen der Pflegevereinbarkeit bzw. wird zu dessen Gelingen vom Vorgesetzten einbezogen. So sparen Unternehmer auch Ressourcen und fördern den Austausch miteinander: „Ich fasse es für meinen Bereich z. B. zusammen, ich habe halt auch Mitarbeiter, die pflegebedürftige Familienangehörige haben, dementsprechend haben wir da auch wöchentliche Meetings, wie es gerade mit der gesundheitlichen Situation aussieht, wir besprechen das alles im Team auch“ (U5; Z. 21–24). Im Betriebsalltag hat die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege „keinen direkten Namen“ bzw. „es gibt keinen Begriff“ (U4; Z. 175 und Ux; Z. 351). Ein Unternehmer sagte, dass ihm „die Begriffe (...) zu spezifisch auf größere Unternehmen“ ausgerichtet seien (Ux; Z. 1148). Nach U4 hieß es in der Vergangenheit schon mal „müssen mal wegen meiner Mutter reden“ (U4; Z.346) oder U3 hat die Bitte „können wir mal eben unter vier Augen sprechen“ (U3; Z. 346–349) erhalten. Auch das Gespräch bei einem Kaffee ist eine Möglichkeit, um über Vereinbarkeit zu reden. Die direkte Bitte um ein vertrauliches Gespräch ist „Alltagsgebrauch“ (Ux; Z. 350). Dann „wird die Sache angesprochen, die wird dann geklärt und fertig“ (U3; Z. 359).

Die Problemlösung mit der Geschäftsführung ist arbeitsimmanent und das Ansprechen gelingt auf kurzem Dienstweg:

„Wir machen das einfach so, wir arbeiten an einem Tisch, der sagt nur, dass er Probleme hat, das war in dem Sinne so, dass wir montagsfrüh, wie sieht denn deine Woche aus, was hast du geplant, weil ich quasi in der Woche Hausbesuche mache,



Pflegeheim und Menschen, die im Rollstuhl sitzen und die schlecht rauskommen. Dann mache ich es so, dass ich bis 18 Uhr im Laden bleibe und die Hausbesuche nach 18 Uhr mache.“ (U1; Z. 732–737)

Grundsätzlich ist es im Betrieb üblich, sich über die Dinge auszutauschen, die einen gerade beschäftigen. Dies ist kein vereinbarkeitsexklusives Vorgehen und es gehört vielmehr dazu, weiterführende Informationen zu teilen, auch zu Themen wie Einsparoptionen bei Immobilien etc. (vgl. U3; Z. 794–796). Auch kommt es vor, so U4, dass innerhalb eines normalen Gesprächs Unterstützungsbedarfe angesprochen werden: „Dann sage ich schon mal, meine Frau macht Büro, (...) die kann ja mal gucken, (...) und mal rumtelefonieren, würde man vielleicht auch, wenn einer kommt wegen Pflege, aber das dann aus dem Gespräch heraus morgens oder nachmittags.“ (U4; Z. 811–815).

4.2.5 Wissen über Vereinbarkeitsmaßnahmen

Durch das Auftreten von Vereinbarkeit im eigenen Unternehmen kann Wissen zum Thema aufgebaut werden. Wissen können Unternehmer:innen darüber hinaus auch auf anderem Weg sammeln. Wie dieser Wissensfundus in der Praxis aussieht, ist Inhalt von HK9. Das Wissen über Vereinbarkeitsmaßnahmen ist sehr bedarfsabhängig. Es besteht ein Gefühl, immer im Regen zu stehen. U3 führt aus: „Ja, klar, (...) du stehst immer im Regen“ (U3; Z.1081) und erläutert dies am Beispiel des elektronischen Krankenscheins: „So wie elektronischer Krankenschein, super, wenn der Erste den Krankenschein hat, dann musst du sehen, wo du den herkriegst, entweder schicken sie dir den oder du stehst wieder dumm da“ (U3; Z. 1081–1084).

Das Lernen von neuen Anforderungen geschieht im Tun. Bei wiederkehrenden Situationen wird der Umgang mit diesen gelernt und es wird Wissen aufgebaut. Treten Situationen nur gelegentlich auf, so verblasst das Wissen auch wieder. Man erinnert sich schlecht und nur halb an die Dinge und muss dann feststellen, dass man „manchmal die Sachen nicht mitkriegt“ (U3; Z. 969). Beim Gruppenteilnehmenden aus der Pflegebranche (U2) ist die Pflegezeit beziehungsweise die kurzfristige Arbeitsverhinderung bekannt. Aufgrund des Aufwandes bei der Inanspruchnahme dieser Maßnahmen wird seinen Ausführungen nach in der Praxis der eigene Krankenschein vorgezogen:



„Müsstest sagen, deine Mutter (...) kommt übermorgen aus dem Krankenhaus raus, Pflege ist alles noch nicht gesichert, dann kann ich sagen, ich möchte Pflegezeit. Oder kurzfristige Arbeitsverhinderung, so heißt es dann, glaube ich, in Anspruch nehmen, aber dann wird erstmal der Rattenschwanz sage ich immer, mit den ganzen Formalitäten, wie viel Verdienstausschlag hast du gehabt, lieber eigenen Krankenschein.“ (U2; Z. 222–228)

Weiter geht U2 davon aus, dass er Mitarbeitende, Freund:innen und Bekannte mit seinen Kenntnissen unterstützen oder an die passenden Stellen lotsen kann. Klar ist, dass es schwierig für Unternehmer:innen ist, neben ihrem Alltagsgeschäft selbst in Vereinbarkeitsfragen auf dem aktuellen Stand zu bleiben.

4.3. Bedarfe der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Unternehmen

Abschließend widmet sich die Ergebnisdarstellung der Auswertung der Bedarfe zu Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Unternehmen. Die Darstellung beginnt mit einer offenen Beschreibung der eigenen Bedarfe von Unternehmer:innen und schließt in einer Darstellung der Bewertung von einzelnen Bausteinen des Landesprogramms zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.

Einigkeit gab es in der Fokusgruppe, dass es bei einer konkreten Bedarfssituation notwendig ist, in kurzer Zeit zielgerichtete Informationen zu bekommen. U4 skizziert dies mit den Worten: „Wenn wir das Problem haben, Hörer in die Hand, ‚Herr M. ich habe ein Problem, was können wir machen?‘“ (U4; Z. 1463–1464). Als üblich wird beschrieben, dass bei allen Fragen bezüglich der Mitarbeitenden die Steuerberatung erste Ansprechperson ist. Hier besteht das notwendige Vertrauensverhältnis und die Erwartung, dass schnelle Lösungen vorliegen können: „Hast genug drumherum, was nicht zur Arbeit dazugehört“ (Ux; Z. 1564). Alternativ wird auch bei der Innung nachgefragt, die man als „einen Schritt weiter“ (Ux; Z. 1467–1468) ansieht. Die Innung ermöglicht einen kurzen Weg zu gesammelten Informationen verschiedenster Themen: „Das ist wieder der kurze Weg, brauchst dich nicht ans Internet setzen, rufe mal eben da an, da ist einer, der weiß“ (Ux; Z. 1565–1566).



Als wichtig wird auch gewertet, bei der Innung eine Ansprechperson zu haben, die fachlich kompetent ist und die Handwerkskammer im Hintergrund hat (vgl. Ux; Z. 1266–1268). Dies stellt eine Hilfe gebündelt aus einer Hand dar. Auch die Kammern (Handwerkskammer oder Industrie- und Handelskammer) wurden mitgedacht. Die eigene Suchstrategie fokussiert sich auf die Institutionen der eigenen Branche:

„Im Zweifel schon bei der Handwerkskammer anfangen. Sicherlich wird das Problem häufiger werden, aber da kann einer sitzen, so ein Rechtsanwalt da, der kann das vielleicht mal mitmachen, aber um wirklich breit zu streuen, würde ich eine Stufe höher denken, und sagen Handwerkskammer, IHK, dass da dann vielleicht einer ist, der sich da richtig mit auskennt und dann meinetwegen hingehet und dann Vorträge macht. Dann habe ich vielleicht wieder einen, in der Innungsversammlung sitzt dann vielleicht dann doch ein oder zwei, die gerade das Problem haben. (...) Aber wenn jemand bei der Handwerkskammer oder IHK jemand ist, der sich da wirklich top mit auskennt und der in der Innung das verbreitet.“ (U4; Z. 1539–1551)

U4 weist auf die dortige Rechtsberatung hin, zweifelt aber, dass die Rechtsanwält:innen auch in Bezug auf Pflege kundig seien. „Da gibt es auch Rechtsberatung, da gibt es drei intelligente Rechtsanwälte, die schon mal helfen, meist im Arbeitsrecht, aber wenn du Fragen hast, ob die jetzt in Bezug auf Pflege einen hätten, wüsste ich nicht“ (U4; Z. 1196–1198). Verbunden mit dieser Strategie ist die Hoffnung, auf gewohntem Suchweg eine Hilfe zu erhalten. Wie präzise diese sein kann, wird jedoch bezweifelt von den Teilnehmenden.

Allerdings sind diese Ad-hoc-Hilfen wesentlich beliebter als langfristig geplanter Wissensaufbau zu diesen Themen. Auf Informationsveranstaltungen zum Thema Pflegevereinbarkeit durch die Innung oder die Kammern reagieren die Teilnehmenden der Fokusgruppe mit Vorbehalt. U4 äußert: „Sind immer die Gleichen, mit einem guten Vortrag kriegt man die nicht hinter dem Ofen hervor, ist verschwindend gering“ (U4; Z. 1264–1265). Auch Informationsstände auf den jeweiligen Fachmessen werden sehr skeptisch kommentiert. Ein Befragter berichtet: „Du guckst dir nur das an, was dich interessiert“ (Z. 1329). Es wird wiederholt darauf hingewiesen, dass das Informationsinteresse mit einem konkreten Bedarf gekoppelt sei. Steht das Problem nicht an, so bestehen auch aktuell keine Fragen. U2 führt aus: „Und das Problem fehlt dann, du gehst dahin, was kann ich tun, wenn ich mal pflegebedürftig bin,



dann ist das Thema noch ganz weit weg in dem Sinne, wenn es aktuell wäre, dann musst du hin“ (Z. 1344–1347). Pflege wird verdrängt, solange es geht.

Die Nutzung von Broschüren zum Thema Pflegevereinbarkeit wird in der Fokusgruppe zwiespalten diskutiert. Zum einen wird das gesprochene Wort dem Lesen vorgezogen, da dieses mit erklärenden Beispielen bereichert sei:

„Genau, wo man dann noch sagt, hm was macht man in der und der Situation, du kriegst da sofort eine Antwort und ich denke, das ist tausendmal schneller als 1.000 Broschüren. Wenn ich einem Kunde was erkläre an der Heizung und ich schicke ihm nur ein Prospekt, dann sagt der, toll, aber wenn ich ihm das erkläre persönlich, dann ist das was anderes.“ (U3; Z. 1031–1035)

Auch der Zeitpunkt, wann man die Information erhält, ist wichtig für deren Resonanz und Wirksamkeit: „Manchmal in den Broschüren einfacher in eine Situation vorgestellt wird, aber deine Situation ist ganz anders“ (Ux; Z. 1029–2030). Zusätzlich wird angesprochen, dass die Inhalte möglicherweise bereits veraltet, aber die Kontaktdaten nutzbar für weitere Informationen seien (vgl. Ux; Z. 1043–1046). Beratungsangebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege werden als zusätzlicher Arbeitsaufwand abgelehnt (vgl. Ux; Z. 1160–1161). U4 räumt ein: „Das wäre eher eine Überlegung, wenn ich mich aus dem Unternehmen zurückziehen möchte, dann bräuchte ich da vielleicht Hilfe. Aber sonst solange das Unternehmen unter meiner Führung geht, dafür habe ich ja das Unternehmen aufgebaut“ (U4; Z. 1168–1170).

Diese Erkenntnisse zeigen, dass die Unternehmen in einem Netzwerk mit mehreren Unterstützungsebenen zu finden sind. Diese haben Schnittmengen miteinander, aber auch einzelne eigene Merkmale und werden in der Regel nacheinander und je nach Suchgröße angesprochen (s. Abb. 3).

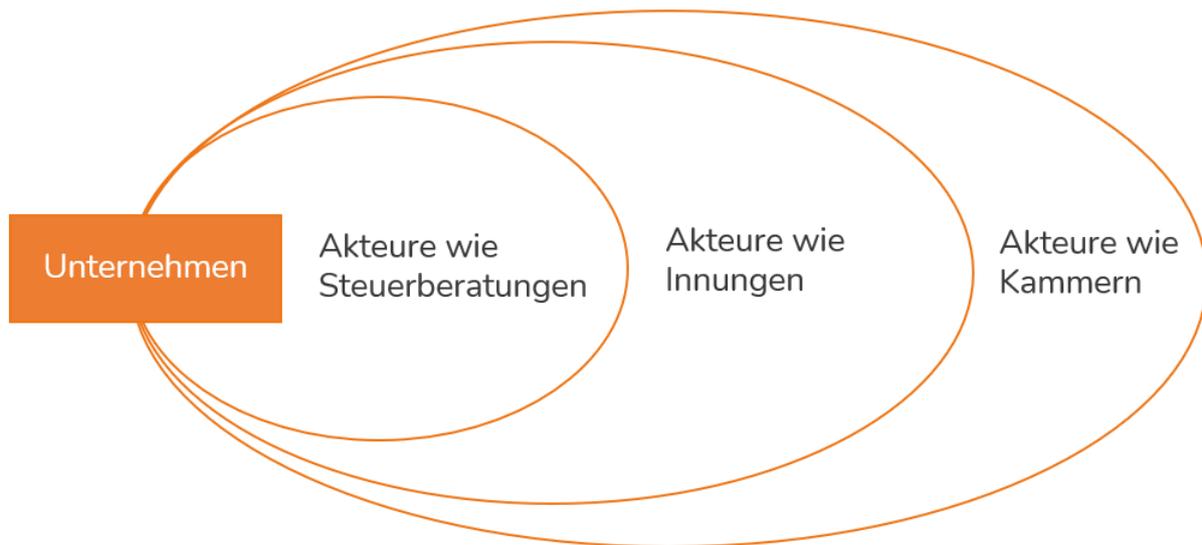


Abbildung 3: Vernetzte Ansprache von Kleinunternehmen

Nach dieser Darstellung der eigenen Such- und Bedarfslage bei den Unternehmer:innen werden im Folgenden die Bewertungen der einzelnen Bausteine des Landesprogramms Vereinbarkeit von Beruf und Pflege vorgestellt. Mit diesem Schritt soll untersucht werden, ob im Landesprogramm bereits geeignete Lösungen für Kleinunternehmen vorhanden sind oder ob diese noch angepasst werden müssen. Das Angebot, durch die **Chartaunterzeichnung** zum Vereinbarkeitspartner zu werden, löst bei einzelnen in der Fokusgruppe die Befürchtung aus, verbindlich im Pflegevereinbarkeitsthema auf dem aktuellen Stand sein zu müssen. Die gleiche Sorge besteht auch für den glaubwürdigen Einsatz des Vereinbarkeitssiegel bei der Personalgewinnung. Hier herrscht hoher Erwartungsdruck und es wird für wichtig gehalten, kompetent Rede und Antwort zum Thema stehen zu können. Der Anspruch an sich selbst ist davon gekennzeichnet, den durch die Chartaunterzeichnung ausgelösten eigenen Erwartungen und denen von zukünftigen Mitarbeitenden zu entsprechen. Unbedingt gilt es zu vermeiden, etwas vorzugeben, was man nicht einhalten kann. In der Unternehmensführung zeigt sich die eigene Verbindlichkeit als ein zentrales Prüfkriterium für die unternehmerische Glaubwürdigkeit. Um die Charta unterzeichnen zu können, bedarf es in der Fokusgruppe eines großen Vertrauensvorschusses. Es wurde die Befürchtung geäußert, die Charta könne ein vorgetäuschter Türöffner für ein späteres Geschäft sein, i. S. v.: „Ich gebe dir die Charta mit und dann komme ich mal bei dir vorbei und dann kommt er und verkauft mir doch noch was“ (UX; Z. 1349–1350).



Der betriebliche Pflegekoffer ist als aktuelle Informationsquelle zum Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bei den Teilnehmenden der Fokusgruppe sehr willkommen:

„Das ist natürlich von Vorteil, wenn es wie so ein Plan-B-Ordner, den ziehst du raus, hier das sind die Informationen. Das wäre super, wenn man das hätte, dass man auf jeden Fall, man weiß, der Ordner steht da und wenn irgendeiner kommt, den ziehst nur raus, man muss gucken, ob das noch aktuell ist, aber da gibt es irgendwo, wo man sagen kann, klicke es noch mal an, drucke mir das Aktuelle aus, das wäre natürlich für die Mitarbeiter ganz gut.“ (U3; Z. 998–1003)

Eine ideale Lösung muss somit schnell verfügbar und aktuell sein. Durch ein digitales Angebot gelinge es viel einfacher, die Inhalte aktuell zu halten, als es mit früheren Modellen mit Ordnern und ausgedruckten Rastern möglich war (vgl. U3; Z. 1593–1594). Durch vorstrukturierte Informationen sei es laut U4 einfacher den Mitarbeitenden zu helfen, während sie arbeiten. Die einzige Sorge, die ein Befragter äußerte, war die, dass dahinter eine Informationsflut stecke und man notwendige regionale Informationen nicht findet: „Dadurch, dass das Pflegesystem so komplex ist, ist es wie, (...) gibt man ein Schlagwort ein und dann kommen zehn verschiedene Hinweise, (...). So hätte ich Angst, ob er von Leuten von anderen Firmen so verstanden wird“ (U2; Z. 1449–1460).

Einen betrieblicher Pflege-Guide im Unternehmen zu haben, ist für Kleinstunternehmen keine Option. Es ist aber für die Gruppe vorstellbar, dass es Ansprechpersonen bei der Innung oder der Handwerkskammer gibt, die gezielt informieren und an die passenden Beratungsstellen weiterlotsen. Somit können eigene Ressourcen geschont werden und dennoch schnelle Lösungen vorgefunden werden.

Die Teilnehmenden der Fokusgruppe zeigen keinen Bedarf an regionalen Netzwerktreffen zum Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Für U4 ist es vorstellbar, bei Bedarf das Thema der Pflegevereinbarkeit in seine seit mehreren Jahren bestehende Netzwerkgruppe mitzunehmen:

„Jeder hat dann vielleicht noch was dazu beizutragen, das könnte ich mir auch vorstellen, wenn sowas ansteht und ich gerade so ein Problem habe, dass ich sage, kannst du mal gucken, was kann ich als Arbeitgeber meinem Arbeitnehmer in Sachen



Pflegeunterstützung überhaupt machen, ob finanziell oder sachlich, wo sind da rechtliche Rahmen, wie viel Tage kriegt er, sowas. Das könnte ich da sicherlich noch mehr Informationen drüber holen, über den Weg.“ (U4; Z. 1224–1229)

Also zeigt sich, dass die Ad-hoc-Hilfen aus dem Angebotsportfolio von den Kleinstunternehmen mit besonders vielen Voraussetzungen verbunden werden. Kleinstunternehmer:innen können nur begrenzte Ressourcen selbst einbringen und wollen nur versprechen, was sie selbst auch leisten können.

5. Ergebnisdiskussion und Ableitungen

Die vorgefundenen Ergebnisse werden im Folgenden kurz zusammengefasst und in den Wissensdiskurs eingeordnet. Daraus werden anschließend konkrete Ableitungen aus den drei Schwerpunktthemen formuliert. Generell wird in den vorgefundenen Ergebnissen deutlich, dass Vereinbarkeit ein implizites und kein explizites Thema für Kleinstunternehmen ist: Die Kleinstunternehmen beschäftigen sich sehr bedürfnisorientiert mit den auf sie einwirkenden großen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialen Themen. Das bedeutet nicht, dass Vereinbarkeit von Beruf und Pflege keine Rolle spielt. Vielmehr erfährt das Thema immer dann im Unternehmen Aufmerksamkeit, wenn es konkret eine Person in der Belegschaft betrifft. Dies heißt für die Ansprache der Kleinstunternehmen, sich deren Netzwerkstruktur zu Nutze zu machen und dort an den verschiedenen Knotenpunkten das Thema vielfältig zu platzieren. Es geht stärker darum, in den Unternehmensnetzwerken für Kontaktpunkte zum Thema zu sorgen, als die Kleinstunternehmen direkt anzusprechen. Ein besserer Zugangsweg kann es bspw. sein, ein bestimmtes Thema in verschiedenen Branchennetzwerken zu platzieren (Unternehmerfrühstücke etc.). Man muss an die Orte gehen, an denen sich Unternehmer:innen aufhalten und dort Präsenz zeigen. Man lernt in den Unternehmen tendenziell am Modell von konkreten Vereinbarkeitsfällen und verfeinert damit die eigenen Strukturen. Allgemeine Lösungen passen selten zu den Kleinstunternehmen.

Diese grundsätzliche Einordnung zeigt, dass man Wissen und Anwendungsstrategien jeweils bezogen auf bestimmte Teilaspekte des Themas hin untersuchen sollte. Daher wird in diesem Kapitel auch eine Unterscheidung nach den drei großen Bereichen der Untersuchung von



Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Kleinstunternehmen aus Perspektive der Geschäftsführung vorgenommen. Vorab sei an dieser Stelle auf einige Limitationen des vorliegenden Berichts hingewiesen, die zur Einordnung nicht unerwähnt bleiben sollen: An der Fokusgruppe nahmen ausschließlich Geschäftsführer bzw. Inhaber von Kleinstunternehmen teil. Diese waren allesamt männlich, weshalb ausschließlich deren Perspektive auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Kleinstunternehmen vorgelegt werden kann. Inwieweit die Ergebnisse anders ausfallen würden, wenn die Fokusgruppe sowohl von Männern als auch von Frauen besetzt gewesen wäre, muss offenbleiben. Bisher finden sich grundsätzlich auch mehr Männer als Frauen in Führungsrollen wieder. Auch gibt es Forschungsströme, die statt über das konkrete Geschlecht über den männlichen bzw. weiblichen Führungsstil sprechen und diese miteinander vergleichen. Ein weiblicher Führungsstil gilt im Vergleich zum männlichen Führungsstil tendenziell als teamorientierter und flexibler sowie kreativer (vgl. Boerner 2023). Inwiefern diese Stile in den Betrieben von wem vorzufinden sind und welche Rolle sie für das Thema Vereinbarkeit einnehmen können (ob es einen positiven Effekt auf die Belegschaft gibt), wäre ein guter Impuls für künftige Forschung.

Auch fehlt die Perspektive der Mitarbeitenden aus den einbezogenen Unternehmen, die ein guter Spiegel bzw. Prüfstein für die Aussagen der Führungsebene sein können. In anderen Studien sind Abweichungen bei der Einschätzung zur Familienfreundlichkeit im Unternehmen zwischen der Betriebsleitung und den Mitarbeitenden erkennbar (vgl. Erfolgsfaktor Familie 2019, S. 19). Auch die Stichprobengröße von fünf Teilnehmenden bedeutet, dass nur wenige Unternehmen aus ausgewählten Branchen einbezogen werden konnten. Die Perspektiven auf das Pflegevereinbarkeitsthema haben einen exemplarischen Charakter und können nur erste Einblicke geben und zu weiteren vertiefenden Studien auffordern. Bei den Fokusgruppenteilnehmenden waren die Berührungspunkte zum Thema der Pflegevereinbarkeit im Kleinstunternehmen unterschiedlich. Bei zwei Teilnehmenden war der Themenzugang durch eigene Pflegeerfahrung geprägt und nicht durch die Erfahrung mit pflegenden Mitarbeitenden. Die Leitung des Pflegedienstes nahm sowohl die Perspektive der Pflegedienstkund:innen als auch die der Mitarbeitenden mit weichgezeichneter Trennschärfe ein. Hierdurch wurde die Perspektive auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bezüglich seiner Mitarbeitenden uneindeutig. Zwei Teilnehmende der Fokusgruppe konnten konkret von ihren pflegenden Beschäftigten berichten. Insgesamt war das Pflegevereinbarkeitsthema in der



Fokusgruppe sehr stark auf die Ausfallsituationen durch Pflegeaufgaben im Betrieb fokussiert. Hierdurch finden sich wenige Beschreibungen zur gelingenden Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Für die Einordnung der nun folgenden Ergebnisse bedeutet das jedoch, dass in einem bisher unbeachteten Forschungsfeld erste Impulse gesetzt werden können. Diese können Leuchttürme in einem vernebelten Wissensfeld sein und sollen als solche fungieren.

5.1 Begriffsverständnis Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Rund um das Begriffsverständnis von Vereinbarkeit von Beruf und Pflege lassen sich folgende Kernergebnisse ableiten:

- Das Thema der Pflegevereinbarkeit wird grundsätzlich für wichtig gehalten. Jedoch hat es im Alltagsgeschäft nur Relevanz, wenn eigene Beschäftigte zusätzlich zu ihrer Berufstätigkeit im Betrieb familiäre Pflegeaufgaben übernehmen.
- Im Kontext der Vereinbarkeit wird „Pflege“ mit Zeit assoziiert.
- Tendenziell wird beim Thema „Pflege“ eher an ältere Familienmitglieder mit einem längeren Pflegeverlauf gedacht.
- Im Arbeitsalltag ist es nicht relevant, ob der Mitarbeitende fehlt, weil das Kind erkrankt ist oder wegen eines zu pflegenden Angehörigen.
- Der Begriff der „Pflege“ wird weit gefasst, ausgehend von der konkreten körperlichen Pflege bis zu den zahlreichen Unterstützungen im Alltag wie z. B. Einkaufen gehen, Essen zubereiten und Unterhaltung.
- Die Übernahme von Pflegeaufgaben in der Familie wird als „Verpflichtung“ und „zeitlichen Mehraufwand“ bewertet.
- Die konkrete Begrifflichkeit der „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ wirkt auf die Kleinstunternehmen befremdlich und findet keine positive Resonanz.
- Durch das eher familiäre Klima im Kleinstunternehmen werden familienbezogene Belange mit der Einleitung: „Wir müssen reden ...“ angesprochen. D. h. es gibt ein Gesprächsklima zwischen den Mitarbeitenden und dem Vorgesetzten, welches die direkte Ansprache persönlicher Themen zulässt. Hier hat sich eine Komm-Struktur etabliert.



- Das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ist bei Kleinstunternehmen auf der Begriffsebene kein Türöffner. Denn Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von außen lösen Argwohn aus und werden wie andere Kaltakquise-Angebote sogleich aus Selbstschutz abgelehnt.

Das bedeutet konkret, dass man Kleinstunternehmen besser indirekt auf das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ansprechen und dabei mit Fallbeispielen agieren sollte. Pflegevereinbarkeit gehört für die Kleinstunternehmen zu einer Vielzahl von Themen, die im Arbeitsalltag bewältigt werden müssen. Dabei ist die Orientierung an der Lebenswirklichkeit essentiell und Unternehmer:innen wollen glaubwürdig bleiben.

5.2 Unternehmenskultur und Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Aus den Ergebnissen des Fokusgruppeninterviews lassen sich einige Erkenntnisse rund um die Unternehmenskultur der Kleinstunternehmen ableiten, deren zentrale Ergebnisse wie folgt zusammengefasst werden können:

- Bei den Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zeigt sich eine Ko-Trias bestehend aus den Teilstrategien
 - Koordination,
 - Kooperation und
 - Kompensation.

Situationsabhängig variieren die Ausprägungen der jeweiligen Teilstrategien.

- Die Strategien beschreiben, wie etwas gemacht wird, und skizzieren die Haltung, aus welchem Gefühl oder Grundverständnis heraus gehandelt wird.
- Bei der Koordination werden die betrieblichen Teilaktivitäten in Hinblick darauf, dass „die Arbeit läuft“, ausgerichtet.
 - Durch gezielte Aufwandsoptimierungen werden die Betriebsabläufe den Begebenheiten angepasst und möglichst zusätzlicher Stress reduziert.
- Durch den dauerhaften Einsatz einer geringfügig beschäftigten Person auf 450-Euro-Basis besteht beispielsweise ein Notfallplan, durch den auch andere personelle Engpässe abgefedert und sehr flexibel auf ungeplante Ereignisse reagiert werden kann.



- Bei den Kleinstunternehmen besteht das gemeinsame Ziel in der Arbeitsplatzsicherung durch die Betriebssicherung. Durch eine Strategie des Miteinanders werden die Mitarbeitenden in Planungsprozesse einbezogen.
- Es besteht ein Verständnis dafür, dass bei Mitarbeitenden mit kritischen Lebensereignissen, auch als Zeichen von Menschlichkeit, Sonderregeln zu finden sind.
- Das Miteinander am Arbeitsplatz besteht wechselseitig. Im Sinne von „Eine Hand wäscht die andere“ unterstützen die Mitarbeitenden auch den Betrieb, wenn es dort Engpässe gibt.
- Das Bewusstsein, in einem Team mit familienorientierten Arbeitsbedingungen zu arbeiten, wird von den Mitarbeitenden nach außen kommuniziert und kann sich auf die Personalgewinnung auswirken.
- Die Strategie der Kompensation gleicht in den Kleinstunternehmen besonders die ungeplanten, kurzfristigen Ausfälle aus. Wenn das Team als Reserve zur Kompensation von Ausfällen nicht ausreicht, springt die Leitung selbst ein.
 - Die Risiken und Grenzen der Kompensation durch den Chef sind den Teilnehmenden der Fokusgruppe bewusst.
- Die Bewältigung von Engpässen durch die betriebsinternen Ressourcen scheint sich im Selbstverständnis der Kleinstunternehmen zu befinden.
- Arbeitsbedingungen, die als gut erlebt werden, werden nach außen kommuniziert.
- Sobald eine Beziehung zum Kunden / zur Kundin besteht, wie bei der Heizungsmontage oder der Elektroanlage im Privathaushalt, entsteht beim ausfallenden Mitarbeitenden ein Loyalitätskonflikt. Es stellt sich ein schlechtes Gewissen ein.
- Gelegentlich sind die Kolleg:innen bereit, für ausfallende Mitarbeitende einzuspringen, aber nicht auf Dauer.
- Pflegeaufgaben der Mitarbeitenden sind im Sinne der Vereinbarkeitsabstimmungen Teil des wöchentlichen Team-Meetings. Somit ist das ganze Team beim Gelingen der Pflegevereinbarkeit einbezogen.
- Die Problemlösung mit der Geschäftsführung ist arbeitsimmanent und das Ansprechen gelingt auf kurzem Dienstweg.



- Das Lernen von neuen Anforderungen geschieht im Tun. Bei wiederkehrenden Situationen wird der Umgang mit diesen gelernt und es wird Wissen aufgebaut. Treten Situationen nur gelegentlich auf, so verblasst das Wissen auch wieder.

5.3 Bedarfe zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Kleinstunternehmen

Im Folgenden werden sowohl die allgemeinen Bedarfe zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege als auch die konkreten Einschätzungen zu den Angeboten des Landesprogramms dargestellt.

Allgemeine Bedarfe

- In einer konkreten Bedarfssituation ist es notwendig, in kurzer Zeit zielgerichtete Informationen zu bekommen.
- Als üblich wird beschrieben, dass bei allen Fragen bezüglich der Mitarbeitenden die Steuerberatung erste Ansprechperson ist. Hier besteht das notwendige Vertrauensverhältnis.
- Die Innung oder die Kammern sind weitere mögliche Ansprechpartner. Sie halten zu verschiedenen unternehmensrelevante Themen gesammelte Informationen bereit.
- Als wichtig wird gewertet, bei der Innung eine Ansprechperson zu haben, die fachlich kompetent ist und die Handwerkskammer im Hintergrund hat.
- Auf Informationsveranstaltungen oder Informationsständen auf Messen zum Thema Pflegevereinbarkeit durch die Innung oder die Kammern reagieren die Teilnehmenden der Fokusgruppe mit Vorbehalt.
- Das Informationsinteresse ist mit einem konkreten Bedarf gekoppelt.
- Die Nutzung von Broschüren zum Thema Pflegevereinbarkeit werden in der Fokusgruppe zwiegespalten diskutiert. Das gesprochene Wort wird dem Lesen vorgezogen, da dieses mit erklärenden Beispielen bereichert sei.
- Auch der Zeitpunkt, wann man die Information erhält, ist wichtig für die Resonanz und Wirksamkeit.



Angebote des Landesprogramms Vereinbarkeit Beruf und Pflege NRW

- Um die Charta unterzeichnen zu können, bedarf es in der Fokusgruppe eines großen Vertrauensvorschubs. In der Unternehmensführung zeigt sich die eigene Verbindlichkeit als ein zentrales Prüfkriterium für die unternehmerische Glaubwürdigkeit.
- Der betriebliche Pflegekoffer ist als aktuelle Informationsquelle zum Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bei den Teilnehmenden der Fokusgruppe sehr willkommen.
- Es wird angemerkt, dass ein digitales Angebot es vereinfacht, die Inhalte aktuell zu halten.
- Einen betrieblichen Pflege-Guide im Unternehmen zu haben, ist für Kleinunternehmen keine Option. Es ist aber für die Gruppe vorstellbar, dass es Ansprechpersonen bei der Innung oder der Handwerkskammer gibt, die gezielt informieren und an die passenden Beratungsstellen weiterlotsen.
- Die Teilnehmenden der Fokusgruppe zeigen keinen Bedarf an regionalen Netzwerktreffen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Es ist aber vorstellbar, bei Bedarf das Thema der Pflegevereinbarkeit in andere bestehende Netzwerkgruppen mitzunehmen.
- Beratungsangebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege werden als zusätzlicher Arbeitsaufwand abgelehnt.



6. Fazit

Betrachtet man im Vereinbarkeitsdiskurs zu Beruf und Pflege die unterschiedlichen Arten von Unternehmensgrößen, wird schnell deutlich, dass gerade zu Kleinstunternehmen bisher kaum Wissen vorliegt. Für eine zielgruppenspezifische Angebotsgestaltung ist dieses Wissen allerdings unbedingt notwendig, um nicht an den Bedarfen der Zielgruppe und deren Alltagsrealität vorbeizuplanen. Aus diesem Grund hat sich der vorliegende Bericht gezielt der Exploration des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in Kleinstunternehmen gewidmet und mit einer Fokusgruppenerhebung erste Impulse für die Angebotsentwicklung herausgearbeitet. Dabei konnten unterschiedliche neue Erkenntnisse bezogen auf die Verwendung des Vereinbarkeitsbegriffs aufgezeigt werden, Einblicke in die Unternehmenskultur und die dort verorteten Strategien und Haltungen im Umgang mit Vereinbarkeit geliefert und Bedarfe rund um diesen Themenkomplex eruiert werden.

In Kleinstunternehmen ist das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ein implizites und kein explizites Thema, welchem primär mit betrieblichen Strategien begegnet wird. Es gehört zu der Gruppe der „Wir müssen reden“-Themen. Durch die tägliche enge Zusammenarbeit in eher familiären Strukturen finden persönliche Themen auch am Arbeitsplatz Gehör. Durch langjährige Mitarbeit entsteht eine gemeinsame Biografie. So wird beispielsweise wechselseitig das Aufwachsen der Kinder miterlebt oder auch das eigene Älterwerden. Die gemeinsame Biografie im Unternehmen enthält einzelne Perspektiven einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, ohne diese explizit im Leitungsverständnis auszuweisen. Über die jeweiligen Pflegesituationen der Mitarbeitenden sind die Vorgesetzten sehr genau informiert. Oft kennen sie die Personen auch schon seit vielen Jahren. Durch diese direkte Teilnahme an der Situation der Pflege in der Familie werden zielgerichtete Vereinbarkeitslösungen gestaltet. Gleichwohl werden diese nicht als solche wahrgenommen, sondern auf dem Konto der wechselseitigen Unterstützung verbucht. Sie sind Teil eines familiären Miteinanders, welches als selbstverständlich gelebt wird. Zentrales Ziel der Chefs im Kleinstunternehmen ist es, dass „der Betrieb läuft“. Durch kurze Wege und die nahe Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden werden mögliche persönliche Belastungen, die sich negativ auf die Betriebsabläufe auswirken, frühzeitig identifiziert, abgemildert und im besten Fall behoben. Um welche konkreten persönlichen Belastungen es sich handelt, spielt keine Rolle, ob das



Kind erkrankt ist oder ein Familienmitglied mit Pflegebedürftigkeit, entscheidend ist, dass hier möglichst rasch ein Ausfall zu kompensieren ist. Sehr pragmatisch werden aus den begrenzten Ressourcen Lösungen entwickelt. Wie schon in anderen Untersuchungen zeigt sich auch hier, dass zu einer schnellen Lösung durchaus auch informelle statt formelle Hilfen verwendet werden (vgl. Ruppert et al. 2019). Es wird koordiniert, kooperiert und kompensiert. Diese drei Strategien der Ko-Trias greifen mit situationsabhängiger Gewichtung ineinander. Sie werden universal eingesetzt, damit der Betrieb läuft. Folglich sind sie keine spezifischen Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Die anzutreffenden Strategien sind stets mit Haltungen gepaart. Durch die Entkoppelung von Haltung und Strategie ist es möglich sowohl durch Haltungsreflexion und Haltungsarbeit als auch durch strategische Interventionen auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege einzuwirken. Im Sinne des Lernens am Modell verfeinern sich mit jeder konkreten Vereinbarkeitssituation auch die Vereinbarkeitsstrukturen im Unternehmen. Konkrete aktuelle Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sollten bei der Steuerberatung verortet sein. Denn dort werden alle Personalfragen platziert. Ergänzend wurden die Innungen und die Kammern als weitere Orte genannt, wo Wissen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege abgerufen werden kann. Im Kleinunternehmen zeigt sich ein grundsätzliches Bewusstsein für das Thema der Pflegevereinbarkeit bei Mitarbeitenden mit dem Wunsch nach Stand-by Lösungen. Diese ziehen kontinuierlich wenig Energie und stehen im akuten Fall vollumfänglich zur Verfügung. Denn das Thema gewinnt erst Relevanz, wenn es konkret in der Mitarbeiterschaft auftritt und dann wäre es vorteilhaft, rasch auf hilfreiche Informationen zurückgreifen zu können. Es ist ein Thema neben anderen Themen kritischer Lebensereignisse, für die im konkreten Fall entlastende Antworten gesucht werden. Nur ein Fokusgruppenteilnehmer reagiert präventiv mit einem kontinuierlichen Notfallplan auf mögliche Ausfallsituationen bei den Mitarbeitenden. Er setzt hierzu eine sehr flexible geringfügig beschäftigte Person ein. Mit dieser Maßnahme gelingt es sowohl auf die Bedarfe der Mitarbeitenden als auch die Betriebsbedarfe einzugehen. Anstelle zum Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege eigene Netzwerktreffen zu initiieren, festigte sich der Vorschlag, das Thema der Pflegevereinbarkeit bei Bedarf mit in bestehende Branchennetzwerke z. B. Unternehmerfrühstücke o.ä. zu nehmen.



7. Literatur

Boerner, S. (2023): Female Leaders – Führen Frauen anders? Einblicke in die Leadership-Forschung für Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden: Springer Nature.

Bortz, J. & Döring, N. (2006): Qualitative Methoden. In: Forschungsmethoden und Evaluation. Springer-Lehrbuch. Springer, Berlin, Heidelberg.

DGB-Index Gute Arbeit (2018): Berufstätige mit Pflegeverantwortung. Zur Vereinbarkeit von Arbeit und Pflege, in: DGB-Index Gute Arbeit kompakt 02/2018, Berlin, <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++bf2674ba-0a6a-11e8-bcc4-52540088cada>, zuletzt geprüft am 14.04.2023

Döring, N. & Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und -evaluation. Wiesbaden: Springer-verlag.

Erfolgsfaktor Familie (2019): Familienfreundliche Unternehmenskultur. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/resource/blob/212614/04eeda28a64064308ebb5f68cca3e8c0/191028-bro-a4-familienfreundliche-unternehmenskultur-bf-data.pdf>, zuletzt geprüft am 18.10.2023

Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2022): Arbeiten in der Corona-Pandemie – das Unternehmen als sozialer Ort <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/dokumente/arbeiten-in-der-corona-pandemie-das-unternehmen-als-sozialer-ort.pdf>, zuletzt geprüft am 18.10.2023

Kuckartz, U. (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Beltz Verlag, Weinheim, Basel. 4., vollständig überarbeitete Auflage.

Marienfild, S. (2020): Problemhintergrund, In: Lattek, Ä.-D., Seidl, N., Büker, C., Marienfild, S. (Hrsg.). Pflegende Angehörige. Genderspezifische Erwartungen an soziale Unterstützungssysteme, Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Buderich, S. 33–40.



Rump, J., Wilms, G. & Eilers, S. (2014): Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Grundlagen und Gestaltungstipps aus der Praxis für die Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 3–69.

Rump, J., Wilms, G. & Eilers, S. (2011): Strategie für die Zukunft, Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0, Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz.

Ruppert, S. N., Heitmann-Möller, A. & Hasseler, M. (2019): Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Angehörigenpflege in kleinen und mittleren Unternehmen. *Z Gerontol Geriat* **52**, 563–567, <https://doi.org/10.1007/s00391-018-1442-4>

Seidl, N. & Voß, M. (2020): In: Lattek, Ä.-D., Seidl, N., Büker, C. & Marienfeld, S. (Hrsg.). *Pflegende Angehörige. Genderspezifische Erwartungen an soziale Unterstützungssysteme*, Op-laden, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Buderich, S. 77–104.

Schreier, M. (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*.

Statistisches Bundesamt (2023): Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen, online: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html, zuletzt geprüft am 18.10.2023

Statistisches Bundesamt (2022): Kleine und mittlere Unternehmen, online: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html, zuletzt geprüft am 18.10.2023

Statistisches Bundesamt (2022a): Anteile Kleine und Mittlere Unternehmen 2020 nach Größenklassen in %, online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Tabellen/wirtschaftsabschnitte- insgesamt.html>, zuletzt geprüft am 18.10.2023

Iwd (2017): Die Kleinen trifft's am meisten, 20, 9, online: https://www.iwd.de/fileadmin/iwd_Archiv/2017_Archiv/iwd2017.pdf, zuletzt geprüft am 18.10.2023



Zweiter Bericht des unabhängigen Beirats für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (2023):
<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/228544/822bf9b9987dcaa1fe5f33fa3631dbc2/zweiter-bericht-des-unabhaengigen-beirats-fuer-die-vereinbarkeit-von-pflege-und-beruf-data.pdf>, zuletzt geprüft am 18.10.2023



Anhang

Begriffsverständnis Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Name Kategorie (Hauptkategorie / Unterkategorie)	Beschreibung Kategorie	Beispiel	Paraphrasierung
HK1 Verbindung zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“	Bilder und Begriffe, die mit Vereinbarkeit und Beruf als Schlagwort assoziiert werden.	„Das Thema finde ich super, weil es gibt immer mehr ältere Menschen, (...), wird irgendwann mal auf mich zukommen, deshalb bin ich da sehr offen.“ (Ux; Z. 476–478).	akademischer Begriff, Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger, Betriebsabläufe organisieren
HK2 „Pflege“ im Kontext von Vereinbarkeit	Bilder und Begriffe, die mit Vereinbarkeit und Pflege assoziiert werden.	„Denke da eher an die ältere Generation, dass man da so die Pflege mit ansetzt. Vor allem auch über längere Zeit, gleichbleibend über längere Zeit, ein Kind ist fünf Tage krank.“ (U3; Z. 243–245). „Genau, lieber jetzt. Wenn du alt und gebrechlich bist und brauchst Pflege, sehe es bei meiner Mutter, die braucht nichts, die sitzt da nur und kann nichts machen. Ist die letzte Station, wenn ich da irgendwann sitze und habe nichts gehabt“ (U3; Z. 1126–1128)	Der Begriff „Pflege“ ist hier nicht immer passend für die Beispiele und wird sehr breit als Verantwortung und längere Unterstützungsverläufe gedacht.



Name Kategorie (Hauptkategorie / Unterkategorie)	Beschreibung Kategorie	Beispiel	Paraphrasierung
HK3 Begriffsbewertung „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“	Gründe diesen Begriff (nicht) zu nutzen, Weckt der Begriff „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ Ihr Interesse sich zu informieren?	„Aber einen Begriff habe ich auch nicht dafür, dass mich das sofort interessiert“ (U4; Z. 489) „Pass auf, ich habe ein privates Problem, können wir mal eben unter vier Augen sprechen“ (U3; Z. 346–349)	Statt von Vereinbarkeit von Beruf und Pflege fühlen sich Unternehmen eher von konkreten Situationsbeschreibungen angesprochen.
HK4: Ansprache von Kleinstunternehmen zu Vereinbarkeit	Thema Vereinbarkeit hat keinen direkten Namen, Begrifflichkeit der Vereinbarkeit arbeitstechnisch, am Telefon besteht keine Ansprechbarkeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, durch Zeitknappheit keine telefonische Ansprechbarkeit des Vereinbarkeitsthemas, alle haben eine Abwehrstrategie bei Kaltakquise zum Selbstschutz.	„(...) wir müssen reden“ (Ux; Z. 356) „Würde als Erstes denken, was will der uns verkaufen“. (U2)	Würden von außen Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege per Telefon angeboten, so würde dies zunächst Argwohn auslösen.



Unternehmenskultur und Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Name Kategorie (Hauptkategorie / Unterkategorie)	Beschreibung Kategorie	Beispiel	Paraphrasierung
HK5 Beschreibung der Beziehungen zu Vereinbarenden	Betriebsabläufe berücksichtigen Pflegesituation, familiäre Beziehungen infiltrieren die Arbeitsbeziehung, Privat und Arbeit stärker verzahnt, Unternehmen wie Familie, Selbstverständnis der wechselseitigen Unterstützung, familienähnlich vs. Team, als Chef kümmert man sich um seine Mitarbeitenden, gleichzeitig machen sich die Mitarbeitenden auch für den Betrieb stark, Dienst nach Vorschrift Strategie für größere Unternehmen,	„Das ist der Vater, der hatte jetzt auch vor einem Dreivierteljahr einen Schlaganfall, dementsprechend hat er mal gute, mal schlechte Tage, dementsprechend muss er zwischendurch mal intensiver betreut werden über Tage, und da muss ich das halt im Betrieb etwas anpassen.“ (U5; Z. 31–34) „Ich sage mal so, wenn ich das so höre, wir sind keine riesigen Unternehmen, das ist ja wie Familie, wenn einer ausfällt, dann arbeitet der andere für den anderen auch mit, das ist einfach so.“ (U1; Z. 384–386)	Innerhalb der Unternehmen herrscht eine große Verschränkung von Arbeit und Privatleben und beide Lebensbereiche beeinflussen sich deutlich. Das schätzen und berücksichtigen die Unternehmer und benennen Dienst nach Vorschrift als etwas, was großen Unternehmen eher zuzuschreiben ist.
HK6 Strategien im Umgang mit Vereinbarkeit	Flexibilität / Wie reagieren Vorgesetzte auf Anforderungen vor allem ad hoc?	„Problem ist ja, das sind Probleme, Fragestellungen, die dann erst auftreten, wenn die Situation da ist. Selbst die Situation ist meist nicht eindeutig, sondern bei jedem	Kompensation, Kooperation und Koordination bilden einen Ko-Trias im Umgang mit



Name Kategorie (Hauptkategorie / Unterkategorie)	Beschreibung Kategorie	Beispiel	Paraphrasierung
	Welche Formate wählen sie dafür, bspw. wöchentliche Gesundheitsmeeting / Form von Teamsitzung?	unterschiedlich, ist es die Mutter, ist es das Kind, ist es der Mitarbeiter, wie nah ist es dran, wie viel muss ich mich darum kümmern. Ist es der Mitarbeiter, kann ich meiner Frau sagen, gucke mal im Internet, wo was ist, gib ihm drei Adressen, bei der Mutter oder muss ich mich selber drum kümmern und den Antrag ausfüllen“. (U4; Z. 963–968).	Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Unternehmer platzieren das Gespräch im Arbeitsalltag und reagieren durch ihre Größe sehr flexibel und individuell.
HK7 Konsequenzen der Vereinbarkeit	Wie hat sich das auf Ihre Arbeitsabläufe ausgewirkt?	„Jetzt ist das mit den kleinen Kindern so, das ist für mich wie pflegen, wenn die nicht da sind, dann ist es einfach so. Da müssen wir einfach alle durch, Handwerker gibt es sowieso nicht so viel, d. h. die Warteliste ist lang und wird länger.“ (Ux; Z. 111–114). Sie „wissen, wenn die jetzt nicht kommen, dann bleibt die Bude still, morgen soll schon der Maler kommen, Fliesenleger steht da auch schon und jetzt stockt da alles, dann haben die ein schlechtes Gewissen. Die Guten haben ein schlechtes Gewissen.“ (Ux; Z. 871–872).	Stichworte: Wir sind klein, da muss es irgendwo gehen, Alle müssen mit den Ausfällen durch Unvereinbarkeiten zurechtkommen; Kompensation des Ausfalls durch Reduktion, Gute Erfahrungen werden kommuniziert und können Vorteil bei der Mitarbeitengewinnung sein, Bei Kundenbeziehung stellen sich beim Ausfallen Loyalitätskonflikte und schlechtes Gewissen ein



Name Kategorie (Hauptkategorie / Unterkategorie)	Beschreibung Kategorie	Beispiel	Paraphrasierung
HK8 (An-)Sprache zu Vereinbarkeit im Betriebsalltag	Wird in Ihrem Unternehmen aktiv über das Thema gesprochen?	„Wir machen das einfach so, wir arbeiten an einem Tisch, der sagt nur, dass er Probleme hat, das war in dem Sinne so, dass wir montagsfrüh, wie sieht denn deine Woche aus, was hast du geplant, weil ich quasi in der Woche Hausbesuche mache, Pflegeheim und Menschen, die im Rollstuhl sitzen und die schlecht rauskommen. Dann mache ich es so, dass ich bis 18.00 h im Laden bleibe und die Hausbesuche nach 18.00 h mache.“ (U1; Z. 732-737). „Ich kenne es so, dass er sagt, müssen mal wegen meiner Mutter reden oder so.“ (U4; Z. ?)	Stichworte: Vereinbarkeitsabstimmungen als Teil des wöchentlichen Meetings, Die persönlichen Bedarfe werden konkret angesprochen, Dies geschieht im direkten vertraulichen Gespräch oder die Thematisierung findet indirekt und beiläufig in einer Alltagsunterhaltung statt
HK9 Wissen über Vereinbarkeitsmaßnahmen	Haben Sie sich darüber informiert, wie Sie bzw. Ihre Mitarbeitenden in diesem Kontext Unterstützung bekommen könnten? Wo werden Informationen gesucht? Welche Angebote werden gefunden? Werden diese dann genutzt und wieso (nicht)?	„Ja, klar, (...) du stehst immer im Regen.“ (U3) „Du kriegst manchmal die Sachen nicht mit.“ (U3)	Das Wissen über Vereinbarkeitsmaßnahmen ist sehr bedarfsabhängig. Es besteht das Gefühl immer im Regen zu stehen. Das Lernen von neuen Anforderungen geschieht im Tun.



Bedarfe der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Name Kategorie (Hauptkategorie / Unterkategorie)	Beschreibung Kategorie	Beispiel	Paraphrasierung
HK10 Bedarfe der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege	Spontanäußerungen dazu, ob Hilfe gewünscht wird oder nicht. Wie könnte eine externe Beratung Sie bei der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege unterstützen	<p>„Da würde ich bei der Innung anrufen, ob die irgendwie Informationen haben, wenn die keine haben, musst du einen Schritt weitergehen.“ (Z. 1467–1468).</p> <p>„Und das Problem fehlt dann, du gehst dahin, was kann ich tun, wenn ich mal pflegebedürftig bin, dann ist das Thema noch ganz weit weg in dem Sinne, wenn es aktuell wäre, dann musst du hin.“ (U2; Z. 1344–1347).</p> <p>„Jeder hat dann vielleicht noch was dazu beizutragen, das könnte ich mir auch vorstellen, wenn so was ansteht und ich gerade so ein Problem habe, dass ich sage, kannst du mal gucken, was kann ich als Arbeitgeber meinem Arbeitnehmer in Sachen Pflegeunterstützung überhaupt machen, ob finanziell oder sachlich, wo sind da rechtliche Rahmen, wie viel Tage kriegt er, sowas. Das könnte ich da sicherlich noch mehr Informationen drüber holen, über den Weg.“ (U4; Z. 1224–1229)</p>	Chartaunterzeichnung löst Befürchtung aus, stets auf dem Laufenden sein zu müssen, Verbindlichkeit, Prüfkriterium für unternehmerische Glaubwürdigkeit, Chartaunterzeichnung als verdeckter Türöffner zu einem ungewollten Geschäft, Zugriff auf stets aktuelle Informationen zur Unterstützung der Mitarbeitenden mit Pflegeaufgaben, Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bei Bedarf in bestehende Netzwerke mitnehmen, Innung mit betrieblichen Pflege-Guide, ohne konkreten Anlass kein Informationsinteresse, Vorteil von Broschüren: Selbst wenn sie inhaltlich veraltet sind, können die Kontaktdaten weiterhelfen, Beratungsangebote sind zusätzlicher Aufwand für die Kleinstunternehmen