



Charlotte Dötig, Karl Krajic, Thomas Geisen

Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und Care für ältere Angehörige – die betriebliche Ebene

Fünf Fallstudien aus Österreich

<https://doi.org/10.1515/arbeits-2026-0004>

Zusammenfassung: Viele Menschen im erwerbsfähigen Alter sind in Care-Aufgaben für ältere Personen involviert. Die Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und informeller Care-Tätigkeit ist oft mit erheblichen Belastungen verbunden, sodass viele betroffene Personen ihre Erwerbstätigkeit reduzieren oder aufgeben. Bisher wurde nur in wenigen Studien untersucht, wie die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Care effektiv und nachhaltig gestaltet werden kann und welche Rolle die betriebliche Ebene dabei spielt. Das Projekt COMBECA setzt an dieser Forschungslücke an und untersucht Praktiken der Vereinbarung auf betrieblicher Ebene in Österreich. Die hier dargestellten Ergebnisse einer systematisch vergleichenden Analyse der Vereinbarungspraktiken in fünf Betriebsfallstudien in Österreich wurden in Orientierung an der Grounded-Theory-Methode erarbeitet. Sie zeigen, dass der Entlastungs- bzw. Unterstützungsbedarf in den untersuchten Betrieben in der Regel individuell beurteilt und mit situationsangepassten Lösungen bearbeitet wird, die auch gut an die formalen Strukturen der Betriebe angeschlossen sind. Zentral ist dabei die Anpassung der zeitlichen Erwartungen der Berufsrollen, die je nach betrieblichem Kontext durch örtliche, personelle und sachliche Anpassungen ergänzt bzw. ermöglicht werden können.

Schlüsselwörter: Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege, Angehörigenpflege, betriebliche Praktiken

Charlotte Dötig, Medizinische Universität Wien, Zentrum für Public Health, Kinderspitalgasse 15/1.Stock/105, 1090 Wien, Österreich. **Dr. Karl Krajic**, Universität Wien, Müllnergasse 14/18, 1090 Wien, Österreich. Prof. Dr. Thomas Geisen, Fachhochschule Nordwestschweiz, Riggienbachstrasse 16, 4600 Olten, Schweiz. E-Mail: charlotte.doetig@meduniwien.ac.at, karl.krajic@univie.ac.at, thomas.geisen@fhnw.ch

Social practices for combining employment and informal care in companies in Austria

Abstract: Many people of working age are involved in care for older people. Combining employment and informal care is often associated with considerable burdens, which often result in employees reducing or giving up their employment. Although this often has severe consequences for the carers, only few studies have so far investigated how the compatibility of employment and caring for relatives can be sustainably organized at the company level. The COMBECA project addresses this research gap and examines practices of combining work and care at workplace level in Austria. The results of a systematic comparative analysis of social practices in five company case studies in Austria presented were developed using the Grounded Theory method. They show that combining work and care is supported in the company context on a case by case base, with solutions that have a good connectivity to the companies' formal structures. A central aspect of this is the modification of working time, accompanied, if needed, by adjustments concerning work location, work content and substitution mechanisms.

Keywords: Compatibility of work and care, informal care, workplace practices

1 Einleitung

Die Unterstützung, Betreuung und Pflege von älteren Angehörigen ist in vielen westlichen Ländern ein vor allem bei Personen im mittleren Erwachsenenalter weit verbreitetes Phänomen: Eine OECD-Studie zeigt, dass 13 Prozent der über 49-Jährigen mindestens einmal pro Woche Care-Arbeit für ältere Angehörige leisten. Österreich weist mit einem Anteil von 23 Prozent einen deutlich überdurchschnittlichen Anteil von Betroffenen auf, Deutschland liegt bei 18 Prozent und auch die Schweiz mit 15 Prozent liegt immer noch über dem OECD-Durchschnitt (OECD 2023, 223). Detailliertere Hinweise auf die hohe Relevanz von Care¹ für ältere Menschen liefern andere österreichische Daten: 947.000 Menschen (circa 10 Prozent der Bevölkerung) sind an der Betreuung von Personen mit stärkeren funktionalen Einschränkungen beteiligt (als Annäherung verwenden wir hier die Gruppe der Personen, die „Bundespflegegeld“ beziehen; Nagl-Cupal u.a. 2018, 237).

¹ Die hier vorgelegte Arbeit verwendet den breiten Care-Begriff statt der im deutschsprachigen Raum häufigen, aber irreführenden Verkürzung auf „Pflege“ oder „Altenpflege“.

Die Mehrheit der „Caregiver“, d.h. der Menschen, die unterstützen, betreuen und/oder pflegen, sind selbst schon im Ruhestand. Aber auch sehr viele Menschen im erwerbsfähigen Alter sind in zeit- und ressourcenintensive Care-Aufgaben für ältere Personen involviert. Internationale Studien zeigen, dass dies auch in anderen Ländern der Fall ist (OECD 2023).

Die Forschung weist darauf hin, dass die Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und informeller Care-Tätigkeit mit teils erheblichen Belastungen verbunden ist. Vor allem der zeitliche Umfang von Care-Arbeit, ihre relative Unberechenbarkeit und auch die starke (emotionale) Involviertheit der Angehörigen in der Care-Situation können dazu führen, dass Betroffene den Leistungserwartungen im betrieblichen Kontext nicht mehr im gewohnten Umfang gerecht werden (Carmichael u.a. 2010; Nagl-Cupal u.a. 2018; Mairhuber/Sardadvar 2017; Keck 2012; Kröger/Yeandle 2013; Dötig u.a. 2025). Care für ältere Angehörige wird häufig mit Kinderbetreuung gleichgesetzt, in der Annahme, dass die entstehenden Belastungen ähnlich sind. In beiden Fällen gibt es häufig konfligierende Erwartungen, doch zeigt sich in Studien, dass Care für ältere Angehörige im Vergleich zur Kinderbetreuung emotional deutlich häufiger eher negativ aufgeladen ist, da sie mit Krankheit und Abschied verbunden ist (Tronto 2013). Aber auch die institutionelle Unterstützung ist bei der Kinderbetreuung in den meisten westlichen Ländern wesentlich besser ausgebaut als die eher im Privaten bzw. Familiären verbleibende Care für ältere Angehörige (Leiblfinger/Prieler 2018).

Es gibt Hinweise darauf, dass die Wahrscheinlichkeit von Spannungen zwischen den mit der Erwerbstätigkeit verbundenen Anforderungen und den Anforderungen der Care im Zeitverlauf steigt, da der Care-Bedarf intensiver wird (Beck u.a. 1997; Dawid u.a. 2008a; Carmichael u.a. 2010; Kümmerling/Bäcker 2012; Nowosadeck u.a. 2016). In einer österreichischen Studie aus dem Jahr 2018 gaben 18 Prozent der informell pflegenden Personen an, ihre Erwerbsarbeit bei einer weiteren Intensivierung der Care-Tätigkeiten aufgeben oder zumindest die Arbeitszeit reduzieren zu müssen. Etwa die Hälfte dieser pflegenden Angehörigen gab an, 11 bis 20 Stunden pro Woche weniger erwerbstätig zu sein als zuvor (Nagl-Cupal u.a. 2018, 48). Angesichts des schon für das nächste Jahrzehnt prognostizierten starken Anstiegs von hochaltrigen Menschen und des heute schon spürbaren Fachkräftemangels verdient das Thema der Vereinbarung bzw. Vereinbarkeit von Care und Erwerbsarbeit jedenfalls besondere Aufmerksamkeit (Famira-Mühlberger u.a. 2017; Aigner-Walder u.a. 2025).

2 Stand der Forschung

Insgesamt wurde die Frage nach der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege und wie diese nachhaltig gestaltet werden kann auf betrieblicher Ebene bisher nur in wenigen Studien untersucht. Ein im Rahmen des COMBECA-Projekts² durchgeführter systematischer Literatur-Review (Geisen u.a. 2024) konnte nur 14 Studien identifizieren, die seit 2000 die Vereinbarkeitsthematik auf der betrieblichen Ebene untersucht haben. In einigen Studien wird die Relevanz der Vereinbarkeitsthematik für die Betriebe untersucht (Kümmerling/Bäcker 2012; Bryan 2012), andere nehmen die Unterstützung von Mitarbeitenden mit Vereinbarkeitsthematiken im betrieblichen Kontext in den Fokus (Yeandle u.a. 2002; Arksey 2002; Ramesh u.a. 2017).

Im Rahmen der von Geisen u.a. 2024 durchgeführten Analyse wurden *drei grundsätzliche Perspektiven* unterschieden, die in den meisten analysierten Studien repräsentiert waren: Eine *erste* Perspektive richtete sich auf die Managementebene und deren Wahrnehmung, Handlungsbereitschaft und Erfahrungen im Umgang mit Vereinbarungsversuchen im Rahmen des Betriebs. Die *zweite* Perspektive fokussiert die MitarbeiterInnen, und zwar insbesondere jene, die Care und Erwerbsarbeit zu vereinbaren versuchen, mit Fokus auf deren Erfahrungen. Die *dritte* Perspektive fokussiert die konkreten Maßnahmen, die im Betrieb gesetzt wurden, um Vereinbarungsversuche zu unterstützen. Die drei Perspektiven sind nicht eindeutig voneinander unterscheidbar, sie verweisen aber auf unterschiedliche Schwerpunkte (Geisen u.a. 2024).

Vom *Management* wird die Relevanz der Thematik für die Betriebe vor allem mit dem demografischen Wandel begründet. Einerseits die steigende Zahl von Personen mit Unterstützungsbedarf aufgrund chronischer Erkrankungen bzw. funktionaler Beeinträchtigungen und andererseits die erhöhte Frauenerwerbsbeteiligung führen dazu, dass in den Unternehmen die Zahl von ArbeitnehmerInnen mit zusätzlichen Care-Verpflichtungen deutlich zunimmt (Schneider u.a. 2006; Kümmerling/Bäcker 2012). Aber auch die gesellschaftlichen Erwartungen in Richtung auf organisationale Gestaltung zur Erleichterung der Vereinbarkeit, wie etwa fle-

2 Eine internationale Studie zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege („Combining Employment and Informal Care for the Aged“). Gefördert durch den Österreichischen Wissenschaftsfonds (FWF, Projekt Nr 4840-G) und den Schweizerischen Nationalfonds (SNF); Laufzeit: 2021 bis 2025. Durchgeführt an der FHNW Olten und FORBA Wien unter der Leitung von Thomas Geisen, Karl Krajic und Sybille Nideröst. Mitarbeitende: Andrin Altherr, Charlotte Dötig, Ingrid Mairhuber, Viktoria Quehenberger, Salome Schenk, Reka Schweighoffer, Michael Sienhold. Siehe auch den Überblick bei Krajic 2024.

xible Urlaubszeitregelungen, erhöhen den Druck auf das Management, sich mit dem Thema zu beschäftigen (Arksey 2002).

Im Hinblick auf die Managementebene werden in der Forschung vor allem Maßnahmen thematisiert, die primär darauf abzielen, die Unterstützung durch das Management insgesamt zu verbessern, wie beispielsweise die Einrichtung der spezifischen Rolle eines „Navigators“, der betroffene Personen unterstützen kann, Zugang zu möglicherweise brauchbaren, im Betrieb häufig eher verstreut und mit anderen primären Zielbeschreibungen verfügbaren Unterstützungsprogrammen zu finden (Gaugler u.a. 2018, 15). Aber auch allgemeinere Maßnahmen werden genannt, wie Schulungen für Führungskräfte (Gaugler u.a. 2018; Bernard/Phillips 2007).

In einer neueren Studie wird darauf hingewiesen, dass das Management auch mit durch Vereinbarungsversuche ausgelösten Konflikten umgehen muss. Es braucht etwa Lösungen für als möglicherweise ungerecht wahrgenommene Ungleichbehandlungen unter den MitarbeiterInnen, insbesondere dann, wenn sich die Vereinbarung von Arbeit und Pflege negativ auf die Leistungen von „pflegenden“ MitarbeiterInnen auswirkt (Dörfler u.a. 2020). Eine möglicherweise eingeschränkte Leistungsfähigkeit der betroffenen MitarbeiterInnen wird auch in anderen Studien thematisiert. Vor allem von direkten Vorgesetzten im mittleren Management werden Caregiver unter anderem als leicht ablenkbar, unkonzentriert, unpünktlich oder mit Schwierigkeiten, ihre Arbeit zu strukturieren, beschrieben (Dawid u.a. 2008a, 2008b; Jimenez u.a. 2019).

Studien, die in erster Linie die Situation der *MitarbeiterInnen* fokussieren, beschreiben vor allem das Problem, die unterschiedlichen Aufgaben aus den beiden Tätigkeitsbereichen – Arbeit und Care – zu balancieren (Jimenez u.a. 2019). Yeandle u.a. (2002) benennen weiters die Schwierigkeiten der Betroffenen, eine akzeptable Work-Life-Balance aufrechtzuerhalten. In den Studien werden verschiedene Aspekte hervorgehoben: familiäre Dynamiken, die die Vereinbarkeit erschweren können (Bernard/Phillips 2007); ein Mangel an Wertschätzung (Gaugler u.a. 2018); Mangel an Zeit für sich, andere Angehörige und den Freundeskreis. Die Summe der Anforderungen aus den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen führt jedenfalls dazu, dass die Vereinbarung in vielen Fällen als „Doppelbelastung“ beschrieben wird (Auth u.a. 2015; Reuyß u.a. 2012), die zu psychischen, emotionalen und physischen Beanspruchungen führen kann (Lehner u.a. 2012).

Umgekehrt gibt es in der Forschung aber auch Hinweise, dass Erwerbstätigkeit eine Ressource darstellen kann, die sich positiv auf die (psychische) Gesundheit der erwerbstätigen Carer auswirken kann. Beispielsweise wird die Normalität des Arbeitsalltags, die eine Ablenkung von der oft durch Unsicherheit und Sorge geprägten Pflegesituation darstellt, von den Betroffenen als entlastend beschrieben oder

auch als Möglichkeit, regelmäßig soziale Kontakte außerhalb des Pflegekontexts zu haben, positiv hervorgehoben. Diese Perspektive auf Vereinbarung als Ressource wird vor allem dann sichtbar, wenn Unterstützungsmöglichkeiten in den Betrieben etabliert sind (Dötig u.a. 2025).

Im Rahmen der Perspektive auf *Unterstützungsmaßnahmen* verweisen mehrere Arbeiten zunächst darauf, dass Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und Care für ältere Angehörige sich von der Vereinbarung mit Kinderbetreuung unterscheidet und diese Erkenntnis für solche Maßnahmen wichtig ist (Kümmerling/Bäcker 2012; Kramer u.a. 2019; Rudin u.a. 2019; Dörfler u.a. 2020). Außerdem wird auf die Notwendigkeit einer „Enttabuisierung“ und „Entstigmatisierung“ der Thematik verwiesen (Bernard/Phillips 2007; Ramesh u.a. 2017; Kramer u.a. 2019). Für die konkrete Umsetzung der Vereinbarung auf Betriebsebene wird vor allem Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort als unterstützend beschrieben (Reuyß u.a. 2012; Gaugler u.a. 2018; Dörfler u.a. 2020). Aber auch die Möglichkeit, innerhalb der Arbeitszeit Care-Aufgaben zu bearbeiten, beispielsweise Telefongespräche zu führen, wird als unterstützend wahrgenommen (Kümmerling/Bäcker 2012; Gaugler u.a. 2018; Jimenez u.a. 2019; Kramer u.a. 2019). Darüber hinaus werden Erwartungen formuliert, dass eine generell familienfreundliche Unternehmenskultur eine günstige Voraussetzung für eine Verbesserung der Vereinbarung sei (Kramer u.a. 2019; Ramesh u.a. 2017), weil damit auch die Bereitschaft der KollegInnen wahrscheinlicher werde, sich unterstützend zu zeigen (Dörfler u.a. 2020).

3 Ziele und Methoden

An diese drei Forschungsperspektiven auf die Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege schließt das Projekt COMBECA an und untersucht soziale Praktiken, das heißt Umgangsformen mit der Vereinbarungsthematik auf betrieblicher Ebene in Österreich und der Schweiz. Die hier dargestellten Ergebnisse einer systematisch vergleichenden Analyse der Vereinbarungspraktiken zeigen, wie Vereinbarung im betrieblichen Kontext von AkteurInnen auf unterschiedlichen Ebenen (durch oberes und mittleres Management, aber auch das Team) ermöglicht bzw. unterstützt wird und welche prinzipiellen Möglichkeiten der Anpassungen es in Betrieben gibt, die sich in vielerlei Hinsicht (Sektor, Größe usw.) unterscheiden.

Um das Zusammenspiel unterschiedlicher Aspekte im Alltag der Vereinbarung von Arbeit und Care abbilden zu können, fiel die Entscheidung für die Verwendung eines Begriffs von Praktiken im Sinne von Umgangsformen „als typisiertes, routinisiertes und sozial ‚verstehbares‘ Bündel von Aktivitäten“ (Reckwitz 2003, 289). In der Analyse erwies sich ein Anschluss an systemtheoretische Verortungen (Luh-

mann bzw. vor allem Kühl 2011) als näherliegend als der Anschluss an den durchaus kontroversen praxistheoretischen Diskurs. In diesem Verständnis lassen sich einerseits Maßnahmen (des Managements) als formelle Strukturen bzw. entschiedene Handlungsvoraussetzungen abbilden und es kann andererseits sichtbar gemacht werden, welche weiteren Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit diese von den Mitarbeitenden in den Betrieben genutzt und als hilfreich wahrgenommen werden, insbesondere auch, welche Rolle die KollegInnen und deren (informelle) Erwartungen im Alltag spielen. Auch die Frage, wie konfliktträchtig das Thema in den Betrieben ist und wie mit den Konfliktpotenzialen umgegangen wird, sollte in dieser Perspektive sichtbar werden. Die zusammenführende und leitende Forschungsfrage lautet: Welche formellen und informellen Praktiken haben Unternehmen entwickelt, um Erwerbstätigkeit und Care für ältere Menschen zu ermöglichen und zu unterstützen?

In COMBECA wurden fünf Betriebsfallstudien (Pflüger u.a. 2010) in Österreich durchgeführt. Den Hintergrund bildete die Annahme, dass Organisationen nicht als homogene und kohärente Akteure wahrgenommen werden, sondern als komplexe Systeme von sozialen Praktiken und Beziehungen, die von verschiedenen Akteuren und Interessen konstituiert und etabliert werden. Eine dafür geeignete Forschungsstrategie zeichnet sich durch vier Merkmale aus – kontextuelle Bezüge, Multiperspektivität, Methodenkombination und Offenheit (ebd., 31). Auf diese Weise kann ein systematisches Verständnis der Praktiken der Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege in betrieblichen Kontexten entwickelt werden. Das heißt, es wurden die Umgangsformen, die Mitarbeitende und Management entwickelt haben, um Vereinbarungsthematiken zu handhaben, eingebettet in ihre jeweils spezifischen Umwelten, aus den jeweiligen Positionen heraus erhoben und zueinander in Beziehung gesetzt.

In der vorliegenden Darstellung geht es darum, die Prozesse der Vereinbarung als Handlungen und Entscheidungen unterschiedlicher Akteure greifbar zu machen, die primär durch die Strukturen der Betriebe als organisierte Sozialsysteme konditioniert werden. Für das Verständnis von Organisationen erfolgt eine Orientierung an der systemtheoretischen Perspektive, die Stefan Kühl (2011) vorgeschlagen hat.

Kühl unterscheidet drei mögliche Perspektiven bei der Analyse von Organisationen: den Blick auf „formelle“ und „informelle Strukturen“ und die Perspektive auf die „Schauseite“ (Kühl 2011, 89–157).

Die *formellen* Strukturen – vereinfacht gesagt: die entschiedenen Regeln, wie die Organisation funktionieren soll – dienen der Reduktion von Komplexität und der Stabilisierung von Erwartungen der Mitglieder. Dafür werden Aufgaben strukturiert, Kommunikationswege definiert und Entscheidungsbefugnisse und Verant-

wortungen festgelegt und es wird die Besetzung von Positionen mit bestimmten Personen – mit spezifischen Kompetenzen und auch Präferenzen – entschieden. In den untersuchten Betrieben wurden für diese Perspektive primär Personen aus dem oberen und mittleren Management (insgesamt 15 Personen), die für die formalen Strukturen verantwortlich sind, befragt. Es wurde aber auch mit Personalvertretungen (5 Personen), direkt betroffenen Mitarbeitenden (insgesamt 25 Personen, teilweise auch aus dem mittleren Management) und indirekt betroffenen KollegInnen (insgesamt 5 Personen) gesprochen, die vor allem einen spezifischen positionsbezogenen Blick auf das Operieren der Organisation im Alltag und somit auch einen Blick auf die informelle Struktur haben.

Die *informellen* Strukturen sind als verfestigte Erwartungen zu verstehen, die als Entscheidungsprämissen für alle Entscheidungen dienen, die nicht in der formalen Struktur festgeschrieben wurden oder auch den Alltag in eine andere, vielleicht praktisch anwendbarere Richtung regulieren (Kühl 2011, 113–135).

Als *Schauseite* einer Organisation wird jene Struktur verstanden, die zum Ausdruck bringt, wie eine Organisation gesehen werden möchte bzw. in welche Richtung sie sich entwickeln will. Das weicht häufig von den faktisch im Alltag wirksamen formalen und auch informellen Strukturen ab, ist aber trotzdem relevant, weil zu große Inkonsistenzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit schwierig aufrechtzuerhalten sind (z.B. Kühl 2011, 156 f.). Die Schauseite wird in den Interviews mit Management und Mitarbeitenden als Diskurs über den Betrieb immer auch mitthematisiert.

Die Perspektiven der betrieblichen Akteure wurden betriebsbezogen erhoben, nach einer ersten Analyse einander gegenübergestellt und vor dem Hintergrund der theoretischen Annahmen von Kühl konzeptualisiert, um grundlegende betriebliche Umgangsformen mit Versuchen der Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung und -pflege komplexer beschreiben zu können.

Die Erhebungs- und Analysemethoden lassen sich wie folgt zusammenfassen: Im Rahmen einer Dokumentenanalyse wurden auf den Websites der Unternehmen Informationen zusammengetragen. Diese Informationen wurden durch einen Kurzfragebogen zur Erhebung der Eckdaten des Unternehmens ergänzt. Die Haupterhebung zu den Umgangsformen mit der betrieblichen Vereinbarungsthematik umfasste problemzentrierte Interviews (Witzel 2000) mit Personen in Managementfunktionen, insbesondere mit Geschäftsführungen, teilweise auch mit leitendem HR-Management, Abteilungsleitungen, Gesundheits- und Sicherheitsbeauftragten, sowie Personalvertretungen.

Narrativ-biografische Interviews (Küsters 2009) wurden mit selbst-identifizierten betroffenen Beschäftigten durchgeführt, um eine vertiefte Perspektive in einzelne Care-Verläufe zu bekommen und die Relevanz des Arbeitsplatzes kontextuali-

sieren zu können. Fokusgruppen (Krueger/Casey 2014) wurden hauptsächlich mit betroffenen Beschäftigten durchgeführt, aber auch in gemischten Gruppen mit selbst ausgewählten direkt und indirekt betroffenen Beschäftigten, um die unterschiedlichen Arbeitskontexte zu verstehen und verschiedene Perspektiven auf die vereinbarungsrelevanten Aspekte zu gewinnen. Insgesamt wurden in Österreich etwa mit 50 Personen Interviews und Fokusgruppengespräche geführt. Die Audio-Aufzeichnungen wurden vollständig, auf der Grundlage eines angepassten Transkriptionsleitfadens (Kruse/Schmieder 2014; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014), transkribiert und in Orientierung an dem Konzept der „Grounded Theory“ im Verständnis von Strauss und Corbin (1999) kodiert und analysiert.

Im ersten Schritt wurden die Interviews der unterschiedlichen Akteure in den verschiedenen Betrieben offen kodiert. Mittels des axialen Kodierens wurden die Codes, die unterschiedliche Dimensionen der Vereinbarung umfassen, vor dem Hintergrund der differentiellen betrieblichen Realitäten zueinander in Beziehung gesetzt. Es zeigte sich ein sehr komplexes Bild der Umgangsformen mit Anforderungen aus der Vereinbarung, in denen sich jedoch der flexible Umgang mit Erwartungen an zeitliche und örtliche Aspekte der Arbeitsleistung als zentral abzeichnete. Außerdem erwies sich die Verankerung der Thematik im oberen und/oder im mittleren Management und bei den unmittelbaren Führungskräften als besonders relevant. Auf Basis dieses Zwischenergebnisses stellte sich die Frage, ob es über die zeitliche und örtliche Flexibilität hinaus weitere Dimensionen gibt, die einen Vergleich über mehrere Betriebe hinweg ermöglichen. Mit Hilfe eines „paradigmatischen Modells“ (Strauss/Corbin 1996, 78 ff.) konnten die Daten in ihrer Komplexität gefasst und trotzdem Vergleichbarkeit erzeugt werden. Als theoretische Orientierung diente Luhmanns Unterscheidung von „zeitlichen, sachlichen und sozialen Dimensionen“. Luhmann argumentiert in seiner Analyse von Organisation unter dem „Orientierungsprimat der Zeit“ (Luhmann 2018, 355), dass zu „notwendigen Strukturen einer Welt [...] eine gewisse Trennung von zeitlichen, sachlichen und sozialen Dimensionen“ gehört (ebd., 356). Diese Unterscheidung wird in der vorliegenden Arbeit als Orientierung für die Systematisierung der Ergebnisse verwendet und ermöglicht einen Vergleich der Ergebnisse, der die unterschiedlichen betrieblichen Voraussetzungen und Möglichkeiten berücksichtigt und sie trotzdem in eine gemeinsame theoretische Darstellung betrieblicher Vereinbarungsversuche fassen kann.³

³ Ergänzend zu der qualitativen Erhebung wurde in vier der fünf Betriebe eine Online-Befragung aller Mitarbeitenden mit einem standardisierten Fragebogen durchgeführt. Weitere Publikationen zu den Ergebnissen der COMBECA-Studie sind in Arbeit.

4 Ergebnisse

Insgesamt erwies es sich als schwierig, in Österreich Betriebe zu finden, in denen das Management bereit war, Einblicke in die Praktiken der Vereinbarung bzw. der Unterstützung dieser Vereinbarung im betrieblichen Rahmen zuzulassen. Die systematische Suche nach potenziellen Kandidaten-Betrieben, die sich in Selbstbeschreibungen als für das Thema aufgeschlossen dargestellt hatten bzw. an einschlägigen Netzwerken beteiligt sind (z.B. „Familie und Beruf“), erwies sich als sinnvoll, aber nicht sehr erfolgreich. Bei den identifizierten Betrieben folgte in vielen Fällen ein eher langwieriger Einstieg in die Kommunikation mit verantwortlichen betrieblichen Akteuren. Nur bei einem relativ kleinen Anteil konnte eine Teilnahme vereinbart werden. Dass im Umgang mit dem Thema im Management offenbar Unsicherheit besteht, wird durch die insgesamt sehr große Bedeutung von schon vor dem Projekt bestehenden, informellen Kontakten von Mitgliedern des Forschungsteams zu wichtigen Akteuren in vier der fünf teilnehmenden Betriebe unterstrichen. Das legt die Annahme nahe, dass Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege derzeit (noch) kein Thema ist, mit dem sich österreichische Betriebe explizit und organisiert auseinandersetzen. Die Zögerlichkeit lässt sich auch als erhebliche Unsicherheit verstehen, welche Umgangsformen als „gute Praxis“ darstellbar sind.

4.1 Grundcharakteristika

Die fünf österreichischen Betriebe (siehe Tabelle 1), die schließlich an COMBECA teilgenommen haben, sind mehrheitlich dem Sektor der sozialen und gesundheitlichen Dienstleistungen zuzuordnen. Aber auch ein Betrieb aus dem Bereich der Güterproduktion hat sich bereit erklärt zu partizipieren.

Bei *Betrieb 1* handelt es sich um einen Produktionsbetrieb (GmbH) in einem grenznahen alten Industriegebiet, in dem einerseits ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, andererseits ein Mangel an attraktiven Arbeitsplätzen besteht. Der Produktionsbetrieb, der sich im Leitbild als „Familienbetrieb“ charakterisiert, weist eine mehrheitlich männliche Belegschaft auf und ist Hersteller von technischen, auf die individuellen Bedürfnisse der Kundschaft abgestimmten Produkten.

Betrieb 2 ist ein gemeinnütziger Verein, der Dienstleistungen im Bereich Prävention und Gesundheitsförderung anbietet. Die Mitarbeitenden sind überwiegend weiblich, viele sind akademisch gebildet. Auffällig ist ein sehr hoher Anteil von Teilzeitbeschäftigten. Im Betrieb war beim Einstieg bekannt, dass es einige Personen

gibt, die pflegen bzw. gepflegt haben. Vereinbarkeit mit familiären Verpflichtungen ist im Betrieb aber auch generell ein wichtiges Thema.

Nr	Sektor	MA	Geschlecht	Alter	Teilzeit/Vollzeit	Ort
1	Produktionsbetrieb	143	95 M./48 F.	ca. 45 MA > 50	25 TZ, 5 ATZ, 113 VZ	NÖ
	Datenbasis: Interviews mit GF, Betriebsleiter, Gesundheitsbeauftragtem, pflegenden MA Fokusgruppe: Caring MA +KollegInnen (4 Pers., 3 mit Careerfahrungen)					
2	Gesundheitliche DL	77	6 M./71 F.	k.A.	k.A.	Stmk
	Datenbasis: Interviews mit GF, Bereichsleit., Sicherheits- u. Vertrauensperson, 2 Carern					
3	Soziale DL	530	k.A.	k.A.	k.A.	Wien
	Datenbasis: Interviews mit leitender Direktion, 2 Stationsleitungen, Pflegedirektion, Personalvertretung, 5 Carern					
4	Soziale DL	315	63 M./252 F.	ca. 80 MA > 50	ca. 284 TZ	Vlbg
	Datenbasis: Interviews mit GF, Betriebsrat, Bereichsleitung, Carer. Fokusgruppe: 5 Carer					
5	Soziale DL	165	74 M./91 F.	62 MA > 50	23 TZ, 132 VZ, Rest Karenz etc.	Wien
	Datenbasis: Interviews mit GF, Betriebsrat, Abteilungsleitung, Carer					

Tab. 1: Übersicht über die Untersuchungsbetriebe (DL = Dienstleistungen, GF = Geschäftsführung, TZ = Teilzeit, ATZ = Altersteilzeit, VZ = Vollzeit, k.A. = keine Angabe, NÖ = Niederösterreich, Stmk = Steiermark, Vlbg = Vorarlberg)

Betrieb 3 ist eine gemeinnützige Einrichtung der stationären Altenbetreuung (Teil eines größeren Verbunds im öffentlichen Eigentum) mit 16 Stationen und ca. 500 überwiegend weiblichen Mitarbeitenden. Personalknappheit ist – wie in den meisten anderen mit Pflege beschäftigten Betrieben – ein sehr zentrales Thema und spielt für die Arbeitsorganisation im untersuchten Betrieb eine wesentliche Rolle. Vereinbarungsversuche der Arbeit mit informeller Care-Arbeit werden in diesem Betrieb eher „normalisiert“, das heißt als eine von mehreren verbreiteten Einschränkungen (wie Kindererziehung, chronische und akute Erkrankungen usw.) der Mitarbeitenden wahrgenommen. Die betroffenen Beschäftigten sind auf der Ebene der Leitung in der Regel nicht persönlich bekannt, in den Teams aber schon.

Die rechtliche Struktur des *Betriebs 4* ist eine gemeinnützige GmbH (non-profit) mit mehreren Dienststellen. Die Hauptdienstleistung ist die Erbringung von sozialen Dienstleistungen im Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe. Der stationäre Bereich organisiert Wohnen, Erziehung und auch größere Teile der Alltagsgestaltung der Kinder und Jugendlichen. Das bedeutet, dass er immer durch Personal besetzt

sein muss und in der Gestaltung seiner Arbeit weniger flexibel ist als die anderen Bereiche des Unternehmens. Aus Sicht des Betriebsrats (Personalvertreter), der in dieser Organisation für die Frage der Vereinbarung eine wichtige, relativ formalisierte Rolle spielt (wird vom Management als Ansprechpartner benannt bzw. benutzt), wird das Thema Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege im untersuchten Betrieb immer relevanter.

Betrieb 5 ist ein bundeslandweiter Dienstleister im öffentlichen Auftrag mit regionalen Standorten auf Bezirksebene. Die Studie fokussiert auf den größten regionalen Standort mit 165 Beschäftigten in sechs Abteilungen. Die Arbeitssituation wird als relativ belastend beschrieben, mit wachsendem Druck, recht genauen Kontrollen der Arbeitsleistung und steigender Arbeitsbelastung in den letzten zehn Jahren. Laut Geschäftsführung und Betriebsrat ist das Thema Angehörigenpflege bzw. Vereinbarung am untersuchten Standort schon länger präsent und ein tendenziell größer werdendes Thema auch im Gesamtbetrieb. Insgesamt wird die Situation so beschrieben, dass viele Mitarbeitende primär durch ihre berufliche Tätigkeit belastet sind und sich bei ihren Führungskräften nur selten mit Problemen bei der Vereinbarung mit informeller Pflege melden.

4.2 Betriebliche Umgangsformen

Ein erstes Ergebnis ist, dass bei den praktizierten Unterstützungen von Vereinbarungsversuchen in den untersuchten Betrieben kaum standardisierte Problemlösungen angewendet werden. Vielmehr wird in den Betrieben hervorgehoben, dass die Thematik individuell beurteilt und bearbeitet wird. Die individuelle und aktuelle Situation der betroffenen Mitarbeitenden ist dabei von entscheidender Bedeutung, um je nach (Unterstützungs-)Bedarf eine möglichst maßgeschneiderte Lösung innerhalb der betrieblichen Rahmenbedingungen zu suchen.

Abhängig von der jeweiligen Arbeitstätigkeit der betroffenen Mitarbeitenden wurden in den Betriebsfallanalysen auch unterschiedliche „Stellschrauben“ sichtbar, die tätigkeits- und arbeitsplatzbezogene Anpassungen ermöglichen, um eine bessere Vereinbarung in den jeweiligen Betrieben zu erreichen.

Die Analyse nach zeitlichen, sachlichen und personellen (im Sinne der sozialen) Dimensionen (Luhmann 2018) wird für die Fragestellung nach der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Care ergänzt um die Frage nach der Örtlichkeit der Tätigkeit, weil das Datenmaterial auf dieses Merkmal verweist.

Entscheidungen in Bezug auf zeitliche, sachliche und personelle Aspekte der Umgangsformen sind primär *formell* verankert, d.h. sie werden (im Verständnis von Kühl 2011) an die vorhandene formelle Struktur angeschlossen. Auch die (entschiedenen) „Kommunikationswege“ über den Umgang mit Vereinbarung (d.h. die

Zuständigkeiten für den Aushandlungs- und Gestaltungsprozess in der betrieblichen Hierarchie) spielen eine wichtige Rolle, unter anderem weil die spezifischen Aufmerksamkeiten von Personen, mit denen wichtige Positionen besetzt sind, relevant sind.

Die Entwicklung der Umgangsformen scheint insgesamt recht stark von den spezifischen betrieblichen Rahmenbedingungen konditioniert zu sein, insbesondere von den Arbeitsinhalten und der betrieblichen Arbeitsorganisation.

Beispielhaft kann man die Arbeit in einem Altenwohnheim nennen, dessen BewohnerInnen zumindest die Bereitschaft für 24 Stunden an 365 Tagen Betreuung brauchen. Das zeitliche Verschieben der Versorgung dieser Personen über einen eher kurzen Toleranzbereich hinaus ist hier keine realistische Option, sehr wohl aber gibt es Flexibilität, wer die betrieblichen Aufgaben zu einem konkreten Zeitpunkt und in welchem Umfang übernimmt.

Eine davon deutlich unterschiedene betriebliche Situation ergibt sich etwa in Dienstleistungsunternehmen, in welchen Mitarbeitende anspruchsvolle, aber oft nicht im engeren Sinn zeitkritische projektbezogene Aufgaben erfüllen müssen. In diesen Fällen ist eine zeitliche Verschiebung – gelegentlich auch über Wochen oder sogar Monate – möglich, während der kurzfristige Ersatz einer eingearbeiteten spezialisierten Person oft nur schwer möglich ist.

Insgesamt bedeutet dies, dass zwar individuelle Lösungen für die Vereinbarung gefunden werden, doch sind diese in aller Regel in die formale Organisationsstruktur eingepasst.

4.2.1 Vereinbarkeit durch zeitliche Flexibilität

Vereinbarkeit wird in den untersuchten Betrieben vor allem dadurch hergestellt, dass den Mitarbeitenden, wenn nötig, zeitliche Flexibilität entgegengebracht wird. Die Dimension der Anpassung der Erwartungen in Bezug auf Umfang und Zeitpunkt der Arbeitsleistung wird dabei als zentrales Gestaltungselement der Vereinbarung verstanden und wird in allen Betrieben genutzt, um die Bedürfnisse von Betrieb und Beschäftigten besser aufeinander abstimmen zu können. Bei der zeitlichen Anpassung handelt es sich daher um ein Basiselement zur Herstellung von Vereinbarkeit. Je nach Arbeitsinhalten, Arbeitsprozessen und Arbeitsorganisation unterscheiden sich die Möglichkeiten der konkreten zeitlichen Anpassungen allerdings. Ermöglicht wird die zeitliche Anpassung auch durch (zusätzliche) personelle, örtliche und sachliche Anpassungen sowie durch die Einrichtung klarer Kommunikationswege und Verantwortlichkeiten auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen.

Die Gestaltungsmöglichkeiten, die die Betriebe zur zeitlichen Anpassung zur Verfügung haben, sind vor allem die meist mittelfristige Vereinbarung von allgemeinen Arbeitszeitmodellen wie Teilzeit, Gleitzeit usw., aber auch Terminverschiebungen, kurzfristige Abwesenheiten, die Berücksichtigung von Abwesenheiten in der Vorplanung, die Gewährung von Auszeiten in Form von unterschiedlichen Freistellungsmodellen.

Vor allem Teilzeit und Gleitzeit werden in allen untersuchten Betrieben ermöglicht und zur Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege genutzt.

Diese werden auch im Produktionsbetrieb (Betrieb 1) angeboten:

„Wenn die Leute sich das selbst einteilen können und absprechen können, dann haben sie eigentlich ein besseres Gefühl dabei, weil sie eben auch ein Mitwirkungsrecht haben. Und wenn jetzt wer sagt: ‚Ich muss jeden Dienstag um 12.00 Uhr weg, weil da habe ich irgendeinen Termin wegen der Pflege oder wegen einer Therapie‘, dann ist das so.“

Betrieb 1, I2, Absatz 80

Um das zu ermöglichen, arbeiten im Produktionsbetrieb zwei bis drei Personen auf einer Maschine und teilen sich den Arbeitsplan im Team. Wenn die Maschine einmal eine halbe Stunde nicht besetzt ist, stellt das kein Problem für die Gesamtproduktion dar; dadurch werden auch kurze Abwesenheiten für die Beschäftigten ermöglicht.

Im Dienstleistungsbetrieb (Betrieb 2) mit Schwerpunkt Gesundheit arbeitet ein Großteil aller Mitarbeitenden in Teilzeit. Personen, die in diesem Betrieb Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege vereinbaren, organisieren die Pflege und Unterstützung der Angehörigen primär in ihrer erwerbsfreien Zeit. Betriebliche Abläufe insgesamt bleiben durch zusätzliche Pflegetätigkeit zumindest auf der manifesten Ebene unberührt, Abstimmungen bzw. Anpassungen werden eher auf der Ebene von Teams durchgeführt. Auch in anderen Arbeitsbereichen kann zeitliche Flexibilität in der Regel ohne Einbezug des zentralen Managements ausreichend gut hergestellt werden, zum Beispiel durch auch kurzfristig mögliche Verschiebungen von Beratungsterminen, die in Eigenverantwortung und fast ohne Absprache mit einem Team oder dem Management gemacht werden können.

In der untersuchten Pflegeeinrichtung (Betrieb 3) ist zwar der Dienstplan nur geringfügig anpassbar, aber dort kann die Arbeitsaufteilung flexibel geregelt werden. Aus betrieblicher Perspektive muss lediglich sichergestellt werden, dass die durchgehende Versorgung der Bewohnenden der Einrichtung gewährleistet ist. Damit sind die KollegInnen von den Einschränkungen, die eine Beschäftigte oder ein Mitarbeiter auf Grund von Vereinbarung hat, zwar immer mitbetroffen, aber damit wird von Seiten des Betriebes und aller Beschäftigten geordnet umgegangen:

„Der Dienstplan ist kein starrer Dienst, ja, sondern es wird ja getauscht, es wird miteinander abgesprochen zwischen den Mitarbeitern, ja, und die Mitarbeiter kenn(en) ja die Spielregeln, ja, hier auf der Station, und sie halten auch diesen dienstlichen Rahmen ein.“

Betrieb 3, I03, Absatz 123

In der Pflegeeinrichtung werden aber auch andere, klassische Instrumente der zeitlichen Anpassung zur Verfügung gestellt und genutzt. So gibt es, neben der Teilzeit und der Gleitzeit, die Möglichkeit, den Arbeitsumfang flexibel anzupassen, beispielsweise Stunden aufgrund einer intensiveren Pflegephase zu reduzieren oder auch wieder zu erweitern.

Noch stärker wird dieses zuletzt genannte Instrument in der sozialen Einrichtung für die Versorgung von Kindern und Jugendlichen im ländlichen Raum genutzt:

„Okay, ich habe jetzt Betreuungsaufgaben und ich bin, ja, im Mai, Juni, bin ich jetzt einfach einmal nicht so viel da, und die anderen übernehmen, und ich reduziere meine Stunden. Das ist bei uns jederzeit möglich, dass jemand Stunden reduziert. Die eine Mitarbeiterin macht das auch, sagt: ‚Ja, ich bin jetzt 80 Prozent und ich gehe jetzt einmal auf 60 Prozent runter, damit ich Betreuungsaufgaben zu Hause machen kann‘, und die 20 Prozent übernimmt jemand anderes im Team. Also solche Dinge, da haben wir eine hohe Flexibilität.“

Betrieb 4, I02, Absatz 50

Aufgrund des Charakters von personenbezogenen Dienstleistungen gibt es eine grundlegende Ähnlichkeit zwischen der Pflegeeinrichtung und der Versorgung der Kinder und Jugendlichen. Dabei stellt die Aufrechterhaltung von verlässlichen Kontakten zu KlientInnen in unterschiedlicher Form einen zentralen Bestandteil des Arbeitsinhalts dar. Eine weitere Vergleichbarkeit: Beide Einrichtungen sind stark von Personalknappheit betroffen, sodass das Anpassen der Stunden bei Vereinbarung notwendig ist, um Mitarbeitende im Unternehmen zu halten. In der ländlichen Versorgung der Kinder und Jugendlichen scheint die langfristige Bindung der Mitarbeitenden noch dringlicher zu sein für den Betrieb als in der städtischen Pflegeeinrichtung, wo die Mitarbeitenden-Fluktuation insgesamt etwas höher ist.

Auszeiten für akute und gleichzeitig andauernde Pflegesituationen werden in allen untersuchten Betrieben ermöglicht. Die Betriebe unterscheiden sich jedoch dahingehend, dass sie entweder die finanziellen Konsequenzen eher individualisieren oder sie betrieblich auffangen. So gibt es in einem landesweiten Dienstleistungsunternehmen die Möglichkeit, Sonderurlaub zu nehmen, bei dem MitarbeiterInnen bei voller Bezahlung und Weiterversicherung eine Auszeit nehmen können. Die Pflegeeinrichtung stellt in dieser Hinsicht das Gegenteil dar, sie operiert vor allem mit dem Auf- bzw. Abbau von Überstundenguthaben und gewährt – wo das nicht reicht – unbezahlten Urlaub als Lösung für private Pflegeaufgaben. Bei dem eher ländlich verorteten sozialen Dienstleister für Kinder und Jugendliche werden

solche mittellangen Ausfälle für die Vereinbarung über den kulanten Umgang mit Pflegefreistellungen gelöst und das Angebot des „Sabbats“ kann situationsentsprechend flexibel genutzt werden. Karenzen und spezifische Pfl egeteilzeit sind in allen untersuchten Betrieben möglich, doch sind diese Möglichkeiten tendenziell wenig bekannt und genutzt.

4.2.2 Örtliche Anpassungen

Als zentrales Instrument zur örtlichen Anpassung von Beschäftigung zugunsten von Vereinbarung wird in zwei der untersuchten Betriebe das Homeoffice angesehen. Homeoffice ist allerdings nur bei Arbeitsleistungen anwendbar, die nicht in direktem Kontakt mit KlientInnen oder bei materieller Produktion (vor allem unter Nutzung von im Betrieb aufgestellten Maschinen) erbracht werden müssen. In den meisten untersuchten Betrieben war die Administration vom Homeoffice ausgeschlossen.

Auch in jenen Betrieben, in denen Homeoffice ermöglicht und genutzt wird, ist die Umsetzung unterschiedlich. Beim gesundheitlichen Dienstleister, der einen ganzen Bereich hat, der auf projektbezogene Arbeit ausgerichtet ist, scheint Homeoffice als gängiges Instrument im betrieblichen Arbeitsprozess etabliert zu sein und wird auch für die Vereinbarung nutzbar gemacht.

„Wir haben Homeoffice und die Vereinbarung: Kann man dann zu Hause anrufen oder nicht? Und wir haben eben eine Tafel, wo man weiß: Ist wer im Büro oder nicht? Und das auch im Computer. Also prinzipiell, wenn man es nicht vergisst oder irgendwas ist, dann weiß ich fast überall, wo jeder Kollege ist.“

Betrieb 2, I05, Absatz 45

In einem anderen Betrieb (Betrieb 5), der große Bereiche der klassischen Büroarbeit umfasst, zeigt sich stärker, wie voraussetzungsreich es ist, Homeoffice zur Ermöglichung von Vereinbarung systematisch in den Arbeitsalltag und in die Arbeitsprozesse zu integrieren. Homeoffice wird dort vor allem für einzelne Tage ermöglicht und genutzt, wenn beispielsweise „nur“ ein Arztbesuch den Arbeitsablauf unterbricht und damit leichter integriert werden kann. Aber es zeigen sich dort auch Schwierigkeiten in der Umsetzung, da die technischen Voraussetzungen nicht gegeben sind und die Abgrenzung von den Angehörigen in manchen Fällen schwierig sein kann:

„So, jetzt schnell nach Hause gehen, weil Drama zu Hause, schnell PC untern Arm klemmen, wir haben keine Laptops, ja, schauen, dass das mit dem EDV-Anschluss funktioniert, und

Leistung bitte auch, und das und das und das. Und dann unterbrechen sie mich siebzehnmal, weil sie zum Arzt gehen, weil der Arzt kommt.“

Betrieb 5, I04, Absatz 210

Die Unterschiede in den Betrieben zeigen, dass die Instrumente, je besser sie in die Arbeitsorganisation systematisch integriert und damit in der formalen Struktur verankert sind, desto einfacher für die Vereinbarung nutzbar gemacht werden können. Das erklärt auch, warum die Anpassung des Arbeitsorts an den Wohnsitz der zu pflegenden Person in Betrieb 5, der über mehrere Standorte verteilt ist, eher anschlussfähig zu sein scheint als Homeoffice. Konkret bedeutet das vielfach, dass Personen eher ihren Arbeitsort wechseln und sich auf eine neue Stelle innerhalb des Betriebs mit anderem Standort bewerben, als Homeoffice zu nutzen. Für Mitarbeitende im untersuchten Unternehmen scheint dies ein gängiger Umgang zu sein.

So ist es eine Option für Betroffene, „in eine andere Geschäftsstelle zu gehen, wo sie mir vielleicht den Alltag erleichtern würde. [...] also das wäre schon einmal eine gute halbe Stunde, die (du schon) ersparst, nicht, von da weg bis XX eine halbe, dreiviertel Stunde, je nach Verkehrslage“ (Betrieb 5, I05, Absatz 62).

4.2.3 Sachliche Anpassungen

Sachliche Anpassungen, wie zum Beispiel die Abgabe bzw. Neuaufteilung von Arbeitsaufgaben, wurden vor allem in zwei Betrieben genannt. In diesen Betrieben wird die Möglichkeit genutzt, dass Arbeitsaufgaben auf unterschiedliche Weise angepasst und neu verteilt werden, manche Aufgaben werden dabei von KollegInnen übernommen. Das ist vor allem deshalb möglich, weil die Arbeit projektbezogen stattfindet, Abschlüsse verschoben werden können und Mitarbeitende es gewohnt sind, dass Arbeitsumfang und Arbeitsintensität je nach Projektphase sehr unterschiedlich sind.

„Na, wegen einem Monat, sozusagen, also da kann man Aufgaben weglassen, und was halt ganz wichtig ist, wird aufgeteilt. Also wir sind ja sowieso ein Betrieb, wo es üblich ist, dass man Stunden immer wieder aufstockt. Wenn es jetzt irgendwo ein Auftrag hergibt oder so, dann schaue ich: Wer käme infrage? Wer hat Lust? Und dann wird man halt für zwei, drei Monate vielleicht um, ich weiß nicht, zwischen 2,5 und zehn Wochenstunden oder so aufgestockt, ja? Und das mögen die Leute eigentlich in der Regel auch ganz gerne, an solchen Dingen mitzuarbeiten. Und sowas kann man natürlich auch machen, wenn jetzt jemand für kürzere Zeit ausfällt.“

Betrieb 2, I01, Absatz 92

Organisationale Anpassungen sind grundsätzlich auch in anderen Betrieben möglich. So werden etwa im untersuchten Produktionsbetrieb Aufträge von Mitarbeitenden bei kurzfristigen Ausfällen aus der Planung herausgenommen.

4.2.4 Personelle Anpassungen

Personelle Anpassungen scheinen für die Betriebe das gängigste Instrument zu sein, um zeitliche Flexibilität unter den MitarbeiterInnen zu ermöglichen, vor allem weil es sehr eng auf die betrieblichen Abläufe und Formen der Arbeitsorganisation abgestimmt ist, zum Beispiel bei der Einstellung von neuen Personen. Das zeigt sich auch beim Dienstleister für Kinder und Jugendliche, vor allem dann, wenn Personen langfristig wegfallen.

Eine besonders vorausschauende Stellenbesetzung konnte in dem ländlich gelegenen Produktionsbetrieb beobachtet werden, der schwierige Voraussetzungen hat, qualifiziertes Fachpersonal zu rekrutieren:

„Und wir arbeiten schon oft sehr vorausschauend. Also wir arbeiten öfters vielleicht so, dass, wenn sich eine Gelegenheit bietet und diese Stelle auch noch gerade noch nicht richtig offiziell frei ist, dass wir auch dann schauen: Okay, riskieren wir das, nutzen wir die Chance, jetzt kriegen wir genau den, was wir vielleicht in zwei Jahren erst bräuchten, und dann nehmen wir ihn halt, dann greifen wir halt irgendwo gleich zu und warten nicht bis in zwei Jahren oder ... Ja.“

Betrieb 1, I1, Absatz 136

Im selben Betrieb werden aber auch bestehende KollegInnen angeregt, Neues auszuprobieren und gegebenenfalls phasenweise ihre Stunden zu erhöhen.

In der betrieblichen Praxis zeigen sich Unterschiede zwischen dem Administrations- und dem Produktionsbereich. Im Falle von längeren Auszeiten bzw. Karenzen beschreibt die Geschäftsführung, dass im Produktionsbereich auch Ersatzkräfte eingestellt werden, da diese dort auch längerfristig beschäftigt werden können – im Gegensatz zur Administration. Arbeitszeitreduktionen, kurzfristige Abwesenheiten oder auch kürzere Auszeiten bzw. Karenzen (bis zu drei Monaten) werden in der Administration (und zum Teil auch in der Produktion) wenn möglich durch KollegInnen kompensiert. KollegInnen werden dann von der Geschäftsführung und dem Management aktiv ermutigt, Neues (z.B. Stundenerhöhung, Arbeit in einem anderen Team oder an einer anderen Maschine) auszuprobieren, sodass ein möglicher Ausfall erst einmal intern übernommen werden kann.

Die Pflegeeinrichtung, die in der täglichen Arbeitsorganisation regelmäßig mit Ausfällen und Personalengpässen umgehen muss, hat für akute Ausfälle ein sehr flexibles, aber wohl etabliertes Personalmanagement, das auch für Betroffene in

Vereinbarungssituationen genutzt wird. Dazu gehört der sogenannte Pool-Dienst, der aus „SpringerInnen“ besteht, die aufgestellt sind, um auf Stationen mit akutem Personalmangel auszuhelfen. Außerdem gibt es die Möglichkeiten, Personal über Stationsgrenzen hinweg einzusetzen. Hinzu kommt die Möglichkeit der Stationsleitungen, Vereinbarungsverpflichtungen im Dienstplan zu berücksichtigen und diesen insgesamt relativ breit aufzustellen, um Ausfälle ohne Extrapersonal auffangen zu können.

4.2.5 Kommunikationswege

In allen untersuchten Betrieben wird Vereinbarung von Arbeit und Pflege aktiv kommunikativ gestützt und begleitet. Die Fragen rund um eine Vereinbarung werden dabei auf unterschiedlichen Hierarchieebenen behandelt und verantwortet.

In dem Produktionsbetrieb (Betrieb 1) wird die Kommunikation über Vereinbarung auf mehreren Hierarchieebenen praktiziert. Das obere Management ist prinzipiell positiv-unterstützend eingestellt, in der Regel informiert und oft auch direkt positiv involviert. Die Beschreibungen aus den Management-Interviews reichen von „hat ein offenes Ohr für die Anliegen der MitarbeiterInnen“ über „geht aktiv auf sie zu und ermutigt sie, frühzeitig möglicherweise kommende Herausforderungen zu benennen“ bis hin zur Übernahme einer zentralen Rolle im Agenda Setting und in der konkreten Organisation von Lösungen.

In Betrieb 1 stellen aus Sicht des Sicherheits- und Gesundheitsbeauftragten die Firmenzeitung und das Infoportal gute, allgemein zugängliche Informationsquellen für Mitarbeitende dar, die laut Geschäftsführung auch für die gezielte Information zu spezifischen Themen genutzt werden können. Vielfach berichten betroffene Beschäftigte auch, dass sie informell im Betrieb über KollegInnen Informationen über Betreuung und Pflege erhalten. Außerhalb des Betriebs sind es vor allem Bekannte, die Erfahrungen mit Vereinbarung haben und diese weitergeben. Eine betriebliche Praxis von Vorgesetzten, um Informationen über die privaten Sorgen und Belastungen von Mitarbeitenden zu haben, ist das persönliche Gespräch und der regelmäßige Austausch. So geht der Betriebsleiter beispielsweise regelmäßig durch die Abteilungen, um im Austausch mit den Mitarbeitenden zu sein und von ihnen etwas über Belastungen und Herausforderungen in der Arbeit zu erfahren.

In der Pflegeeinrichtung (Betrieb 3) liegt die Kommunikation über private Pflegeverpflichtungen insgesamt unter den KollegInnen näher als in anderen betrieblichen Kontexten. Auf manchen Stationen wird die offene Kommunikation in den Teams auch explizit gefördert, um das Verständnis unter den KollegInnen für

Vereinbarung zu fördern und die Bereitschaft des Einspringens für KollegInnen zu stärken.

„Und da sind wir eigentlich permanent dran mit dem Team, die Kommunikation aufrechtzuerhalten diesbezüglich, ja, dass es halt einfach einmal notwendig ist in einer Gesellschaft, dass einmal der für den anderen einspringt und einmal der andere dann, ja? Sie finden dann meistens untereinander auch eine bessere Kommunikation, wenn das einmal bekannt ist, ja? Ich sage halt immer, es ist, es ist nicht: Ich möchte euren privaten Hintergrund nicht wissen, weil ich so neugierig bin, ja, sondern ich möchte einfach wissen: Wie kann ich den Einzelnen unterstützen oder auf was muss ich bei dem Einzelnen aufpasse, ja, dass der nicht überfordert ist?“

Betrieb 3, I09, Absatz 46

Das obere Management ist in diesem Betrieb eher weniger proaktiv in die Verantwortung involviert, es wird dann hinzugezogen, wenn auf Teamebene keine Vereinbarungslösungen gefunden werden können.

In Betrieb 2, in dem die MitarbeiterInnen vor allem in Teilzeit arbeiten und im Selbstmanagement ihre Arbeit organisieren, ist die Kommunikation zu Vereinbarkeitsthemen vor allem innerhalb der einzelnen an spezifischen Aufgaben arbeitenden Teams üblich und wird nicht durch das obere Management strukturiert.

Auch bei einem der sozialen Dienstleister, Betrieb 4, ist es weniger das Management, das die offene Kommunikation mit den MitarbeiterInnen sucht. Vielmehr übernimmt hier der Betriebsrat (Personalvertreter) als zentrale Ansprechperson mit Unterstützung der Betriebsleitung Verantwortung, steht Mitarbeitenden beratend zur Seite und geht auch einmal proaktiv auf einzelne Beschäftigte zu, um die Vereinbarung zu besprechen.

Nur in einem Betrieb sind den ForscherInnen die internen Kommunikationswege zur Vereinbarung nicht klar geworden; hier scheint das Thema der Unterstützung von Vereinbarung eher zur Kommunikation nach außen genutzt zu werden und in diese Richtung orientiert zu sein. Das zeigte sich vor allem in der Begeisterung des oberen Managements für das Thema gegenüber den Forschenden und der Hervorhebung der Bedeutung der Thematik, bei gleichzeitig nach der Wahrnehmung des Forschungsteams kaum vorhandener strukturierter interner Kommunikation über Vereinbarung. Aus der Analyse eines anderen Betriebs geht jedoch hervor, dass das Thema Angehörigenpflege sich insgesamt eher weniger für die Schauseite eignet.

5 Diskussion

Die Ergebnisse der vorliegenden Analyse zeigen, dass Vereinbarung im betrieblichen Kontext in allen teilnehmenden Betrieben vor allem ein Aushandeln der Verteilung von zeitlichen Ressourcen ist. Auf der einen Seite brauchen erwerbstätige pflegende Angehörige Zeiten für ihre Pflege- und Betreuungsaufgaben, die nur bedingt planbar sind, sowohl den Umfang betreffend als auch hinsichtlich der konkreten Terminierung. Auf der anderen Seite stehen betriebliche Prozesse, deren Abläufe in der Regel besser berechenbar sind, die aber ebenfalls zeitkritisch oder auch krisenhaft sein können. Damit bestätigen die vorliegenden Ergebnisse vorangegangene Studien, die darauf verweisen, dass die zeitliche und örtliche Flexibilität für eine nachhaltige Vereinbarung wichtig sind (Reuyß u.a. 2012; Gaugler u.a. 2018; Dörfler u.a. 2020). Das bestätigt sich auch in Ergebnissen einer aktuellen explorativen Studie aus Deutschland, die aufzeigt, dass in Betrieben, in denen das Thema als „wichtig“ eingeordnet wird, Instrumente eingesetzt werden, die diese Möglichkeit der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung abdecken und darüber hinaus gezielte Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten schaffen (Völz u.a. 2023; Evans-Borchers u.a. 2024).

Über die zeitlichen Anpassungen hinaus dienen örtliche, personelle und sachliche Anpassungen der Erwartungen an die betroffenen MitarbeiterInnen vor allem der Ermöglichung von zeitlicher Flexibilität für die Carer im betrieblichen Kontext bei gleichzeitigem Aufrechterhalten von betrieblichen Abläufen.

Die Herausforderungen, die damit einhergehen, werden in den untersuchten Betrieben vor allem aufgrund von Personalknappheit im Allgemeinen und Fachkräftemangel im Speziellen in Kauf genommen – und ob das Management von Personalknappheit in einem Betrieb als offizielles Ziel akzeptiert wird, hängt auch wesentlich von der oberen Managementebene ab. Aber auch die Sensibilisierung von Führungskräften – zum Beispiel durch eine eigene Tätigkeit als Carer – kann eine wichtige Rolle spielen.

In Bezug auf die Annahme von vorwiegend informellen Lösungen – weil das Thema kaum nach außen dargestellt wird, auch in den beteiligten Betrieben – zeigte sich ein für die ForscherInnen eher überraschendes Ergebnis, das auch in der bisherigen Literatur so nicht deutlich dargestellt wurde: In den meisten untersuchten Betrieben ist die Unterstützung der Vereinbarung gut in die formale Struktur (Kühl 2011, 83 ff.) integriert. Allerdings äußern einige betroffene Geschäftsführungen Zweifel über die Tragfähigkeit der Lösungen. Vereinbarung kann aus dieser Perspektive nur so lange gut unterstützt werden kann, wie sie eher als Einzelfall im Unternehmen auftritt. Etwas relativiert wird diese doch erhebliche Zurückhaltung durch das Beispiel der Pflegeeinrichtung. Dort zeigt sich, dass ein hoher Bedarf an

flexibler Anpassung der Arbeitsorganisation aufgrund von individuellen Bedarfen der Mitarbeitenden bedingt durch Personalknappheit dazu führen kann, dass die formale Struktur differenziert werden kann, um dafür einen Rahmen zu bieten. Als Beispiel kann der flexible Dienstplan genannt werden, den die Mitarbeitenden selbst mitgestalten können, oder das Modell, einen Pool an SpringerInnen zu etablieren.

Aber auch unter diesen Bedingungen einer hohen Akzeptanz des Themas „Management von Knappheit“ im Betrieb spielen im Alltag spezifische Konstellationen zwischen mittlerem Management und KollegInnen eine wichtige Rolle, wie Vereinbarung im Alltag der einzelnen Stationen gelebt werden kann. Die hohe Flexibilität, die von Seiten der oberen Ebene gewünscht wird, stellt für die Stations- und Teamverantwortlichen einen erheblichen Zusatzaufwand dar, und auch ein unterstützendes Team ist keineswegs selbstverständlich. Auf explizite Nachfrage im Rahmen eines Abschlussgesprächs wird zugestanden, dass die Umsetzung dieser programmatischen Flexibilität („geht nicht gibt es nicht“) in den Untereinheiten unterschiedlich gut gelingt. Konflikte rund um als ungerecht erlebte Lastenverteilung, enttäuschte Reziprozitätserwartungen, nicht ausreichende Anerkennung usw. gehören also offenbar auch in diesen Organisationen zum Alltag – Aushandeln ist offensichtlich häufig aufwendig, kann zu nicht nachhaltigen Lösungen führen oder auch scheitern und weitere Kooperation erschweren.

Auffällig ist auch, dass sozialstaatliche Angebote, wie das in Österreich rechtlich geregelte Anrecht auf Pflegekarenz und Pflegezeit, das ja eine Entlastung der Betriebe von manchen Kosten bzw. eine Reduktion des Verhandlungsaufwands darstellen sollte, in keinem der untersuchten Betriebe als systematisch genutzte Instrumente zur Ermöglichung der Vereinbarung beschrieben werden. Eher noch wird die Nutzung von „informellen Instrumenten“ toleriert, wie der Gebrauch des Personalinstruments „Krankenstand“, um Versorgungsengpässe um die zu pflegende Person abzufangen (Betrieb 4).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach der Bedeutung von informellen Strukturen, die in den Betriebsfallstudien insgesamt eher nur angedeutet wurden, etwas anders als in anderen Studien, in denen als Voraussetzung für Vereinbarung beispielsweise die Schaffung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur genannt wird (Kramer u.a. 2019; Ramesh u.a. 2017). Aus den Betriebsfallstudien wird deutlich, dass eine vereinbarungsförderliche Teamkultur, z.B. mit Akzeptanz von individuellen Problemlagen und Bereitschaft zu solidarischen Bewältigungsstrategien, hilfreich sein dürfte. Aus den vorliegenden Ergebnissen lassen sich weitere Dimensionen erschließen, die so eine vereinbarungsförderliche Organisationskultur stärken könnten. Allerdings handelt es sich bei Organisationskulturen nach Kühl einerseits um Außendarstellungen auf der Schauseite der Betriebe

be, andererseits um primär evolutionär entstandene Erwartungsstrukturen, die teilweise aus verfestigten Gewohnheiten im Alltag bestehen und die in Betrieben direkt nur durch formal entschiedene Elemente beeinflusst werden können (Kühl 2018) – mit ungewissem Ausgang.

Die aktuell schon recht verbreiteten Selbstbeschreibungen der „Unternehmenskultur“ als Merkmal von Betrieben sind nach Kühl primär Schauseitenbeschreibungen, also Beschreibungen, wie Betriebe gesehen werden wollen (Kühl 2011). Für unsere Fragestellung haben wir insbesondere den Begriff „familienfreundlich“ gefunden (Betrieb 1). Aber auch die Selbstbeschreibung als „achtsam“ (Becke 2014) oder auch „gesundheitsförderlich“ (z.B. Pelikan 2007) kann hilfreich sein, um vereinbarungsförderliche Strukturen stärken, indem diese Charakterisierungen prinzipiell Offenheit für die Berücksichtigung nicht-betrieblicher Rahmenbedingungen bzw. Leistungsvoraussetzungen der MitarbeiterInnen signalisieren. Welche konkreten Konzepte zur Beschreibung von (idealen) Organisationskulturen dann gewählt werden, hängt erfahrungsgemäß auch mit den relevanten Umwelten der Betriebe zusammen. Für die hier bearbeitete Fragestellung dürfte insbesondere auch das soziale und kulturelle Umfeld wichtig sein, aus dem die MitarbeiterInnen kommen.

Die Fallstudien waren nicht primär auf eine Analyse von Selbstbildern bzw. „realen“ Organisationskulturen gerichtet, die Ergebnisse weisen aber dennoch darauf hin, dass es Einflüsse der „Schauseite“ gibt. Kühl (2011) verweist auf die Notwendigkeit, deutlich wahrnehmbare Inkonsistenzen von Anspruch und Wirklichkeit zu vermeiden, und in diesem Sinn hat die Schauseite jedenfalls Einfluss auf das Managementhandeln. So beschreibt zum Beispiel die Geschäftsleitung des „familienfreundlichen Familienunternehmens“ (Betrieb 1), dass sie immer ein offenes Ohr für die Anliegen ihrer MitarbeiterInnen hat; und die MitarbeiterInnen beschreiben, dass die Türe der Geschäftsleitung für solche Anliegen auch immer offensteht. Diese Bereitschaft des Managements, das Thema überhaupt im betrieblichen Kontext als relevant zu erachten und zum Gegenstand betrieblicher Entscheidungen zu machen, ist sicher eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von Vereinbarung,

Das stellt einen wichtigen, wenn auch wahrscheinlich nicht hinreichenden Beitrag zur Etablierung einer für das Care-Thema offenen kommunikativen Kultur dar, in der Betroffene ihre Care-Aufgaben zur Sprache bringen können. Manche Beispiele aus den Fallstudien können zu der Vermutung führen, dass eine eigene Betroffenheit des Managements einen Unterschied machen kann, ob das Thema als relevant erachtet wird oder nicht. Das schließt an die Perspektive vorangegangener Studien an (Auth u.a. 2015; Dawid u.a. 2008b), die aufzeigen, dass die Enttabuisierung des Themas eine notwendige Voraussetzung ist, um die Chancen für nach-

haltige Vereinbarungspraktiken zu verbessern (Ramesh u.a. 2017; Kramer u.a. 2019) und insgesamt Sensibilität für das Thema in den betrieblichen Abläufen zu schaffen (Becke 2011).

Ein weiterer Bereich, der vor allem von informellen Strukturen konditioniert ist und der von Relevanz für Vereinbarung ist, sind die Beziehungen der MitarbeiterInnen untereinander (im Team). Wie mit der in Organisationen erwartbaren Spannung von Kooperation und Konkurrenz in Teams (Heiden 2014; Langemeyer 2015) generell umgegangen wird, wird sich sehr wahrscheinlich auch in der Akzeptanz von Auswirkungen von Vereinbarung niederschlagen und ist auch durch die Auswahl des Personals geprägt. Das zeigt sich auch am Beispiel der schon mehrmals angesprochenen Pflegeeinrichtung (Betrieb 3), in der Personen aus dem mittleren Management sich explizit für die offene Kommunikation der KollegInnen untereinander einsetzen, um Konflikten vorzubeugen, um Wahrnehmungen von Ungleichbehandlungen der MitarbeiterInnen durch die Vorgesetzten vorzubeugen. Aber wie erfolgreich dieser Appell ist, hängt wohl auch von Teamkulturen ab, die sehr unterschiedlich – solidarisch, konstruktiv oder auch destruktiv – evolvieren können.

Diese Beispiele für die mögliche Relevanz eher informeller Strukturen, die durch Entscheidungen über formelle Strukturen nur tendenziell beeinflusst werden können (Kühl 2018), geben Hinweise auf weiteren Untersuchungsbedarf.

Außerdem zeigt sich, dass im Vergleich zu Betrieben, in denen Vereinbarung ‚passiert‘, ohne dass betriebliche Aufmerksamkeit darauf gerichtet wird, die meisten untersuchten Betriebe ganz besonders von Fachkräftemangel (Betrieb 1, 2) sowie von generellem Personalmangel (Betrieb 3, 4, 5) betroffen sind. Weiterhin fällt auf, dass die Betriebe (bis auf Betrieb 1) einen hohen Anteil an Frauenbeschäftigung und auch teilweise einen hohen Anteil älterer MitarbeiterInnen haben (etwa Betrieb 4). Diese Merkmale, die sich auch als Herausforderungen für die Organisationen aus ihren Umwelten beschreiben lassen, teilen die fünf Betriebe. Sie können ein Hinweis darauf sein, warum bestimmte Betriebe schon derzeit (ohne eine explizite politische Thematisierung) formale Lösungen für die Vereinbarung zu finden versuchen und explizite Grundhaltungen entwickelt haben, die z.B. als gesundheitsförderlich, familienfreundlich oder achtsam beschrieben werden können.

Die vorliegende Studie hat deshalb den Fokus auf die tatsächlich angewendeten Umgangsformen mit der Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege gelegt und über Zuordnung zu den unterschiedlichen Anpassungsmerkmalen eine systematische Perspektive auf die betriebliche Vereinbarung entwickelt, die in dieser Form bislang noch nicht existiert, um im Sinne des Strebens der Betriebe nach Resilienz (Becke 2011) zu verstehen, wie nachhaltige Vereinbarungs-

arrangements in sehr heterogenen betrieblichen Kontexten etabliert werden können.

Angesichts des jedenfalls in Österreich derzeit noch eher tabuisierten Themas der Vereinbarung ist als wesentliche Limitation anzumerken, dass die Zahl der untersuchten Betriebe gering ist und Generalisierungen nur sehr begrenzt möglich sind. Das Sample umfasst vor allem Betriebe, die in Bezug auf das Thema als „achtsam“ beschrieben werden können. Denn die (Selbst-)Selektion der teilnehmenden Betriebe hat wohl dazu geführt, dass sich vor allem Betriebe an der Studie beteiligten, die ihre Umgangsweise überhaupt darstellen können – und das heißt: faktisch schon ein hohes Maß an Formalisierung von Vereinbarungsprozessen vorzuweisen haben. Damit trifft auf alle untersuchten Betriebe die Beschreibung „models of (good) practice“ zu. Somit wurden Konflikte rund um die Aushandlung von Vereinbarungsarrangements in den Betriebsfallstudien nur wenig sichtbar. Es gibt vereinzelte Verweise darauf, dass Teams mit anderen Leitungspersonen eher Konflikte erleben, diese Abteilungen beteiligten sich jedoch nicht an der Studie, sodass man davon ausgehen kann, dass die vorliegenden Ergebnisse einen ganz spezifischen Fokus auf die erfolgreichen betrieblichen Vereinbarungsprozesse haben. Außerdem gab es keine Informationen darüber, wie viele Personen in den untersuchten Betrieben aufgrund mangelnder Vereinbarungsmöglichkeiten ihre Erwerbstätigkeit aufgeben mussten. Eine aktuelle Studie aus Deutschland zeigt auf, dass ein erhöhter Pflegebedarf tendenziell zu einem höheren Risiko der Beendigung der Erwerbstätigkeit führt (Scheuermann u.a. 2024).

Auf Grund der geringen Zahl der teilnehmenden Betriebe und des Bias in Richtung auf Darstellung erfolgreicher Praktiken müsste in weiteren Studien untersucht werden, inwieweit die hier erzielten Befunde sich bestätigen und ob weitere soziale Praktiken und auch Konfliktdimensionen identifiziert werden können. Trotz dieser Limitationen konnte in Bezug auf die vorliegende Analyse, die auf den Umgang mit Vereinbarung fokussiert, aufgezeigt werden, dass der Forschungsansatz vergleichender Betriebsfallstudien, der bisher in der Literatur zur Vereinbarung kaum Anwendung gefunden hatte (Geisen u.a. 2024), entscheidend zur Erweiterung des Wissens über die betriebliche Vereinbarung beitragen kann, insbesondere darüber, wie die Rahmenbedingungen in verschiedenen Betrieben formal gestaltet und auch praktisch gelebt werden.

6 Fazit und Schlussfolgerungen

Die Analyse der betrieblichen Umgangsformen mit Vereinbarung in fünf österreichischen Betrieben liefert ein differenziertes Bild von Ansatzpunkten möglicher

Unterstützung für Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege im betrieblichen Kontext und gibt Hinweise darauf, welche betrieblichen Rahmenbedingungen dafür vorhanden sein müssen. Damit schließt die Studie an die Ergebnisse der Analyse der Lücken des bisherigen Forschungsstands an, die aufzeigen, dass die betriebliche Ebene und die dort relevanten Perspektiven bisher wenig systematisch untersucht wurden (Geisen u.a. 2024).

Es wird sichtbar, dass vor allem Personalinstrumente zur Unterstützung von Vereinbarung genutzt werden, die bereits unabhängig von der Care-Thematik in den Betrieben etabliert wurden. Lösungen werden in diesem Sinn eher pfadabhängig gesucht und im Betrieb angepasst an individuelle Bedarfe und Rahmenbedingungen praktiziert. Diese Lösungen scheinen in der formalen Struktur recht gut verankert und werden nur in einzelnen Aspekten vorwiegend im Bereich des Informellen belassen.

Formalisierung – die ja doch mit einigem Aufwand und auch Risiken verbunden ist – scheint für Vereinbarung möglicherweise vor allem dann zu erfolgen, wenn es gute, betriebsrelevante Gründe dafür gibt, wie etwa ein plausibler und auch als handlungsrelevant wahrgenommener Personal- bzw. Fachkräftemangel. Hilfreich kann auch eine entsprechende Schauseite sein, also die Darstellung des Ziels, ein entschieden mitarbeiterInnenorientierter bzw. familienfreundlicher Betrieb zu sein. Allerdings spielt so eine offensive Außendarstellung in diesem Zusammenhang zumindest in den analysierten Betrieben eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Das bedeutet auch, dass die Unterstützung der Vereinbarung von Care und Erwerbsarbeit eher nicht offensiv nach außen dargestellt werden muss.

Das zentrale – und über die untersuchten Fälle hinaus potenziell generalisierbare – Ergebnis für die Unterstützung von Vereinbarung ist in der vorliegenden Studie vor allem die Ermöglichung zeitlicher Flexibilität von Mitarbeitenden mit Vereinbarungsbedarfen in Betrieben. Reuyß und KollegInnen haben jedoch bereits früh darauf hingewiesen, dass ein unspezifischer Ruf nach flexibleren Arbeitszeiten für Beschäftigte mit Pflegeaufgaben nicht ausreicht, um die Rahmenbedingungen für Vereinbarung zu verbessern (Reuyß u.a. 2012). In der vorliegenden Studie hat sich gezeigt, dass zeitliche Flexibilität ihre Wirksamkeit erst entfalten kann, wenn sie auch als Ressource für die MitarbeiterInnen in Bezug auf die Erfüllung betrieblicher Erwartungen konkretisiert wurde. Darüber hinaus wurde sichtbar, dass neben zeitlichen Anpassungen auch weitere, zusätzliche Anpassungen der örtlichen, sachlichen und personellen Ressourcen zur Verbesserung von Vereinbarkeit in Betrieben beitragen können.

Dass solche Anpassungen ausgehandelt werden müssen und damit ein erheblicher Aufwand verbunden sein kann, der zu Ungleichheiten im Betrieb führen kann und auch relevante Konfliktrisiken beinhaltet, macht deutlich, dass eine gute

Unterstützung aus den oberen Rängen der Hierarchie wahrscheinlich notwendig ist, um diese Herausforderungen explizit anzunehmen.

Aus Sicht der Forschenden scheint es vor diesem Hintergrund in politisch-praktischer Perspektive jedenfalls wichtig zu sein, Betriebe für die Bedarfe pflegender MitarbeiterInnen zu sensibilisieren, um eine Perspektive auf betriebliche Entwicklungsbedarfe zu eröffnen. Diese können auch Hinweise umfassen, in welche Richtung wohlfahrtsstaatliche Maßnahmen gehen können, die angesichts der Vielfalt von Arbeits- und Pflegesituationen und der diversen Unterstützungsbedarfe tatsächlich einen spürbaren Beitrag zur Erleichterung von Vereinbarung leisten können.

Literatur

- Aigner-Walder, Birgit, Albert Luger, Stephanie Putz (2025): Arbeits- und Fachkräftemangel in Österreich. Analyse zentraler Kennzahlen zum Status-quo; in: *Wirtschaft und Gesellschaft*, 51, 45–65
- Arksey, Hilary (2002): Combining informal care and work: Supporting carers in the workplace; in: *Health & Social Care in the Community*, 10, 151–161
- Auth, Diana, Daniela Brüker, Mirjam Dierkes, Simone Leiber, Sigrid Leitner, Marina Vukoman (2015): Wenn Mitarbeiter Angehörige pflegen: Betriebliche Wege zum Erfolg. https://www.boeckler.de/pdf_fof/91395.pdf
- Beck, Brigitte, Gerhard Naegele, Monika Reichert (1997): *Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege*. Köln: Kohlhammer
- Becke, Guido (2011): Organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept für adaptive Vertrauenskulturen; in: Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses, Janina Evers, Joachim Hafkesbrink (Hg.): *Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen: zentrale Voraussetzung für innovationsfähige Vertrauenskulturen*. artec paper 175, Bremen: Universität Bremen, 13–118
- Becke, Guido (2014): Organizational, institutional and sustainability perspectives on ‘mindful organizational change’ in turbulent times: An introduction; in: ders. (Hg.): *Mindful Change in Times of Permanent Reorganization: Organizational, Institutional and Sustainability Perspectives*. Berlin, Heidelberg: Springer, 3–25
- Bernard, Miriam, Judith E. Phillips (2007): Working carers of older adults: What helps and what hinders in juggling work and care?; in: *Community, Work and Family*, 10, 139–160
- Bryan, Mark L. (2012): Access to flexible working and informal care; in: *Scottish Journal of Political Economy*, 59, 361–389
- Carmichael, Fiona, Susan Charles, Claire Hulme (2010): Who will care? Employment participation and willingness to supply informal care; in: *Journal of Health Economics*, 29, 182–190
- Dawid, Evelyn, Martin Ludescher, Birgit Trukeschitz (2008a): „Was will man noch mehr machen als Arbeitszeit flexibilisieren, Telearbeitsplätze, Karenzierungen ...?“ Eine qualitative Studie über pflegerefreundliche Maßnahmen in Wiener Unternehmen. *Forschungsberichte des WU Forschungsinstituts für Altersökonomie No. 2*, Wien
- Dawid, Evelyn, Martin Ludescher, Birgit Trukeschitz (2008b): „... weil das Leben besteht nicht nur aus jung und schön und gesund.“ Eine qualitative Studie über die Vereinbarkeit von häuslicher

- Pflege und Berufstätigkeit aus der Perspektive von zwölf pflegenden Angehörigen. Forschungsberichte des WU Forschungsinstituts für Altersökonomie No. 1, Wien
- Dörfler, Sonja, Ben Greiner, Bernhard Kittel, Rupert Sausgruber, Manuel Schwaninger, Florian Spitzer (2020): Verhaltensökonomie und die Vereinbarkeit von Familie und Erwerb. Mögliche Anwendungen mit Fokus auf Väterbeteiligung und die Gewährleistung von Vereinbarkeit auf Unternehmensseite. ÖIF Forschungsbericht 33, Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung
- Dötig, Charlotte, Reka Schweighoffer, Thomas Geisen, Karl Krajic (2025): Combining employment and care, and its health effects: The experiences of carers; in: *International Journal of Care and Caring*. <https://doi.org/10.1332/23978821Y2025D000000106>
- Evans-Borchers, Michaela, Julia Lenzen, Silke Völz, Lena Marie Wirth (2024): Wie gestalten Unternehmen in NRW Vereinbarkeitsstrukturen von Beruf und Pflege?. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik
- Famira-Mühlberger, Ulrike, Matthias Firgo, Oliver Fritz, Klaus Nowotny, Gerhard Streicher, Alexander Braun (2017): Österreich 2025 – Herausforderungen und volkswirtschaftliche Effekte der Pflegevorsorge; in: *WIFO-Monatsberichte*, 90, 639–648
- Gaugler, Joseph E., Deborah L. Pestka, Heather Davila, Rebecca Sales, Greg Owen, Sarah A. Baumgartner, Rocky Shook, Jane Cunningham, Maureen Kenney (2018): The complexities of family caregiving at work: A mixed-methods study; in: *The International Journal of Aging and Human Development*, 87, 347–376
- Geisen, Thomas, Karl Krajic, Sibylle Niederöst, Ingrid Mairhuber, Charlotte Dötig, Andrin Altherr, Salome Schenk, Reka Schweighoffer (2024): The relevance of the workplace for combining employment and informal care for older adults: Results of a systematic literature review; in: *International Journal of Care and Caring*, 8, 3, 527–552
- Heiden, Mathias (2014): *Arbeitskonflikte: Verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung und Prekarität*. Berlin: edition sigma
- Jimenez, Daniel E., Richard Schulz, Dolores Perdomo, Chin Chin Lee, Sara J. Czaja (2019): Implementation of a psychosocial intervention program for working caregivers; in: *Journal of Applied Gerontology*, 38, 1206–1227
- Keck, Wolfgang (2012): *Die Vereinbarkeit von häuslicher Pflege und Beruf*. Bern: Huber
- Krajic, Karl, Charlotte Dötig, Ingrid Mairhuber, Viktoria Quehenberger (2024): *Combining Employment and Care for the Aged – Vorläufige Zusammenfassung der Ergebnisse*. Wien. <https://www.forba.at/wp-content/uploads/2024/10/2024-10-16-E-Combeca-zentrale-vorlaeufige-Ergebnisse-Kurzbeschreibung-Bericht.pdf> (zugegriffen: 12. Februar 2025)
- Kramer, Birgit, Stefanie Engler, Iren Bischofberger (2019): „Distance Caregiving“ – Empirische Einblicke aus betrieblicher Perspektive; in: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 52, 546–551
- Kröger, Teppo, Sue Yeandle (2013): *Reconciling work and care: An international analysis*; in: Teppo Kröger, Sue Yeandle (Hg.): *Combining Paid Work and Family Care*. Bristol: Policy Press, 3–22
- Krueger, Richard A., Mary Anne Casey (2014): *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks: Sage
- Kruse, Jan, Christian Schmiede (2014): *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim: Beltz Juventa
- Kühl, Stefan (2011): *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS
- Kühl, Stefan (2018): *Organisationskulturen beeinflussen*. Wiesbaden: Springer
- Kümmerling, Angelika, Gerhard Bäcker (2012): *Carers@work. Zwischen Beruf und Pflege: Betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflegeverpflichtung*. Duisburg, Düsseldorf: Institut Arbeit und Qualifikation
- Küsters, Ivonne (2009): *Narrative Interviews: Grundlagen und Anwendungen*. Wiesbaden: Springer

- Langemeyer, Ines (2015): *Das Wissen der Achtsamkeit: Kooperative Kompetenz in komplexen Arbeitsprozessen*. Münster, New York: Waxmann
- Lehner, Erich, Susanne Matkovits, Elisabeth Reitingner, Nora Heger, A. Iro (2012): *Pflegende MitarbeiterInnen. Herausforderungen für MitarbeiterInnen und Unternehmen im Hinblick auf Vereinbarkeit von Beruf und Langzeitpflege*. Wien
- Leibfänger, Michael, Veronika Prieler (2018): *Care Chains und häusliche Pflegearbeit in Europa*; in: Helma Lutz, Ewa Palenga-Möllnbeck (Hg.): *Care-Arbeit transnational. Biographien von Frauen in der globalen Care-Ökonomie*. Opladen: Barbara Budrich, 55–72
- Luhmann, Niklas (2018): *Schriften zur Organisation 1*. Wiesbaden: Springer
- Mairhuber, Ingrid, Karin Sardadvar (2017): *Pflegekarenz und Pflegeeteiltzeit in Österreich: Eine Neuausrichtung im Langzeitpflegeregime? Folgen, Potenziale und Grenzen einer Maßnahme zur ‚Vereinbarkeit‘ von Erwerbsarbeit und Care*, in: *Femina Politica*, 2, 47–61
- Nagl-Cupal, Martin, Franz Kolland, Ulrike Zartler, Hanna Mayer, Marc Bittner, Martina Koller, Viktoria Parisot, Doreen Stöhr (2018): *Angehörigenpflege in Österreich: Einsicht in die Situation Pflegenden Angehöriger und in die Entwicklung informeller Pflegenetzwerke*. Endbericht. Wien
- Nowossadeck, Sonja, Heribert Engstler, Daniela Klaus (2016): *Pflege und Unterstützung durch Angehörige*. Berlin
- OECD (2023): *Health at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris
- Pelikan, Jürgen M. (2007): *Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung*; in: *Prävention und Gesundheitsförderung*, 2, 2, 74–81
- Pflüger, Jessica, Hans J. Pongratz, Rainer Trinczek (2010): *Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Bestandsaufnahme*; in: Hans J. Pongratz, Rainer Trinczek (Hg.): *Industrie-soziologische Fallstudien*. Berlin: edition sigma, 22–71
- Przyborski, Aglaja, Monika Wohlrab-Sahr (2014): *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. 4. Auflage. München: Oldenbourg
- Ramesh, Shruti, Rachele Ireson, Allison Williams (2017): *International synthesis and case study examination of promising caregiver-friendly workplaces*; in: *Social Science & Medicine*, 177, 52–60
- Reckwitz, Andreas (2003): *Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken*; in: *Zeitschrift für Soziologie*, 32, 282–301
- Reuyß, Stefan, Svenja Pfahl, Katrin Menke, Jürgen Rinderspacher (2012): *Pflegesensible Arbeitszeiten*. Berlin: edition sigma
- Rudin, Melanie, Heidi Stutz, Jolanda Jäggi, Tanja Guggenbühl, Iren Bischofberger (2019): *Massnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung in Unternehmen der Schweiz*. Bern
- Scheuermann, Julia-Sophia, Elmar Gräßel, Anna Pendergrass (2024): *Pflegebedingte Beendigung der Erwerbstätigkeit pflegenden Angehöriger: Identifikation eines Risikoprofils*; in: *Das Gesundheitswesen*, 86, S37–S44
- Schneider, Norbert F., Julia C. Häuser, Silvia M. Ruppenthal, Stephan Stengel (2006): *Familienpflege und Erwerbstätigkeit. Eine explorative Studie zur betrieblichen Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Familienangehörigen*. Mainz
- Strauss, Anselm L., Juliet Corbin (1999): *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz
- Tronto, Joan C. (2013): *Caring Democracy: Markets, Equality, and Justice*. New York: New York University Press

Völz, Silke, Michaela Evans, Uwe Borchers, Jan Hendrik Schneck (2023): Wie unterstützen Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege? Eine explorative Typologie. IAT Forschung aktuell

Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview; in: Forum: Qualitative Social Research 1

Yeandle, Sue, Andrea Wigfield, Rosemary Crompton, Jane Dennett (2002): Employed Carers and Family-friendly Employment Policies. Bristol: Policy Press