

Julian Löhe

Angehörigenpflege neben dem Beruf

Mixed Methods Studie zu
Herausforderungen und
betrieblichen Lösungsansätzen



Springer VS

Angehörigenpflege neben dem Beruf

Julian Löhe

Angehörigenpflege neben dem Beruf

Mixed Methods Studie zu
Herausforderungen und
betrieblichen Lösungsansätzen

Mit Geleitworten von Prof. Dr. Christoph Strünck
und Prof. Dr. Daniela Braun



Julian Löhe
Koblenz, Deutschland

Dissertation Philosophische Fakultät Universität Siegen, Februar 2016

OnlinePlus Material zu diesem Buch finden Sie auf
<http://www.springer.com/978-3-658-15503-2>

ISBN 978-3-658-15502-5 ISBN 978-3-658-15503-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-15503-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind.
Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort I

Was macht einen Arbeitgeber attraktiv, was wünschen sich Beschäftigte von ihren Unternehmen? In Zeiten knapper Fachkräfte wird diese Frage immer wichtiger. Dies ist auch der Ausgangspunkt für Julian Löhes Forschung. Ihm interessieren dabei zwei Aspekte. Zum einen fragt er sich, ob sich Beschäftigte in verschiedenen Branchen eigentlich auch verschiedene Dinge von ihren Arbeitgebern wünschen. Aus diesem Grund vergleicht er so unterschiedliche Unternehmen wie eine Kundenbank und einen gemeinnützigen Sozialdienstleister. Zum anderen interessiert ihn, wie wichtig tatsächlich die Bezahlung im Vergleich zu anderen Dingen ist.

Befragt hat Julian Löhe dazu nicht nur Beschäftigte, sondern auch Personalverantwortliche. Und er hat die – durchaus überraschenden Ergebnisse – der ersten Befragung in einer zweiten Befragungswelle noch einmal näher beleuchtet. Zum einen gibt es offenbar kaum Unterschiede, was Beschäftigte in Banken oder Sozialdienstleistern betrifft. Zum anderen brennt ein Thema vielen auf den Nägeln: Was mache ich, wenn jemand aus meiner Familie pflegebedürftig wird? Würden Arbeitgeber hier mehr Verständnis zeigen, unterstützen oder sogar konkrete Hilfe anbieten, könnten sie damit bei ihren Beschäftigten und potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern punkten. Andererseits können sich offenbar viele Beschäftigte gar nicht vorstellen, was der Arbeitgeber für sie in einer solchen Situation tun kann.

Julian Löhes Arbeit zeigt, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Öffentlichkeit zu Unrecht als Problem fehlender Kinderbetreuung gilt. Tatsächlich scheint die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ein ebenso starker Knackpunkt zu sein, wenn nicht sogar wichtiger. Auch Beschäftigte, die das Thema noch gar nicht persönlich betrifft, machen sich darüber Gedanken.

Mit diesen Befunden, die Julian Löhe methodisch vielfältig und reflektiert zutage fördert, ist eine eminent wichtige gesellschaftspolitische Frage angesprochen: Wer soll und kann wie viel Verantwortung dafür tragen, dass sich Familienmitglieder umeinander kümmern können, wenn jemand pflegebedürftig wird? Nach wie vor tragen überwiegend Frauen die Verantwortung dafür, Pflege zu organisieren und auch selbst zu übernehmen. Das wird gleichzeitig für viele von ihnen zum Beschäftigungshemmnis.

Wenn angesichts des demografischen Wandels die Arbeitgeber attraktiver werden wollen, gerade auch für qualifizierte Frauen, betrifft die Vereinbarkeit

von Pflege und Beruf auch sie selbst. Julian Löhes Studie liefert daher wichtige Erkenntnisse und Anregungen, über neue, kreative Arrangements und geteilte Verantwortung für die Pflege nachzudenken. Seine im Kern betriebswirtschaftliche Fragestellung beantwortet er aus unterschiedlichen Perspektiven, mit einem reichhaltigen methodischen Instrumentarium. Das macht die Arbeit für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen wertvoll.

Christoph Strünck
Universität Siegen

Geleitwort II

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit Blick auf die Betreuung der Kinder ist eine selbstverständliche Herausforderung geworden, der Arbeitgeber in der Regel positiv und unterstützend gegenüber stehen, um in Zeiten knapper werdender Fachkräfte für die Beschäftigten attraktiv zu werden oder zu bleiben. Die Aushandlungsprozesse darüber sind innerhalb und außerhalb der Unternehmen offen und gesellschaftsfähig geworden. Familien sehen die Betreuung ihrer Kinder nicht mehr als rein private Angelegenheit, sondern prüfen genau, welche angemessenen betrieblichen oder öffentlichen Betreuungsinstitutionen für ihre Kinder und für die Aufgabe der Vereinbarkeit angemessen sind. Der Elfte Kinder- und Jugendbericht aus 2002 des Bundesjugendministeriums hieß nicht umsonst auch schon „Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung“.

Arbeitgeber haben im Rahmen ihres steigenden Interesses zur nachhaltigen Gewinnung von qualifizierten Fachkräften ihre Bemühungen um die Unterstützung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in ihren familiären Bedarfen weiter verstärkt. Dienstleistungsunternehmen im Finanzsektor und im Sozialsektor unterscheiden sich hierin kaum noch, wie die vorliegende Untersuchung zeigt. „Employer branding“ als Methode, um eine langfristige und nachhaltige Bindung der Fachkräfte an den Betrieb zu erreichen, kann von keinem Unternehmen mehr außer Acht gelassen werden. Je nach Betrieb und Branche könnten die Ansprüche der Angestellten möglicherweise unterschiedlich aussehen. Haben zum Beispiel die Beschäftigten einer Bank andere Interessen, was die Angebote ihres Arbeitgebers betrifft, als diejenigen eines Wohlfahrtsverbandes? Mit dieser Fraggestellung startet die vorliegende Untersuchung und ist von der Hypothese ausgegangen, dass es Unterschiede gibt. Die Auswertung der Untersuchung ergibt jedoch keine signifikanten Unterschiede. Stattdessen zeigen sich auffällige Ähnlichkeiten zwischen den Wünschen der jeweiligen Belegschaft an ihren Arbeitgeber. Über 50 verschiedene Parameter des employer brandings wurden abgefragt, vom Gehalt über Zusatzleistungen bis hin zur Kinderbetreuung. Ein Aspekt stach bei beiden Unternehmen jedoch besonders hervor, der bisher in vielen Branchen tatsächlich wenig bedacht wird: *Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf.*

Zu diesem Aspekt belegt Julian Löhe erstaunliche Befunde aufgrund seiner Studie: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist gerade zu Zeiten des demografischen Wandels nicht mehr nur eine Frage der Kinderbetreuung, denn hier

sind die betrieblichen und öffentlichen Unterstützungsangebote gestiegen, sondern zunehmend eine Frage der *Pflege von (älteren) Angehörigen* geworden. Diese Situation wird bei den Beschäftigten jedoch als „Privatsache“ verstanden, wie Löhe feststellt. Und es sind im Wesentlichen immer noch Frauen, die sich dieser Aufgabe widmen, mit ihrer Berufstätigkeit vor einer extrem schwierigen Doppelaufgabe stehen. Aus dem Beruf auszusteigen bedeutet für sie, ehebliche Nachteile bei der Rente in Kauf nehmen zu müssen.

Hier könnten Unternehmen durch geeignete Maßnahmen tatsächlich ein erfolgreiches „employer branding“ auch für ältere Beschäftigte entwerfen und etablieren. Julian Löhe schlägt die Entwicklung einer „Pflegesensibilität der Unternehmenskultur“ vor und empfiehlt Maßnahmen zur „Beratung und Information von Mitarbeitenden“ sowie zur „Schulung von Vorgesetzten“ und den Einsatz von „Change Agents“. Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ist ein Thema, dass Familie, Betriebe und Staat tangiert und nicht mehr als Privatangelegenheit abgetan werden kann, zumal Pflege nicht (mehr) nur als Frauensache angesehen werden kann. Löhe sieht Frauen in einer „erwerbswirtschaftlichen Traditionsfalle“. Dem „Megatrend“ der Vereinbarkeitsthematik werde nicht ernsthaft genug Aufmerksamkeit geschenkt, weil Pflege und Beruf weitgehend noch als Individualproblem gesehen würden.

Damit identifiziert Löhe eine Herausforderung der Gegenwart und der Zukunft mit deren Bewältigung die Betriebe, aber auch die Öffentlichkeit erst am Anfang stehen. Seine Vorschläge sind innovative erste Schritte, die Unternehmen und Politik aufmerksam erwägen und umsetzen sollten, denn im Zuge der Alterung unserer Gesellschaft wird die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf kein Einzelfall mehr sein, sondern zunehmend mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betreffen. Auch die Soziale Arbeit ist aufgerufen, diese Herausforderung stärker in den Blick zu nehmen und sich hierzu inner- oder außerbetrieblich zu positionieren, damit die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen nicht mehr ein privates Problem für die Menschen, vor allem für Frauen, bleibt.

Daniela Braun
Hochschule Koblenz

Danksagung

Keine Begeisterung sollte größer sein als die nüchterne Leidenschaft zur praktischen Vernunft.

Helmut Schmidt (*1918, †2015), dt. Politiker
(SPD), 1974-82 Bundeskanzler

Helmut Schmidt bringt mit diesem Zitat sprachlich ein ideologisches Spannungsfeld gekonnt auf den Punkt, dass mich während der Zeit der Doktorarbeit fortwährend begleitet hat. Leidenschaftlich habe ich mich mit den wissenschaftlichen Herausforderungen in Inhalt und Methodik befasst. Mit großer Freude habe ich mein eigenes sowie andere Forschungsvorhaben in diversen formellen und informellen Arbeitstreffen, Tagungen und Kolloquien diskutiert. Die Zeiten nach den Treffen waren regelmäßig von Abwägungen geprägt, bei denen die praktische Vernunft eine wichtige Rolle eingenommen hat, um zwischen Tiefe und Umfang eine ausgewogene Mitte des Forschungsprojektes zu erreichen.

Um meine „forschende Mitte“ durchweg zu halten, konnte ich mich auf Unterstützung von meinem Erstgutachter Prof. Dr. Christoph Strünck verlassen, dessen fachlich versierten und konstruktiven Rat ich sehr zu schätzen weiß. Für die gute Betreuung bedanke ich mich. Außerdem bedanke ich mich beim Fachbereich Sozialwissenschaften der Hochschule Koblenz, bei dem ich als Mitarbeiter und Lehrkraft durchweg bei meinem Vorhaben Rückhalt erhielt. Hilfreiche Unterstützung habe ich hier vor allem von Dekan Prof. Dr. Günter J. Friesenhahn erfahren, bei inhaltlichen Fragestellungen waren meine Kolleginnen Angela Deffner und Prof. Dr. Edeltraud Botzum wertvolle Mitdenkerinnen. Benjamin Mehrfeld danke ich für allen organisatorischen Support und für seine Flexibilität.

Außerdem bedanke ich mich bei den beteiligten Unternehmen, die mir die Möglichkeit zur Forschung in ihren Betrieben ermöglicht haben. Besonders auch bei den Interviewpartnern, die sich den vielen und zum Teil auch persönlichen Fragen gestellt haben.

Schließlich möchte ich mich bei Prof. Dr. Daniela Braun bedanken, die die Arbeit als Zweitgutachterin betreut hat. Ohne Daniela Braun wäre die Arbeit nicht zustande gekommen, weshalb es mir ein Anliegen ist, ihr einen besonderen Dank auszusprechen: Danke!

Julian Löhe

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	19
1 Der Arbeitsmarkt in der demografischen Reform	21
1.1 Problemstellung und Ausgangssituation	26
1.2 Forschungstand und Fragestellung	32
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	36
2 Theoretischer Hintergrund	39
2.1 Employer Branding	39
2.1.1 Von der Produktmarke zur Arbeitgebermarke.....	39
2.1.2 Externes Employer Branding.....	44
2.1.3 Internes Employer Branding.....	46
2.2 Mitarbeitendenbindung: Psychologische Erklärungsmodelle	47
2.2.1 Commitmentkonzept	49
2.2.2 Identitätsmodelle	54
2.2.2.1 Soziale Identitätstheorie	56
2.2.2.2 Selbstkategorisierungstheorie.....	58
2.2.2.3 Reduktion negativer Distinktheit.....	59
2.2.2.4 Identifikation als multidimensionales Konzept	62
2.3 Theoretisches Verständnis zum Untersuchungsgegenstand	63
2.3.1 Dimensionen und Ausgestaltung des internes Employer Branding	64
2.3.2 Besonderheiten von Dienstleistungen.....	67
2.3.3 Finanz- und Sozialdienstleistung als Extremfälle	73
2.4 Zusammenfassung theoretischer Hintergrund	83
3 Untersuchungsdesign	85
3.1 Mixed Methods Research (MMR).....	86
3.2 Vertiefendes Studiendesign im Rahmen von MMR.....	88
3.3 Güte „between methods“: Dokumentation als „Querschnittsgütekriterium“	91

4 Quantitative Studie: Fragebogengestützte Onlinebefragung	93
4.1 Methodik und Aufbau der Untersuchung	94
4.1.1 Überlegungen zum Fragebogendesign.....	94
4.1.2 Darstellung der Stichprobe	101
4.1.3 Pretest	105
4.2 Verlauf der Datenerhebung	108
4.2.1 Datenerhebung in der Kundenbank	110
4.2.2 Datenerhebung im Jugendhilfeträger.....	111
4.2.3 Datenerhebung im ambulanten Pflegedienst	113
4.2.4 Datenerhebung im Wohlfahrtsverband	114
4.3 Datenanalyse der quantitativen Studie	116
4.3.1 Auswahl der Betriebe und Bereinigung des Datensatzes.....	117
4.3.2 Rücklauf und Repräsentativität des Datensatzes	122
4.3.3 Analyse zur Güte der Daten.....	124
4.3.4 Finanz- und Sozialdienstleister im Vergleich: die Auswertungsstrategie.....	136
4.3.5 Kritische Würdigung der Testmethodik	136
4.4 Auswertung und Dateninterpretation der quantitativen Studie.....	138
4.4.1 Relevanz des internen Employer Branding Modells	138
4.4.2 Relevanz nach Gruppierungen: Alter, Geschlecht, Beschäftigungsumfang und Betriebszugehörigkeit	148
4.4.3 Zwischenfazit und Bezug zur erkenntnisleitenden Fragestellung	156
4.4.4 Weiterer Forschungsverlauf	158
4.4.5 Erweiterte quantitative Datenanalyse zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf.....	160
4.4.6 Explanative Validierung.....	170
4.5 Zusammenfassung der quantitativen Studie	172
5 Qualitative Studie: Leitfadengestützte Interviews	175
5.1 Methodik und Aufbau der Untersuchung	177
5.1.1 Überlegungen zur Instrumentenentwicklung.....	178
5.1.2 Darstellung des Samples.....	186
5.1.3 Pretest	190
5.2 Verlauf der Datenerhebung	194
5.2.1 Zugang und Kontaktanbahnung.....	195
5.2.2 Beschreibung der Interviewsituation	196
5.2.3 Transkription und Datenschutz.....	200
5.3 Datenanalyse der leitfadengestützten Interviews	203

5.3.1	Statistische Daten zu den interviewten Personen.....	203
5.3.2	Analyse zur Güte der Daten.....	206
5.3.3	Kritische Würdigung der Methodik.....	214
5.4	Auswertungsmethode	217
5.4.1	Auswertung nach Meuser und Nagel.....	217
5.4.2	Systematisierte Reduktion der Interviewtexte	221
5.4.3	Darstellung des Kategoriensystems	229
6	Auswertung und Dateninterpretation	233
6.1	Analyse der Hk1 „Persönliche Perspektive“	234
6.1.1	Analyse der Hk1 – Uk1.1 Verständnis von Pflege	237
6.1.2	Analyse der Hk1 – Uk1.4 Situationsbeschreibung	239
6.1.3	Analyse der Hk1 – Uk1.5 Herausforderungen.....	245
6.1.4	Zusammenfassung der Hk1 mit Blick auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf.....	254
6.2	Analyse der Hk2 „Betriebliche Perspektive“	256
6.2.1	Analyse der Hk2 – Uk2.1 Erfahrung im Betrieb	256
6.2.2	Analyse der Hk2 – Uk2.2 Rahmenbedingungen	261
6.2.3	Analyse der Hk2 – Uk2.3 Verantwortung des Arbeitgebers ..	279
6.2.4	Zusammenfassung der Hk2 mit Blick auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf.....	285
6.3	Analyse der Hk3 „Perspektive auf Staat und Gesellschaft“	287
6.3.1	Analyse der Hk3 – Uk3.1 Wünsche an Staat und Gesellschaft	288
6.3.2	Analyse der Hk3 – Uk3.2 Kenntnis von (Pflege-)Gesetzen ...	292
6.3.3	Analyse der Hk3 – Uk3.3 Meinung über neues Familienpflegezeitgesetz	294
6.3.4	Analyse der Hk3 – Uk3.4 Verantwortung des Staates.....	301
6.3.5	Analyse der Hk3 – Uk3.5 Meinung zur Gesellschaft	307
7	Zusammenfassung	311
7.1	Wesentliche Ergebnisse mit Blick auf die Forschungsfrage	311
7.2	Einordnung in den theoretischen Bezugsrahmen	318
7.3	Exkurs: Empfehlungen für Betriebe.....	323
7.4	Kritische Würdigung der Mixed Methods Research	325
7.5	Ergänzende Schlussfolgerungen und Forschungsdesiderate	327
Literaturverzeichnis	335	

Zum vorliegenden Werk steht ein kostenfrei zugänglicher OnlinePlus-Anhang bereit. Auf den Anhang kann unter www.springer.com und „Julian Löhe“ im OnlinePlus-Programm des Verlags zugegriffen werden

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	Bevölkerungsvorausberechnung 2030	24
<i>Abbildung 2:</i>	Bevölkerung nach Altersgruppen.....	25
<i>Abbildung 3:</i>	Durchschnittliche emotionale Bindung in Unternehmen.	29
<i>Abbildung 4:</i>	Wirtschaftsstruktur in Deutschland	31
<i>Abbildung 5:</i>	Employer Brand als Facette des Corporate Brand.	41
<i>Abbildung 6:</i>	Erkennbarkeit durch Differenzierung.....	42
<i>Abbildung 7:</i>	Der Weg zur Arbeitgebermarke – Employer Branding Prozesskette.....	44
<i>Abbildung 8:</i>	Strategien zur Reduktion negativer Distinktheit	60
<i>Abbildung 9:</i>	Faktoren einer internen Employer-Branding-Strategie.	65
<i>Abbildung 10:</i>	Finanz- und Sozialdienstleistung als Extremfälle innerhalb des Dienstleistungssektors.....	74
<i>Abbildung 11:</i>	Sozialrechtliches Leistungsdreieck.	79
<i>Abbildung 12:</i>	Unterschiede von Finanz- und Sozialdienstleistung.....	82
<i>Abbildung 13:</i>	Vertiefungsmodell.....	89
<i>Abbildung 14:</i>	Umsetzung des Vertiefungsmodells in vorliegender Studie.	91
<i>Abbildung 15:</i>	Faktoren einer internen Employer-Branding-Strategie.	96
<i>Abbildung 16:</i>	Grundgesamtheit und Rücklauf.....	102
<i>Abbildung 17:</i>	Verlaufsübersicht zum Rücklauf bei der Kundenbank.	111
<i>Abbildung 18:</i>	Verlaufsübersicht zum Rücklauf in der Jugendhilfe.	112
<i>Abbildung 19:</i>	Verlaufsübersicht zum Rücklauf im ambulanten Pflegedienst.	114
<i>Abbildung 20:</i>	Verlaufsübersicht zum Rücklauf beim Wohlfahrtsverband.	116
<i>Abbildung 21:</i>	Ziele von Not-for-Profit Organisationen.	118
<i>Abbildung 22:</i>	Feststellung von Messwiederholungen als Voraussetzung zur Überprüfung der Reliabilität.	128
<i>Abbildung 23:</i>	Reliabilitätsanalyse: Befragung in der Kundenbank.	129
<i>Abbildung 24:</i>	Reliabilitätsanalyse: die ersten zehn Ränge der Sozialdienstleister.	130
<i>Abbildung 25:</i>	Reliabilitätsanalyse: die letzten zehn Ränge der Sozialdienstleister.	131

<i>Abbildung 26:</i>	Bewertung des Modells zum internen Employer Branding.....	139
<i>Abbildung 27:</i>	Einteilung der Dimensionen des Modells zum internen Employer Branding.	144
<i>Abbildung 28:</i>	Relevanz von Aspekten nach Betriebszugehörigkeit in der Kundenbank.	154
<i>Abbildung 29:</i>	Relevanz von Aspekten nach Betriebszugehörigkeit im Wohlfahrtsverband.	155
<i>Abbildung 30:</i>	Relevanzbetrachtung der Familienpflegezeit separiert nach Generationen in der Kundenbank.	163
<i>Abbildung 31:</i>	Relevanzbetrachtung der Familienpflegezeit separiert nach Beschäftigungsumfang in der Kundenbank.	163
<i>Abbildung 32:</i>	Relevanzbetrachtung der Familienpflegezeit separiert nach Geschlecht in der Kundenbank.	164
<i>Abbildung 33:</i>	Relevanzbetrachtung der Familienpflegezeit separiert nach Vorhandensein pflegebedürftiger Angehöriger in der Kundenbank.	164
<i>Abbildung 34:</i>	Relevanzbetrachtung der Familienpflegezeit separiert nach Eingebundenheit in der Pflege Angehöriger in der Kundenbank.	165
<i>Abbildung 35:</i>	Relevanzbetrachtung der Familienpflegezeit separiert nach Generationen im Wohlfahrtsverband.....	166
<i>Abbildung 36:</i>	Relevanzbetrachtung der Familienpflegezeit separiert nach Beschäftigungsumfang im Wohlfahrtsverband.....	166
<i>Abbildung 37:</i>	Relevanzbetrachtung der Familienpflegezeit separiert nach Geschlecht im Wohlfahrtsverband.....	167
<i>Abbildung 38:</i>	Relevanzbetrachtung der Familienpflegezeit separiert nach Vorhandensein pflegebedürftiger Angehöriger im Wohlfahrtsverband.	168
<i>Abbildung 39:</i>	Relevanzbetrachtung der Familienpflegezeit separiert nach Eingebundenheit in der Pflege Angehöriger im Wohlfahrtsverband.	168
<i>Abbildung 40:</i>	Leitfragen der Forschungsfrage an die Mitarbeitenden.....	180
<i>Abbildung 41:</i>	Leitfragen der Forschungsfrage für die Personalverantwortlichen.	180
<i>Abbildung 42:</i>	Techniken der Stichprobenziehung bei qualitativer Forschung.....	188
<i>Abbildung 43:</i>	Visualisierung der Interviewstruktur zur Orientierung für Befragte während des Interviews.	194

<i>Abbildung 44:</i>	Transkriptionsregeln für die computergestützte Auswertung	201
<i>Abbildung 45:</i>	Transkriptionsregeln in Anlehnung an Kuckartz (2014) ...	202
<i>Abbildung 46:</i>	Auswertungsschritte nach Meuser und Nagel (1991, 2010, 2013).	218
<i>Abbildung 47:</i>	Kategoriensystem.	231
<i>Abbildung 48:</i>	Negativ-Kreislauf der Nachwuchsrekrutierung.....	244
<i>Abbildung 49:</i>	Unterschiedliche Perspektiven zur Analyse der Rahmenbedingungen.	261
<i>Abbildung 50:</i>	Einflussfaktoren von Be- und Entlastung der Berufstätigkeit.	285
<i>Abbildung 51:</i>	Modellhaft errechnete Versorgungslücke.....	290
<i>Abbildung 52:</i>	Neuregelungen der Pflegegesetze seit dem 01.01.2015.	295
<i>Abbildung 53:</i>	Balanceakt Zeit.....	313
<i>Abbildung 54:</i>	Folgen bei Misslingen des Balanceakts Zeit.	315
<i>Abbildung 55:</i>	Bedingungen einer Employee Value Proposition (EVP)....	320
<i>Abbildung 56:</i>	Eisbergmodell zum Grund- und Zusatznutzen 2016.	322
<i>Abbildung 57:</i>	Eisbergmodell zum Grund- und Zusatznutzen 2030.	322
<i>Abbildung 58:</i>	Geschlechtertrennung im Berufsleben.	331
<i>Abbildung 59:</i>	Titelbild der A.T. Kearney-Familienstudie.	334

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i>	Bevölkerung nach Altersgruppen 2013, 2030 und 2060	26
<i>Tabelle 2:</i>	Klassifizierung der Wirtschaftszweige	30
<i>Tabelle 3:</i>	Employer Branding-Definitionen	43
<i>Tabelle 4:</i>	Unterschiede zwischen „typischer“ Sach- und Dienstleistung	71
<i>Tabelle 5:</i>	Charakter des Dienstleistungsprozesses	73
<i>Tabelle 6:</i>	Entscheidende Dimensionen eines Mixed Methods Designs ..	89
<i>Tabelle 7:</i>	Organisationsstrukturen befragter Unternehmen	104
<i>Tabelle 8:</i>	Aufgabenbereiche von Kundenbank und Wohlfahrtsverband	119
<i>Tabelle 9:</i>	Listung der ersten fünf Ränge nach dem Wert des arithmetischen Mittels	140
<i>Tabelle 10:</i>	Listung der letzten fünf Ränge nach arithmetischen Mittel ...	142
<i>Tabelle 11:</i>	Vergleich von Median und arithmetischem Mittel im Wohlfahrtsverband	143
<i>Tabelle 12:</i>	Vergleich von Median und arithmetischem Mittel in der Kundenbank	143
<i>Tabelle 13:</i>	Ranking der Dimensionen im Vergleich	145
<i>Tabelle 14:</i>	Signifikanztestung Wohlfahrtsverband 1. und 2. Rang ..	145
<i>Tabelle 15:</i>	Signifikanztestung Wohlfahrtsverband 2. und 3. Rang ..	146
<i>Tabelle 16:</i>	Signifikanztestung Kundenbank 1. und 2. Rang	146
<i>Tabelle 17:</i>	Signifikanztestung Kundenbank 2. und 3. Rang	146
<i>Tabelle 18:</i>	T-Test für unabhängige Stichproben: Mittelwertvergleich der Dimension Status	147
<i>Tabelle 19:</i>	T-Test für unabhängige Stichproben: Mittelwertvergleich der Dimension Kulturell	147
<i>Tabelle 20:</i>	T-Test für unabhängige Stichproben: Mittelwertvergleich der Dimension Monetär	148
<i>Tabelle 21:</i>	Charakterisierung von Baby Boomer, Generation X und Generation Y	149
<i>Tabelle 22:</i>	Einteilung der Datenmenge in die Generationen X, Y und Baby Boomers	151
<i>Tabelle 23:</i>	Was ist jüngeren Mitarbeitenden in der Kundenbank wichtig? (Generation Y: 19-31 Jahre)	152

<i>Tabelle 24:</i>	Was ist jüngeren Mitarbeitenden des Wohlfahrtsverbands wichtig? (Generation Y: 19-31 Jahre)	152
<i>Tabelle 25:</i>	Was ist älteren Mitarbeitenden in der Kundenbank wichtig? (Generation Baby Boomers: 45-65 Jahre)	152
<i>Tabelle 26:</i>	Was ist älteren Mitarbeitenden des Wohlfahrtsverbandes wichtig? (Generation Baby Boomers: 45-65 Jahre).....	152
<i>Tabelle 27:</i>	Erwerbsstruktur pflegender Angehöriger.	161
<i>Tabelle 28:</i>	Betrachtung der Pflegetätigkeiten nach Geschlecht	169
<i>Tabelle 29:</i>	Erster Themenblock des Leitfadens für Mitarbeitende.....	182
<i>Tabelle 30:</i>	Forschungsinteresse und Auswertungsstufe nach Meuser und Nagel.	187
<i>Tabelle 31:</i>	Vergleich der Codierungen.....	212
<i>Tabelle 32:</i>	Beispielhafte Darstellung der Reduktion zur Hk 1: Persönliche Perspektive.....	222
<i>Tabelle 33:</i>	Beispielhafte Darstellung der Reduktion zur Hk 2: Betriebliche Perspektive.....	225
<i>Tabelle 34:</i>	Beispielhafte Darstellung der Reduktion zur Hk 3: Perspektive auf Staat und Gesellschaft.....	227
<i>Tabelle 35:</i>	Ebenen des Kategoriensystems bis zur 3. Ebene.....	230
<i>Tabelle 36:</i>	Ebenen des Kategoriensystems bis zur 4. Ebene.....	230
<i>Tabelle 37:</i>	Übersicht zu Ausprägungen der Unterkategorien 1.2-1.4.....	236
<i>Tabelle 38:</i>	Übersicht zu Ausprägungen der Unterkategorie 1.1.....	238
<i>Tabelle 39:</i>	Übersicht zu Ausprägungen der Unterkategorie 1.4.....	241
<i>Tabelle 40:</i>	Übersicht zu Ausprägungen der Unterkategorie 1.5.....	246
<i>Tabelle 41:</i>	Übersicht zu Ausprägungen der Unterkategorie 2.1.....	257
<i>Tabelle 42:</i>	Übersicht No. 1 zu Ausprägungen der Unterkategorie 2.2....	263
<i>Tabelle 43:</i>	Übersicht No. 2 zu Ausprägungen der Unterkategorie 2.2....	268
<i>Tabelle 44:</i>	Übersicht No. 3 zu Ausprägungen der Unterkategorie 2.2....	273
<i>Tabelle 45:</i>	Übersicht No. 4 zu Ausprägungen der Unterkategorie 2.2....	275
<i>Tabelle 46:</i>	Übersicht No. 1 zu Ausprägungen der Unterkategorie 2.3....	281
<i>Tabelle 47:</i>	Übersicht No. 2 zu Ausprägungen der Unterkategorie 2.3....	282
<i>Tabelle 48:</i>	Übersicht zu Ausprägungen der Unterkategorie 3.1.....	289
<i>Tabelle 49:</i>	Übersicht zu Ausprägungen der Unterkategorie 3.2.....	292
<i>Tabelle 50:</i>	Übersicht No. 1 zu Ausprägungen der Unterkategorie 3.3....	296
<i>Tabelle 51:</i>	Übersicht No. 2 zu Ausprägungen der Unterkategorie 3.3....	299
<i>Tabelle 52:</i>	Übersicht No. 1 zu Ausprägungen der Unterkategorie 3.4....	302
<i>Tabelle 53:</i>	Übersicht No. 2 zu Ausprägungen der Unterkategorie 3.4....	304
<i>Tabelle 54:</i>	Übersicht No. 1 zu Ausprägungen der Unterkategorie 3.5....	307
<i>Tabelle 55:</i>	Übersicht No. 2 zu Ausprägungen der Unterkategorie 3.5....	308

1 Der Arbeitsmarkt in der demografischen Reform

„Der demografische Wandel wird in den kommenden Jahrzehnten Deutschland tiefgreifend verändern.“¹

Zu dieser Erkenntnis kommt die Bundesregierung in ihrem aktuellen Demografiebericht. Das Thema wird jedoch nicht nur von der Politik aufgegriffen. Auch in den Medien wird der demografische Wandel seit Jahren diskutiert. „Die Deutschen werden immer älter“ ist dabei eine Schlagzeile mit hoher Popularität. So titelte 2003 nicht nur die „FAZ“:² Wortgleich überschrieben ihre Artikel so auch 2008 „Spiegel Online“,³ die „Berliner Morgenpost“ 2010⁴ und die „Süddeutsche Zeitung“ auf ihrer Internetpräsenz im April 2015,⁵ um nur einige Beispiel zu nennen. Weiter heißt es in den Artikeln, dass die Lebenserwartung der Deutschen⁶ Rekordwerte erreicht und die Zahl der Hundertjährigen sich in 30 Jahren verfünffacht hat. Weder die Fakten, noch die Schlagzeilen dazu sind sonderlich neu. Schließlich ist die Alterung der Deutschen seit über zehn Jahren ein Dauerthema in den Medien. Daran lässt sich erkennen, dass das Thema der Alterung der Deutschen sowohl „alt-kannt“ wie auch „hoch-relevant“ ist. Alt be-

1 Bundesministerium des Innern 2015a, S. 6.

2 FAZ 2003.

3 Spiegel Online 2008.

4 Berliner Morgenpost 2010.

5 Süddeutsche Zeitung 2015a.

6 Im Sinne einer zielgruppenorientierten und modernen Kommunikation werden in dieser Arbeit überwiegend geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet (beide Geschlechter werden grundsätzlich als Lesende dieser Arbeit angesprochen). Der oft praktizierte Verweis zu Beginn des Textes, dass nachfolgend nur eine Bezeichnung verwendet wird – zumeist die männliche – und damit Frauen und Männer gemeint sind, wird nicht als adäquate Form des geschlechtergerechten Sprachgebrauchs bewertet. Daher lehnt sich die vorliegende Arbeit an den Empfehlungen für einen geschlechtergerechten Sprachgebrauch in Deutschland an (vgl. Hellinger 2004, S. 275ff.) und orientiert sich an den Orientierungshilfen für eine gendergerechte Sprache an der Hochschule im Land Bremen (vgl. Landeskongress der Frauenbeauftragten und der Landesrektor_innenkonferenz im Land Bremen 2014). Meist wird in vorliegender Arbeit das Stilmittel der Geschlechtsneutralen Pluralbildung (z.B. Mitarbeitende) verwendet und auch in Wortkombinationen entsprechend umgesetzt (z.B. Mitarbeitendenbindung). Dies mag vereinzelt merkwürdig anmuten, ist an dieser Stelle jedoch der Sprachroutine geschuldet, die es zum zielgruppenorientierten Sprachgebrauch zu überwinden gilt. Im Übrigen wird die Benennung beider Geschlechter in Form der feminin-maskulinen Paarform vorgenommen, um stets Männer und Frauen in die Überlegungen mit einzubeziehen.

kannt ist es, weil die Alterung der Deutschen regelmäßig anhand von Prognosen des Statistischen Bundesamtes vorausberechnet wird und damit schon seit vielen Jahren voraussehbar ist. Hoch-relevant ist es, weil die daraus resultierenden Herausforderungen sowohl vielseitig, als auch tiefgreifend sind.^{7,8} Zunehmende Brisanz entsteht zudem, weil nicht nur die Lebenserwartung steigt, sondern auch die Geburtenrate über Jahre gesunken ist.⁹ Der jüngsten Meldung des statistischen Bundesamtes von August 2015, dass im Jahr 2014 4,8% mehr Kinder als im Vorjahr geboren wurden, trotzen die statistischen Zahlen, dass auch 2014 mehr Menschen gestorben sind (868.000), als geboren wurden (715.000).¹⁰ Weniger Geburten bedeuten auch, dass in einigen Jahrzehnten weniger Mütter in Deutschland leben werden. Fraglich ist daher, ob die positive Entwicklung der Geburtenrate einen Trend ankündigt, oder eine statistische „Einjahresfliege“ darstellt.¹¹

Abzuwarten bleibt auch, inwiefern sich die Zuwanderung auf die demografische Entwicklung auswirkt. Aktuell sind die Zuwanderungszahlen angesichts eines Flüchtlingszustromes deutlich gestiegen, bereits 2014 hat sich die Zuwanderung im Vergleich zum Vorjahr um 19% erhöht.¹² Nach Angaben des Bundesamtes für Migration wurden 2015 insgesamt 476.649 formelle Asylanträge gestellt, was wieder einer erneuten Erhöhung zu 2014 um 57% entspricht.¹³ Auch zukünftig kann eine erhöhte Zuwanderung zumindest angenommen werden, da die Bundesregierung eine Obergrenze zur Aufnahme von Flüchtlingen ablehnt.¹⁴ Dazu sagt Bundeskanzlerin Angela Merkel in einem Interview mit der „RP Online“: das „Grundrecht auf Asyl kennt keine Obergrenze“.¹⁵ Ein Gutachten des Wissenschaftlichen Dienstes des Bundestages gibt ihr darin Recht und kommt zu dem Ergebnis: „Insgesamt ist festzuhalten, dass das geltende primäre und sekun-

7 Vgl. Bundesministerium des Innern 2015a, S. 6.

8 Die Aktualität lässt sich auch aus den gegenwärtigen politischen Bemühungen um das Thema ablesen. Beispielhaft ist dazu die Initiative zur Demografiestrategie der Bundesregierung zu nennen, die eine Grundlage für den ebenenübergreifenden Dialogprozess zur Gestaltung des demografischen Wandels darstellen soll. Im Zuge dessen wurde im Jahr 2011 ein Demografiebericht mit einer umfassenden Bestandsanalyse erarbeitet, auf dessen Grundlage im April 2015 die ressortübergreifende Strategie „Jedes Alter zählt“ vorgelegt wurde. Ein erneuter Demografiegipfel zur Weiterentwicklung der Strategie tagte im September 2015 (vgl. Bundesministerium des Inneren 2015b).

9 Vgl. Pötsch 2012, S. 6.

10 Vgl. Statistisches Bundesamt 2015a.

11 Wenn zwei Gründe für die Alterung der Gesellschaft anzuführen sind (niedrige Geburtenrate und steigende Lebenserwartung) wird in diesem Zusammenhang auch vom „double aging“ gesprochen (vgl. Birkner 2008, S. 64).

12 Vgl. Bundesamt für Migration 2016a, S. 6.

13 Vgl. Bundesamt für Migration 2016b.

14 Vgl. Zeit online 2016.

15 RP online 2015.

däre EU-Asyl- und Flüchtlingsrecht keine Regelungen enthält, die eine zahlenmäßige Begrenzung der Aufnahme von international Schutzsuchenden vorsehen.“¹⁶ Fraglich ist noch, wer von den Asylsuchenden dauerhaft bleibt. Bei dauerhaften Verbleibenden ist im Übrigen unklar, wie diese in den Arbeitsmarkt integriert werden. Es bleibt abzuwarten, ob eine Ausbildung/Umschulung von dauerhaft Verbleibenden auf die Bedarfe unseres Arbeitsmarktes realisiert, oder ob vornehmlich eine Vermittlung in den Niedriglohnsektor forciert wird.

Aufgrund der hohen Aktualität der Thematik berücksichtigen aktuelle Bevölkerungsvorausberechnungen die Entwicklungen noch nicht. Dies ist unter dem Aspekt anzumerken, dass die Sicherheit von Bevölkerungsvorausberechnungen mit der Qualität der zu Grunde gelegten Annahmen steht und fällt.¹⁷ Hierin sind daher Einschränkungen zu erkennen. Um dennoch einen Eindruck von der Bevölkerungsentwicklung zu erhalten, wird nachfolgend ein perspektivischer Blick in eine „alterszentriert“ akzentuierte Zukunft vorgenommen.

Berladi und Fisch haben dazu bereits vor einigen Jahren konstatiert, dass die deutsche Bevölkerung alterszentriert wird und in naher Zukunft erstmals mehr ältere als jüngere Menschen existieren.¹⁸ Jahreszahlen haben sie dabei nicht genannt. Unter Hinzuziehung der Zahlen der Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes stechen jedoch zwei Jahreszahlen heraus, die als Beleg für deren Prognose betrachtet werden können.¹⁹

1. 2030: Ab dem Jahr 2030 gehen die geburtenstarken Jahrgänge in Rente. Abbildung 1 enthält eine Bevölkerungsvorausberechnung für dieses Jahr. Die Gruppe der 65-jährigen ist mit dem grauen Strich markiert. Dabei ist erkennbar, dass die Gruppe der 65-jährigen die breiteste Bevölkerungsgruppe darstellt. Außerdem ist erkennbar, dass auch in den Jahren nach 2030 breite Bevölkerungsschichten das Rentenalter erreichen werden.
2. 2060: Abbildung 2 illustriert, wie sich die Bevölkerungsanteile nach einer Vorausberechnung des Statistischen Bundesamtes von 2013 bis 2060 verschieben werden. Die Alterung schlägt sich dabei besonders gravierend in den Zahlen der Hochbetagten nieder. Während sich die Anteile der 0- bis 19-jährigen und der 20- bis 64-jährigen verringern, nehmen die Anteile der 65- bis 79-jährigen und der 80-jährigen und Älteren zu. Im Jahr 2060 wird der Anteil von über 80-jährigen mit insgesamt neun Millionen etwa doppelt

16 Deutscher Bundestag 2015, S. 14.

17 Vgl. Birmann 2007, S. 135.

18 Vgl. Berladi/Fisch 1999, S. 9 ff.

19 Vgl. Vazquez 2013, S. 8.

so hoch sein wie heute. Dies entspricht ca. 12-13% der Bevölkerung und damit ca. jedem 8. Bürger.²⁰

13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland

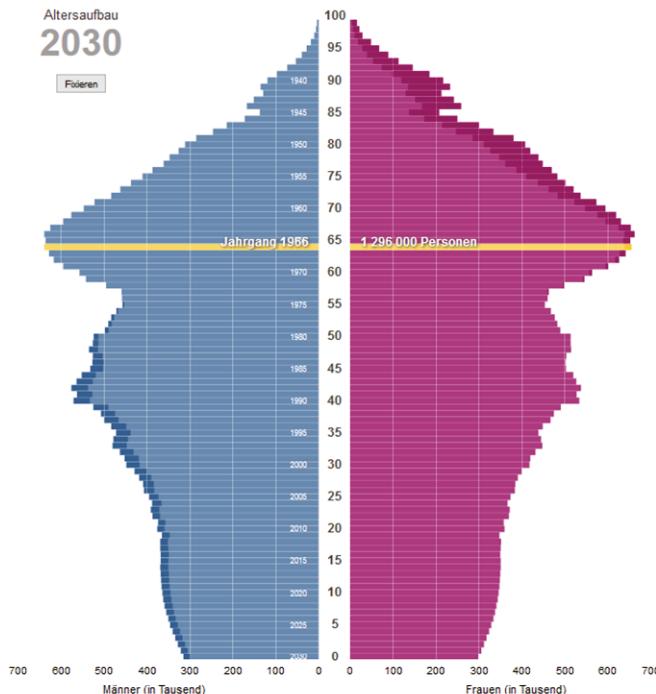


Abbildung 1: Bevölkerungsvorausberechnung 2030.²¹

-
- 20 Somit ist eine leichte Verbesserung der Vorausberechnung festzustellen. Die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung ist für das Jahr 2060 noch von 14% der über 80-jährigen aus gegangen, was jedem 7. Bürger entspricht (vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 16). Diese positive Verschiebung ändert dabei jedoch nichts an dem grundsätzlichen Trend der Alterszentrierung.
 - 21 Zu Grunde gelegten Annahmen: Geburtenhäufigkeit 1,4 Kinder je Frau; Lebenserwartung bei Geburt 2060: 84,4 Jahre für Jungen; 88,8 Jahre für Mädchen; Wanderungssaldo ab 2021: + 200 000 Personen (Statistisches Bundesamt 2015b).

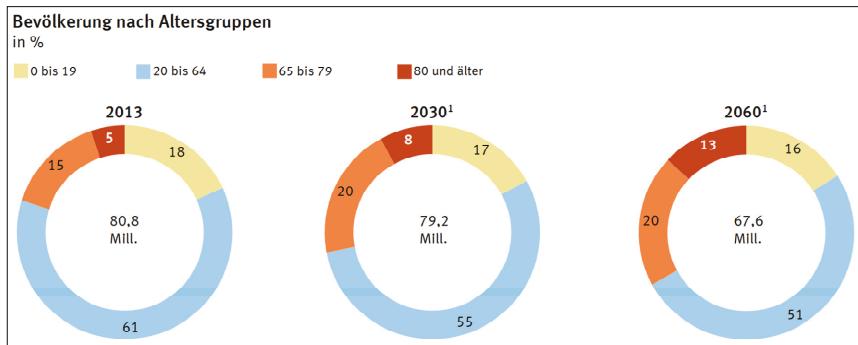


Abbildung 2: Bevölkerung nach Altersgruppen.²²

Die Alterung der Gesellschaft wirkt sich besonders deutlich auf die Wirtschaft aus, denn nach o.g. Vorausberechnung werden sich 2060 nur noch 37,9 Mio. Personen im Erwerbsalter befinden – 23% weniger als heute. Die Zahlen sind nachfolgender Abbildung der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung zu entnehmen. Jeweils dunkel grau markiert (80 und älter) sind die Altersgruppen, die das Erwerbsalter betreffen. Die hier angeführten Zahlen gehen dabei von einer stärkeren Zuwanderung²³ aus.

Einschränkend ist auch bei neuesten Angaben des Statistischen Bundesamtes und des Migrationsberichtes anzumerken, dass die Zuwanderungszahlen aus dem Jahr 2015 hier nicht erfasst sind. Es ist nicht auszuschließen, dass die erhöhte Zuwanderung die Herausforderungen der demografischen Entwicklung etwas abfедert.²⁴ Davon unberührt bleibt die Tatsache, dass die Gruppe der Erwerbsfähigen von der demografischen Entwicklung empfindlich betroffen ist.

22 Statistisches Bundesamt 2015c, S. 19.

23 Bei einer „Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung“ legt das Statistische Bundesamt zu Grunde, dass der Wanderungssaldo von rund 500 000 im Jahr 2014 stufenweise bis 2021 auf 200 000 sinkt und danach konstant bleibt (vgl. Statistisches Bundesamt 2015c, S. 20).

24 Jedoch bestünde auch in diesem Fall die „demografische Herausforderung“ aus Sicht der Wirtschaft darin, Personen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt zu integrieren (vgl. Studie zur ArbeitsmarktinTEGRATION von Flüchtlingen, Thränhardt 2015). Anstelle einer „Abfederung“ der Herausforderung würde dieser Effekt eher einer Verschiebung entsprechen. Wolf bezweifelt indes, dass auch ein Zustrom an Arbeitskräften den Fachkräftemangel in mittelbarer Zukunft lösen können (vgl. Wolf 2013, S. 15).

Tabelle 1: Bevölkerung nach Altersgruppen 2013, 2030 und 2060.²⁵

Alter in Jahren von	2013	2030		2060				
		Kontinuität bei schwächerer Zuwanderung		Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung		Kontinuität bei schwächerer Zuwanderung		
		Variante 1 G1-L1-W1		Variante 2 G1-L1-W2		Variante 1 G1-L1-W1		
		Im Jahr	Veränderung zu 2013	Im Jahr	Veränderung zu 2013	Im Jahr	Veränderung zu 2013	
Millionen Personen								
0 bis unter 20	14,7	13,8	-0,8	14,2	-0,4	10,9	-3,8	12,0
20 bis unter 30	9,7	7,7	-2,0	8,0	-1,7	6,4	-3,3	7,1
30 bis unter 50	22,0	20,0	-2,1	20,7	-1,3	15,6	-6,4	17,3
50 bis unter 65	17,5	15,9	-1,6	16,1	-1,4	12,3	-5,2	13,5
65 bis unter 80	12,5	15,6	3,1	15,6	3,1	13,5	1,0	14,2
80 und älter	4,4	6,2	1,9	6,2	1,9	8,8	4,5	9,0
Insgesamt	80,8	79,2	-1,5	80,9	0,2	67,6	-13,2	73,1
Prozent								
0 bis unter 20	18	17	-6	18	-3	16	-26	16
20 bis unter 30	12	10	-20	10	-18	10	-34	10
30 bis unter 50	27	25	-9	26	-6	23	-29	24
50 bis unter 65	22	20	-9	20	-8	18	-30	19
65 bis unter 80	15	20	25	19	25	20	8	19
80 und älter	5	8	42	8	43	13	102	12
Insgesamt	100	100	-2	100	0	100	-16	100

¹ Abweichungen durch Rundungsdifferenzen möglich.

Aus dieser Entwicklung lässt sich die Überschrift des Kapitels „Arbeitsmarkt in der demografischen Reform“ ableiten. Das Wort Reform findet seinen Ursprung im lateinischen und kann übersetzt werden mit *Gestaltung* oder *Wiederherstellung*. Auf beschriebenen Sachverhalt bezogen ist die Übersetzung der Gestaltung anzuwenden, denn mit einer starken Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials, bedarf es einer (Neu-) Gestaltung des Arbeitsmarktes.^{26,27}

1.1 Problemstellung und Ausgangssituation

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung werden Arbeitskräfte knapp und die „Ressource Mitarbeiter wird zunehmend zu einem kritischen Erfolgsfaktor“. ^{28,29} Bei vielen Unternehmen gilt der Mangel an Fach- und Füh-

25 Vgl. Statistisches Bundesamt 2015c, S. 20.

26 Gelingt diese Neugestaltung nicht, ist mittel- bis langfristig auch die Notwendigkeit einer Wiederherstellung nicht ausgeschlossen. Diesem Ausblick wird sich vorliegende Arbeit jedoch nicht widmen.

27 Vgl. Vazquez 2013, S. 9.

28 Immerschmitt/Stumpf 2014, Vorwort.

29 Vgl. Buckesfeld 2012, S. 1.

rungskräften als die größte Wachstumsbremse.³⁰ Neben dem demografisch bedingten Fachkräftemangel sind es auch die Aufgaben im Rahmen der Entwicklung von einer Industrie- zur Wissensgesellschaft, die Fachkräfte besonders wichtig werden lassen.³¹ Aktuell wird davon ausgegangen, dass Deutschland in den nächsten Jahren 1,5 Millionen erwerbsfähige Menschen fehlen.³² Während es früher so war, dass Betriebe einen Bewerbenden ausgewählt haben, dreht sich das Verhältnis zunehmend um.³³ Dazu beschreibt Trost: es ist nicht lange her, da reichte zur Einstellung von neuen Mitarbeitenden³⁴ die Ausschreibung einer Stelle aus. Dann wurde die Menge der Bewerbungen vorselektiert, es wurden Auswahlgespräche geführt und anschließend die beste Bewerbung ausgewählt.³⁵ Aufgrund des Fachkräftemangels haben sich die Machtverhältnisse jedoch deutlich gewandelt. Der Arbeitsmarkt verändert sich maßgeblich durch den demografischen Wandel. Unternehmen müssen sich um entsprechende Organisationsreformen³⁶ in der Unternehmensführung und insbesondere dem Personalmarketing Gedanken machen, um in Anbetracht der Anforderungen des demografischen Wandels im Wettbewerb (weiterhin) erfolgreich bestehen zu können. Laut Trost ist es am wichtigsten, ein attraktiver Arbeitgeber jenseits von Kommunikation und Marketing zu sein.³⁷

Wenn es um Faktoren zukünftigen Unternehmenserfolg geht, fasst Stotz kurz und prägnant zusammen „Business is people“ und erläutert, dass so Unternehmen gerne antworten, wenn sie nach den Faktoren zukünftigen Unternehmenserfolgs gefragt werden. Gemeint ist damit, dass die Mitarbeitenden einen zentralen Wert des Unternehmens darstellen.³⁸ Der Problembezug angesichts der mangelnden Ressource Humankapital³⁹ lässt sich anhand dieser Beschreibung nur mittelbar erkennen. Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin und Michaels (1998) betonen die mit dem Fachkräftemangel verbundenen Schwierigkeiten

30 Vgl. Zirnsack 2008, S. 1.

31 Vgl. ebd. 2008, S. 1; vgl. Immerschmitt/Stumpf 2014, Vorwort; vgl. Buckesfeld 2012, S. 2.

32 Vgl. Immerschmitt/Stumpf 2014, Vorwort.

33 Vgl. Zirnsack 2008, S. 1.

34 Die Begriffe Mitarbeitende, Beschäftigte und Angestellte werden in vorliegender Arbeit synonym verwendet.

35 Vgl. Trost 2013, S. 13.

36 Der Begriff Organisation wird in vorliegender Arbeit im Verständnis als Institution verwendet, analog zum Begriffsverständnis des institutionellen Organisationsbegriffs nach Schreyögg (vgl. Schreyögg 2008, S. 8 ff). Der Begriff Unternehmen wird in vorliegender Arbeit gleichbedeutend zum Organisationbegriff aufgefasst.

37 Vgl. Trost 2013, S. 13.

38 Vgl. Stotz 2007, Vorwort.

39 Im Personalmanagement werden Mitarbeitende auch als Humankapital oder Human Ressource bezeichnet. Entsprechend wird synonym für Personalmanagement auch der Begriff Human Ressource Management (HRM) verwendet.

deutlicher und bringen auch die Brisanz der Situation zum Ausdruck, wenn sie vom mittlerweile viel zitierten „War for Talent“ oder „War of anybody“⁴⁰ sprechen.^{41,42} Letztere Beschreibungen implizieren deutlich Handlungserfordernisse und bilden die Konkurrenzsituation der Unternehmen um Fachkräfte ab. Die FTD⁴³ titelt dazu „Den Headhuntern gehen die Köpfe aus“ und beschreibt damit die Knaptheit der Ressource „people“.^{44,45}

Diese Rahmenbedingung geben für Unternehmen Anlass, „über den Umgang mit der wertvollsten Ressource und des maßgeblichen strategischen Differenzierungsfaktor nachzudenken: den Menschen im Unternehmen.“⁴⁶ Vor diesem Hintergrund ist nicht nur das Gewinnen von Fachkräften eine zentrale Aufgabe, sondern insbesondere auch deren Bindung.⁴⁷ Geschäftsführer und Personalverantwortliche gaben in einer empirischen Studie von 2009 zu bedenken, dass das Thema Mitarbeitendenbindung eine „besorgnisregend“ hohe Bedeutung einnehmen wird.⁴⁸ Experten sind sich einig, dass eine hohe Mitarbeitendenbindung über eine hohe emotionale bzw. affektive Bindung hergestellt werden kann.^{49,50} Dabei kann die emotionale Bindung als das „optimale“ Ziel definiert werden, indem bei Beschäftigten mit einer hohen emotionalen Bindung auch eher höheres Engagement und Loyalität gegenüber Dritten zu erwarten ist. Nicht nur die Erwartung einer höheren Produktivität oder Qualität der Leistung geht damit einher, sondern auch ein positiver Effekt in der Öffentlichkeit, wenn Mitarbeitende im Außenkontakt positiv vom Unternehmen sprechen.⁵¹ An diesem Beispiel ist erkennbar, dass es durchaus auch Mitarbeitende gibt, die bei einem Unternehmen bleiben und keine hohe emotionale Bindung aufweisen, denn nicht alle Beschäftigten sind so von ihrem Unternehmen überzeugt, dass sie in ihrem Umfeld nur gut davon sprechen. Das Befragungsunternehmen Gallup bildet den Grad der emotionalen Bindung in „Engagement-Index“ ab und kommt bei einer Befragung unter 2 034 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern 2014 zu dem

40 Loffing/Loffing 2010, S. 4

41 Vgl. Chambers/Foulon/Handfield-Jones/Hankin/Michaels 1998, S. 1.

42 Der Begriff wird mittlerweile zur Beschreibung der Situation des Fachkräftemangels vielfach bemüht, siehe z.B. Andratschke/Regier/Huber 2009, S. 2; FTD 2012 oder auch in abgewandelter Form der „War for anybody“ (vgl. Loffing/Loffing 2010, S. 4).

43 Financial Times Deutschland.

44 FTD 2012.

45 Vgl. Vazquez 2013, S. 10f.

46 Wolf 2013, S. 13.

47 Vgl. Wolf 2013, S. 16f.

48 Vgl. Loffing 2009 nach Loffing 2010, Vorwort.

49 Mitarbeitendenbindung wird auch unter den Bezeichnungen organisationales Commitment und Identifikation diskutiert, siehe hierzu Kapitel 2.2.

50 Vgl. Loffing 2010, S. 51ff.; Felfe 2008, S. 27ff; vgl. Wolf 2013, S. 73ff.

51 Vgl. Felfe 2008, S. 13.

Ergebnis, dass im Schnitt nur 15% der Mitarbeitenden eines Unternehmens eine hohe emotionale Bindung aufweisen.

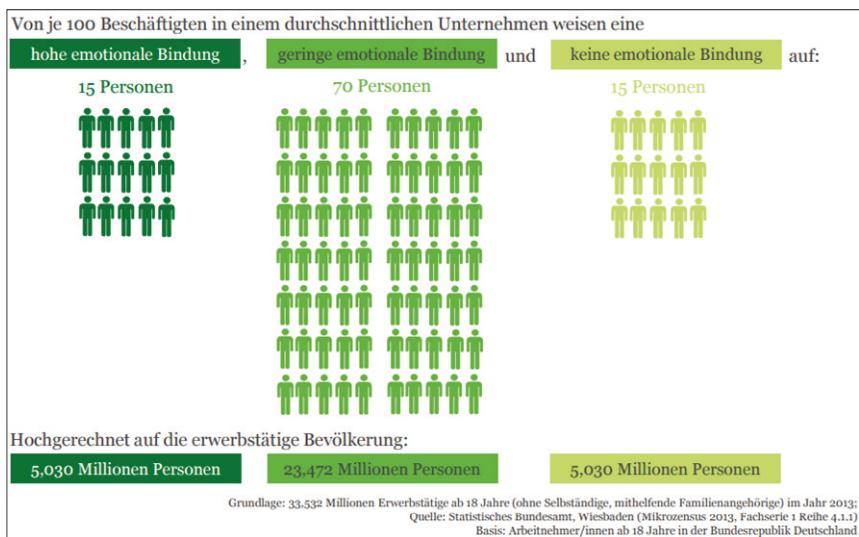


Abbildung 3: Durchschnittliche emotionale Bindung in Unternehmen.⁵²

Damit wird deutlich, dass eine juristische Bindung z.B. durch (Arbeits-)Verträge schon alleine mit Blick auf die zu erwartende Arbeitsleistung nicht hinreichend erscheint. Die Gefahr der sogenannten „inneren Kündigung“⁵³, bei der die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden signifikant abnimmt, nimmt bei Mitarbeitenden mit einer niedrigen emotionalen Bindung deutlich zu. Darüber hinaus sind Beschäftigte mit einer niedrigen emotionalen Bindung auch eher geneigt, dass Unternehmen zu verlassen. Mit Blick auf den (zunehmenden) Fachkräftemangel avanciert die Mitarbeitendenbindung dabei zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor, wodurch der Grad der emotionalen Bindung zunehmend an Bedeutung gewinnt. Denn Erfolg können perspektivisch nur jene Unternehmen haben,

52 Gallup 2015.

53 Die „innere Kündigung“ ist eine spezifische persönliche Form der Reaktion auf Arbeitszufriedenheit. Charakteristisch an ihr ist, dass sie nicht offen kundgetan, sondern stillschweigend im Innern des Betroffenen abläuft. Bei der inneren Kündigung wird die Erbringung jener Leistungen von Mitarbeitenden aufgekündigt, die über das vorgeschriebene und rechtlich durchsetzbare Mindestmaß hinausgehen (vgl. Brinkmann/Stapf 2005, S. 18f.).

die ihre Beschäftigten besser – also mit einer höheren emotionalen Bindungsqualität – als Konkurrenzunternehmen binden können.

Während in vielen Branchen, wie z.B. in Beratungsunternehmen, im Ingenieurwesen, MINT⁵⁴- oder Pflegeberufen der „War for Anybody“ bereits akut ist, haben andere Branchen lediglich bei der ein oder anderen vakanten Stelle Probleme, diese zügig nachzubesetzen. Angesichts der vorgezeichneten Rahmenbedingungen und Prognosen ist jedoch ein sich rapide ausbreitender Mangel an Fachkräften absehbar, der nach und nach jede Branche und jedes Unternehmen erfassen wird.

Die unterschiedlichen Branchen sind nach der Drei-Sektoren-Theorie zunächst in den primären Sektor (Land- und Forstwirtschaft, Viehzucht, Fischerei), den sekundären Sektor (Produktionswirtschaft) und den tertiären Sektor (Dienstleistungssektor) unterteilt. Das Statistische Bundesamt nimmt zwischen den Sektoren eine aussagekräftige Differenzierung vor.

Tabelle 2: Klassifizierung der Wirtschaftszweige.⁵⁵

Primärer Sektor	A Land-, Forstwirtschaft und Fischerei
Sekundärer Sektor	B Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden C Verarbeitendes Gewerbe D, E Energie- und Wasserversorgung F Baugewerbe
Tertiärer Sektor	G Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen H Verkehr und Lagerei I Gastgewerbe J Information und Kommunikation K Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen L Grundstücks- und Wohnungswesen M, N Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen, sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen O Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung P Erziehung und Unterricht Q Gesundheits- und Sozialwesen R Kunst, Unterhaltung und Erholung S Sonstige Dienstleistungen T Private Haushalte mit Hauspersonal U Exterritoriale Organisationen und Körperschaften

54 Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik.

55 Statistisches Bundesamt 2008 zitiert nach Haller 2015, S. 2.

Während der primäre und der sekundäre Sektor an Bedeutung verloren haben, nimmt der tertiäre Bereich ständig zu. Der tertiäre Sektor machte 1957 erst 36,6% der Bruttowertschöpfung aus und erwirtschaftete 1991 mit 62,1% fast doppelt so viel.⁵⁶ In der Abbildung 4 ist weiter zu erkennen, dass der Bruttowertschöpfungsanteil auch nach 1991 weiter zugenommen hat, auf nunmehr 68,8% im Jahr 2014.

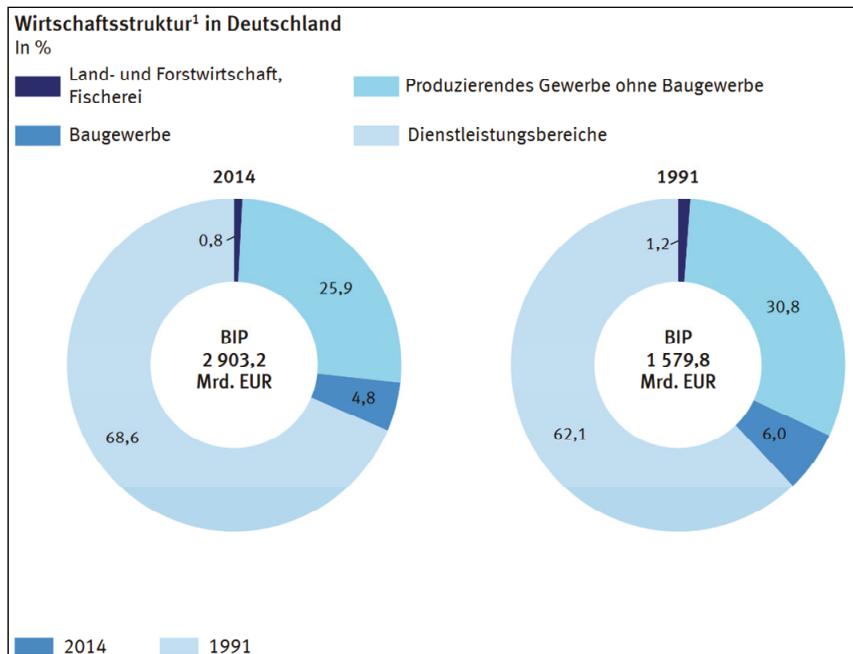


Abbildung 4: Wirtschaftsstruktur in Deutschland.⁵⁷

An diesen Zahlen lässt sich der oft benannte Wandel hin zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft anschaulich ablesen.⁵⁸ Anzunehmen ist auch, dass dieser Trend in Zukunft anhalten wird.⁵⁹ Damit erscheint der Dienstleistungssektor im Zuge der Diskussion um Fachkräfte besonders bedeutungsschwer.

56 Vgl. Haller 2015, S. 1.

57 Gemessen als Anteil der nominalen Bruttowertschöpfung des jeweiligen Wirtschaftsbereichs an der nominalen Bruttowertschöpfung insgesamt (vgl. Statistisches Bundesamt 2015d, S. 12).

58 Vgl. Kolodziej 2012, S. 4.

59 Vgl. Haller 2015, S. 1.

Doch nicht nur aufgrund seiner Größe und seinem Wachstumspotential ist der Dienstleistungsbereich von besonderer Bedeutung, sondern aufgrund seiner konstituierenden Elemente. Der „externe Faktor“ zeichnet die Dienstleistung unter anderem charakteristisch gegenüber anderer Leistungen und Güter aus. Größtenteils handelt es sich dabei um weitere Personen, weswegen der Begriff der personenbezogenen Dienstleistung oftmals Synonym verwendet wird.⁶⁰ Die Qualität von Arbeitsprozessen und -ergebnissen von personenbezogenen Dienstleistungen hängt damit nahezu vollständig von der Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden ab.⁶¹

Hinzu kommt, dass der Anteil der Personalkosten in Dienstleistungsunternehmen meistens 80% der Gesamtkosten ausmacht.⁶² Daran wird deutlich, dass Mitarbeitendenbindung im Dienstleistungssektor besonders wichtig ist. Finden, Binden und Entwickeln von Personal ist zu einem Schlüsselprozess in dienstleistenden Unternehmen geworden.⁶³

1.2 Forschungstand und Fragestellung

Anhand der Problemstellung und Ausgangssituation ist deutlich geworden, dass Mitarbeitendenbindung für Dienstleister eine besondere Bedeutung hat. Dabei ist das Thema in der Literatur und in Studien bisher nur unzureichend in dem spezifischen Zusammenhang von Mitarbeitendenbindung in Dienstleistungsunternehmen zur Geltung gekommen.

Beim Studium der Literatur wird erkennbar, dass das Thema der Mitarbeitendenbindung branchenunabhängig sehr heterogen diskutiert wird. Bröckermann sammelt im Jahr 2004 gebräuchliche Begriffe und nennt unter anderem Identifikation, Integration, Loyalität, Personalbindung und Personalerhaltung. Daneben zählt er noch englischsprachige Begriffe auf, nämlich Attraction, Commitment, Relationship, Retainment und Staff Retention.⁶⁴ Diese Begriffe haben gemein, dass sie die Anstrengungen von Arbeitgebern beschreiben, die Verweildauer ausgewählter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen

60 Der „externe Faktor“ beschreibt ein Objekt, dass zur Erbringung einer Dienstleistung überlassen wird. Dieses kann ein Mensch sein, kann jedoch gleichfalls z.B. ein Auto sein. Insofern ist die synonome Verwendung des Begriffs der personenbezogenen Dienstleistung nicht korrekt (siehe näheres hierzu Kapitel 2.3.2).

61 Vgl. Raeblmann 2013, S. 44; vgl. Mroß 2013.

62 Vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 163.

63 Vgl. Bode 2012, S. 91

64 Retention kommt von dem lateinischen *retinere* und ist mit „zurückhalten“ zu übersetzen. Im Kontext des Personalmanagements ist darunter das „zurückhalten“ der Mitarbeitenden zu verstehen. Somit wird der Begriff im Personalmanagement auch synonym mit dem Begriff der Mitarbeitendenbindung verwendet.