

Helmut Schneider

Vereinbarkeitsmanagement

Ein integratives Handlungskonzept
betrieblicher Familienpolitik

www.vereinbarkeitsmanagement.de

Vorwort

Wie kommt man als Marketing-Professor auf die Idee, ein Buch zum Management der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schreiben? Das ist eine lange Geschichte... Sie beginnt 1988, als ich mich entschied, ein Studium der Politikwissenschaft an der Universität Münster aufzunehmen. Mein Motiv: Irgendwie die Welt verbessern... zwei Jahre später habe ich mich dann entschlossen, ebenfalls in Münster zusätzlich noch BWL zu studieren. Mein Motiv: Die Bildungschancen der Universität vollständig ausschöpfen (und die eigenen Berufsperspektiven verbessern). Nach Abschluss und Promotion in beiden Fächern musste ich mich dann irgendwie entscheiden: Habilitation in der Politikwissenschaft oder in der Betriebswirtschaftslehre. Nicht zuletzt die mir durch die wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Münster gewährte Chance, mit einer Arbeit zu „Marken in der Politik“ meine *venia legendi* im Fach Betriebswirtschaftslehre zu erwerben, hat dann den Ausschlag für das Fach BWL gegeben. Aber: Immer noch wollte und will ich die Welt ein Stück weit verbessern. Daher bezeichne ich mich selber auch gerne als „gesellschaftlich interessierten BWLer“. In dieser mentalen Grundstimmung erreichte mich über die Vermittlung von Professor Backhaus im Jahr 2005 die Anfrage, ob ich Interesse hätte, mich um die wissenschaftliche Begleitforschung des audits berufundfamilie zu bewerben.

Ich war natürlich interessiert! Gesagt, getan: Gemeinsam mit den Kollegen Gerlach und Dilger bewarben wir uns und erhielten den Zuschlag. Das war die Geburtsstunde des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik (FFP),

das in diesem Jahr sein zehnjähriges Bestehen feiert. Ein erster wichtiger Meilenstein unserer Forschungstätigkeit war die Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Auf Grundlage des neu entwickelten beruf-und-familie-Index konnten wir zeigen, dass Investitionen in eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie hoch rentabel sind. Ähnliche Ergebnisse zeigten spätere Untersuchungen für Österreich und die Schweiz. Weitere wichtige Meilensteine waren Analysen zu Spezifika der Vereinbarkeit für Führungskräfte, die Berechnung der Folgekosten einer Unvereinbarkeit von Beruf und Pflegeaufgaben sowie eine Reihe von Projekten in Kooperation mit Unternehmen. Die Forschungsergebnisse des FFP haben wir in zwei vom Markt sehr gut angenommen Sammelbänden (Dilger/Gerlach/Schneider, 2007; Gerlach/Schneider, 2012) veröffentlicht.

Auch nach meinem Ruf an die Steinbeis-Hochschule Berlin und dem Ende der wissenschaftlichen Begleitforschung für die berufundfamilie bin ich dem Vereinbarkeitsthema verbunden geblieben. Ein besonderes Highlight in dieser Phase war für mich die Berufung in die Expertenkommission für den Achten Familienbericht der Bundesregierung im Jahr 2010, die zu einer intensiven Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Zeit für Vereinbarkeitsfragen geführt hat.

Kurz danach reifte in mir der Gedanke, meine spezifische betriebswirtschaftliche Perspektive auf das Thema in Form einer Monografie zu dokumentieren. Nach rund drei Jahren liegt nun das Ergebnis vor. Es fasst meine inzwischen zehnjährige Auseinandersetzung mit der Thematik zusammen. Dabei bin ich von der Überzeugung getragen, dass die Zeit reif für ein solches Buch ist. Es gibt sehr viele erfolgreiche Initiativen, sehr viele Unternehmen, die sich um eine bessere Vereinbarkeit bemühen, aber nach meiner Einschätzung mangelt es der Debatte an einem

konzeptionellen Fundament. Das Buch soll einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke leisten. Es ist wie folgt strukturiert:

Das erste Kapitel widmet sich der analytischen Durchdringung des Themas. Dabei sind Opportunitätskosten und externe Effekte zwei zentrale Verständnispfeiler. Zudem wird zwischen der Skalierbarkeit von Beruf und Familie und der Vereinbarkeit beider Lebensbereiche differenziert. Eine Unterscheidung, die vielleicht helfen kann, manche Missverständnisse zur Möglichkeit oder Unmöglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aufzuhellen. Zudem wird die Notwendigkeit einer differenzierten Diagnose des Phänomens Unvereinbarkeit herausgearbeitet, da nur auf dieser Grundlage ein effektives, sprich wirksames Vereinbarkeitsmanagement möglich ist. Hierzu wird mit der Unterscheidung zwischen zeit-, stress- und verhaltensbasierten Vereinbarkeitskonflikten ein Vorschlag unterbreitet. Zusammenfassend wird am Ende des ersten Kapitels ein integratives Modell zum Management der Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorgestellt, das mit Dialog, Kultur, Leistung und Controlling vier konstituierende Elemente aufweist. Die weiteren Kapitel des Buches orientieren sich an der Struktur dieses Modells.

Im zweiten Hauptkapitel wird die Dialogkomponente des Vereinbarkeitsmanagements aufgefüllt. Unter dem Motto „Reden hilft, und zuhören auch“ wird die informatorische und kommunikative Basis der betrieblichen Bemühungen um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelegt. Ohne Informationen über die Vereinbarkeitserfordernisse von Beschäftigten gleichen alle Bemühungen um eine bessere Vereinbarkeit dem sprichwörtlichen Stochern im Nebel. Zudem bedarf es einer spezifischen Vereinbarkeitskommunikation.

Kapitel drei thematisiert die Frage einer vereinbarkeitsfördernden Unternehmenskultur. Hierzu werden zunächst die Umrisse einer solchen kulturellen Prägung skizziert. Auf Grundlage einer Diskussion konstitutiver Elemente einer Unternehmenskultur wird hierzu systematisch ihr Einfluss auf Vereinbarkeitskonflikte aufgezeigt. Vor diesem Hintergrund wird anschließend reflektiert, was eine vereinbarkeitsfördernde Kultur ausmacht. Hieran schließt sich die Beschreibung eines Veränderungsprozesses in Richtung einer vereinbarkeitsfördernden Unternehmenskultur an.

Das umfangreiche vierte Kapitel beschreibt die Leistungskomponente des Vereinbarkeitsmanagements. Dabei wird mit der Sinnvollen Vereinbarkeits-Position (SVP) zunächst die Idee eines strategisch-koordinativen Navigators skizziert. Anschließend werden - dem Differenzierungspostulat folgend - betriebliche Möglichkeiten zur Entschärfung zeit-, stress- und verhaltensbasierter Vereinbarkeitskonflikte beschrieben. Jedes dieser Kapitel hat dabei einen identischen Aufbau: Zunächst erfolgt eine konzeptionelle Durchdringung des spezifischen Vereinbarkeitskonflikts, danach werden analytische Handlungsmöglichkeiten zur Konfliktüberwindung aufgezeigt, die abschließend jeweils in betriebliche Optionen überführt werden.

Das Schlusskapitel beschreibt Notwendigkeit und Möglichkeiten eines Vereinbarkeitscontrollings, das durch die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen Aufschluss über die Effektivität und Effizienz der Vereinbarkeitsaktivitäten liefern soll. In diesem Rahmen wird mit dem VB_kompass ein pragmatisches Instrument zum Vereinbarkeitscontrolling vorgestellt.

Um den Bezug zum „echten Leben“ sicherzustellen, wird an zahlreichen Stellen des Buches auf Praxisbeispiele rekurriert.

Mit dem Vereinbarkeitsthema hat meine gleichermaßen politikwissenschaftliche wie betriebswirtschaftliche Ausbildung ihre Bestimmung gefunden. Ursprünglich mal als Politikwissenschaftler gestartet, weil ich die „Welt verbessern wollte“, habe ich nun als Betriebswirt die Möglichkeit, diesem Anspruch in einem spezifischen Kontext ein Stück weit gerecht werden zu können. Dafür bin ich sehr dankbar! Nach wie vor bin ich davon überzeugt, dass es wenige betriebliche Themen gibt, bei denen Unternehmen, Individuen und Gesellschaft gleichermaßen von einer besseren Lösung profitieren. Daher ist und bleibt das Thema für mich eine Herzensangelegenheit. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund hoffe ich sehr, dass das Buch in Wissenschaft und Praxis auf eine positive Resonanz stößt.

Abschließend möchte ich einer Reihe von Beteiligten danken, die mich bei der Erstellung des Buches unterstützt haben. Dabei gilt mein Dank zunächst meinen wissenschaftlichen Mitarbeitern. Frau Anja Quednau hat mir durch ihren konstruktiv-kritischen Blick und ihren großen Fleiß bei der Suche nach Praxisbeispielen und einschlägiger Literatur sehr geholfen. Frederik Ferié danke ich für seinen unermüdlichen Einsatz und seine stets positive Grundhaltung im Zusammenhang mit unserem Projekt zum Vereinbarkeitscontrolling. Die im Buch dokumentierten Ergebnisse dieses Projektes wären ohne ihn so nicht zustande gekommen. Ann-Kathrin Veenendaal danke ich für ihre Geduld und ihren konstruktiven Beitrag im Rahmen der gemeinsamen inhaltlichen Schlussredaktion des Buches. Darüber hinaus möchte ich Herrn Ingo Webecke danken, der in unserem „Winterbüro“ jederzeit als intelligenter Gesprächspartner zur Verfügung stand. Meine Assistentin

Claudia Seiler schließlich war wie immer erste Testleserin und akribische Fehlerfinderin, auch dafür mein Dank. Alle Unzulänglichkeiten des Buches gehen selbstverständlich zu meinen Lasten.

Schließlich möchte ich dem Stifter meines Lehrstuhls, dem Siegfried Vögele Institut, einer Tochter der Deutschen Post danken. Mein besonderer Dank gilt dabei Herrn Jürgen Gerdes, Mitglied im Konzernvorstand des Unternehmens, für sein langjähriges Vertrauen in die Arbeit des Lehrstuhls.

Berlin, im Oktober 2015

Helmut Schneider

Inhaltsverzeichnis

1. ANATOMIE DES VEREINBARKEITSMANAGEMENTS: STELLENWERT UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

**1.1 Das Prinzip des
Vereinbarkeitsmanagements: Senkung
unvereinbarkeitsbasierter
Opportunitätskosten**

**1.2 Diagnose eines komplexen Phänomens:
Ursachen und Erscheinungsformen einer
Unvereinbarkeit von Beruf und Familie**

**1.3 Vorschlag für einen Handlungsrahmen:
Ein integratives Modell des
Vereinbarkeitsmanagements**

2. REDEN HILFT... (UND ZUHÖREN AUCH): DIE DIALOG-KOMPONENTE DES VEREINBARKEITSMANAGEMENTS

2.1 Informatorische Basis des Vereinbarkeitsmanagements

2.1.1 Bedeutung von Informationen für ein
effektives Vereinbarungmanagement

2.1.2 Spektrum vereinbarkeitsrelevanter
Informationen und Informationsträger

2.1.3 Möglichkeiten zur Gewinnung
vereinbarkeitsrelevanter Informationen

2.1.3.1 Vereinbarkeitsrelevante
Sekundärdaten

2.1.3.2 Gestaltung von Primärerhebungen

2.1.4 Die Transformation von Daten in Informationen als interpretativer Verdichtungsprozess

2.2 Kommunikative Unterstützung des Vereinbarkeitsmanagements

2.2.1 Stellenwert der Kommunikation für ein gelingendes Vereinbarkeitsmanagement

2.2.2 Spektrum kommunikativer Entscheidungen im Kontext des Vereinbarkeitsmanagements

3. „DAS WESENTLICHE IST FÜR DIE AUGEN UNSICHTBAR“: DIE KULTURKOMPONENTE DES VEREINBARKEITSMANAGEMENTS

3.1 Umriss einer vereinbarkeitsfördernden Unternehmenskultur

3.1.1 Elemente einer vereinbarkeitsfördernden Unternehmenskultur

3.1.2 Zusammenhang zwischen unternehmenskulturellen Normen, Artefakten und Vereinbarkeitskonflikten

3.1.3 Konkretisierung einer vereinbarkeitsfördernden Unternehmenskultur

3.2 Wege zu einer vereinbarkeitsfördernden Unternehmenskultur

3.2.1 Priorisierung der Veränderung vereinbarkeitsrelevanter Kulturvariablen

3.2.2 Kompatibilität einer vereinbarkeitsfördernden Unternehmenskultur mit anderen Soll-Kulturen

3.2.3 Prozessschritte in Richtung einer vereinbarkeitsfördernden Unternehmenskultur

4. ES KOMMT DARAUF AN...: DIE LEISTUNGSKOMPONENTE DES

VEREINBARKEITSMANAGEMENTS

4.1 Strategisches Vereinbarkeitsmanagement

4.1.1 Was heißt hier Strategie und warum überhaupt?

4.1.2 Die SVP als strategischer
Vereinbarkeitsnavigator

4.2 Ursachendifferenzierte Komposition des vereinbarkeitsfördernden Leistungsangebotes

4.2.1 Zeitbasierte Vereinbarkeitskonflikte

4.2.1.1 Konzeptionelle Durchdringung
zeitbasierter Vereinbarkeitskonflikte

4.2.1.2 Analytische Optionen zur Entschärfung
zeitbasierter Vereinbarkeitskonflikte

4.2.1.3 Betriebliche Determinanten
zeitbasierter Vereinbarkeitskonflikte

4.2.1.4 Betriebliche Optionen zur
Entschärfung zeitbasierter
Vereinbarkeitskonflikte

4.2.2 Stressbasierte Vereinbarkeitskonflikte

4.2.2.1 Konzeptionelle Durchdringung
stressbasierter Vereinbarkeitskonflikte

4.2.2.2 Analytische Optionen zur Entschärfung
stressbasierter Vereinbarkeitskonflikte

4.2.2.3 Betriebliche Optionen zur
Entschärfung stressbasierter
Vereinbarkeitskonflikte

4.2.3 Verhaltensbasierte Vereinbarkeitskonflikte

4.2.3.1 Konzeptionelle Durchdringung
verhaltensbasierter Vereinbarkeitskonflikte

4.2.3.2 Analytische Optionen zur Entschärfung
verhaltensbasierter Vereinbarkeitskonflikte

4.2.3.3 Betriebliche Optionen zur
Entschärfung verhaltensbasierter
Vereinbarkeitskonflikte

5. ALLES ON TRACK?: KONZEPTION UND UMSETZUNG EINES VEREINBARKEITSCONTROLLINGS

**5.1 Einfach, aber belastbar... Anforderungen
an ein Instrument zum
Vereinbarkeitscontrolling**

**5.2 Elemente und Aufbau eines
Vereinbarkeitscontrollings - der VB_kompass**

**5.3 Analyse der Effektivität und Effizienz von
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und
Familie im VB_kompass**

LITERATURVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

TABELLENVERZEICHNIS

ÜBERSICHT DER VERANSCHAULICHUNGEN

ÜBERSICHT DER PRAXISBEISPIELE

ANHANG

ÜBER DEN AUTOR

1. Anatomie des Vereinbarkeitsmanagements: Stellenwert und konzeptionelle Grundlagen

„Die Nacht war schwül...“¹.

Billy Chrystals meisterlich dargestellte Schreibblockaden sind die filmische Inkarnation vom Albtraum des „ersten Satzes“. Wie also fängt man ein Buch zum Vereinbarkeitsmanagement an? Mit Anekdoten aus der eigenen Biografie? – machbar, aber unglaubwürdig! Mit dem Schreckgespenst des Fachkräftemangels? – korrekt, aber langweilig! Mit den demografischen Veränderungen? – noch langweiliger! Mit der sozialen Verantwortung von Unternehmen? – nicht schlecht, aber für den Betriebswirt nicht unbedingt erste Wahl!

Prinzip Vereinbarkeitsmanagement

Ich habe mich für den vielleicht etwas sperrigen Einstieg der Opportunitätskosten entschieden. Hierzu inspiriert hat mich eine von mir außerordentlich geschätzte Essay-Serie im Magazin der Süddeutschen Zeitung mit dem Titel „Das Prinzip“ (Bernard/Kniebe, 2007). Ganz zu Beginn wollte ich der Frage nachgehen, warum die Vereinbarkeit von Beruf und Familie überhaupt Gegenstand öffentlicher und wissenschaftlicher Diskurse ist. Was ist das dahinterstehende Prinzip? Erst dieser konzeptionelle Unterbau ermöglicht eine Durchdringung des Themas, welche die nachfolgende, für den Betriebswirt so typische Ableitung von Handlungsempfehlungen analytisch belastbar macht. Das erste Kapitel soll also auf Grundlage eines prominenten ökonomischen Themenzugangs das Prinzip betrieblicher Bemühungen um eine bessere Vereinbarkeit

von Beruf und Familie decodieren. Hieran anknüpfend werden unterschiedliche Erscheinungsformen einer mangelnden Vereinbarkeit vorgestellt, um auf dieser Grundlage ein integratives Modell betrieblicher Familienpolitik zu entwickeln, das einen managementorientierten und damit explizit gestaltungsorientierten Anspruch erhebt.

1.1 Das Prinzip des Vereinbarkeitsmanagements: Senkung unvereinbarkeitsbasierter Opportunitätskosten

Drei Basiselemente

Das Prinzip des Vereinbarkeitsmanagements basiert auf drei tragenden Elementen. Erstens erzeugt eine Unvereinbarkeit von Beruf und Familie Opportunitätskosten, die aufgrund externer Effekte nicht nur das Individuum, sondern auch Unternehmen und Gesellschaft insgesamt betreffen. Zweitens können diese Opportunitätskosten durch Investitionen in eine bessere Vereinbarkeit reduziert werden. Drittens schließlich existieren zahlreiche Indikationen für eine positive Rendite solcher Vereinbarkeitsinvestitionen. Diese drei Grundgedanken werden nachfolgend sukzessive näher beleuchtet.

Opportunitätskosten

Opportunitätskosten sind ein elementarer Baustein ökonomischen Denkens und das Ergebnis von Auswahlentscheidungen unter den Bedingungen von Knappheit. Unter der Annahme begrenzter Ressourcen und unendlicher Bedürfnisse erzeugt in der ökonomischen Sicht der Welt die Wahl einer Alternative A gleichzeitig immer auch die Abwahl der nächstbesten Alternative B. Die nutzenstiftende Entscheidung für A bewirkt somit

gleichzeitig Verzichtskosten, denn Alternative B kann nun nicht realisiert werden. Diese Verzichtskosten werden in der ökonomischen Theorie mit dem Begriff der Opportunitätskosten umschrieben. Sie umfassen den durch eine Entscheidung verdrängten Nutzen der nächstbesten Alternative (vgl. Mankiw, 2012, S. 6, 54 f.; Samuelson/Nordhaus, 2010, S. 139 ff.; Wölflle, 2014, S. 16).

Veranschaulichung 1: Opportunitätskosten

Angenommen, Sie haben zwei Stunden Freizeit. In dieser Zeit könnten Sie entweder ins Kino gehen oder Ihre Wohnung putzen. Wenn Sie die Zeit nutzen, um ins Kino zu gehen, dann bestehen die Opportunitätskosten dieser Entscheidung in dem entgangenen Nutzen einer sauberen Wohnung. Putzen Sie hingegen in den zwei Stunden Ihre Wohnung, entsprechen die Opportunitätskosten dem entgangenen Nutzen des Kinobesuchs.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass Ökonomen das Verhältnis von Beruf und Familie aus einer Opportunitätskostenperspektive beleuchten (vgl. beispielsweise Althammer, 2000; Rürup/Gruescu, 2004, S. 36 ff.; Wissenschaftlicher Beirat für Familienfragen, 2001, S. 119 ff.). Dabei werden Beruf und Familie als Lebensbereiche interpretiert, die durch ihren Zugriff auf für beide Bereiche notwendige Ressourcen, dazu zählt insbesondere Zeit, im Wettbewerb zueinander stehen. Eine Entscheidung für eine Berufstätigkeit wird in diesem Sinne als ein - zumindest partieller - Verzicht auf Familie aufgefasst und vice versa. Dementsprechend entstehen Opportunitätskosten: Eine Entscheidung für den Beruf und damit gegen Familie führt zum Verlust des aus der Übernahme von Familienverantwortung resultierenden Nutzens. Entscheidet sich das Individuum umgekehrt für Familie und damit gegen eine Erwerbstätigkeit, verzichtet es gezwungenermaßen auf den damit verbundenen Nutzen, insbesondere in Form entgangenen Arbeitseinkommens.²

Postulat souveräner Lebensführung

Darüber hinaus verletzt eine Unvereinbarkeit von Beruf und Familie das Postulat einer souveränen Lebensführung (vgl. BMFSFJ, 2012a, S. 17). Das Individuum kann seinen Lebenslauf nicht mehr frei bestimmen, sondern wird zu einer Auswahlentscheidung zwischen zwei möglicherweise grundsätzlich erwünschten Lebensformen gezwungen. Ebenso wie das Auftreten von Opportunitätskosten macht auch diese Souveränitätseinschränkung die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie zu einem unerwünschten Zustand.

Dennoch ist es zunächst erstaunlich, dass sich Wissenschaft und Praxis so intensiv mit Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie befassen. Auswahlbedingte Einschränkungen in der Souveränität der Lebensführung sind ebenso wie die mit der Entscheidung zwischen Alternativen verbundenen Opportunitätskosten kein Spezifikum der Vereinbarkeit respektive Unvereinbarkeit von Beruf und Familie. Im Gegenteil sind beide Folgewirkungen aus ökonomischer Perspektive Konsequenz einer jeden Entscheidung.

So gesehen, könnte es auch eine intensive gesellschaftliche Debatte über die Opportunitätskosten beispielsweise eines Autokaufs geben, da dieser dem Individuum Konsummöglichkeiten für den Erwerb anderer, prinzipiell auch erwünschter Güter, z. B. einer Weltreise entzieht, mit anderen Worten Opportunitätskosten erzeugt. Die gesellschaftliche Debatte würde dann nicht Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern Vereinbarkeit von Autokauf und Weltreisen lauten. Offenbar muss die Entscheidung zwischen Beruf und Familie und die daraus resultierenden Opportunitätskosten Besonderheiten aufweisen, die für andere Auswahlentscheidungen, wie z. B. zwischen einem Autokauf und einer Weltreise, so nicht gelten. Diesem

Spezifitätsverdacht soll im Folgenden nachgegangen werden. Dabei wird auf einen zweiten elementaren Pfeiler ökonomischen Denkens zurückgegriffen: das Konzept der externen Effekte.

Externe Effekte

Externe Effekte entstehen dann, wenn die Konsequenzen einer Entscheidung nicht auf den Entscheider beschränkt sind, sondern auch andere, an der Entscheidung nicht beteiligte Entitäten berühren (vgl. Mankiw, 2012, S. 12 f.; Samuelson/Nordhaus, 2010, S. 36; Wölflé, 2014, S. 189 f.). Sie können positiver (Dritte werden durch eine Entscheidung begünstigt) oder negativer (Dritte werden durch eine Entscheidung geschädigt) Natur sein. Die Wahl zwischen Beruf und Familie ist eine solche Entscheidung mit externen Effekten³: Die aus einer Unvereinbarkeit resultierenden Opportunitätskosten bleiben nicht auf das Individuum beschränkt, sondern betreffen die Gesellschaft insgesamt, darunter nicht zuletzt auch die Unternehmen.

Sinkendes Erwerbspersonenpotenzial

Für die **Gesellschaft** resultieren die unvereinbarkeitsbegründeten Opportunitätskosten insbesondere aus Veränderungen des Erwerbspersonenpotenzials hinsichtlich Menge und Qualifikationsniveau.⁴

So wird das Erwerbspersonenpotenzial Deutschlands bis zum Jahr 2030 stärker sinken (ca. -10 %) als die Gesamtbevölkerung (ca. -6 %) (vgl. Schneider, 2012a, S. 46 ff.). Da der Anteil des Erwerbspersonenpotenzials an der Bevölkerung folglich schrumpft, erwächst das Risiko abnehmenden ökonomischen Wohlstands. Dem kann die Gesellschaft insbesondere durch eine Beeinflussung des

Wanderungssaldos, einer Verlängerung der Lebens- oder Wochenarbeitszeit oder einer erhöhten Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotenzials begegnen.

Schneider (2012a, S. 47 ff.) zeigt auf Grundlage von Simulationsrechnungen, wie sich diese vier Variablen bis 2030 verändern müssten, um trotz eines sinkenden Erwerbspersonenpotenzials die jährlichen Arbeitsstunden pro Kopf als Indikator für den ökonomischen Wohlstand auf dem Niveau des Jahres 2008 zu halten. Dazu müsste entweder die Bevölkerung durch Zuwanderung um 5,3 Mio. Menschen zunehmen oder das Renteneintrittsalter auf 69 Jahre angehoben werden oder die jährliche Arbeitszeit pro Erwerbstätigem um 5 % steigen oder der Anteil der Erwerbstätigen an der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, die so genannte Erwerbsbeteiligung, von rund 81 % auf 85 % anwachsen.

Höhere Erwerbsbeteiligung

Unter der Prämisse einer grundsätzlich erwünschten Erwerbstätigkeit der bislang nicht Erwerbstätigen, ist eine höhere Erwerbsbeteiligung im Vergleich zu einer vermehrten Zuwanderung oder einer Verlängerung der Lebens- respektive Wochenarbeitszeit vermutlich weniger konfliktbehaftet. In diese Kategorie fällt auch eine unerwünschte Nicht-Erwerbstätigkeit aufgrund der Wahrnehmung familiärer Verantwortung (vgl. Eichhorst/Marx/Tobsch, 2011). Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist somit ein Element der größeren Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotenzials, was angesichts der demografischen Entwicklung zur Stabilisierung des ökonomischen Wohlstands beiträgt.

Qualifikationsniveau

Zusätzlich übt auch das Qualifikationsniveau der (potenziell) Erwerbstätigen Einfluss auf die Opportunitätskosten einer familiär bedingten Nicht-Erwerbstätigkeit aus. Mit zunehmender Qualifikation wächst aufgrund eines höheren Wertschöpfungspotenzials und gleichzeitig steigender Beschäftigungswahrscheinlichkeit (vgl. Lott, 2010), die entgangene Wertschöpfung eines Nicht-Erwerbstätigen. Mit anderen Worten nehmen die gesellschaftlichen Folgekosten einer mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit dem Qualifikationsniveau der familienbedingt Nicht-Erwerbstätigen zu.

Dabei wird Verantwortung für Familie immer noch zum überwiegenden Teil von Frauen übernommen (vgl. BMFSFJ, 2012a). Dies gilt sowohl für Erziehungs- und Pflegeaufgaben als auch und insbesondere für hauswirtschaftliche Tätigkeiten. Primär sind somit Frauen von der Konfliktlinie zwischen Beruf und Familie betroffen. Gleichzeitig ist das Qualifikationsniveau von Frauen in den letzten Dekaden kontinuierlich gestiegen (vgl. Schneider, 2012a, S. 51 ff.). In Konsequenz beider Argumente haben die gesellschaftlichen Folgekosten in Form unvereinbarkeitsbedingter Nicht-Wertschöpfung zugenommen.

Veränderung der Personalmärkte

Nicht zuletzt **Unternehmen** sind von unvereinbarkeitsinduzierten Opportunitätskosten betroffen. Dabei kommt zunächst die bereits diskutierte Abnahme des Erwerbspersonenpotenzials zum Tragen. Mit ihr gehen grundlegende Veränderungen der Personalmärkte einher – sie wandeln sich von Käufer- zu Verkäufermärkten⁵. Angesichts des daraus resultierenden verschärften Wettbewerbs um Personalressourcen, werden sich Arbeitgeber in immer stärkerem Maße an die Wünsche potenzieller Beschäftigter anpassen müssen. Die

Personalwirtschaft wird zukünftig also weniger von der Frage bestimmt, welcher Beschäftigte bestmöglich zum Unternehmen passt, sondern vielmehr von der Frage, wie sich das Unternehmen bestmöglich, d. h. unter Beachtung von Effektivitäts- und Effizienzkriterien, an die Anforderungen der Beschäftigten anpassen kann. Das Spektrum potenziell attraktivitätssteigernder Instrumente ist für Arbeitgeber dabei sehr breit. Es reicht von der Entgeltgestaltung über Entwicklungs- und Selbstverwirklichungspotenziale bis hin zur Bereitstellung von Dienstwagen oder Angeboten betrieblicher Altersvorsorge. Auch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehört in diesen Kontext.

Abb. 1 zeigt ein im Rahmen einer Arbeitgeberkampagne eingesetztes Motiv des Handelsunternehmens REWE, das eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Attrahierungsinstrument thematisiert.

Abb. 1: Beispiel für den Einsatz von Vereinbarkeitsargumenten im Personalmarketing

„Arbeitsleben oder Familienleben? Ich lebe beides.“

Bei REWE ist Familie und Beruf kein Widerspruch. Durch die verlängerten Öffnungszeiten und die vielen Teilzeitmöglichkeiten passen meine Arbeitszeiten genau zu unserem Familienleben. Gut für unser Einkommen. Und für Gute-Nacht-Geschichten.

www.rewe.de/karriere

Maren R., 32 Jahre, Fachverkäuferin und Mutter

Jeden Tag ein bisschen besser. **REWE**

Quelle: REWE

Personalmarketing

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist bei einem solchen Vorgehen zunächst zu prüfen, inwieweit eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie für welche Zielgruppen welche Relevanz für die Arbeitgeberloyalität respektive -attraktivität besitzt. Mit anderen Worten geht es um die Frage, wie bedeutsam eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Beschäftigte, insbesondere in Relation zu anderen attraktivitätsrelevanten Merkmalen, ist. Das BMFSFJ hat mit seinen empirischen Studien zur Familienfreundlichkeit von Unternehmen (BMFSFJ, 2007; BMFSFJ, 2010b) erste Befunde zur relativen Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus Sicht von aktuellen und potenziellen Beschäftigten vorgelegt.

Demnach spielt für 90 % der Beschäftigten mit Kindern unter 18 Jahren die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers eine wichtigere oder ebenso wichtige Rolle wie das Gehalt. 67 % der Befragten würden für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Stelle wechseln (BMFSFJ, 2010b, S. 6). Diese Befunde sind Indikationen für die Relevanz einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie im schärferen Wettbewerb um Personalressourcen.

Diese sind für Unternehmen nicht nur knapper, sondern gleichzeitig wertvoller geworden (vgl. Krill, 2012). So hat in den letzten Dekaden die Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigenstunde im Vergleich zur Gesamtbruttowertschöpfung überproportional zugenommen.⁶ Die betrieblichen Folgekosten einer aufgrund mangelnden Personals nicht realisierten Wertschöpfung sind dementsprechend gewachsen.

Gestaltbarkeit der Opportunitätskosten

Bis hierhin ist zu konstatieren, dass sowohl aus individueller, gesellschaftlicher wie auch betrieblicher Sicht ein Interesse an einer Senkung der Opportunitätskosten in der Entscheidungssituation Beruf ODER Familie besteht. Dies ist die notwendige Bedingung für die intensive gesellschaftliche und betriebliche Debatte um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hinreichend kommt hinzu, - und das ist für das Selbstverständnis dieses Buches zentral - dass das Ausmaß des Konfliktes zwischen Beruf und Familie und die dadurch entstehenden Opportunitätskosten gestaltbar sind. Die Grenzrate der Substitution - der ökonomische Fachbegriff für die Frage, in welchem Ausmaß eine Entscheidung für A den Verzicht auf die Alternative B erzwingt (vgl. Samuelson/Nordhaus, 2010, S. 90; Wölflé, 2014, S. 45 ff.) - ist nicht vollständig exogener, sondern

zumindest teilweise endogener Natur. Erst durch diese Annahme werden die Opportunitätskosten einer Entscheidung zwischen Beruf und Familie reduzierbar.

Neben der Souveränitätserhöhung im Hinblick auf die individuelle Lebensführung stellen diese verminderten Opportunitätskosten den Ertrag von Investitionen in eine bessere Vereinbarkeit dar. In Anbetracht der vielfältigen Bemühungen auf politischer und betrieblicher Ebene um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, gehen die Akteure offenbar von einem ökonomisch attraktiven Verhältnis zwischen Vereinbarkeitsinvestitionen und Vereinbarkeitserträgen, mit anderen Worten von einer positiven Vereinbarkeitsrendite, aus.

positive Vereinbarkeitsrendite

Die Vermutung einer positiven Vereinbarkeitsrendite speist sich aus zwei Argumenten. Erstens ist, wie dargelegt, aus einer Reihe von Gründen von hohen und zukünftig weiter ansteigenden Opportunitätskosten einer Unvereinbarkeit von Beruf und Familie auszugehen. Dazu zählen insbesondere die demografische Entwicklung in Deutschland mit der Folge eines abnehmenden Erwerbspersonenpotenzials sowie eine gleichzeitig höhere Bedeutung von Humanressourcen für Wertschöpfungsprozesse. Zweitens zeugen etliche Untersuchungen in Deutschland von einem bis dato eher mäßig ausgeprägten Vereinbarkeitsniveau (vgl. Gerlach/Schneider/Schneider/Quednau, 2013; Institut für Demoskopie Allensbach, 2013). Unterstellt man einen ertragsgesetzlichen Produktionsverlauf zwischen Investitionen in eine bessere Vereinbarkeit und dem Ausmaß der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, führt dieses geringe Ausgangsniveau zur berechtigten Annahme relativ hoher Grenzerträge von Vereinbarkeitsinvestitionen.⁷

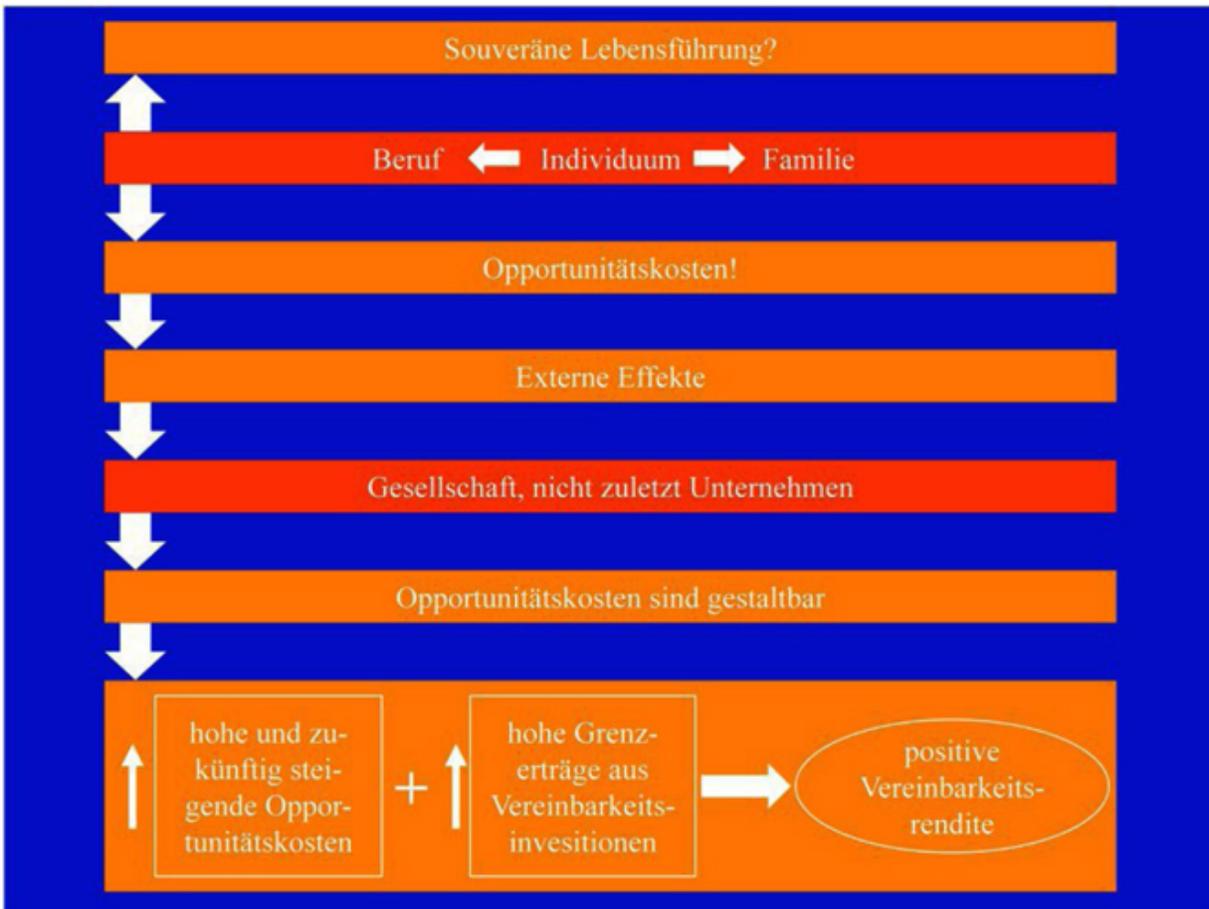
Vorteile für Unternehmen

Insbesondere für die betrieblichen Akteure im Kontext einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie liegt zudem eine Reihe empirischer Befunde vor, die für die Existenz einer positiven Vereinbarkeitsrendite sprechen (vgl. BMFSFJ, 2003; Gerlach/Schneider/Schneider/Quednau, 2013; Schneider/ Quednau, 2012). So konnte etwa nachgewiesen werden, dass eine bessere Vereinbarkeit unter anderem zu geringeren Fluktuationsraten und einem verminderten Krankenstand führt (vgl. Gerlach/Schneider/Schneider/Quednau, 2013; Schneider/Quednau, 2012). [Abb. 2](#) fasst das dreistufige Prinzip des Vereinbarkeitsmanagements zusammen.

Fazit

Ausgangspunkt der Argumentation war die Überlegung, dass in einer Welt der Unvereinbarkeit das Postulat einer souveränen Lebensführung verletzt wird und die Wahl von Beruf ODER Familie insbesondere individuelle Opportunitätskosten erzeugt. Aufgrund externer Effekte sind von diesen Opportunitätskosten aber auch die Gesellschaft insgesamt sowie nicht zuletzt die Unternehmen tangiert. Eine mangelnde Vereinbarkeit ist somit ein aus individueller, gesellschaftlicher und betrieblicher Perspektive unbefriedigender Zustand. Über Investitionen in eine bessere Vereinbarkeit können die Opportunitätskosten der Entscheidung zwischen Beruf und Familie vermindert werden. Dies stellt den Ertrag von Vereinbarkeitsinvestitionen dar. Angesichts eines unterstellten, signifikanten Wirkungsgrades von Vereinbarkeitsinvestitionen sowie hoher und zukünftig sogar eher wachsender Opportunitätskosten, kann eine positive Vereinbarkeitsrendite erwartet werden.

Abb. 2: Individuelle, gesellschaftliche und betriebliche Bedeutung des Vereinbarkeitsmanagements



Modellierung des Prinzips

Das Prinzip des Vereinbarkeitsmanagements wird abschließend unter Zuhilfenahme einer beispielhaften Modellierung sukzessive veranschaulicht. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Illustration reduzierter Opportunitätskosten infolge von Investitionen in eine bessere Vereinbarkeit.

Ausgangssituation

In dem Modell stehen einem Individuum Ressourcen (z. B. Zeit, Energie, Aufmerksamkeit) in Höhe von 100 zur Verfügung, die auf die Lebensbereiche Beruf und Familie

aufgeteilt werden können. Diese Ressourcen stellen die Kapazitätsbeschränkung des Entscheidungsraumes dar. Vereinfachend wird unterstellt, dass für Beruf und Familie die gleichen Produktionskoeffizienten von 0,01 gelten. Das bedeutet, dass mit einer Einheit der Kapazität also entweder 0,01 Einheiten Beruf oder 0,01 Einheiten Familie produziert werden können. Die maximale Produktionsmenge beträgt also sowohl für Beruf als auch für Familie 1 ($= 0,01 \cdot 100$).

Digitale Unvereinbarkeit

Die erste Stufe des Beispiels bildet eine Welt digitaler Unvereinbarkeit von Beruf und Familie. In dieser Konstellation hat das Individuum nur die Wahl zwischen einer vollständigen Lenkung seiner Ressourcen in eine Erwerbstätigkeit **oder** in Familie. Kombinationsmöglichkeiten im Sinne von „etwas“ Beruf **und** „etwas“ Familie sind nicht möglich. Der Entscheidungsraum besteht somit aus folgenden Möglichkeiten (vgl. [Tab. 1](#)):

Tab. 1: Entscheidungsraum in einer Welt digitaler Unvereinbarkeit

| Familie | | Beruf | |
|---------|-------------------------|-------|-------------------------|
| Menge | erforderliche Kapazität | Menge | erforderliche Kapazität |
| 0 | 0 | 1 | 100 ($= 1 / 0,01$) |
| 1 | 100 ($= 1 / 0,01$) | 0 | 0 |

Die digitale Unvereinbarkeit von Beruf und Familie ist ursächlich neben der beschriebenen Wettbewerbssituation zwischen beiden Lebensbereichen auf ihre jeweils mangelnde Skalierbarkeit zurückzuführen. Vergleichbar ist dies mit einer Situation, in der ein Konsument ein Budget von 1.000 Euro für den Kauf einer Waschmaschine oder eines TV-Gerätes verwenden kann. Im Markt finden sich jedoch keine Angebote, die eine Gleichzeitigkeit des Kaufes

beider Güter - unter Verzicht auf bestimmte Ausstattungsmerkmale - ermöglichen würden. Waschmaschinen kosten - in diesem Beispiel - mindestens 800 Euro und TV-Geräte mindestens 700 Euro. Zwar würden dem Konsumenten nach einer Kaufentscheidung noch Restressourcen in Höhe von 300 (TV-Gerät) respektive 200 Euro (Waschmaschine) verbleiben, diese würden aber nicht ausreichen, um das jeweils andere Gut zu erwerben. Eine Gleichzeitigkeit von TV-Kauf und Waschmaschinenkauf - eine Gleichzeitigkeit von Beruf und Familie - ist in dieser Stufe ausgeschlossen.

Skalierbarkeit

Im zweiten Schritt des Beispiels verändert sich die Skalierbarkeit von Beruf und Familie.⁸ Sie sind nun nicht mehr nur in ihren digitalen Ausprägungen (0/1) wählbar, sondern auch in Einheiten kleiner als eins respektive größer als null. Damit können die Ressourcen auf beide Lebensbereiche aufgeteilt werden, wodurch eine Gleichzeitigkeit von „etwas“ Beruf **und** „etwas“ Familie möglich wird. Allerdings geht ein Mehr des einen Lebensbereiches aufgrund des Wettbewerbs um die gleichen Ressourcen stets zu Lasten des jeweils anderen Lebensbereiches - die Entscheidung zieht Opportunitätskosten nach sich.

Größerer Entscheidungsraum

Koordinationskosten

Die durch Skalierbarkeit hergestellte Erweiterung des Entscheidungsraumes zwischen Beruf und Familie erzeugt gleichzeitig aber auch Koordinationskosten, die in einer Welt digitaler Unvereinbarkeit naturgemäß nicht existieren. Bei einer wie auch immer skalierten Aufteilung der Ressourcen

auf Beruf und Familie, müssen beide Lebensbereiche koordiniert werden. Hierunter fallen beispielsweise Wegzeiten zwischen Wohnung, Kindergarten, Schule und Arbeitsstelle oder der zur Koordination erforderliche Planungsaufwand. Die für diese Koordination erforderlichen Ressourcen stehen damit nicht mehr für berufliche oder familiäre Aktivitäten zur Verfügung. Im Beispiel wird unterstellt, dass die Koordinationskosten von der Art der Kapazitätsaufteilung abhängen. Je gleichmäßiger die Kapazitäten auf Beruf und Familie aufgeteilt werden, desto größer wird der zur Koordination beider Lebensbereiche erforderliche Aufwand.⁹ Die maximalen Koordinationskosten entstehen also bei einer hälftigen Aufteilung der Kapazität auf Beruf und Familie.

Demnach stellt sich bei einer Skalierbarkeit beider Lebensbereiche der Entscheidungsraum zwischen Beruf und Familie wie folgt dar (vgl. [Tab. 2](#)). Der Vergleich zwischen [Tab. 1](#) und [Tab. 2](#) verdeutlicht die Erweiterung des Entscheidungsspektrums durch die Skalierbarkeit von Beruf und Familie. So kann sich das Individuum nunmehr beispielsweise für eine Kombination von 0,6 Einheiten Familie (Kapazitätsbedarf: $0,6 / 0,01 = 60$) und 0,32 Einheiten Beruf (Kapazitätsbedarf: $0,32 / 0,01 = 32$) entscheiden. Parallel wird aber auch ersichtlich, dass bei einer Gleichzeitigkeit von Beruf und Familie ein bestimmter Teil der Kapazität nicht mehr für eine Verwendung für Beruf oder Familie zur Verfügung steht, da er für Koordinationsaufgaben benötigt wird. In dem Beispiel der Kombination 0,6 Einheiten Familie und 0,32 Einheiten Beruf beträgt die erforderliche Koordinationskapazität acht Einheiten. Dementsprechend liegt das Maximum der Gesamtproduktivität der Ressourcen (was nicht notwendigerweise das Nutzenmaximum aus Sicht des Entscheiders darstellt) in den Extrempunkten (Beruf: 1, Familie: 0 respektive Beruf: 0, Familie: 1), bei denen keine

Kombination aus Beruf und Familie gewählt wird, sondern eine vollständige Spezialisierung.

Tab. 2: Entscheidungsraum in einer Welt der Skalierbarkeit von Beruf und Familie

| Familie | | Beruf | | | |
|------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|-------------|
| Menge | erforderliche Kapazität | Brutto-kapazität Beruf | Koordinations-kapazität | Nettokapazität Beruf | Menge |
| 0 | 0 | 100 | 0 | 100 | 1,00 |
| 0,1 | 10 | 90 | 2 | 88 | 0,88 |
| 0,2 | 20 | 80 | 4 | 76 | 0,76 |
| 0,3 | 30 | 70 | 6 | 64 | 0,64 |
| 0,4 | 40 | 60 | 8 | 52 | 0,52 |
| 0,5 | 50 | 50 | 10 | 40 | 0,40 |
| 0,6 | 60 | 40 | 8 | 32 | 0,32 |
| 0,7 | 70 | 30 | 6 | 24 | 0,24 |
| 0,8 | 80 | 20 | 4 | 16 | 0,16 |
| 0,9 | 90 | 10 | 2 | 8 | 0,08 |
| 1 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |

Vereinbarkeit

In der bisherigen Argumentation existieren lediglich Skalierungsinstrumente zur Ermöglichung einer Gleichzeitigkeit von Beruf **und** Familie. Über die Skalierbarkeit beider Lebensbereiche wurde die grundsätzliche Option zur Kombination von Beruf und Familie eröffnet, ohne die damit einhergehenden Produktivitätseinbußen aufgrund der resultierenden Koordinationskosten zu reduzieren: Es herrscht Wahlfreiheit zwischen Beruf und Familie bei gleichzeitiger Unvereinbarkeit beider Lebensbereiche. Im

letzten Schritt des Beispiels investieren nun unterschiedliche Akteure (z. B. der Staat, die Unternehmen) in eine bessere Vereinbarkeit. Dadurch sind zwei Effekte zu erwarten: Erstens können Investitionen in eine bessere Vereinbarkeit die Koordinationskosten senken, die entstehen, wenn Beruf und Familie gleichzeitig gelebt werden. Zweitens können die Opportunitätskosten einer Entscheidung zwischen Beruf und Familie reduziert werden. Beide Effekte sollen abschließend modelliert werden.

Tab. 3: Entscheidungsraum in einer Welt der Vereinbarkeit - Effekt der Senkung des Koordinationsaufwands

| Familie | | Beruf | | | |
|------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|-------------|
| Menge | erforderliche Kapazität | Bruttokapazität Beruf | Koordinationskapazität | Nettokapazität Beruf | Menge |
| 0 | 0 | 100 | 0 | 100 | 1,00 |
| 0,1 | 10 | 90 | 0 | 90 | 0,90 |
| 0,2 | 20 | 80 | 0 | 80 | 0,80 |
| 0,3 | 30 | 70 | 0 | 70 | 0,70 |
| 0,4 | 40 | 60 | 0 | 60 | 0,60 |
| 0,5 | 50 | 50 | 0 | 50 | 0,50 |
| 0,6 | 60 | 40 | 0 | 40 | 0,40 |
| 0,7 | 70 | 30 | 0 | 30 | 0,30 |
| 0,8 | 80 | 20 | 0 | 20 | 0,20 |
| 0,9 | 90 | 10 | 0 | 10 | 0,10 |
| 1 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |

Die Senkung der Koordinationskosten stellt keine grundlegende Erweiterung des Modells dar. Vereinfachend sei hier angenommen, dass durch Maßnahmen einer

besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Koordinationskosten vollständig entfallen.

Das resultierende Entscheidungsspektrum (vgl. [Tab. 3](#)) entspricht im Prinzip dem zuvor in [Tab. 2](#) dargestellten. Durch den Wegfall der Koordinationskosten können allerdings in allen Kombinationsmöglichkeiten von Beruf und Familie nunmehr höhere Mengen realisiert werden.

So konnten bei einer Ausprägung von 0,6 Einheiten für Familie bislang 0,32 Einheiten Beruf realisiert werden (vgl. [Tab. 2](#)). Infolge der durch Vereinbarkeitsinvestitionen frei werdenden Koordinationsressourcen (8) sind nunmehr 0,6 Einheiten Familie und 0,4 Einheiten Beruf möglich. Im Vergleich zur Welt der bloßen Skalierbarkeit also 0,08 Einheiten mehr Beruf ($= 8 \cdot 0,01$).

Höhere Ressourcenproduktivität durch

Abschließend wird der auf Vereinbarkeitsinvestitionen zurückgehende Effekt einer Verminderung der Opportunitätskosten illustriert. Der Schlüssel zum Verständnis dieses Effektes liegt in der Mehrfachnutzung von Ressourcen. Eine Ressourceneinheit geht bei Nutzung für Beruf oder Familie hierbei nicht völlig unter, sondern kann gleichzeitig auch für den jeweils anderen Lebensbereich genutzt werden. Selbst wenn mit dieser Mehrfachnutzung in Relation zu einer Einfachnutzung Produktivitätseinbußen verbunden sind, kann die Mehrfachnutzung in der Summe beider Verwendungsrichtungen eine insgesamt höhere Ressourcenproduktivität bewirken.

Mehrfachnutzung von Ressourcen

Vergleichbar ist dieser Effekt mit den parallelen Zeitverwendungsmöglichkeiten während des Konsums einer