



iga.Wegweiser


Beruf und Pflegeverantwortung

Betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten
für pflegende Angehörige

Anne-Katrin Haubold, Heidi Clasen, Lisa Obst

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Daten und Fakten	5
3	Bedeutung für Unternehmen	7
4	Gesetzliche Regelungen	9
5	Ansatzpunkte im Unternehmen – Acht Schritte zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege	11
	Schritt 1: Strategische Entscheidung für ein Vereinbarkeitskonzept im Unternehmen fällen	12
	Schritt 2: Kriterien festlegen, was als „Private Verpflichtung“ berücksichtigt wird	14
	Schritt 3: Grundlagen einer vereinbarkeitssensiblen Führungskultur im Unternehmen entwickeln	15
	Schritt 4: Maßnahmenprogramm innerhalb des Vereinbarkeitskonzeptes entwickeln	18



Schritt 5: Maßnahmenprogramm kommunizieren und Führungskräfte schulen	31
Schritt 6: Konkrete Vereinbarkeitslösungen für den Einzelfall finden und umsetzen	34
Schritt 7: Vereinbarkeitssensible Führungskultur im Unternehmen weiterentwickeln	36
Schritt 8: Vereinbarkeitskonzept in der Außendarstellung des Unternehmens nutzen	37
6 Checklisten und Instrumente	39
Kurzfristig handeln im Akutfall	39
Vorbereitet sein – langfristig und systematisch agieren	41

1 Einleitung

Dank immer besser werdender medizinischer Versorgung und einer lange Zeit rückläufigen Geburtenrate steigt das Durchschnittsalter der Deutschen. Mit der größer werdenden Bevölkerungsgruppe der über 80-Jährigen steigt auch der Anteil pflegebedürftiger Personen an der Gesamtbevölkerung. Anhand einer Darstel-



lung des Demografieportals des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung lässt sich prognostizieren, dass dieser sich von 3,5 Prozent im Jahr 2015 auf 4,6 Prozent im Jahr 2030 erhöht – das heißt, in dem kurzen Zeitraum von nur 15 Jahren kommen 761.000 pflegebedürftige Menschen in Deutschland hinzu. Der überwiegende Teil der Personen wird zu Hause gepflegt. Insofern verwundert die Hochrechnung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) nicht, wonach zwischen fünf und sechs Prozent aller Erwachsenen in Deutschland sich regelmäßig um Angehörige kümmern. Dazu zählt auch die Betreuung eines pflegebedürftigen Kindes oder die Fürsorge innerhalb einer Ehe- bzw. Lebenspartnerschaft. Angesichts dieser Größenordnung müssen sich auch Arbeitgeber mehr und mehr damit beschäftigen, wie sich berufliche Verpflichtungen und pflegerische Aufgaben bei ihren Beschäftigten vereinbaren lassen. In dieser Broschüre werden Strategien und Möglichkeiten aufgezeigt, wie Unternehmen dabei unterstützen können.

2 Daten und Fakten

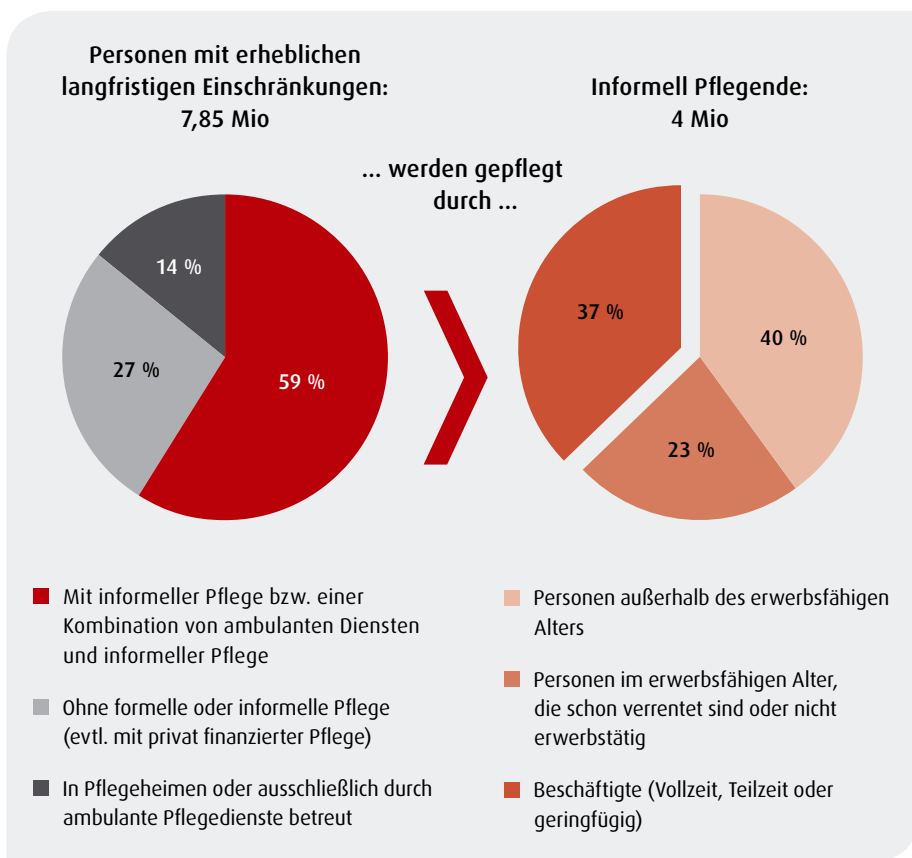
Im Jahr 2017 empfangen in Deutschland 3,3 Millionen Personen Leistungen aus der sozialen Pflegeversicherung. Dies geht aus Angaben des Bundesministeriums für Gesundheit hervor. Allerdings sind in dieser Kennzahl nicht diejenigen erfasst, die über die Kriterien der Pflegeversicherung hinausgehend auf Hilfe und Unterstützung angewiesen sind. Die Gesamtzahl hilfe- und pflegebedürftiger Menschen ist nach Berechnungen des Europäischen Haushaltspanels (EU SILC) entsprechend deutlich höher einzuschätzen. Die Zahlen des EU SILC weisen für 2011 7,9 Millionen Menschen in Deutschland aus, die langfristig ihre üblichen Tätigkeiten nicht mehr ausführen konnten. Den Berechnungen des DIW zufolge waren rund 4,6 Millionen der hilfe- und pflegebedürftigen Menschen auf informelle Pflege, also Pflege und Unterstützung durch Angehörige angewiesen. Die Anzahl derjenigen, die zu Hause pflegerische Aufgaben verrichten, liegt insgesamt bei rund vier Millionen. Rund 60 Prozent von ihnen sind im erwerbsfähigen Alter.

Nach einer Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach schränkt knapp die Hälfte der erwerbstätigen Pflegepersonen ihre Erwerbstätigkeit ein oder gibt sie ganz auf. Die Arbeitszeitreduktion beträgt bei den meisten fünf bis zehn Stunden pro Woche. Wegen finanzieller Einbußen und erwarteter negativer Auswirkungen auf die Karriere reduzieren die übrigen erwerbstätigen Pflegenden ihre Arbeitszeit kaum, befinden sich dadurch jedoch in einer Doppelbelastung.

Mit dem Alter steigt auch der Anteil der Pflegenden unter den Personen im erwerbsfähigen Alter an. Er ist in den letzten zehn Jahren vor dem Renteneintritt besonders hoch. Eine Beschäftigtenbefragung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB-Index Gute Arbeit 2017, erschienen 2018) zeigt außerdem einen Zusammenhang zwischen dem Qualifikationsniveau von Beschäftigten und Pflegeverantwortung auf. Der Anteil Pflegenden ist unter den Beschäftigten ohne Abschluss oder mit Hauptschulabschluss besonders hoch. Er sinkt mit höheren Schulabschlüssen. Ange-

hörigenpflege übernehmen in rund 64 Prozent der Fälle Frauen, in etwa 36 Prozent wird die Arbeit von Männern geleistet. Zwar ist der Anteil pflegeleistender Vollzeitbe-

schäftigter zuletzt gestiegen, er liegt jedoch weiterhin deutlich unter dem Anteil der Teilzeit- und geringfügig Beschäftigten, die Pflege leisten.



Quelle: DIW Wochenbericht Nr. 14.2014

3 Bedeutung für Unternehmen

Bereits im Jahr 2010 zeigte eine weitere Studie des Instituts für Demografie Allensbach, dass 44 Prozent der Unternehmen schon wesentlich Erfahrung mit Beschäftigten haben, welche Angehörige pflegen. Bei großen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten waren es sogar zwei Drittel der Unternehmen. Die Dunkelziffer kann jedoch wesentlich höher sein, denn oft wissen Unternehmen nicht, wenn Beschäftigte Pflegeaufgaben übernehmen.

Der DGB-Index Gute Arbeit 2017 zeigt, dass 30 Prozent der Befragten, die privat eine Pflegeverantwortung tragen, sehr häufig oder oft Schwierigkeiten haben, die Betreuung ihrer Angehörigen zeitlich mit ihrer Arbeit zu vereinbaren. Die Beschäftigten mit Pflegeverantwortung wünschen sich zu einem Anteil von 61 Prozent hierfür zusätzliche Auszeiten. Eine finanzielle Unterstützung durch den Betrieb erhoffen sich 62 Prozent.

Vorhanden sind diese Maßnahmen in den Unternehmen jedoch nur in sehr geringem Ausmaß. Eine Studie des Zentrums für Qualität in der Pflege von 2018 zeigt, dass in 58 Prozent der befragten Unternehmen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege weder vorhanden noch geplant sind. Allerdings sind nur für die Minderheit der befragten Unternehmen Wirtschaftlichkeitsaspekte ausschlaggebend. Vielmehr herrscht in den Unternehmen ein Informationsdefizit: 62 Prozent der Befragten wissen nicht, welche ihrer Beschäftigten einen Unterstützungsbedarf haben und 63 Prozent der Unternehmen fehlen Kenntnisse darüber, mit welchen Angeboten sie unterstützen können.

Mangelnde Vereinbarkeit von Pflege und Beruf kann in betrieblichen Folgekosten resultieren. Entstehen können diese durch erhöhte Krankheitsfehlzeiten und pflegebedingte Fehlzeiten am Arbeitsplatz sowie verminderte Leistungsfähigkeit. Außerdem

entstehen Kosten, wenn betroffene Beschäftigte wegen inkompatibler Arbeitszeiten ihr Arbeitsvolumen reduzieren oder ihre Stelle kündigen. Wer bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege hingegen aktiv vom Arbeitgeber unterstützt wird, fehlt seltener und arbeitet motivierter und produktiver. Letztlich fühlen diese Personen sich dem Unternehmen mehr verbunden.

Durch den demografischen Wandel steigt in vielen Unternehmen das Durchschnittsalter der Belegschaft. Viele Studien zeigen, dass vor allem Beschäftigte im höheren Lebensalter private Pflegeaufgaben wahrnehmen. Daher wird das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege an Bedeutung für die Unternehmen zunehmen; es wird

in Zukunft mehr pflegende Angehörige geben, die unter Umständen einer Doppelbelastung ausgesetzt sind.

Da aufgrund des demografischen Wandels zugleich auch die Bevölkerungsgruppe der 20- bis 64-Jährigen mehr und mehr schrumpft, ist es für Arbeitgeber zunehmend wichtig, qualifizierte Beschäftigte, die ein Familienmitglied pflegen, im Unternehmen zu halten. Die Positionierung des Unternehmens als „vereinbarkeitsfreundlich“ kann dabei zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Rennen um die Gewinnung guter Fachkräfte werden.



4 Gesetzliche Regelungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen werden durch das Pflegezeitgesetz und das Familienpflegezeitgesetz geregelt. Diese Gesetze beschäftigen sich mit Freistellungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und sollen zur besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf beitragen. Zuletzt wurden sie am 01. Januar 2015 durch das Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Pflege ergänzt. Der Begriff der „nahen Angehörigen“, der gesetzlich zugrunde gelegt wird, umfasst die eigenen Verwandten ersten und zweiten Grades (also Eltern, Großeltern, Kinder, Enkelkinder, Geschwister), die Ehe- bzw. Lebenspartner oder -partnerinnen sowie die angeheirateten Verwandten ersten und zweiten Grades (also

z.B. Schwiegereltern). Antragsberechtigt sind alle abhängig Beschäftigten.

In der Regel müssen Beschäftigte bei Inanspruchnahme von Freistellungsmöglichkeiten Entgelteinbußen hinnehmen. Um diese zu kompensieren, kann ein zinsloses Darlehen beim Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben beantragt werden. Sowohl das Pflegezeitgesetz als auch das Familienpflegezeitgesetz nehmen in ihren Freistellungsmöglichkeiten kleinere Unternehmen aus. Hier können Beschäftigte mit dem Arbeitgeber einvernehmlich Freistellungen vereinbaren und haben dann ebenfalls Anspruch auf das zinslose staatliche Darlehen.

AUSFÜHRLICHERE INFORMATIONEN

... zu den Gesetzen unter > <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/broschue-re--bessere-vereinbarkeit-von-familie--pflege-und-beruf/76070>
(Stand 01.01.2019)

... wie Checklisten, Musterformulare oder den Antrag auf Bewilligung des zinslosen Darlehens unter > <https://www.wege-zur-pflege.de/familienpflegezeit/service.html> (Stand 02.11.2018)
Die Anträge auf Pflegeunterstützungsgeld sind bei den jeweiligen Kranken- und Pflegekassen erhältlich.

.....

Überblick über relevante Gesetze zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

Gesetz	Geltungsbereich	Bestimmungen / resultierende Möglichkeiten	
		Freistellung	Finanzielle Unterstützung > Durch wen?
<p>§ 2 Pflegezeitgesetz</p> <p>§ 44a SGB XI</p>	Unabhängig von Betriebsgröße	Kurzfristige Auszeit bis zu 10 Arbeitstage im Akutfall, ohne Ankündigungsfrist	<p>Pflegeunterstützungsgeld (Lohnersatzleistung)</p> <p>> Pflegekasse der Pflegebedürftigen</p>
§ 3 Pflegezeitgesetz	In der Regel bei mehr als 15 Beschäftigten	Teilweise oder vollständige Freistellung bis zu 6 Monate, Ankündigung mind. 10 Tage vor Freistellung	<p>Zinsloses Darlehen</p> <p>> Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben</p>
Familienpflegezeitgesetz	In der Regel bei mehr als 25 Beschäftigten	Teilweise Freistellung für bis zu 24 Monate, Ankündigung mind. 8 Wochen vor Freistellung	<p>Zinsloses Darlehen</p> <p>> Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben</p>

5 Ansatzpunkte im Unternehmen – Acht Schritte zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Es ist ein notwendiger erster Schritt für Geschäftsführungen und Personalleitungen, sich ehrlich mit der Frage auseinander zu setzen, warum Maßnahmen zur Vereinbarkeit der Arbeit und Angehörigenpflege, die über das Maß der gesetzlichen Regelungen hinausgehen, angeboten werden sollen. Vereinbarkeitslösungen machen Arbeit und fordern unter Umständen von allen Beschäftigten zusätzliche Flexibilität und Kooperationsbereitschaft. Nur wenn die Verantwortlichen im

Unternehmen selbst wirklich überzeugt sind, dass sich dieser Mehraufwand lohnt, werden gute Lösungen entstehen können.

Im Folgenden werden acht Schritte vorgestellt, wie Unternehmen Vereinbarkeit etablieren können. Dieser Prozess benötigt keinerlei Ressource von außen, da er innerhalb des Unternehmens ablaufen kann. Das beschriebene Vorgehen ist sowohl für Groß- als auch für Klein- und Kleinstbetriebe geeignet.

Acht Schritte zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

1. Strategische Entscheidung für ein Vereinbarkeitskonzept im Unternehmen fällen.
2. Kriterien festlegen, was als „Private Verpflichtung“ berücksichtigt wird.
3. Grundlagen einer vereinbarkeitssensiblen Führungskultur im Unternehmen entwickeln.
4. Maßnahmenprogramm innerhalb des Vereinbarkeitskonzeptes entwickeln.
5. Maßnahmenprogramm kommunizieren und Führungskräfte schulen.
6. Konkrete Vereinbarkeitslösungen für den Einzelfall finden und umsetzen.
7. Vereinbarkeitssensible Führungskultur im Unternehmen weiterentwickeln.
8. Vereinbarkeitskonzept in der Außendarstellung des Unternehmens nutzen.

Schritt 1: Strategische Entscheidung für ein Vereinbarkeitskonzept im Unternehmen fällen

Viele Unternehmen beginnen erst dann, sich mit der Thematik Beruf und Pflege auseinanderzusetzen, wenn der oder die erste Beschäftigte mit diesem Anliegen auf die Unternehmensführung zukommt. Dies führt häufig zu unter Zeitdruck entstandenen Einzelfall-Lösungen. Diese mögen kurzfristig helfen, haben aber unter Umständen nicht bedachte Folgewirkungen. So können sie beispielsweise ungewollte arbeitsrechtliche Präzedenzfälle schaffen. Auch Frust in der Belegschaft kann eine Konsequenz sein, wenn Andere sich benachteiligt fühlen („Warum erhält Kollegin X dieses Privileg und ich nicht?“).

Für ein systematisches Herangehen an die Thematik ist es erforderlich, dass die Geschäftsführung das Für und Wider ei-

nes bewussten Eintretens für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege strategisch diskutiert und eine entsprechende Entscheidung fällt. Diese Entscheidung sollte anschließend im gesamten Unternehmen klar kommuniziert werden.

Aus den Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes ergibt sich unter anderem ein Recht auf Mitbestimmung bei den Arbeitszeiten, was insbesondere bei pflegenden Angehörigen von Bedeutung sein kann. In größeren Unternehmen, die über einen Betriebsrat oder Personalrat verfügen, müssen diese bei einem positiven Votum der Geschäftsführung daher für die nachfolgenden Schritte einbezogen werden.

Auch in Unternehmen ohne Betriebsrat ist es empfehlenswert, die Sicht der Beschäftigten in die nachfolgenden Schritte einzubeziehen, um die Akzeptanz der vereinbarten Lösungen zu erhöhen.

Beispiel: Strategisch getroffene Entscheidung im Unternehmen kommunizieren



Die Anzahl der pflegebedürftigen Menschen in unserer Gesellschaft steigt.

Auch in unserem Unternehmen ist damit zu rechnen, dass mehr und mehr Beschäftigte von dieser Entwicklung betroffen sein werden und Angehörige pflegen müssen. Wir wollen als Geschäftsführung unseren Beitrag dazu leisten, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Pflegeverantwortung erfüllen und mit ihrer Arbeit im Betrieb/in der Dienststelle gut vereinbaren können.

Daher möchten wir in den folgenden Monaten ein Konzept entwickeln, wie unsere Beschäftigten Beruf und Pflege in Zukunft noch besser vereinbaren können ...
(weiteres Vorgehen erläutern).

An der Entwicklung weiterer Maßnahmen beteiligt sind ...
(weitere Beteiligte nennen, z. B. Betriebsrat/Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Personalabteilung).

(Gegebenenfalls ergänzen: Aufruf zu Beteiligung)
Sicherlich sind einige von Ihnen mit dem Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ in der Vergangenheit schon einmal in Berührung gekommen. Gerade diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchten wir ermuntern, unser Vorhaben mit ihren Erfahrungen zu unterstützen. Bitte melden Sie sich dazu bis zum *(Datum)* bei *(Name zuständige Stelle)*.

Über die Ergebnisse des weiteren Prozesses werden wir Sie im *(Monat/Jahr)* informieren.

Schritt 2: Kriterien festlegen, was als „Private Verpflichtung“ berücksichtigt wird

.....

Grundsätzlich ist das Ziel der Arbeitstätigkeit die Erfüllung einer Arbeitsaufgabe. Deshalb sollten vom Arbeitgeber nur berechnete private Verpflichtungen berücksichtigt werden. Um eine Vereinbarkeit von Angehörigenpflege und Arbeitstätigkeit zu ermöglichen, sollte zunächst überlegt werden, für welche privaten Verpflichtungen es Vereinbarkeitslösungen geben soll. Das Ziel kann

sein, alle privaten Verpflichtungen, die zu einer deutlichen Einschränkung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben führen, arbeitgeberseitig zu berücksichtigen. Klassische Beispiele sind Kindererziehung und Angehörigenpflege. Hinsichtlich der Angehörigenpflege wäre beispielsweise festzulegen, ob eine Hilfebedürftigkeit ohne anerkannten Pflegegrad oder eine chronische Erkrankung schon als Kriterium gelten soll oder nicht. Weiterhin sollte festgelegt werden, ob sich der Kreis der zu Pflegenden nur auf nahe Angehörige beschränken oder weiter gefasst werden soll.





Schritt 3: Grundlagen einer vereinbarkeitssensiblen Führungskultur im Unternehmen entwickeln

In Vollzeit Beschäftigte verbringen rund ein Drittel ihrer wöchentlichen Lebenszeit am Arbeitsplatz. Allein schon aufgrund dieses großen zeitlichen Anteils ist es nachvollziehbar, dass die Ausgestaltung der Arbeit nachweislich das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst. Für die Ausgestaltung der Arbeit sind u. a. die jeweiligen disziplinarischen Vorgesetzten zuständig. Somit besteht der nächste Schritt für die Geschäftsführung eines Unternehmens darin, die Auswirkungen des angestrebten Vereinbarkeitskonzepts

auf die praktizierte Personalführung im Unternehmen herunter zu brechen.

Warum sollten Beschäftigte, die in ihrer Freizeit Angehörige pflegen, anders geführt werden als Beschäftigte, die ihre Freizeit anderweitig verbringen? Rein formal geht ein Arbeitgeber davon aus, dass die bei ihm Beschäftigten ihre freie Zeit der Erholung widmen, um am nächsten Arbeitstag wieder mit frischen Kräften ihre Arbeit verrichten zu können. Bei pflegenden Angehörigen zeigt sich ein anderes Bild: Sie verbringen mehrere Stunden am Tag mit Aktivitäten zum Wohle der zu pflegenden Person – etwas salopp gesagt: Auf sie wartet nach Feierabend noch ein Zweitjob zu Hause.

Ein hilfreicher Ansatz, um die Bedeutung dieser Pflegetätigkeit für die Personalführung am Arbeitsplatz zu verstehen, ist das Modell von Jeffrey Greenhaus und Tammy Allen zur Work-Family-Balance. Wenn nun der Begriff „Family“ in diesem Modell ersetzt wird durch „familiäre Verpflichtungen einschließlich Angehörigenpflege“, so ergeben sich für die Führungskultur im Unternehmen folgende Schlussfolgerungen:

- Einen negativen Einfluss auf die Arbeitseffektivität und -zufriedenheit haben Ereignisse, bei denen familiäre/ Pflege-Verpflichtungen eingreifen in Arbeitsverpflichtungen; beispielsweise, wenn während der regulären Arbeitszeit ein dringendes Telefonat mit dem Pflegedienst zu führen ist.
- Die Arbeitseffektivität und -zufriedenheit von Beschäftigten – und somit das Ergebnis guter Personalführung – hängt nicht allein von den Erfahrungen ab, die Beschäftigte bei der Arbeit machen, sondern wird auch beeinflusst von ihren familiären Erfahrungen.

Eine vereinbarkeitssensible Personalführung muss demzufolge darauf ausgerichtet sein,

- a) praktikable Lösungen zu finden für diejenigen Arbeitssituationen, in denen pflegerische Erfordernisse eingreifen in die regulären Arbeitspflichten und -prozesse und/oder
- b) die Kompetenzen und Erfahrungen, welche aus der Pflegetätigkeit resultieren, für die Arbeit im Unternehmen bestmöglich zu nutzen.

Allen und Greenhaus geben in ihren Forschungsarbeiten Hinweise, wie eine Organisation die Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen fördern kann. Diese lassen sich ebenfalls übertragen auf den Spezialfall der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege:

Vorhandensein und Nutzung: Das reine Vorhandensein eines Maßnahmenpaketes bedeutet noch nicht, dass dieses auch von den Beschäftigten in Anspruch genommen wird. Beschäftigte befürchten teilweise, dass ihnen Nachteile entstehen, wenn sie sich als pflegende Angehörige „outen“ und die Maßnahmen

in Anspruch nehmen wollen. Durch die gelebte Führungskultur muss deutlich werden, dass diese Ängste unbegründet sind.

Bedeutung informeller Unterstützung:

Neben formalen Maßnahmen wie etwa der Einrichtung eines flexiblen Arbeitszeitmodells spielen informelle Maßnahmen/Angebote eine große Rolle, z. B. das schnelle Einspringen von Kolleginnen und Kollegen und die unbürokratische Unterstützung durch Vorgesetzte bei der Gewährung von kurzfristigem Urlaub. Getragen wird diese Unterstützung durch eine Führungskultur, die das Leben der Beschäftigten außerhalb des Arbeitskontextes wertschätzt.

Die Variation macht's: Einzelne Maßnahmen sind weniger erfolgreich als ein Maßnahmenkatalog, aus dem für den jeweiligen Einzelfall das richtige Maßnahmenpaket individuell zusammengestellt werden kann. Dies erfordert

von den jeweiligen Führungskräften die Bereitschaft, komplexere Vereinbarkeitslösungen gemeinsam mit den betroffenen Beschäftigten zu erarbeiten.

Freiraum und Kontrolle:

Veränderungen in der Arbeitsorganisation wie etwa die Ermöglichung flexiblerer Arbeitszeiten können die Beziehung zwischen Führungskraft und Beschäftigten ändern. Je mehr Freiraum den Beschäftigten eingeräumt wird, ihre Arbeit an die Pflege Tätigkeit anzupassen, desto weniger formale Kontrolle über den Prozess der Arbeitserbringung verbleibt bei der Führungskraft. Führungskräfte müssen gewillt sein, diesen Freiraum zuzulassen und stärker darüber zu steuern, ob vereinbarte Ziele zum vereinbarten Zeitpunkt erbracht worden sind.





Schritt 4: Maßnahmenprogramm innerhalb des Vereinbarkeitskonzeptes entwickeln

.....

Mögliche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege fallen in die folgenden vier Kategorien: Arbeitszeitregelungen, Veränderungen der Arbeitsorganisation, Bereitstellen von unternehmensinternen Beratungsangeboten sowie der Einkauf externer Dienstleistungen. Bevor ein Unternehmen an die Maßnahmenentwicklung geht, müssen einige generelle Aspekte bedacht werden:

Betriebliche Umsetzbarkeit prüfen:

Einige Angebote, etwa die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten oder die Arbeitszeit flexibel zu gestalten, lassen sich nur für bestimmte Beschäftigtengruppen

betrieblich umsetzen. Wer in der Produktion oder im Handel/im Verkauf arbeitet, kann seinen Arbeitsort nicht verlegen oder ist an gewisse Arbeitszeiten gebunden. Deshalb muss für jede einzelne Maßnahme vorab festgelegt werden, ob diese allen Beschäftigten im Unternehmen angeboten werden kann oder nur einer ausgewählten Teilgruppe. Zu diskutieren ist, ob jeder Maßnahme generell der Zusatz „sofern es die betrieblichen Anforderungen erlauben“ hinzugefügt werden sollte, um den Handlungsspielraum des Arbeitgebers nicht zu stark einzuschränken.

Rechtliche Machbarkeit überprüfen:

Individuelle Neuregelungen beispielsweise der Arbeitszeit müssen abgeglichen werden mit den für das Unternehmen gültigen Rechtsnormen, etwa Gesetzen wie dem Arbeitszeitgesetz oder Regelun-

gen aus Tarifverträgen. Dies sollte schon bei der Erstellung des Maßnahmenangebotes geschehen und nicht erst bei der zeitkritischen Umsetzung im Einzelfall.

Finanzielle Konsequenzen abschätzen:

Einzelne Maßnahmen sind arbeitgeberseitig mit höheren Ausgaben verbunden, z. B. wenn Laptops angeschafft werden müssen, damit Beschäftigte auch von zu Hause arbeiten können. Noch häufiger dürfte allerdings der Fall sein, dass Maßnahmen für die betroffenen Beschäftigten mit finanziellen Einbußen einhergehen, z. B. wenn die Nachtschicht-Zulage wegfällt, weil keine Nachschichten mehr übernommen werden, oder wenn aus der Reduktion der Arbeitszeit Lohn einbußen folgen. Sowohl Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerseite haben ein Interesse an einer Kostentransparenz, die durch Beispielrechnungen hergestellt werden kann. Zudem sollten Möglichkeiten über externe finanzielle Förderungen offengelegt werden.

Rückkehr zum alten Arbeitsmodell

vorausplanen: Angehörigenpflege ist häufig eine zeitlich begrenzte Verpflichtung,

insbesondere, wenn es um ältere Angehörige geht. Daher sollte festgelegt werden, ob es ein Rückkehrrecht in das alte Arbeitsmodell gibt, etwa die Rückkehr von Teilzeit in Vollzeit, und wie dies im konkreten Fall aussieht. Zudem ist zu klären, ob die aufgrund der Pflegesituation gewährten Privilegien, z. B. kein Arbeiten in Wechselschicht, mit dem Wegfall der Anspruchsgrundlage zurückgenommen werden. Auch hier bedarf es konkreter Vorab-Regelungen, um für alle Seiten Klarheit zu schaffen.

Fürsorgepflicht des Arbeitgebers

ernst nehmen: Oberste Zielsetzung der hier vorgestellten Maßnahmen sollte sein, die betroffenen Beschäftigten gesund zu erhalten und Stress zu reduzieren. Allerdings besteht auch die Gefahr, dass sich die Betroffenen hinsichtlich der übernommenen Angehörigenpflege überschätzen: Als Laien schätzen sie die physischen und psychischen Anforderungen der Pflegetätigkeit vielleicht zu optimistisch ein, unter Umständen wird die Pflegetätigkeit im Laufe der Zeit auch belastender, weil sich der Gesundheitszustand der betreuten Person ver-

schlechtern. Getroffene Vereinbarungen passen dann gegebenenfalls nicht mehr zur aktuellen Situation. Es ist daher notwendig, in regelmäßigen Gesprächen mit den betroffenen Beschäftigten die Gesamtbelastung zu reflektieren und zu überprüfen, ob die gewählte Arbeitskonstellation es noch ermöglicht, am Arbeitsplatz die volle Leistungsfähigkeit einzubringen.

Arbeitszeitbezogene Regelungen

Beschäftigte, die Angehörige pflegen, haben unter Umständen drei zeitbezogene Probleme:

- prinzipiell wenig verfügbare Zeit, da sie in der arbeitsfreien Zeit ihre privaten Pflegeaufgaben wahrnehmen,
- zeitliche Überlappung von Arbeits- und Pflegeanforderungen und
- oft kurzfristig flexiblen Zeitbedarf aufgrund von Erfordernissen der Angehörigenpflege.

An allen drei genannten Problempunkten lässt sich mit geeigneten Maßnahmen ansetzen.

Die verfügbare Zeit für die Angehörigenpflege erhöhen: Eintretende Pflegebedürftigkeit bedeutet vor allem in der ersten Zeit einen hohen zeitlichen Aufwand für die Angehörigen. Sie müssen sich erst einmal informieren über die zur Verfügung stehenden Unterstützungsangebote, müssen Anträge bearbeiten und medizinische oder behördliche Gespräche führen. Vor allen Dingen brauchen sie Zeit, um in Gesprächen mit der pflegebedürftigen Person und der Familie die neue Aufgabenverteilung zu klären.

In dieser Phase stellen daher zügig gewährte Auszeiten von der Arbeit eine Hilfe dar. Hier können die zehn Tage kurzfristige Auszeit, die das Pflegezeitgesetz vorsieht, helfen. Währenddessen erfolgen jedoch keine Entgeltzahlungen. Besteht der Wunsch, dass das Entgelt während dieser Zeit regulär weitergezahlt wird (und kein Pflegeunterstützungsgeld beantragt werden muss), so sollte sich das Unternehmen überlegen, ob bezahlte Freistellungen in Form von einzelnen Urlaubstagen oder freie Tage durch Überstunden-Abbau möglich gemacht werden können.

Langfristig muss dann geklärt werden, wie die notwendige Zeit für die Pflegetätigkeit aufgebracht werden kann. Meist wird die eigene Arbeitszeit reduziert. Das Pflegezeitgesetz ermöglicht die Gewährung von Teilzeit für bis zu sechs Monate. Hier beträgt die Ankündigungsfrist nur zehn Tage. Alternativ kann eine Reduktion der Arbeitszeit für bis zu 24 Monate auch über das Famili-

enpflegegesetz erwirkt werden, mit einer Ankündigungsfrist von acht Wochen. Weiterhin gilt in Unternehmen mit mindestens 15 Beschäftigten der Rechtsanspruch auf eine Teilzeitstelle unabhängig von der Pflegesituation nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz. Hier gilt eine Ankündigungsfrist von drei Monaten.

Praxisbeispiel

Ein mittelständisches Unternehmen im Münsterland hat 90 Beschäftigte und bietet Softwarelösungen im Bereich Human Resource Management an. Seit 2005 ist das Unternehmen durch das audit berufundfamilie zertifiziert. Mehrfach wurde es auch als „Great Place to Work“ für sein Engagement ausgezeichnet.

Derzeit pflegen augenscheinlich nur wenige Beschäftigte des Unternehmens Angehörige zu Hause. Doch insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und einer älter werdenden Belegschaft will das Unternehmen vorbereitet sein. Den Beschäftigten werden zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege flexible Arbeitszeiten und -orte angeboten. Zusätzlich ist eine bezahlte Freistellung für besondere familiäre Situationen möglich. Diese Unterstützung wird allen Beschäftigten bis zu zweimal für jeweils zwei Tage während der beruflichen Laufbahn im Unternehmen gewährt. Statt des gesetzlichen Anspruchs auf zehn Pflgetage bietet das Unternehmen den Beschäftigten 15 Tage an. In dieser Zeit werden auch 50 Prozent des Lohnes

weitergezahlt, wenn mindestens Pflegegrad 2 eines bzw. einer Angehörigen nachgewiesen werden kann. Außerdem gibt es die Möglichkeit einer sogenannten „Schnupperteilzeit“, in der Beschäftigte für drei Monate die Arbeitszeit verkürzen und danach wieder auf die ursprüngliche Stundenzahl zurückkehren können. Des Weiteren gibt es ein Kontakthalteprogramm für beurlaubte Beschäftigte, und das betriebliche Gesundheitsmanagement wird kontinuierlich ausgebaut. Andere Angebote wie das Zur-Verfügung-Stellen eines Rollstuhls oder ein Intranet mit Informationen zum Thema Pflege helfen den Betroffenen. Auch stehen eine Bücherecke und ein Pflegekoffer für die ausführliche Information zum Thema Pflege bereit. Zwei Mitarbeiterinnen wurden als Pflegelotsinnen ausgebildet, die in einer Pflegesituation beratend unterstützen können. Darüber hinaus sind offene Gespräche mit der Geschäftsführung und der Personalabteilung möglich.



Zeitliche Überlappung von Arbeit und Pflege reduzieren bzw. ausschließen:

Arbeiten Betroffene im Schichtdienst, ist es hilfreich, mit ihnen direkt zu besprechen, welche Schichtzeiten und -modelle sie in der aktuellen Situation bewältigen können. Werden Pflegedienste oder Betreuungsdienste in die Angehörigenpflege eingebunden, ergeben sich zum Teil neue Konstellationen, die in der Planung berücksichtigt werden sollten. Bei der Umwandlung eines Wechselschichtplans in einen Dauerschichtplan (z. B. Dauernachtwachen im Gesundheitswesen) muss abgewogen werden, ob die arbeitsmedizinischen Nachteile von Dauerspät- schicht oder Dauernachtschicht die Vorteile einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege nicht aufheben.

Bei normalem Tagdienst helfen dauerhafte individuelle Anpassungen der Arbeitsanfangs- und -endzeit. Team-Sitzungen, Weiterbildungen u. ä. sollten möglichst so angesiedelt sein, so dass die pflegenden Beschäftigten daran teilnehmen können.

Die Organisation der Angehörigenpflege (z. B. medizinische Termine, Beantragung von Verhinderungspflege u. ä.) braucht Planungssicherheit. Ein Dienstplan mit langem Vorlauf und möglichst langer Laufzeit entlastet daher. Entsprechend sind kurzfristige Änderungen der Arbeitszeiten für pflegende Beschäftigte sehr schwierig zu realisieren und möglichst gering zu halten. Eventuell ist es auch notwendig, die Prioritäten bei der Urlaubsgewährung zu überdenken: In vielen Unternehmen ist es üblich, dass Familien mit schulpflichtigen Kindern bei der Urlaubsvergabe bevorzugt behandelt werden; hier ist zu überprüfen, ob pflegenden Angehörigen nicht die gleichen Rechte eingeräumt werden sollten.

Praxisbeispiel

Das Unternehmen ist als Mittelständler im Bereich der Schwachstromtechnik mit Sitz im Vogtland tätig.

Herr S. arbeitet seit 19 Jahren im Unternehmen als Servicetechniker. Seit zweieinhalb Jahren pflegt er seine Mutter, die den Pflegegrad 2 zugewiesen bekommen hat und somit erheblich in ihrer Selbstständigkeit beschränkt ist. Die Angehörigenpflege teilt sich Herr S. mit seiner Frau, die in einem anderen Unternehmen im Zwei-Schicht-System (Früh- und Spätschicht) arbeitet und zeitlich nicht flexibel ist. Damit trotz des starren Schichtsystems von Frau S. immer jemand für die Mutter da ist, hat Herr S. bei seinem Arbeitgeber angefragt, ob er seine Arbeitszeit flexibler gestalten kann. Die Geschäftsführung seines Unternehmens hat ihm dies ermöglicht: In einem Änderungszusatz zum Arbeitsvertrag wurde schriftlich festgehalten, dass Herr S. seine Arbeitszeit auf 30 Stunden pro Woche reduziert und in Gleitzeit absolvieren kann. Die Lage seiner Arbeitszeiten kann Herr S. flexibel steuern. Sie liegt genau spiegelbildlich zu den Arbeitszeiten seiner Frau – wenn diese Frühschicht hat, beginnt er seinen Sechs-Stunden-Tag erst gegen Mittag, wenn sie Spätschicht hat, legt er seine Arbeitsstunden größtenteils in den Vormittag. Herr S. kommt zugute, dass er einen Großteil seiner Arbeit in der Werkstatt im Unternehmen durchführen kann und nur zu einem geringeren Teil die Reparatur- und Wartungsarbeiten bei der Kundschaft vor Ort erledigen muss. Weiterhin unterstützt das Unternehmen Herrn S. und alle anderen Beschäftigten in der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen, indem auch kurzfristig Urlaubstage genommen werden können.

Kurzfristig flexible Arbeitszeiten ermöglichen: Je flexibler die Arbeitszeiten, desto besser können pflegende Beschäftigte kurzfristige Termine wahrnehmen. Entsprechend kann die Etablierung von Gleitzeit mit Rahmenarbeitszeiten und flexibel wählbaren Gleitzeitspannen eine Hilfe sein.

Arbeitsorganisatorische Regelungen

Durch sogenannte alternierende Telearbeits-Arrangements (Homeoffice) kann ein Teil der Arbeitszeit zu Hause geleistet werden, wenn die Arbeitsaufgabe, die technische Ausstattung zu Hause und der Datenschutz es zulassen. Homeoffice kann dabei zu einer festgelegten Zeit erfolgen oder als flexible Arbeitszeit gestaltet sein. Dadurch wird ebenfalls eine Anpassung an die Pflegesituation gewährleistet. Für die dienstliche Kommunikation hat sich jedoch eine gewisse festgelegte Dauer der Erreichbarkeit bewährt.

Aus arbeitsrechtlicher Sicht ist es für den Arbeitgeber entscheidend, ob er pflegenden Beschäftigten lediglich erlaubt, sporadisch per Laptop von zu Hause zu arbei-

ten, oder ob mit Homeoffice ein Telearbeitsplatz im Sinne der neuen Arbeitsstättenverordnung gemeint ist – dort definiert als „vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat“ (§ 2 Abs.7 ArbStättV).

Ein solcher Telearbeitsplatz erfordert, dass der Arbeitgeber nicht nur die komplette Ausstattung dieses Arbeitsplatzes finanziert, sondern auch die physische und psychische Gefährdungsbeurteilung übernimmt. Für Beschäftigte, die in einem Haushalt mit der zu pflegenden Person wohnen, wäre insbesondere zu beurteilen, ob es möglich ist, der Arbeit störungsfrei nachzugehen. Es kann sein, dass durch die Pflegesituation sowohl räumlich als auch zeitlich so viele Ressourcen in Anspruch genommen werden, dass ein Arbeiten in Ruhe nicht realisierbar ist. Die Möglichkeit eines Telearbeitsplatzes mag zunächst hilfreich erscheinen – in diesem Szenario würde sie jedoch zu einer nicht vertretbaren Doppelbelastung führen.

Eine weitere arbeitsorganisatorische Maßnahme, die Entlastung bringen kann, ist die zeitweise Rücknahme von Arbeitsaufgaben. So können etwa Führungsverantwortung, Dienstreisen oder die Übernahme von Zusatzaufgaben ausgesetzt werden. Um dem flexiblen Zeitbedarf pflegender Beschäftigter zu entsprechen, sollten Vertretungsregelungen getroffen werden. Die zu erbringenden Aufgaben müssen dazu auch vertretungsfähig sein. Hiermit wird zugleich ein anderer Aspekt deutlich, der unter Schritt 5 noch ausführlicher thematisiert werden soll: Die Umsetzung vieler arbeitsorganisatorischer Maßnahmen hat Auswirkungen auf das gesamte Team bzw. die Abteilung und muss von den Kolleginnen und Kollegen mitgetragen werden.

Wer neben seiner Berufstätigkeit pflegt, hat häufig einen erhöhten privaten Kommunikationsbedarf. Viele Institutionen sind nur tagsüber erreichbar. Für pflegende Beschäftigte ist es daher eine Erleichterung, per privatem Handy oder vom Arbeitsplatz aus wichtige private Telefonate führen zu dürfen. Der erhöhte



private Kommunikationsbedarf ist allerdings für Arbeitgeber ein zweischneidiges Schwert: Wenn zugelassen wird, dass ein Teil des organisatorischen Aufwandes der Pflege in den Arbeitsalltag integriert wird, verschwimmt die Grenze zwischen Beruf und Pflege. Im ungünstigsten Fall werden Beschäftigte durch ständige Anrufe aus dem privaten Pflegeumfeld regelmäßig in ihrer eigentlichen Arbeit unterbrochen und können nicht ihr volles Leistungsvermögen der Arbeitsaufgabe widmen. Entsprechend sind auch hier klare Absprachen notwendig.

Unterstützung durch interne und externe Angebote

Die vorherigen Ausführungen zeigen es deutlich: Die Umsetzung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege kann sehr komplex werden. Daher empfiehlt es sich, unternehmensintern einen Experten bzw. eine Expertin für diese Thematik zu benennen und zu schulen. Diese Person sollte im Wortsinn Ansprechpartner oder -partnerin sein – unmittelbar erreichbar für alle Beschäftigten und Führungskräfte gleichermaßen, die ein Anliegen oder eine Frage im Kontext der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf haben. Um diese Funktion glaubwürdig auszufüllen, muss gegenüber allen Anfragenden auf Wunsch strikte Vertraulichkeit zugesichert werden können. Im Freistaat Thüringen und einigen anderen Bundesländern gibt es mittlerweile die Zusatzqualifikation „Betrieblicher Pflegebetreuer“, einen Zertifikatslehrgang über zwei Tage, in dem u. a. die gesetzlichen Grundlagen zur Thematik vermittelt werden.

Für größere Unternehmen wird in der Literatur z. T. die Bildung einer paritätischen Kommission vorgeschlagen. Zu gleichen

Teilen durch Arbeitnehmerseite/Betriebsräte und Arbeitgeberseite besetzt, soll dieses Gremium nicht nur beraten, sondern auch die Koordinierung im Unternehmen vorantreiben.

Weiterhin besteht die Möglichkeit, externe Angebote zu nutzen. Hier sind zunächst die Beratenden der Krankenkassen zu nennen. Diese Fachleute können direkt an Arbeitskreisen oder Gremien teilnehmen und über Unterstützungsangebote für Beschäftigte informieren. Weiterhin bietet jede Pflegekasse eine kostenfreie unabhängige Pflegeberatung für Pflegebedürftige und ihre Angehörigen an, die bei Bedarf in der häuslichen Umgebung der Pflegebedürftigen stattfindet. Darüber hinausgehend bieten die Kassen individuelle, kostenfreie Schulungen und Kurse an, um Angehörigen das notwendige Wissen für ihre Pflegetätigkeit zu vermitteln.

Als externe Unterstützung verstehen sich auch die sogenannten Employee Assistance Programmes (EAP, Mitarbeiter-Assistenz-Programme), die von verschiedenen Dienstleistungsunternehmen an-

geboten werden. Die EAP sind in der Regel konzipiert als ein Angebot für die psychosoziale Beratung von Beschäftigten. Diese erfolgt in aller Regel über eine Hotline, die die Beschäftigten anrufen können, oder über ein Online-Portal, für das die Beschäftigten des kooperierenden

Unternehmens einen Zugang haben. Ursprünglich aus der Suchtberatung kommend, besteht das wesentliche Ziel eines EAP darin, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Anliegen möglichst zügig an entsprechende Fachexpertise vor Ort weiterzuleiten.



Praxisbeispiel

Eine Wohnungsgenossenschaft hat circa 7.600 Wohnungen in Sachsen-Anhalt in ihrem Bestand und beschäftigt rund 100 Personen. Seit 2004 ist die Wohnungsgenossenschaft durch das audit berufundfamilie zertifiziert.

Zahlreiche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege werden sowohl den Beschäftigten des Unternehmens als auch den Mieterinnen und Mietern angeboten. Es gibt zum Beispiel Fachvorträge zur Thematik und zu Finanzierungsmöglichkeiten, es gibt individuelle Beratung und altersgerechtes Wohnen, bei der Unterbringung in Pflegeheimen wird unterstützt. Die Vorträge finden in den Begegnungsstätten der Wohnungsgenossenschaft statt. Alle Beschäftigten im Unternehmen können flexible Arbeitszeiten in Anspruch nehmen. In Kooperation mit einer Krankenkasse wird Unterstützung im Bereich Gesundheitsmanagement angeboten. Außerdem besteht eine langjährige Kooperation zwischen der Wohnungsgenossenschaft und einer Stiftung, die in der umfangreichen Alten- und Behindertenpflege aktiv ist. Eine Fachkraft aus den zur Stiftung gehörenden Altenpflegeheimen besucht regelmäßig das Unternehmen, um Beschäftigten sowie Mieterinnen und Mietern Fragen zur Pflege beantworten zu können. Eine langjährige Zusammenarbeit mit einem Seniorenbesuchsdienst bietet älteren Menschen die Möglichkeit, durch Ehrenamtliche regelmäßig besucht zu werden. Dieses ehrenamtliche Engagement kann zwar klassische Pflegeleistungen nicht ersetzen, sie jedoch sinnvoll ergänzen. Kooperative Modelle wie das hier vorgestellte sind ein gutes Beispiel für unternehmerische Initiativen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu ermöglichen.

Themenspezifische Anlaufstellen, egal ob intern oder extern und ob als Einzelperson oder als Gremium ausgestaltet, können einen Nachteil haben – dass nämlich Führungskräfte alle Anfragen ihrer Beschäftigten dorthin delegieren und sich persönlich nicht mehr zuständig fühlen. Dies widerspräche einer vereinbarkeitssensiblen Personalführung, wie sie unter Schritt 3 dargestellt wurde. Die Geschäftsführung sollte daher bei der Ausgestaltung der Unterstützung durch Dritte darauf achten, dass diese nicht in die Rolle des „Rundum-Kümmerers“ gedrängt werden (wofür sie auch nicht alle

Entscheidungsbefugnisse besitzen dürfen), sondern dass sie vermittelnd und beratend zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite agieren.

Auch eine Kooperation mit Ehrenamtsorganisationen vor Ort ist ein guter Weg, um Beschäftigte zu unterstützen. Hier zu nennen sind etwa Kranken-Besuchsdienste, die beispielsweise während der Arbeitszeit der pflegenden Beschäftigten deren pflegebedürftige Angehörige besuchen und somit nach dem Rechten sehen können.

ANLAUF- UND BERATUNGSSTELLEN FINDEN

In Deutschland existiert mittlerweile ein breites Angebot an kostenfreien Beratungsmöglichkeiten durch gemeinnützige Organisationen und Vereine. Das Spektrum reicht von der psychologischen Telefonberatung zum Umgang mit der Pflegebelastung bis hin zu konkreten Informationen zu Sonderthemen wie der Gestaltung von Urlaubsreisen für pflegende Angehörige. Einen Überblick über diese Initiativen und Vereine gibt die Seite > <https://www.pflegen-und-leben.de/informationen/initiativen-fuer-angehoerige.html> (Stand: 01.11.2018)

.....

Schritt 5: Maßnahmenprogramm kommunizieren und Führungskräfte schulen

.....

In der Praxis zeigt sich: Gesundheits- oder vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen werden oft nicht automatisch in Anspruch genommen, denn die Betroffenen befürchten zum Teil, von Ihren Vorgesetzten als nicht mehr ausreichend leistungsfähig eingeschätzt zu werden. Auch deshalb scheuen sie sich, Ihre Vorgesetzten über die private Pflege in Kenntnis zu setzen. Durch eine geeignete Kommunikationsstrategie müssen diese Befürchtungen genommen und die pflegenden Beschäftigten zur Nutzung des Angebotes ermutigt werden. Gleichzeitig gilt: Bei allen Maßnahmen handelt es sich um Angebote des Arbeitgebers. Welche davon hilfreich sind, können die Beschäftigten frei entscheiden. Die Betroffenen haben die Expertise für ihre besondere Lebens- und Arbeitssituation. Im Gespräch sollte da-

her die Führungskraft v. a. zuhören. Vielleicht finden sich gemeinsam andere und bessere Lösungen, auf die die Führungskraft allein nicht gekommen wäre.

Eine weitere kommunikative Herausforderung ist, das Kollegium über die vereinbarten Maßnahmen so zu informieren, dass es bereit ist, sich daraus ergebende Veränderungen mitzutragen.

Die vorangegangenen Überlegungen verdeutlichen, dass die Umsetzung einer vereinbarkeitssensiblen Unternehmenskultur v. a. hohe Anforderungen an die Führungskräfte stellt. Daher kann es ratsam sein, Führungskräfte nicht nur über die rechtlichen Aspekte der Thematik und die geplanten Maßnahmen zu informieren, sondern sie auch zu schulen hinsichtlich der benötigten Gesprächsführungstechniken. Ein exemplarischer Kommunikations- und Schulungsfahrplan könnte wie folgt aussehen:

Exemplarischer Kommunikations- und Schulungsfahrplan

	Phase	Inhalt
Vorbereitung	Konzeptentwicklung 1. – 5. Monat	Erarbeiten des Vereinbarkeitskonzepts inkl. Maßnahmen
	Schulung 4. – 5. Monat	Schulung aller Führungskräfte hinsichtlich vereinbarkeitssensibler Führung, geplanter Maßnahmen und ggf. Gesprächsführung
Kommunikation	Auftakt 6. Monat	Geschäftsführung stellt allen Beschäftigten das Konzept vor, stellt sich den kritischen Fragen der Beschäftigten
	Intensivierung 7. – 11. Monat	Führungskräfte erläutern Konzept und Maßnahmen gegenüber ihrem Team; zusätzlich: Ansprechen des Themas in Einzelgesprächen
	Verstetigung 12. – 15. Monat	Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele werden (u.U. anonymisiert) unternehmensintern veröffentlicht

Beteiligte	Kommunikationskanal/Methode
Geschäftsführung, ggf. Betriebsrat, ggf. ausgewählte Amtsinhaber und -inhaberinnen (Betriebsärztin oder -arzt, Schwerbehindertenvertretung, etc.) oder auch Betroffene selbst	Veröffentlichung als Betriebsvereinbarung oder Brief/Memo der Geschäftsführung an die Beschäftigten
durchgeführt von Personalreferentin oder Personalreferent oder externer Person; alle Führungskräfte als Teilnehmende	4–8 Stunden Präsenzschiung; Schiung sollte vor der Veröffentlichung des Konzeptes abgeschlossen sein
Geschäftsführung und Belegschaft	Betriebsversammlung (3 Stunden)
Führungskraft und zugeordnetes Team	Regelbesprechung; Einzelgespräch
Verantwortliche für interne Kommunikation und Beschäftigte aus den Umsetzungsbeispielen	Unternehmenszeitung, Info-Brief oder E-Mail der Geschäftsführung

Schritt 6: Konkrete Vereinbarkeitslösungen für den Einzelfall finden und umsetzen

.....

Ein Anliegen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sollte sehr zeitnah zwischen Führungskraft und Betroffenen besprochen werden können. Auf das nächste regulär stattfindende Personalgespräch warten zu müssen, ist hierbei nicht zielführend. Der „direkte Draht zur Führungsetage“ wird in vielen, gerade kleineren Unternehmen selbstverständlich gelebt. In allen anderen Unternehmen sollten die Führungskräfte angewiesen werden, nach einem entsprechend kommunizierten Bedarf binnen fünf Arbeitstagen den Betroffenen ein Gesprächsangebot zu unterbreiten.

Es gibt Vereinbarkeitslösungen, die sich nur auf die betroffenen Angehörigen selbst auswirken, z. B. Festlegungen, ob eine Arbeitsleistung am Vormittag oder am späten Nachmittag erbracht wird.

Und es gibt Vereinbarkeitslösungen, die weitere Kolleginnen und Kollegen mitbetreffen, z. B. wenn Geschäftsbeziehungen erfordern, dass eine Arbeitsleistung dringend in einem Zeitfenster zu erbringen ist, in welchem auch pflegerische Verpflichtungen bestehen. Dann muss eine für alle Beteiligten gute Lösung im Arbeitsteam gefunden werden.

Zeichnet sich ab, dass die gewählten Maßnahmen Auswirkungen auf das restliche Team haben, so ist ein mehrstufiges Vorgehen notwendig. Im ersten Schritt sollte die Führungskraft im Einzelgespräch klären, welche Maßnahmen eine berufliche Entlastung bringen würden. Hat das Unternehmen einen Betriebs- oder Personalrat, so ist dieser in die stattfindenden Gespräche einzubeziehen. In einem zweiten Schritt sollte die Lösung mit den betroffenen Kolleginnen und Kollegen gemeinsam besprochen werden. Zielsetzung ist es, eine für alle Beteiligten tragfähige Lösung zu entwickeln. Falls es an dieser Stelle Widerstand von nicht-pflegerischen Kolleginnen oder Kollegen gibt,



sollte dieser Widerstand nicht durch eine bloße Dienstanweisung übergangen werden. Vielmehr empfiehlt es sich, den Nutzen des Vereinbarkeitskonzeptes erneut zu vermitteln und die Bedenken des Teams ernst zu nehmen. Eventuell bedarf es weiterer Gespräche, bis eine für alle gangbare Lösung gefunden ist. Unter Umständen muss zunächst eine provisorische Lösung vereinbart werden, auf die nach Abschluss aller Gespräche eine dauerhafte Lösung folgt.

Vor der Umsetzung der Maßnahmen ist zu prüfen, ob diese eine Änderung/Ergänzung des Arbeitsvertrags notwendig machen. Die Änderung kann durch eine Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag schriftlich festgehalten werden.

Die umgesetzten Maßnahmen sollten in Abständen überprüft und mit den jeweils Beteiligten einzeln und im Team ausgewertet werden. Hat sich die gewünschte Wirkung eingestellt? Gibt es unerwartete Probleme? Ist die Maßnahme noch passend, oder haben sich die Rahmenbedingungen (privat wie beruflich) verändert? Es sollte definiert werden, was passiert, wenn die Pflegesituation sich wieder ändert. Je mehr nicht-pflegende Beschäftigte von den Vereinbarkeitslösungen mitbetroffen sind, desto sorgsamer sollte die Führungskraft das Funktionieren dieser Lösungen im Arbeitsalltag im Blick haben.

Schritt 7: Vereinbarkeits-sensible Führungskultur im Unternehmen weiterentwickeln

.....

Ambitionierte Initiativen nehmen in manchen Unternehmen eine traurige Entwicklung: Mit viel Begeisterung gestartet, verschwinden sie nach einiger Zeit und die Beschäftigten hören und sehen nichts mehr davon. Es bleibt der fade Eindruck, es habe sich um eine Mode-Erscheinung gehandelt.

Um diese Entwicklung zu vermeiden, empfiehlt es sich, zwölf bis 18 Monate nach dem Beginn der Initiative sämtliche Maßnahmen und Aktivitäten zu überprüfen. Folgende Fragen bieten sich an: Wie viele pflegende Beschäftigte sind im Unternehmen bekannt? Welche Entlastungsmaßnahmen werden angeboten? Welche werden genutzt, welche nicht? Und warum/warum nicht? Welche Auswirkungen zeigen sich dadurch im Unternehmen? Welche Einstellungen haben Führungskräfte und Beschäftigte

zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege? Konnte über die eingeleiteten Maßnahmen eine Entlastung pflegender Beschäftigter erreicht werden?

Diese und ähnliche Fragen können als Aspekte in einer unternehmensinternen Befragung erfasst werden. Zusätzlich sollten in Gesprächen die Hintergründe des Gelingens oder Scheiterns einzelner Vereinbarkeitsfälle analysiert werden. Die Ergebnisse sollten mit den Führungskräften diskutiert sowie den interessierten Beschäftigten in anonymisierter oder zusammengefasster Form zur Verfügung gestellt werden.

Besonders in einem größeren Unternehmen kann die Wirkung einer vereinbarkeitsbewussten Personalarbeit auch wissenschaftlich überprüft (evaluiert) werden. Eine Möglichkeit besteht darin, Zielkriterien für eine gute Vereinbarkeit mit notwendigen Mindestausprägungen festzulegen. In der Evaluation wird dann überprüft, ob diese Anforderungen erfüllt sind (Messung des Zielerreichungsgrades). In kurzen Fragebögen mit Ra-

tingskalen (z. B. „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“) und freien Kommentarfeldern können diese Kriterien in der Belegschaft erfragt werden. Wichtig ist, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen das Ziel einer solchen Evaluation im Vorfeld mitzuteilen (z. B. Verbesserung der bestehenden Vereinbarkeitspolitik). Und natürlich sollten die Ergebnisse dann in der Belegschaft publik gemacht werden und je nach Ziel der Evaluation z. B. rückge-

meldeter Verbesserungsbedarf aufgegriffen werden.

In der Konsequenz können nicht genutzte Maßnahmen aus dem Angebot gestrichen und neue aufgenommen werden. Die internen (Führungs-)Prozesse sollten auf Basis der Überprüfungsergebnisse dahingehend überarbeitet werden, ob sie die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ausreichend berücksichtigen.

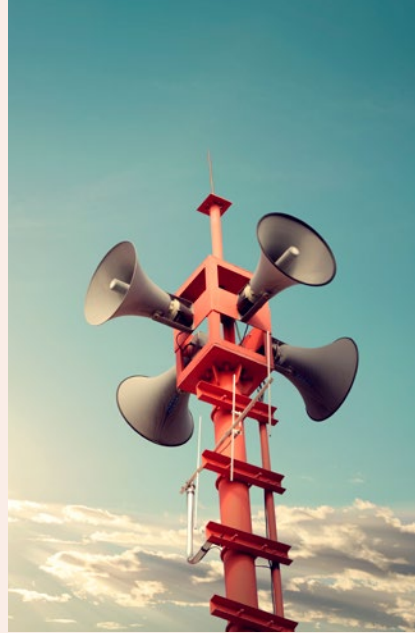
Schritt 8: Vereinbarkeitskonzept in der Außendarstellung des Unternehmens nutzen

Außendarstellung

Arbeitskräfte beachten heutzutage in der Entscheidungsfindung für einen potenziellen Arbeitgeber immer stärker das Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein einer attraktiven Personalpolitik. Entsprechend sollten Unternehmen ihre Bemühungen um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sichtbar machen. Dies

kann durch ein klares Statement auf der eigenen Homepage geschehen, aber auch darüber hinausgehen – etwa, indem in der offiziellen Kommunikation durchgängig der Hinweis auf die gute Vereinbarkeit von Pflege und Beruf gegeben wird (als Zusatzzeile unter der E-Mail-Signatur, in der Fußzeile des offiziellen Briefpapiers, etc.). Auch sollte der Hinweis auf die vorhandene Vereinbarkeitspolitik in allen Stellenanzeigen bei der Selbstbeschreibung des Unternehmens erwähnt werden.

Bislang existiert kein einheitliches Zertifikat oder Gütesiegel zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, welches in der Außen- und Innenwerbung genutzt werden könnte. Alternativ bietet es sich an, das (kostenpflichtige) audit berufundfamilie im Unternehmen durchführen zu lassen oder ein regionales Siegel zu verwenden.



ZERTIFIKATE UND SIEGEL ZUR VEREINBARKEIT VON BERUF UND PFLEGE

Weit verbreitet und anerkannt ist das Gütesiegel audit berufundfamilie, welches jedoch – wie der Name schon sagt – nicht allein auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege abstellt > <https://www.berufundfamilie.de/> (Stand: 01.11.2018)

Eine umfassende Linkliste zu verschiedenen Siegeln und Zertifikaten bietet das Ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend > <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/darum-geht-es/ueber-unternehmensprogramm-und-netzwerk/linkliste-zur-vereinbarkeit-von-beruf-und-familie.html> (Stand: 01.11.2018)

.....

6 Checklisten und Instrumente

Kurzfristig handeln im Akutfall

.....

Wenn (plötzlich) Pflegebedürftigkeit eines Angehörigen eintritt, gilt es als Unternehmen, schnell eine arbeitsseitige Entlastung zu ermöglichen. In einem sehr zeitnahen Erstgespräch sollten mit der betroffenen Person alle Möglichkeiten gemeinsam durchgegangen werden. Das Mittel der Wahl für die kurzfristige Entlastung ist meist die „kurzzeitige Arbeitsverhinderung von bis zu 10 Arbeitstagen“ (geregelt im Pflegezeitgesetz, siehe oben). Diese ist vom Unternehmen unabhängig von seiner Größe zu gewähren. Als Lohnersatzleistung kann privat Pflegeunterstützungsgeld bei der Pflegekasse der pflegebedürftigen Person beantragt werden. Der Antrag ist unverzüglich zu stellen. Sofern betriebsinterne Vereinbarungen existieren, kann auf diese im Gespräch hingewiesen werden.

In den ersten bis zu zehn Tagen sind meist sehr viele Dinge durch die Angehörigen zu klären. Dies bedeutet einerseits einen enormen Aufwand, bringt andererseits aber auch mehr Klarheit in die Situation: Wie groß ist der Pflegebedarf? Welche Unterstützung ist möglich und welche nötig? Wie kann es (langfristig) weitergehen? Daher unterstützt es Betroffene sehr, wenn Arbeitgeber zu diesem Zeitpunkt ein zweites Gesprächsangebot unterbreiten. Bei Eintritt eines Pflegefalls könnte also ein mehrstufiger Klärungsprozess greifen. Die Tabelle auf S. 40 gibt eine Orientierung, wie der Notfallplan aussehen könnte.



Was tun im Pflegefalle?

.....

Notfallplan „Eintritt von Pflegebedürftigkeit“

	1	2	3
Wer?	Erstgespräch	Folgemaßnahmen aus Erstgespräch	Zweitgespräch
	Personalstelle (verantwortlich); wenn verfügbar: direkt vorgesetzte Führungskraft, betroffene/r Beschäftigte/r; ggf. Betriebsrat	Personalstelle (verantwortlich); nach Bedarf: Kollegium, Kundschaft, andere arbeitswichtige Kontakte	Personalstelle (verantwortlich), direkt vorgesetzte Führungskraft, betroffene/r Beschäftigte/r; ggf. Betriebsrat
Was?	Beschäftigte/r schildert Pflegesituation soweit er/sie Details preisgeben möchte; mögliche Freistellungsmodelle/ Maßnahmen werden besprochen, Personalstelle geht Checkliste* durch zur Vorbereitung notwendiger Folgemaßnahmen	Personalstelle sorgt dafür, dass alle im Erstgespräch genannten Kontakte über die vorübergehende Abwesenheit Bescheid wissen und Vertretungsregeln getroffen sind	Führungskraft und Betroffene/r beraten über mittel- bis langfristige Maßnahmen; Personalstelle modelliert
Wann?	Am selben Tag oder Folgetag nach Anfrage durch Beschäftigte/n	Am selben Tag oder zu Beginn des Folgetags nach Erstgespräch	Nach Ende der kurzfristigen Arbeitsverhinderung (nach Pflegezeitgesetz, s. o.)
Wie lange?	Ca. 30 Minuten	(Abhängig von Gegebenheiten)	30 – 60 Minuten

* Checkliste verfügbar unter > www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igawegweiser-co/wegweiser-beruf-und-pflege/

Vorbereitet sein – langfristig und systematisch agieren

.....

Eine vereinbarkeitssensible Führungskultur und Personalpolitik lässt sich nicht allein in einem Halbtages-Workshop entwickeln. Entsprechend muss ein Verfahren gefunden werden, um diesen Prozess sinnvoll zu strukturieren und zu begleiten. Der Stufenplan auf den Seiten 42/43 kann dabei als Orientierung dienen. Er basiert auf den im Kapitel 4 beschriebenen Schritten. Sein Aufbau ermöglicht es, das Projekt „Vereinbarkeitssensible Personalpolitik“ über die bekannte Ampellogik (grün = kein Handlungsbedarf, gelb = geringer Handlungsbedarf, rot = hoher Handlungsbedarf) zu steuern.

Zunächst muss die Geschäftsführung die Zieltermine für jeden einzelnen Schritt (und damit den Projektplan) festlegen. Es kann hier hilfreich sein, die acht Schritte für das jeweilige Unternehmen noch konkreter auszuformulieren. Zu diesem Zeitpunkt kann auch schon festgelegt werden, wer für die Erreichung jedes Schrittes verantwortlich ist.

Während der Laufzeit des Gesamtprojektes kann anhand der Tabelle in regelmäßigen Abständen (z. B. einmal monatlich) der Fortschritt überprüft werden. In einer gemeinsamen Sitzung (z. B. während der planmäßigen Geschäftsführungssitzung) wird dann der aktuelle Ampelstatus diskutiert und die nächsten Aufgaben werden festgelegt.

Ab welchem Schritt kann nun davon gesprochen werden, dass eine vereinbarkeitssensible Personalpolitik vorliegt? Kritisch gesehen werden muss die Angewohnheit vieler Unternehmen, die bloße Existenz eines Konzeptpapiers bereits als gelebte Personalpolitik zu vermarkten. Im Sinne des vorgestellten Acht-Schritte-Programms würde das bedeuten, dass die Schritte 5, 6 und 7 übersprungen werden.

Der entscheidende Schritt ist der sechste: Vereinbarkeitssensible Personalpolitik wird gelebt, wenn auf Basis eines existierenden Konzeptes a) Führungskräfte die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege regelmäßig mit den ihnen zugeordneten Beschäftigten besprechen und b) bei auftretenden Bedarfsfällen entsprechende Einzelmaßnahmen gefunden werden.

Stufenplan zur systematischen Entwicklung einer pflegebewussten Personalpolitik

ACHT SCHRITTE zur Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenpflege	Zieltermin Datum, wann Schritt abgeschlossen	Aktueller Status grün = kein Zeitverzug gelb = geringer Zeitverzug rot = hoher Zeitverzug
1. Strategische Entscheidung fällen		
2. Kriterien festlegen, was als „Private Verpflichtung“ berücksichtigt wird		
3. Grundlagen einer verein- barkeitssensiblen Führungs- kultur entwickeln		
4. Maßnahmenprogramm entwickeln		
5. Maßnahmenprogramm kommunizieren und Führungskräfte schulen		
6. Konkrete Vereinbarkeits- lösungen umsetzen		
7. Vereinbarkeitssensible Führungskultur weiterent- wickeln		
8. Vereinbarkeitskonzept in der Außendarstellung nutzen		

Nächste Aufgaben um Schritt abschließen zu können	Verantwortlich

Weitere Informationen im Internet

.....

... Zahlen und Fakten

BARMER Pflegereport 2018 „Gesundheit pflegender Angehöriger“

→ <https://www.barmer.de/blob/170372/9186b971bab3f80267fc329d65f8e5e/data/dl-pflegereport-komplett.pdf>

Vereinbarkeit von Beruf und Pflege 2018 (Zentrum für Qualität in der Pflege)

→ https://www.zqp.de/wp-content/uploads/ZQP_Analyse_BerufPflegeDemenz_vf.pdf

BKK Gesundheitsatlas 2017 „Blickpunkt Gesundheitswesen“

In diesem Bericht wird der Blick auf die Beschäftigten in Pflegeberufen gerichtet.

→ <https://www.bkk-dachverband.de/publikationen/bkk-gesundheitsatlas/>

Wido Pflege-Report 2016 „Die Pflegenden im Fokus“

→ https://www.wido.de/pflege-report_2016.html

Report Altersdaten 2016 „Pflege und Unterstützung durch Angehörige“

(Deutsches Zentrum für Altersfragen)

→ https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Report_Altersdaten_Heft_1_2016.pdf

... Hinweise für betroffene Beschäftigte

DGUV Information 207-026 „Zu Hause pflegen – so kann es gelingen“

→ https://publikationen.dguv.de/dguv/udt_dguv_main.aspx?FDOCUID=26911

... Praxisbeispiele

Reportagen aus Brandenburg

→ https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Downloads/DE/GutePraxis/Vereinbarkeitslotsen-Pflege-und-Beruf.pdf?__blob=publicationFile&v=2



IMPRESSUM



Hinweise zur Literatur
sind online erhältlich.

Herausgegeben von

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)

Internet: www.iga-info.de

E-Mail: projektteam@iga-info.de

iga ist eine Kooperation von

- ➔ BKK Dachverband e. V.
Mauerstraße 85, 10117 Berlin
- ➔ Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)
Glinkastraße 40, 10117 Berlin
- ➔ AOK-Bundesverband
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin
- ➔ Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)
Askanischer Platz 1, 10963 Berlin

Autorinnen

Anne-Katrin Haubold, Heidi Clasen, Lisa Obst

Verlegende Stelle

Institut für Arbeit und Gesundheit der
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG)
iga.Geschäftsstelle, Königsbrücker Landstraße 2,
01109 Dresden

Bilder

AdobeStock (romimk – S. 1; Jaren Wicklund – S. 4;
Halfpoint – S. 8; M.Dörr & M.Frommherz – S. 14;
mangostock – S. 15; bilderstoeckchen – S. 18;
auremar – S. 22; Gajus – S. 26; Gabriele Rohde – S. 28;
De Visu – S. 35; jakkapan – S. 38; Jacob Lund – S. 45)

iga.Wegweiser

1. Auflage März 2019

© BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek

.....