



berufundfamilie®

Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung



für die praxis

## Eltern pflegen

So können Arbeitgeber Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen unterstützen – Vorteile einer familienbewussten Personalpolitik

In Zusammenarbeit mit

**prognos**

1

**Herausgeber:**

***berufundfamilie gGmbH***  
***– Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung***

Geschäftsführung:

Dr. Antje Becker, Stefan Becker

Feldbergstraße 21  
60323 Frankfurt am Main

Telefon: 069 . 300 388-0  
Telefax: 069 . 300 388-77  
E-Mail: [info@beruf-und-familie.de](mailto:info@beruf-und-familie.de)  
Internet: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

**Konzept, Redaktion:**

Stefan Becker  
Lucie Janousek

**Recherche, Text:**

***Prognos AG***  
Tilman Knittel  
Catherine Comte  
Ilka Sommer

unter Mitarbeit von  
Stefanie Steinfeld  
Aus der Praxis für die Praxis  
– Unterstützung zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege –  
Ober-Ramstadt

**Frankfurt am Main, März 2007**

**Die Reihe „für die praxis“ der berufundfamilie gGmbH ist als pdf-Datei zu beziehen unter:  
[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)**

<b>1. Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – ein Thema für Unternehmen</b>	<b>3</b>
<b>2. Ansatzpunkte zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Arbeitszeit</b>	<b>7</b>
2.1.1 Flexible Arbeitszeit	7
2.1.2 Teilzeit	7
2.1.3 Komprimierte Arbeitszeit	8
2.1.4 Kurzfristig gewährte Freistellung / Sonderurlaub	8
2.1.5 Rücksichtnahme bei Urlaubsplanung	10
<b>2.2 Arbeitsorganisation</b>	<b>11</b>
2.2.1 Teamarbeit	11
2.2.2 Rücksichtnahme bei Überstunden und Geschäftsreisen	11
2.2.3 Pflege erleichternde Arbeitsplatzausstattung	11
<b>2.3 Arbeitsort</b>	<b>13</b>
2.3.1 Alternierende Heim- und Telearbeit	13
<b>2.4 Informations- und Kommunikationspolitik</b>	<b>14</b>
2.4.1 Kommunikation des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“	14
2.4.2 Sensibilisierung der Belegschaft	15
2.4.3 Bereitstellung von Informationsmaterial	16
2.4.4 Ansprechpartner „Vereinbarkeit Beruf und Pflege“	16
<b>2.5 Führungskompetenz</b>	<b>18</b>
2.5.1 Vorträge/Trainings für Führungskräfte	18
2.5.2 Mitarbeitergespräche	18
2.5.3 Rotierende Verantwortung für Pflegemaßnahmen	19
<b>2.6 Personalentwicklung</b>	<b>20</b>
2.6.1 Abstimmung bei Fort- und Weiterbildungen	20
2.6.2 Kontakthalteangebote während längerer Freistellungen	20
2.6.3 Know-how-Erhalt während längerer Freistellungen	20
<b>2.7 Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen</b>	<b>22</b>
2.7.1 Zuschuss für hauswirtschaftliche Leistungen	22
<b>2.8 Service für Pflegende</b>	<b>23</b>
2.8.1 Seminare und Schulungen für pflegende Angehörige	23
2.8.2 Psychosoziale Beratung	24
2.8.3 Beratung zum Pflegearrangement und Vermittlung externer Unterstützungsdienste	24
2.8.4 Freiwilligen-Pool als Betreuungsdienst	26
2.8.5 Belegplätze für die Kurzzeitpflege	26
<b>3. Das audit berufundfamilie®</b>	<b>28</b>
<b>4. Kooperationen mit der Initiative „Lokale Bündnisse für Familie“</b>	<b>30</b>
<b>5. Checkliste der Maßnahmen</b>	<b>31</b>
<b>6. Adressen, Ansprechpartner, Links</b>	<b>33</b>
<b>7. Studien und Literatur</b>	<b>36</b>

# 1. Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – ein Thema für Unternehmen

Familienbewusste Personalpolitik ist in deutschen Unternehmen in den vergangenen Jahren zu einem auf breiter Linie akzeptierten und geförderten Thema geworden. Im Fokus stehen dabei zuvorderst Mütter und Väter, die Maßnahmen beziehen sich oft auf die Kleinkindphase. Der vorliegende Praxisleitfaden widmet sich nun einem anderen, bislang eher wenig beachteten Aspekt der familienbewussten Personalpolitik: Vorgestellt werden hier Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und der Pflege von Angehörigen, in der Regel also älteren Menschen.

Nicht zuletzt die konstant niedrige Geburtenrate und die daraus resultierenden demografischen Prognosen haben dazu beigetragen, die Bedeutung familiengerechter Arbeitsbedingungen deutlich vor Augen zu führen. Auch die Pflege wird aufgrund der demografischen Entwicklung zu einem zunehmend wichtigen Thema für die betriebliche Personalpolitik: Eine steigende Zahl von Beschäftigten steht vor der Herausforderung, gleichzeitig ihre Berufstätigkeit und die Pflege und Betreuung von älteren Angehörigen zu bewältigen. Dies bleibt in der betrieblichen Praxis nicht unbemerkt: Eine steigende Zahl der Unternehmen, die im Rahmen des *audit berufundfamilie*<sup>®</sup> ihre familienbewusste Personalpolitik weiterentwickeln, setzen sich bereits heute mit den Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege auseinander. Dieser Trend gab auch den Anstoß für die Erstellung des vorliegenden Praxisleitfadens für Unternehmen.

Gegenwärtig sind über zwei Millionen Menschen in Deutschland pflegebedürftig. Über zwei Drittel davon werden in häuslicher Pflege betreut, in den allermeisten Fällen wird die Pflege dabei ganz oder überwiegend von einem Familienmitglied übernommen. Zusätzlich zu den Pflegebedürftigen wird von etwa drei Millionen hilfebedürftigen Menschen ausgegangen, die ebenfalls zum größten Teil hauptsächlich von Angehörigen unterstützt werden.

Aufgrund der demografischen Entwicklung wird für die kommenden Jahre mit einer massiven Zunahme der pflegebedürftigen Menschen gerechnet. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) rechnet für das Jahr 2020 bereits mit 2,9 Millionen Pflegebedürftigen. Es ist gleichzeitig davon auszugehen, dass auch künftig ein bedeutender Teil der Pflegeleistungen durch Angehörige erbracht wird. Grund hierfür sind keineswegs nur finanzielle Sachzwänge; vielmehr entspricht die Pflege durch Angehörige der Vorstellung von einem würdigen Altern und Sterben.

Für die Wirtschaft in Deutschland bedeutet dies, dass immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich neben dem Beruf um die Pflege ihrer Eltern kümmern. Gründe hierfür sind nicht nur die demografisch bedingte Zunahme der Pflegepersonen, sondern auch Entwicklungen wie die höhere Frauenerwerbsbeteiligung, die längere Lebensarbeitszeit und die Alterung der Belegschaften.

Bereits heute sind 23 Prozent der Hauptpflegepersonen gleichzeitig berufstätig, davon knapp die Hälfte in einer Vollzeittätigkeit. Zwei Drittel der Pflegepersonen sind im erwerbsfähigen Alter. Auch wenn im Schwerpunkt die Altersgruppe der 50- bis 70-Jährigen Pflegeaufgaben übernimmt, sind auch jüngere Pflegenden keineswegs eine Seltenheit. Nach wie vor übernehmen vor allem

allem Frauen die Pflegeaufgaben, aber die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass sich auch zunehmend Männer bei der Pflege ihrer Angehörigen engagieren (Schneekloth/Wahl 2005).

Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ist damit eine Herausforderung, die bereits heute erhebliche Teile der Belegschaften betrifft bzw. jederzeit betreffen kann und in naher Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnen wird. Unternehmen werden auf diese Entwicklung und das sich ändernde Arbeitskräfteangebot zwangsläufig reagieren müssen. Ohne tragfähige Lösungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege schneiden sich Unternehmen von ganzen Teilen des Arbeitsmarkts ab, laufen Gefahr, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verlieren, oder werden die Folgen einer Überlastung durch Beruf und Pflege in Form von Arbeitsausfällen, geringerer Produktivität und Krankheitstagen tragen müssen.

Unternehmen haben aber auch die Möglichkeit, die Herausforderungen des sich ändernden Arbeitskräfteangebots aktiv anzunehmen: Mit der Entwicklung systematischer Personalstrategien werden Fachkräfte gebunden und bestmöglich eingesetzt. Ein niedrigerer Krankenstand, eine engere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen sowie die Stärkung des Image schaffen nicht unerhebliche Wettbewerbsvorteile. Bei den Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege geht es darum, tragfähige Lösungen zu entwickeln, die sowohl den Anforderungen des Unternehmens als auch den Belangen der Pflegenden Rechnung tragen.

In diesem Leitfaden werden eine Reihe von Maßnahmen für die Unternehmenspraxis vorgestellt, die nach derzeitigem Kenntnisstand die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und der Pflege Angehöriger wirksam unterstützen können. Zahlreiche Ansätze wurden von Unternehmen im Rahmen des audit berufundfamilie<sup>®</sup> entwickelt. Grundsätzlich können viele, mittlerweile umfassend erprobte und von vielen Unternehmen umgesetzte Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit mehr oder weniger starken Modifikationen auch für die Erleichterung der Pflege älterer Angehöriger angewendet werden. Daher liegen der Gliederung dieses Leitfadens die bewährten Handlungsfelder des audit berufundfamilie<sup>®</sup> zu Grunde. Entsprechend den Handlungsfeldern werden im Folgenden Maßnahmen zu Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Arbeitsort und Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz und Personalentwicklung sowie Entgeltbestandteile und Serviceleistungen für Pflegenden vorgestellt. Die Maßnahmen werden durch verschiedene Praxisbeispiele von sechs Arbeitgebern illustriert: der AOK Hessen, DaimlerChrysler, Ford, Merz, der Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück und der T-Com. Diese Arbeitgeber konnten durch ihre Erfahrungen wertvolle Hinweise für die Erstellung des Leitfadens geben.

Die in diesem Leitfaden vorgeschlagenen Maßnahmen erheben keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollen mehr oder weniger exemplarisch die Bandbreite der Möglichkeiten aufzeigen und Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege vorstellen. Die Pflege von Angehörigen durch Beschäftigte ist insgesamt erst wenig ins Bewusstsein von Unternehmen gerückt, was auch bedeutet, dass für viele alltägliche Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege geeignete Lösungen erst noch entwickelt und erprobt werden müssen. Einige wenige Maßnahmen erfordern einen nicht unerheblichen finanziellen und zeitlichen Aufwand; der überwiegende Teil der Maßnahmen ist dagegen unkompliziert, schnell und kostengünstig und dabei mit keineswegs geringer Wirkung umzusetzen.

Auch wenn die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege den bekannten Ansätzen zur Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung in großen Teilen gleichen, gibt es dennoch entscheidende Unterschiede, die vergegenwärtigt werden müssen:

- Der Eintritt der Pflegebedürftigkeit eines Angehörigen ist kaum prognostizierbar – er kommt oft überraschend, verursacht etwa durch eine Erkrankung, einen Unfall oder einen Schlaganfall/Herzinfarkt. Angehörige stehen in diesen Fällen vor dem Problem, innerhalb kürzester Zeit sich mit der Situation auseinanderzusetzen und tragfähige Lösungen zu finden. Hierbei besteht ein hoher Bedarf an Information und Beratung, wobei Unternehmen ihre Beschäftigten wesentlich unterstützen können.
- Nicht nur der Beginn, auch die Dauer der Pflegebedürftigkeit ist in der Regel nicht absehbar. Sie kann nur wenige Wochen oder Monate dauern, sich aber auch über viele Jahre hinweg erstrecken.
- Genauso wenig ist die Entwicklung des Pflegebedarfs vorhersehbar, d.h. welche Unterstützungsleistungen kurz- oder mittelfristig benötigt werden.
- Ein weiterer entscheidender Unterschied zur Betreuung und Erziehung von Kindern besteht in der ungleich höheren psychischen Belastung durch die Pflege. Zum einen bringt der Umgang mit Pflegebedürftigen weitaus weniger erfreuliche Erlebnisse als der Umgang mit kleinen Kindern. Pflegende Angehörige müssen mit einem fundamentalen Rollenwechsel in der Familie umzugehen lernen, der oft zu Konflikten führt. Starke Einschränkungen im Alltag und bei der Freizeitgestaltung müssen in Kauf genommen werden. Ein schlechtes Gewissen ist genauso wie die Wut auf den Pflegebedürftigen keine Seltenheit.
- Dazu kommt, dass von Betroffenen das Thema „Pflege“ oft als stigmatisiert oder tabuisiert erfahren wird.

Die letzten beiden Punkte verdeutlichen, dass pflegende Angehörige einen besonderen Bedarf an psychosozialer Beratung und Unterstützung haben.

Unternehmen werden sich in naher Zukunft zwangsläufig verstärkt mit der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege auseinandersetzen müssen. Schon heute können Arbeitgeber durch Angebote, die ein Nebeneinander von Erwerbstätigkeit und Pflege ermöglichen, Vorteile für ihr Unternehmen erzielen:

- Wird eine übermäßige Stressbelastung durch Anforderungen aus Beruf und Pflege vermieden, bleiben die Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden erhalten, die Voraussetzungen für effizientes und qualitativ hochwertiges Arbeiten sind.
- Überlastungen, die sich typischerweise in psychosomatischen Folgen wie Rückenschmerzen oder Migräne äußern und damit zu krankheitsbedingten Ausfällen führen, können vermieden werden.
- Durch kompetente Beratung und Information der Beschäftigten bei einem plötzlichen Beginn oder einer Veränderung der Pflegebedürftigkeit können Beschäftigte schneller und besser tragfähige Pflegearrangements finden und sich entsprechend eher und unbelasteter neben der Pflege auf ihre Berufstätigkeit konzentrieren.
- Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen erhalten, da sie nach der Pflegephase dem Unternehmen wieder uneingeschränkt zur Verfügung stehen.

Schließlich ist hervorzuheben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Angehörige pflegen, oft äußerst motiviert bei der Arbeit sind, da diese als Ausgleich, wenn nicht gar als Entlastung zur Pflegetätigkeit empfunden wird.

## 2. Ansatzpunkte zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, die in diesem Leitfaden vorgestellt werden, sind den acht Handlungsfeldern des audit berufundfamilie® entsprechend gegliedert: Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsort, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen sowie Service für Pflegenden. Die Auswahl der Maßnahmen erfolgte auf Grundlage von einschlägigen Erfahrungen, die von Unternehmen zumeist im Rahmen des audit berufundfamilie® gemacht wurden, sowie durch die Einschätzung von Expertinnen und Experten, denen das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sowohl aus der Betroffenen- als auch aus Unternehmensperspektive vertraut ist.

Welche Maßnahmen geeignet und sinnvoll sind, ist in den meisten Fällen von der jeweiligen Situation der pflegenden Beschäftigten abhängig: von der Position und der Tätigkeit im Unternehmen einerseits sowie der familiären und pflegerischen Ausgangslage andererseits. Daher wird jeder Maßnahmendarstellung eine praxisnahe Situations- bzw. Problemschilderung vorangestellt, die den jeweiligen Handlungsbedarf im Bereich Vereinbarkeit von Berufs- und Pflegetätigkeit illustrieren soll. Mit den Paragraphensymbolen (§§) wird bei einigen Maßnahmen auf rechtliche Aspekte hingewiesen. Als Tipps sind ergänzende Hinweise für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen aufgeführt.

## 2.1 Arbeitszeit

### 2.1.1 Flexible Arbeitszeit

Situation	<p>Die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und häuslicher Pflege erfordert typischerweise ein komplexes Pflegearrangement, in dem über den Tag verschiedene Unterstützungsdienste sich um den Pflegebedürftigen kümmern. Oft passt das Pflegearrangement nicht zu den vorgegebenen, starren Arbeitszeiten der berufstätigen Pflegeperson, und manchmal ist auch kurzfristig eine Anwesenheit zu Hause nötig. Eine möglichst frei einteilbare Arbeitszeit, die auch kurzfristig disponibel ist, ermöglicht Pflegenden eine einfachere Organisation ihres Alltags in doppelter Verantwortung.</p>
Maßnahme	<p>Vor allem Gleitzeitmodelle und Arbeitszeitkonten bieten sich an, um die Einteilung der Arbeitszeit in die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu stellen.</p> <p>Gleitzeitarbeit erlaubt den Beschäftigten, Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit innerhalb eines vereinbarten Zeitrahmens selbst zu bestimmen. Dabei können eine verbindliche Kernarbeitszeit und die Zeitspanne vereinbart werden, innerhalb derer gearbeitet werden kann. Noch größere Spielräume bieten Modelle mit variabler Arbeitszeit, bei denen auf eine Kernzeit verzichtet wird. Hier wird nur das Zeitfenster festgelegt, innerhalb dessen die Arbeitszeiten in Absprache mit den Vorgesetzten und Kollegen eigenverantwortlich und bedarfsorientiert gewählt werden können.</p> <p>Arbeitszeitkonten mit monatlichen oder jährlichen Abrechnungszeiträumen ermöglichen pflegenden Beschäftigten, sich an Einzeltagen oder in Phasen mit höherem Betreuungsbedarf – zum Beispiel bedingt durch eine leichte Erkrankung – intensiver um den Pflegebedürftigen zu kümmern. Die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten werden auf einem Zeitkonto erfasst und Plus- oder Minusstunden als Arbeitszeitguthaben bzw. Arbeitszeitschulden ausgewiesen. Hilfreich bei der Regulierung ist ein Regelungsrahmen hinsichtlich Ober- und Untergrenzen und Ausgleichszeiträumen von Plus- und Minusstunden. Die Möglichkeit zur Überziehung des Zeitkontos erlaubt auch Freistellungszeiten zur Pflege, die dann sukzessive im Betrieb nachgearbeitet werden.</p>
§§	<p>Bei flexiblen Arbeitszeiten sind die Bestimmungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes zu beachten.</p>
Tipp	<p>Flexible Arbeitszeiten setzen oft eine Prüfung und Anpassung der Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe voraus.</p>

### 2.1.2 Teilzeit

Situation	<p>Wenn die Versorgung des pflegebedürftigen Angehörigen mit Hilfe externer Pflege- und Betreuungsanbieter oder anderer Familienangehöriger gut organisiert ist, möchten die im Beruf stehenden Pflegenden in aller Regel so weit wie möglich ihrer normalen Erwerbstätigkeit nachgehen. Da die Koordination der Dienstleister sowie die alltäglichen Erledigungen für den Pflegebedürftigen, zum Beispiel Bankgeschäfte, Arztbesuche, jedoch Zeit brauchen, wird eine Arbeitszeitreduzierung oft als Chance betrachtet, Beruf und Pflege im Alltag besser zu vereinbaren. Hierbei werden oft vollzeitnahe Wochenstundenumfänge von 75 Prozent und mehr nachgefragt. Eine stärkere Reduzierung ist für die</p>
-----------	--

Maßnahme	meisten Pflegenden nicht praktikabel, da dies entweder zu finanziellen Engpässen oder aber zu einer Gefährdung der Karriere führen würde. Die Einführung von Teilzeitmodellen unterschiedlichen Umfangs bietet sich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, die einen pflegebedürftigen Angehörigen im eigenen Haus versorgen und von typischerweise mehreren Dienstleistern dabei unterstützt werden. Welcher Teilzeitumfang im konkreten Fall sinnvoll und geeignet ist, lässt sich am besten in einem individuellen Beratungsgespräch klären. Je nach Tätigkeit und Position muss auch entschieden werden, wie die Teilzeit gestaltet und die anfallende Mehrarbeit verteilt bzw. anders organisiert werden kann.
Tipp	Unternehmen stehen oft vor dem Problem, dass Teilzeitbeschäftigte am liebsten vormittags arbeiten, für den Nachmittag dagegen kaum komplementäre Teilzeitkräfte zur Verfügung stehen und die Präsenz zum Beispiel im Kundenkontakt nicht gewährleistet werden kann. Insbesondere Eltern sind wegen der Kindergarten- und Schulzeiten auf die freien Nachmittage zur Betreuung ihrer Kinder angewiesen. Bei Pflegenden in Teilzeit, die weniger von starren Öffnungszeiten abhängen, bietet es sich an, gezielt nach der Möglichkeit für nachmittägliche Arbeitszeiten zu fragen und gegebenenfalls die Beschäftigten bei der Suche nach bzw. der Organisation einer Nachmittagsversorgung für den pflegebedürftigen Angehörigen zu unterstützen.

### **2.1.3 Komprimierte Arbeitszeit**

Situation	Nicht jeder kann und möchte pflege- oder betreuungsbedürftige Eltern zu Hause versorgen. Unter Umständen liegen sogar mehrere Stunden Distanz zwischen den Wohnorten. Die Pflege wird in solchen Fällen in der Regel von Pflegeeinrichtungen oder aber Geschwistern übernommen. Dennoch haben Beschäftigte, deren Eltern Betreuung oder Pflege benötigen, häufig das Bedürfnis so viel wie möglich für diese da zu sein bzw. pflegende Geschwister zu entlasten.
Maßnahme	Wenn die oder der Beschäftigte nicht die Hauptpflegeperson ist, jedoch gerne eine Teilverantwortung für den pflegebedürftigen Angehörigen übernehmen möchte, kann sich eine komprimierte Arbeitswoche anbieten. Einer Vollzeittätigkeit innerhalb vier statt wie regulär in fünf Tagen nachzugehen bietet den Beschäftigten flexible Möglichkeiten, um zum Beispiel den pflegebedürftigen Verwandten zu besuchen oder für ein verlängertes Wochenende zu sich zu holen, ohne dass das Unternehmen durch eine Reduzierung des Arbeitsumfangs finanzielle Einbußen hat.
Tipp	Die Doppelbelastung von komprimierter Vollzeittätigkeit und Pflege kann durchaus zu einer Überlastung des Mitarbeiters mit Folgen für den Gesundheitszustand und die Arbeitsleistung führen. Daher sollte in Mitarbeitergesprächen die Tragfähigkeit dieses Arbeitszeitmodells regelmäßig geprüft werden und gegebenenfalls alternative Modelle vorgeschlagen werden.

### **2.1.4 Kurzfristig gewährte Freistellung / Sonderurlaub**

Situation	Typischerweise möchten pflegende Angehörige ihre Berufstätigkeit nicht gänzlich zugunsten der Pflege aufgeben. Sowohl finanzielle als auch soziale Gründe sprechen für die Pflegenden dafür, weiter im Beruf zu bleiben. Mehrwöchige Arbeitsunterbrechungen können aber insbesondere zu Beginn und am Ende der
-----------	--

Pflege sinnvoll oder notwendig sein. Wenn die Pflegebedürftigkeit des Angehörigen plötzlich eintritt, benötigt ein in der Pflege noch unerfahrener Angehöriger in einem solchen Fall kurzfristig Zeit, um sich gut zu informieren und das Pflegearrangement zu organisieren. Auch bei einer unerwarteten Verschlechterung des Zustandes der pflegebedürftigen Person haben Beschäftigte häufig das Bedürfnis, sich in dieser Zeit intensiv um den betroffenen Angehörigen zu kümmern, ohne dabei den Verlust ihres Arbeitsplatzes zu riskieren. Wenn für diese belastenden Tätigkeiten reguläre Urlaubstage in Anspruch genommen werden, bleibt entsprechend weniger Freiraum für Erholungszeiten, worunter der Gesundheitszustand der Pflegenden leiden kann.

#### Maßnahme

Sowohl unbezahlte längerfristige Freistellungen als auch eine bestimmte Anzahl frei verfügbarer Sonderurlaubstage bieten sich als Pausenmaßnahmen für pflegende Angehörige in derartigen Ausnahmesituationen an. Wichtig sind dabei kurze Antragsfristen und eine flexible Handhabung der Freistellungen. Nicht nur der Beginn, sondern auch der Verlauf und das Ende der Pflege Tätigkeit durch den Tod des Angehörigen sind oft nicht vorhersehbar. Daher sollte nicht nur die Freistellung, sondern auch der Wiedereinstieg ins Unternehmen kurzfristig ermöglicht werden.

#### Tipp

Eine längerfristige Freistellung sollte nur als letzte Möglichkeit in Betracht gezogen werden. Stattdessen sollte nach Modellen gesucht werden, die einen Verbleib des Mitarbeiters im Unternehmen ermöglichen. Aus Sicht der Pflegenden ist eine Erwerbstätigkeit eher als Ausgleich und emotionale Entlastung von der Pflegetätigkeit und keineswegs nur als zusätzliche Belastung zu sehen. Aus Unternehmenssicht werden durch alternative Modelle freistellungsbedingte Dequalifikationseffekte vermieden.

#### Praxisbeispiel

##### **Merz: Freistellungen kurzfristig und unbürokratisch ermöglichen**

Das Healthcare-Unternehmen Merz trifft für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen schnell und unkompliziert individuelle Regelungen für gewünschte Arbeitspausen. Bei bisherigen Anfragen von betroffenen Beschäftigten konnten längere Freistellungen innerhalb von einer Woche auf kurzem Wege ermöglicht werden. Die anfallende Mehrarbeit durch die Freistellung eines Mitarbeitenden wird innerhalb des Teams mit Unterstützung durch das Unternehmen aufgefangen.

#### Praxisbeispiel

##### **Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück: Flexibilität bei Freistellung und Wiedereinstieg**

Die Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück hat mehrere Beschäftigte kurzfristig für die Pflege und Sterbebegleitung von schwer erkrankten Angehörigen für Zeiträume bis zu einem Jahr freigestellt. Bei einem Mitarbeiter starb der Pflegebedürftige nur wenig nach Beginn der Freistellung. Oft möchten die Hinterbliebenen schnell wieder in den Beruf zurück – so auch in diesem Fall, in dem die Kreisverwaltung flexibel auf die veränderten Umstände reagiert und die Freistellung kurzfristig zurückgenommen hat. Die kurzfristig entstandene Lücke wurde mit Hilfe der verständnisvollen Arbeitskollegen und -kolleginnen sowie durch organisatorische Maßnahmen geschlossen.

### 2.1.5 Rücksichtnahme bei Urlaubsplanung

Situation	Durch die Doppelbelastung benötigen pflegende Berufstätige in besonderem Maße Urlaub – nicht nur von der Arbeit, sondern auch von der Pflege. Um eine Erholungsreise machen zu können, muss die Pflege entweder durch ein spezielles Arrangement mit ambulanten Diensten oder als Kurzzeitpflege in einer Einrichtung gewährleistet sein. Gerade bei der Kurzzeitpflege bestehen lange Wartezeiten, und Plätze sind nicht immer zu den bevorzugten Terminen verfügbar.
Maßnahme	Bei der Planung des Jahresurlaubs wird auf pflegende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besondere Rücksicht genommen. Um möglichen Störungen des Betriebsklimas wegen der Bevorzugung einzelner Beschäftigter bei Urlaubsanträgen vorzubeugen, ist es sinnvoll, die Belegschaft für die Doppelbelastungen durch Beruf und Pflege zu sensibilisieren.
Tipp	Generell sollten Vorgesetzte und Personalabteilung bei pflegenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch im Eigeninteresse des Unternehmens darauf achten, dass der Erholungsurlaub in Anspruch genommen wird, um damit der Gefahr von Erkrankungen und Unkonzentriertheit vorzubeugen.

## 2.2 Arbeitsorganisation

### 2.2.1 Teamarbeit

Situation	Eine möglichst frei einteilbare, auch kurzfristig disponible Arbeitszeit trägt wesentlich dazu bei, Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu ermöglichen. Den Beschäftigten ein hohes Maß an eigenständiger Arbeits- und Zeitplanung zu ermöglichen, ohne dass die Arbeitsabläufe oder die Servicequalität im Unternehmen beeinträchtigt werden, stellt für Unternehmen allerdings eine hohe Herausforderung dar.
Maßnahme	In teilautonomen Teams werden Arbeitsaufgaben arbeitsteilig innerhalb der Gruppe erbracht. Hier werden selbstverantwortlich Planung, Festlegung, Durchführung und Kontrolle der Arbeitsaufgaben abgestimmt. Die Arbeit ist so organisiert, dass die Mitarbeiterteams ihre Anwesenheitszeiten untereinander absprechen und sich gegebenenfalls gegenseitig vertreten können. Dabei können in Abstimmung von Arbeitsbedarf, Servicezeiten und persönlichen Wünschen für die Beschäftigten individuell zugeschnittene Einsatzpläne erstellt werden.
Tipp	Für eine funktionierende Teamarbeit ist es notwendig, gegenseitig laufend über den Arbeitsstand informiert zu sein, um in Abwesenheit von Kollegen zum Beispiel Arbeiten weiterführen oder Kundenanfragen kompetent beantworten zu können. Hierfür sind klare und verbindliche Regeln zur Kommunikation, zur Dokumentation und zur Arbeitsübergabe notwendig. Auf dieser Grundlage wird es auch möglich, Beschäftigte kurzfristig freizustellen, ohne dass durch den Know-how-Verlust die laufende Arbeit entscheidend beeinträchtigt wird. Um die Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Team nicht zu gefährden, ist darauf zu achten, dass alle Teammitglieder die Vorteile der flexibleren Arbeitsgestaltung nutzen können und die Arbeit gerecht verteilt wird.

### 2.2.2 Rücksichtnahme bei Überstunden und Geschäftsreisen

Situation	Die Pflege des Angehörigen schränkt die Flexibilität des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin im Hinblick auf die anfallende Arbeit im Unternehmen ein. Insbesondere das Ableisten von Überstunden oder Geschäftsreisen sind nicht uneingeschränkt und ohne Absprachen möglich.
Maßnahme	Von pflegenden Angehörigen sollten nur nach vorheriger Anfrage Mehrarbeitsstunden oder längere Dienstreisen erwartet werden. Da dies bei Kolleginnen und Kollegen stärkere Flexibilität und höheren Einsatz erfordert, ist eine Sensibilisierung für das Thema „Pflege“ auf breiter Basis notwendig, um Missstimmungen vorzubeugen.

### 2.2.3 Pflegerleichternde Arbeitsplatzausstattung

Situation	Am Arbeitsplatz kann es Beschäftigten, die neben der Berufstätigkeit gleichzeitig eine Pflegetätigkeit ausüben, oft an einfachen Infrastrukturangeboten dringend fehlen. Zum Beispiel ist für Beschäftigte in der Produktion oder für Reinigungskräfte der einfache Zugang zu Telefon oder zu Computer, Drucker und Intra- bzw. Internet nicht überall selbstverständlich. Dabei ist es für Angehörige
-----------	--

#### Maßnahme

von Hilfebedürftigen oft wichtig, für Notfälle ständig erreichbar zu sein. Auch sind viele Informationen am schnellsten über Intra- und Internet verfügbar. Die Einrichtung von zentral aufgestellten Computer-Terminals und Telefonzugängen für alle Beschäftigten trägt dem erhöhten privaten Organisationsbedarf der Pflegenden Rechnung. Bei Bürotätigkeiten ist diese Ausstattung ohnehin Standard, wobei auch hier den pflegenden Beschäftigten der private Gebrauch ausdrücklich zugestanden werden sollte.

#### Praxisbeispiel

##### **Merz: Den gesamten Betrieb ans Netz bringen**

Das Healthcare-Unternehmen Merz hat im Rahmen der so genannten „Gesamtbetriebsvereinbarung Medien“ für alle Mitarbeitenden die technischen Voraussetzungen für die notwendige Information und Kommunikation mit internen und externen Stellen zur Vereinbarkeit von Beruf und familiären Verpflichtungen geschaffen. Unter anderem wurde der Außendienst vollständig an Intranet und Internet angeschlossen, und im gewerblichen Bereich wurden frei zugängliche Computer aufgestellt.

## 2.3 Arbeitsort

### 2.3.1 Alternierende Heim- und Telearbeit

Situation	Ein Mitarbeiter mit einem pflege- bzw. betreuungsbedürftigen Angehörigen möchte gerne an zwei Tagen in der Woche zu Hause arbeiten, um für diesen ansprechbar zu sein und die Arbeit zum Beispiel gelegentlich für Arzt- und Behördengänge unterbrechen zu können. An den anderen Tagen findet eine Betreuung durch Arrangements mit Unterstützungsdienstleistern statt.
Maßnahme	Alternierende Heim- bzw. Telearbeit heißt, dass der oder die Beschäftigte die Arbeit tageweise zu Hause erledigt, er oder sie jedoch weiterhin an einigen Tagen am Arbeitsplatz im Unternehmen ist. Voraussetzung ist selbstverständlich, dass die Tätigkeit des Mitarbeiters telearbeitsfähig ist, d.h. er nicht oder nicht ständig an einen bestimmten Ort gebunden ist. Durch die Einführung der alternierenden Heim- bzw. Telearbeit ermöglicht der Arbeitgeber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine eigenverantwortliche Einteilung von Arbeitsort und Arbeitszeit und stellt gleichzeitig die Präsenz und die Abstimmung der Arbeitsabläufe im Unternehmen sicher. Von einer ausschließlichen Heim- oder Telearbeit raten Experten grundsätzlich ab, da durch die fehlende Präsenz im Unternehmen in der Regel Abstimmungsschwierigkeiten auftreten.
Tipp	Ob Heim- bzw. Telearbeit zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege beitragen kann und ob die Beschäftigten zu Hause ungestört arbeiten können, hängt stark von der Schwere des Pflegefalls ab. Dies sollte von Unternehmensseite sorgfältig geprüft werden. In der Regel ist eine alternierende Heim- und Telearbeit nur bei leichten Pflegefällen bzw. am Anfang der Pflege sinnvoll. Die Anfahrtszeiten zum Arbeitsplatz werden reduziert, und die Arbeitszeit kann leichter unterbrochen werden, um zwischendurch andere Dinge, wie zum Beispiel Arztbesuche, zu erledigen. Zum Teil ist es auch nur notwendig, dass jemand für alle Fälle in der Nähe des Pflegebedürftigen ist, was ein weitgehend ungestörtes Arbeiten ermöglicht. In vielen Fällen braucht der oder die Pflegebedürftige jedoch mehr Aufmerksamkeit als zunächst erwartet.

## 2.4 Informations- und Kommunikationspolitik

### 2.4.1 Kommunikation des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“

#### Situation

Pflegende Beschäftigte wissen oft nicht, dass ihr Unternehmen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege anbietet. Dies liegt zu einem guten Teil daran, dass das Interesse der Beschäftigten an entsprechenden Maßnahmen in der Regel gering ist, solange sie noch nicht selbst mit einem Pflegefall in der Familie konfrontiert sind. Die Folge: Wird ein Angehöriger plötzlich pflegebedürftig, wissen Beschäftigte nicht, dass, wo und wie sie Unterstützung im Unternehmen bekommen können. Damit die angebotenen Leistungen effektiv genutzt werden, ist daher eine regelmäßige und nachdrückliche Information, die auch (noch) nicht Betroffene erreicht, unverzichtbar.

#### Maßnahme

Eine kontinuierliche Kommunikation des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ und der eingeführten betrieblichen Maßnahmen führt dazu, dass die Beschäftigten sich bei Eintritt einer Pflegebedürftigkeit im Angehörigenkreis zumindest vage daran erinnern, dass das Unternehmen in diesem Bereich etwas anbietet. Dies ist eine erste Grundlage, um weitere Informationen im Bedarfsfall selbstständig einzuholen. Die offensive Kommunikation trägt zudem dazu bei, die im Unterschied etwa zur Kinderbetreuung oft noch nicht als „hofähig“ empfundene Angehörigenpflege zu enttabuisieren und die Beschäftigten zur Inanspruchnahme der Angebote zu ermutigen. Besonders erfolgreich ist die Kommunikation des Themas „Beruf und Pflege“, wenn sie den (noch) nicht Betroffenen bewusst macht, dass die Maßnahmen auch für sie relevant werden könnten.

Unternehmen verfügen in der Regel über eine Reihe von Kommunikationskanälen, über die auf das Thema und die betrieblichen Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenpflege aufmerksam gemacht werden kann. Geeignete Maßnahmen sind zum Beispiel Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift und im Intranet oder Aushänge am schwarzen Brett. Besondere Aufmerksamkeit kann erreicht werden, wenn Informationen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ als Tagesordnungspunkt bei Mitarbeiterinformationen oder als Anlage zu schriftlichen Quartalsinformationen der Geschäftsführung platziert werden können. Eine weitere Möglichkeit ist, zum Beispiel im Rahmen von betrieblichen Gesundheitstagen an Infoständen oder durch Vorträge auf das Thema „Angehörigenpflege“ aufmerksam zu machen. Bei der Kommunikation bietet sich auch eine Einbettung des Themas in einen größeren Zusammenhang wie „Familienbewusste Personalpolitik“ oder „Diversity-Management“ an.

#### Praxisbeispiel

##### **Ford: Interne Informationsveranstaltungen zum Thema „Pflege“**

Die im Jahr 2003 initiierte Mitarbeitergruppe Arbeiten & Pflegen der Ford-Werke GmbH setzt auf verschiedene Maßnahmen, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutschlandweit über das Thema, über Ansprechpartner und die Angebote von Ford zu informieren. Informationen über Maßnahmen, Fallbeispiele aus dem Unternehmen, Stellungnahmen von Vorstand und Personalleitung sowie die Kontaktdaten von Ansprechpartnern wurden in einer Broschüre zusammengestellt. Im Rahmen von Abteilungsmeetings stellt die Gruppe Hintergründe und Maßnahmen vor. Darüber hinaus wurden bislang mehrere Infoveranstaltungen in Kooperation mit der Ford-

Betriebskrankenkasse durchgeführt. In der internen Mitarbeiterzeitschrift wird regelmäßig über Pflegende und das Engagement von Ford in diesem Bereich berichtet. Zusätzliche Aufmerksamkeit konnte dadurch erzielt werden, dass die Mitarbeitergruppe bei zwei Ford-Diversity-Wettbewerben auf europäischer und globaler Ebene als Preisträger ausgezeichnet wurde. Das Modell der Gruppe Arbeiten & Pflegen gilt konzernintern als Best Practice. Auf Anregung der deutschen Mitarbeitergruppe Arbeiten & Pflegen wurde im Jahr 2006 auch bei Ford England eine entsprechende Initiative – das Carers' Network – gegründet.

## 2.4.2 Sensibilisierung der Belegschaft

Situation	Das Thema „Pflege“ stößt oft auf Desinteresse oder Ablehnung. Es kann passieren, dass ein pflegender Mitarbeiter von seinen Kollegen nur wenig Anteilnahme oder Verständnis für seine besondere Belastung erfährt. Als Folge nimmt er vom Unternehmen angebotene Maßnahmen nur selten – und wenn, dann nur mit schlechtem Gewissen und dem Gefühl, sich rechtfertigen zu müssen – in Anspruch. Im Gegenteil: Er befürchtet, dass seine Kollegen lediglich zur Kenntnis nehmen, dass er anscheinend nie zu Überstunden bereit ist, seine Situation aber ignorieren.
Maßnahme	Eine Unternehmenskultur, in der die Pflege von Angehörigen ernst genommen wird und Anerkennung findet, kann systematisch gefördert werden. Hierzu trägt die kontinuierliche Kommunikation des Themas bei. Ein besonders deutliches Signal ist es, wenn sich Mitglieder der Unternehmensleitung des Themas persönlich annehmen, bei Veranstaltungen oder Mitarbeiterinformationen entsprechend darauf eingehen oder Maßnahmen selbst in Anspruch nehmen. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sollten zudem nicht als Sozialleistungen, sondern als moderne Personalstrategie mit Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg kommuniziert werden.
Fazit	Der Erfolg der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Pflege hängt wesentlich von einer Unternehmenskultur ab, die Rücksicht auf Probleme der Beschäftigten mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nimmt. Gerade bei Maßnahmen, die direkte Auswirkungen auf Arbeitsabläufe und damit auf Vorgesetzte und Kollegen haben, ist es wichtig, dass den pflegenden Angehörigen Anerkennung entgegengebracht wird. Hinzu kommt, dass – anders als die Pflege, Betreuung und Erziehung von Kindern – die Pflege von Angehörigen, an deren Ende der Tod des Pflegebedürftigen steht, zumindest in der Tendenz stigmatisiert oder tabuisiert wird. Nur in einer offenen Unternehmenskultur werden pflegende Angehörige überhaupt bereit sein, auf ihre persönliche Situation aufmerksam zu machen, Bedarfe zu äußern und Maßnahmen in Anspruch zu nehmen.

### Praxisbeispiel

#### **Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück: Sensibilisierung durch die Verwaltungsleitung**

Bei der Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück wird bei Anlässen regelmäßig vom Landrat als Leiter der Kreisverwaltung persönlich auf die Herausforderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, auf die bestehenden Angebote und das audit berufundfamilie® hingewiesen. Die Resonanz ist durchweg positiv: Zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekundeten bislang Interesse, ohne dass sie selbst akut betroffen waren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird zunehmend bewusst, dass das Schicksal von Krankheit und Pflegebedürftigkeit

auch ihre eigene Familie betreffen kann und sie dann von der Unterstützung durch die Kreisverwaltung profitieren werden.

#### Praxisbeispiel

#### **AOK Hessen: Unterstützung für pflegende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Nachdem die AOK Hessen bereits einen Kinderbetreuungs-Service anbietet, lag es nahe, vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ebenfalls Unterstützungsmaßnahmen für pflegende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln. Dazu gehören die Beratung sowie die Vermittlung von häuslichen Unterstützungsleistungen und von Pflegeplätzen. Weiterhin sind in Kooperation mit anderen Unternehmen Informationsveranstaltungen für pflegende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geplant. Zur Umsetzungsunterstützung sind allgemeine Informationen für die Belegschaft, insbesondere für Führungskräfte vorgesehen, die einen offenen Umgang mit dem Thema „Pflege“ gewährleisten sollen.

### **2.4.3 Bereitstellung von Informationsmaterial**

#### Situation

Die Pflegebedürftigkeit eines Elternteils trifft Angehörige oft gänzlich unvorbereitet. Zunächst benötigen die Angehörigen möglichst schnell umfassende Informationen über Betreuungsmöglichkeiten, finanzielle und rechtliche Aspekte, aber auch über kompetente Anlaufstellen für eine Beratung, da ja in kürzester Zeit weitreichende Entscheidungen getroffen werden müssen.

#### Maßnahme

Unternehmen können Informationsmaterial zu den organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Aspekten der Pflege und zu Unterstützungsmöglichkeiten zusammenstellen und den Mitarbeitern bei Bedarf als Flyer, Broschüren oder im Intranet zugänglich machen. Gut und gezielt informierte Mitarbeiter werden unter anderem schneller die notwendigen Arrangements treffen, als wenn sie erst selbst die Informationen recherchieren müssen.

### **2.4.4 Ansprechpartner „Vereinbarkeit Beruf und Pflege“**

#### Situation

Pflegesituationen treten oftmals unvorhergesehen ein oder ändern sich plötzlich, zum Beispiel durch eine Verschlechterung der Gesundheit des Pflegebedürftigen. Pflegende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich zusätzlich zu der psychischen und emotionalen Belastung in kurzer Zeit mit einer Fülle von Informationen auseinandersetzen und tragfähige Lösungen für die neue Situation finden.

#### Maßnahme

Ein unternehmensinterner Ansprechpartner, bei dem die Informationen über betriebliche Angebote und externe Ansprechstellen gebündelt vorliegen und der mit den Problemen von pflegenden Angehörigen vertraut ist, kann die betroffenen Beschäftigten kompetent und effektiv unterstützen. Im persönlichen, auf den konkreten Fall abgestimmten Gespräch können Informationen und Hinweise zielgerichteter gegeben werden, als dies über Infomaterial oder Intranetangebote möglich ist. Der Ansprechpartner sollte vor allem eine Lotsenfunktion einnehmen, d.h. den Ratsuchenden an die zuständigen Personen und Stellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens vermitteln. Als Ansprechpartner kommen die Personalabteilung, der Betriebsrat, aber auch engagierte Mitarbeiter(gruppen) in Frage.

Tipp	Die Namen und Kontaktdaten der Ansprechpartner sollten bei sämtlichen Informationsmedien und -veranstaltungen zum Thema „Pflege“ stets aufgeführt werden. Nur so ist sichergestellt, dass die Mitarbeiter im Notfall wissen, an wen sie sich wenden können.
Fazit	Gerade weil der Beginn oder wesentliche Veränderungen bei der Pflege oft unvorhergesehen eintreten, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter von der Situation überfordert werden. Eine unvermeidliche Folge ist ein Einbruch der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters. Es liegt daher durchaus im Eigeninteresse des Unternehmens, dass der Beschäftigte schnell zu einer tragfähigen Lösung findet, wobei ein Ansprechpartner in Lotsenfunktion entscheidende Hilfe leisten kann. Die persönlichen Empfehlungen geben den Ratsuchenden zusätzlich Sicherheit.

#### Praxisbeispiel

##### **Ford: Notfallplan der Mitarbeitergruppe Arbeiten & Pflegen**

Die Mitglieder der Mitarbeitergruppe Arbeiten & Pflegen bei Ford stehen Ratsuchenden Kollegen als erste Ansprechpartner und Lotsen bei Fragen zum Thema „Pflege“ zur Verfügung. Die Kontaktdaten der Gruppenmitglieder werden im Unternehmen über Intranet, Broschüren und bei Infoveranstaltungen bekannt gemacht.

Zur kompetenten Beratung hat die Mitarbeitergruppe den Notfallplan „Was ist zu tun, wenn ein Angehöriger hilfe- bzw. pflegebedürftig ist?“ entwickelt. Der Plan führt systematisch und übersichtlich auf, was in der neuen Situation zu bedenken und konkret zu tun ist und welche Informationen bei Ärzten, Kranken- bzw. Pflegekassen oder Pflege- und Hilfeeinrichtungen eingeholt werden können. Schließlich gibt der Notfall-Leitfaden auch Hinweise, an wen man sich im Betrieb wenden soll.

## 2.5 Führungskompetenz

### 2.5.1 Vorträge/Trainings für Führungskräfte

Situation	Führungskräfte im Unternehmen, die nicht selbst Pflegebedürftige in der Familie haben, haben oft keine oder gar unzutreffende Vorstellungen von der Problematik pflegender Beschäftigter. Umso schwerer ist es, im Gespräch mit dem Mitarbeiter realistische und für beide Seiten tragfähige Arbeitsmodelle zu finden. Zudem stoßen die Betroffenen nicht immer auf Offenheit und Verständnis, wenn sie ihre Doppelbelastung zur Sprache bringen.
Maßnahme	Vorträge zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ bzw. Diversity-Trainings für Führungskräfte erfüllen einen doppelten Zweck: Zum einen erfolgt eine Sensibilisierung für die Herausforderung Pflege, zum anderen werden praktische Kompetenzen für die Führung durch Pflege und Beruf doppelt belasteter Beschäftigter vermittelt. Führungskräfte bekommen einen Eindruck von typischen Anforderungen im Alltag der Pflegenden und können so deren Anliegen und deren Situation besser beurteilen. Anhand von Beispielen aus dem Alltag bzw. typischen Fällen können innerhalb der Trainings Probleme verdeutlicht und passende Lösungsmodelle für den Arbeitsalltag entwickelt werden.

### 2.5.2 Mitarbeitergespräche

Situation	Häufig ist im alltäglichen Betriebsablauf wenig Zeit, um die persönliche bzw. familiäre Situation gegenüber Vorgesetzten zur Sprache zu bringen und entsprechende Veränderungen, etwa zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, einzuleiten.
Maßnahme	Individuelle Problemlagen wie die Verantwortung für einen pflegebedürftigen Angehörigen werden am besten im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in vertraulicher Atmosphäre erörtert. Um zu verhindern, dass Probleme mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflege unausgesprochen bleiben, ist es zweckmäßig, Fragen zur Pflegeverantwortung verbindlich in den Ablauf von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen zu integrieren. Bei Mitarbeitern, mit denen bereits Absprachen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege getroffen wurden, kann im Rahmen der Mitarbeitergespräche regelmäßig geprüft werden, ob die vereinbarten Lösungen aus Sicht von Unternehmen und Mitarbeiter noch tragfähig sind.
Tipp	Durch die Integration von Fragen in einen betrieblichen Standardprozess wie Mitarbeitergespräche wird erreicht, dass sich Führungskräfte mit dem Thema „Pflege“ auseinandersetzen müssen, was wiederum maßgeblich zur Sensibilisierung für das Thema beitragen kann.

#### Praxisbeispiel

#### **Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück: Balance von Beruf und Privatleben Bestandteil der Mitarbeitergespräche**

Bei der Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück beinhaltet der Leitfaden, den die Führungskräfte zur Führung der Mitarbeitergespräche bekommen, Fragen zu etwaigen Problemen mit der Balance von Beruf und Privatleben. Hierdurch soll gewährleistet werden, dass die Vorgesetzten auf jeden Fall Kenntnis von Problemen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erhalten und zusammen mit den Beschäftigten geeignete Lösungen entwickeln können.

### 2.5.3 Rotierende Verantwortung für Pflegemaßnahmen

Situation	In vielen Unternehmen, die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflege einführen, liegt die Zuständigkeit hierfür bei der Personalabteilung. Nicht selten bleibt die Akzeptanz und Unterstützung der Maßnahmen durch Führungskräfte des Unternehmens verhalten. Eine Identifikation mit dem Thema findet insbesondere dann nicht statt, wenn die Führungskräfte an der Einführung der Maßnahmen nicht beteiligt sind. Zudem haben die Personalabteilungen häufig keine detaillierten Kenntnisse über die Tages- und Arbeitsabläufe in den einzelnen Geschäftsbereichen, so dass die dort konzipierten Maßnahmen möglicherweise in manchen Bereichen nicht realisierbar sind bzw. nicht dem tatsächlichen Bedarf entsprechen.
Maßnahme	Durch eine Einbindung der Führungskräfte der verschiedenen Geschäftsbereiche in die Konzeption und Umsetzung der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege lassen sich die unternehmensinterne Identifikation mit dem Thema und die Akzeptanz der neuen Regelungen deutlich steigern. Dies trägt wiederum zu mehr Führungskompetenz im Umgang mit betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei. Als zweckmäßig hat sich das Modell der rotierenden Verantwortung erwiesen, bei dem die Kompetenzen für die Umsetzung und Weiterentwicklung von Maßnahmen jeweils temporär verschiedenen Bereichen im Unternehmen übertragen werden.

#### Praxisbeispiel

##### **DaimlerChrysler: Rotationsprinzip für höhere Führungskompetenz**

In der Projektgruppe „Beruf & Familie“ des DaimlerChrysler-Werkes Wörth, das das Zertifikat zum audit berufundfamilie® trägt, sind sämtliche Geschäftsbereiche wie Produktion, Engineering, Controlling etc. vertreten. Das Besondere ist, dass Führungskräfte der einzelnen Bereiche im zwölf- bis 18-monatigen Wechsel Verantwortung übernehmen für die Weiterentwicklung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen, wozu auch die Berücksichtigung der Situation pflegender Beschäftigter gehört. Der Personalbereich übernimmt dabei die konstante, stellvertretende Projektleitung und koordiniert die operative Umsetzung der personalrelevanten Maßnahmen. Zu den Vorteilen dieses Rotationsprinzips gehört, dass immer wieder neue Ideen entstehen und vermieden wird, dass Maßnahmen lediglich auf die Arbeitsabläufe und -strukturen eines bestimmten Bereichs zugeschnitten sind. Durch die Einbindung von Führungskräften aller Unternehmensbereiche werden Praxisnähe und Akzeptanz der Maßnahmen sichergestellt.

## 2.6 Personalentwicklung

### 2.6.1 Abstimmung bei Fort- und Weiterbildungen

Situation	Die eingeschränkte zeitliche Flexibilität Pflegender verringert oft die Möglichkeiten, Bereitschaft und Motivation, an betrieblichen Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen. Dies ist insbesondere wahrscheinlich, wenn die Qualifizierungsmaßnahmen außerhalb der üblichen Arbeitszeiten bzw. an einem anderen Ort stattfinden.
Maßnahme	Termin, Ort und Dauer von Qualifizierungsmaßnahmen sollten im Vorfeld mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgestimmt werden, wobei auf Beschäftigte mit Verantwortung für Pflege oder Familie besondere Rücksicht genommen werden sollte.
Tipp	Bei Beschäftigten, die Angehörige pflegen, sollte besonders darauf geachtet werden, dass Weiterbildungsangebote wahrgenommen werden, zum Beispiel durch zeitlich abgestimmte Angebote. Werden wegen der hohen privaten Belastung mehrfach Weiterbildungen ausgelassen, droht dem Beschäftigten eine massive Dequalifikation, was letztlich zu Lasten der Produktivität geht.

### 2.6.2 Kontakthalteangebote während längerer Freistellungen

Situation	Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin, die sich für einen längeren Zeitraum freistellen lässt, um einen pflegebedürftigen Angehörigen zu versorgen, gerät im Unternehmen leicht in Vergessenheit. Wenn er oder sie nicht über die aktuellen Entwicklungen informiert wird und keine Möglichkeit hat, sich mit Kollegen auszutauschen, wird der Wiedereinstieg erschwert und es sind mitunter längere Einarbeitungszeiten erforderlich.
Maßnahme	Je nach Tätigkeitsbereich lässt sich der Kontakt zu freigestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlichen Methoden aufrechterhalten. Zu den einfachsten Beispielen gehört es, den Namen der freigestellten Beschäftigten in regulären Post- oder E-Mail-Verteilern beizubehalten, so dass die Mitarbeiterinformationen oder gegebenenfalls Mitarbeiterzeitschriften weiter zugestellt werden. Einladungen zu Betriebsfeiern bieten sich ebenfalls an, um zu vermeiden, dass die freigestellte Person in Vergessenheit gerät. Durch Kontakthaltemaßnahmen wird auch die Bindung der freigestellten Beschäftigten an das Unternehmen erhöht.

### 2.6.3 Know-how-Erhalt während längerer Freistellungen

Situation	Eine längere Freistellung kann nicht nur dazu führen, dass der oder die Pflegende den Bezug zum Unternehmen und den Kollegen verliert. Durch das längere Pausieren können mitunter auch fachliche Kenntnisse verloren gehen oder veralten. Gerade die rasanten Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie führen zu der Notwendigkeit, sich kontinuierlich weiterzubilden.
Maßnahme	Um den häufig mit einer Unterbrechung der Berufstätigkeit einhergehenden Know-how-Verlust zu vermeiden, ist es sinnvoll, auch während der Freistellung in Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen der betroffenen Person zu investieren.

Voraussetzung ist auch hier, dass Thema und Termin mit der oder dem Beschäftigten abgestimmt werden. Durch Maßnahmen zum Know-how-Erhalt verhindert das Unternehmen Dequalifikationseffekte bei freigestellten Beschäftigten und ermöglicht damit einen reibungsloseren Wiedereinstieg und geringeren Aufwand für Nachschulungen.

#### Praxisbeispiel

#### **DaimlerChrysler: Längere Pausen ohne Know-how-Verlust**

Eine Besonderheit im DaimlerChrysler-Werk Wörth sind die so genannten Pausenmodelle. Hier wird Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unbezahlter Urlaub bis zu einem Jahr oder ein Austritt aus dem Unternehmen mit Wiedereinstellgarantie von bis zu drei Jahren Dauer ermöglicht. Dieses Modell wird häufig von Pflegenden genutzt, ebenso aber auch zur persönlichen Weiterbildung oder aus sonstigen privaten Gründen. Für Eltern bietet das Unternehmen eine bis zu vierjährige Familienzeit an – zusätzlich zur gesetzlichen Elternzeit. Um einem Know-how-Verlust während der Familienzeit entgegenzuwirken, sind die Freigestellten verpflichtet, regelmäßig an Qualifizierungen und Weiterbildungen teilzunehmen sowie jedes Jahr mindestens 100 Stunden Urlaubsvertretung zu leisten. Bei allen anderen Pausenmodellen ist die Qualifizierung keine Pflicht, aber ausdrücklich erwünscht und auch entsprechend nachgefragt.

## 2.7 Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen

### 2.7.1 Zuschuss für hauswirtschaftliche Leistungen

Situation	Die Pflegeversicherung, die oft als „Teilkaskoversicherung“ charakterisiert wird, kommt zwar für die Pflegeleistungen auf, aber nur in begrenztem Umfang für bestimmte hauswirtschaftliche Leistungen. Hilfebedürftige ohne Einstufung erhalten ohnehin keine finanzielle Unterstützung. Haushaltsnahe Dienstleistungen wie Haushaltshilfen, Einkaufsservice, Wäschedienste, Essen auf Rädern und Ähnliches stellen eine wichtige Entlastung für pflegende Angehörige dar, sind aber in aller Regel privat zu finanzieren und verursachen damit oft eine hohe finanzielle Belastung.
Maßnahme	Pflegende Beschäftigte können durch die Gewährung eines Zuschusses für haushaltsnahe Dienstleistungen wirkungsvoll entlastet werden. Statt zusätzlicher Arbeit kann die gewonnene Zeit zur intensiveren Zuwendung zum Pflegebedürftigen oder zur eigenen Erholung genutzt werden.
§§	Gem. § 87 I Nr. 10 BetrVG hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei freiwilligen Leistungen des Arbeitgebers. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats ist im Kern beschränkt auf die gerechte Ausgestaltung der freiwilligen Leistung.

## 2.8 Service für Pflegende

### 2.8.1 Seminare und Schulungen für pflegende Angehörige

#### Situation

Um einen pflegebedürftigen Menschen neben einer Berufstätigkeit gut zu versorgen, sind eine Vielzahl an Kenntnissen erforderlich. Dies reicht von organisatorischen Fragen der Vereinbarkeit mit der Berufstätigkeit über psychosoziale Fragen zum Umgang mit einem kranken Menschen bis hin zu Kenntnissen des Verlaufs der jeweiligen Krankheit und unmittelbar praktischen Handgriffen in der Pflege. Praxisnahe, komprimierte Schulungen bieten den Pflegenden hinsichtlich der sehr begrenzten zeitlichen Ressourcen eine wertvolle Unterstützung.

#### Maßnahme

Praxisnahe Schulungen können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass die Beschäftigten die Doppelbelastung durch Beruf und Pflege besser bewältigen, erkennen, wann zusätzliche Hilfen erforderlich sind, und lernen, sich physisch und psychisch zu schonen. Zentrale Themen der Schulungen können etwa sein (vgl. Angebot von St. Steinfeld):

- Pflegebedürftigkeit und Pflege – welche Anforderungen werden an mich gestellt, was verändert sich bezüglich meines Arbeitsplatzes und meiner Familie? Hilfen zur Selbstpflege, Erkennen der eigenen Grenzen.
- Finanzielle und rechtliche Aspekte der Pflege – die Pflegeversicherung, Hilfen über das BSHG, SGB II, SGB V, Vorsorgevollmacht und Patientenverfügung.
- Krankheitsbild Demenz – Diagnose, Behandlung und Umgangsmöglichkeiten bei demenziellen Erkrankungen.
- Praktische Hilfen im Pflegealltag – Pflegehilfsmittel, praktische Übungen zum besseren Umgang mit körperlich belastenden Tätigkeiten.
- Depressionen im Alter erkennen und behandeln – Umgangsformen mit depressiven Menschen bei Pflegebedürftigkeit, die Erschöpfungsdepressionen vermeiden.
- Das soziale Netz bei Pflegebedürftigkeit – alle Unterstützungsmöglichkeiten bei Pflegebedürftigkeit. Wie erkenne ich ein gutes Heim bzw. eine gute Sozialstation? Anlaufstellen im Unternehmen.
- Fallplanung und individuelle Beratung.

#### Praxisbeispiel

##### **T-Com: Seminarreihe und Einzelberatung zum Thema „Pflege“**

Die T-Com hat im letzten Jahr am Standort Darmstadt in Kooperation mit dem lokalen Bündnis für Familie für ihre Beschäftigten eine Seminarreihe zum Thema „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ mit anschließenden Einzelberatungen veranstaltet. Das Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war durchweg positiv, die Einzelberatungen erfuhren regen Zulauf, so dass aktuell geplant ist, die Seminarreihe auch an anderen Standorten durchzuführen.

#### Tipp

Nach Erfahrungen von Unternehmen fällt die Nachfrage bei erstmaliger Durchführung von Schulungsangeboten oft sehr verhalten aus, steigt aber deutlich bei wiederholter Durchführung der Schulungen. Durch eine offensive Informations- und Kommunikationspolitik des Unternehmens kann gewährleistet werden, dass alle Beschäftigten, die dieses Angebot interessieren könnte, auch Kenntnis davon bekommen.

## 2.8.2 Psychosoziale Beratung

Situation	<p>Die Pflege eines Angehörigen neben der eigenen Berufstätigkeit ist nicht zuletzt auch eine psychische Belastung für die pflegenden Berufstätigen. Sie stehen unter einem hohen Erwartungsdruck von der Seite des Unternehmens, der Familie, des Pflegebedürftigen und sich selbst. Meistens können sie diesen Ansprüchen nicht gerecht werden und haben leicht das Gefühl, dass ihre Arbeit nicht genügt. Gleichzeitig wollen sie sich jedoch nicht eingestehen, dass sie Hilfe brauchen. Auch der mit einer Pfllegetätigkeit verbundene Rollenwechsel belastet über die alltägliche Pflegearbeit hinaus emotional: Die pflegebedürftige Mutter, die die Tochter großgezogen hat, muss nun von ihr wie ein Kind versorgt werden. Gefühle wie starke Wut auf die pflegebedürftigen Angehörigen sind typisch und belasten zusätzlich. Hinzu kommt die psychische Auseinandersetzung mit den Themen „Krankheit“ und „Sterben einer nahe stehenden Person“ sowie auch die Konfrontation mit dem eigenen Alterungsprozess. In vielen Fällen sind gesundheitliche Symptome wie häufige Migräne oder Rückenschmerzen Ausdruck einer psychischen Belastung.</p>
Maßnahme	<p>Das Angebot einer psychosozialen Beratung für Pflegendende kann die Betroffenen entlasten und dadurch Einschränkungen bei der beruflichen Tätigkeit bis hin zu Ausfällen durch psychosomatisch bedingte Krankheiten vermeiden. Nach Einschätzung von Experten hilft es den meisten Betroffenen bereits sehr, sich umfassend aussprechen zu können und das Gefühl zu bekommen, dass sie die Hilfe anderer annehmen dürfen. Die Sozialberatungen, die typischerweise zu diversen persönlichen Problemen beraten, haben allerdings meist keine spezifischen Kenntnisse der Situation Pflegendender und können daher nicht gezielt auf die Problematik eingehen.</p> <p>Für die Durchführung der psychosozialen Beratung eignen sich speziell qualifizierte externe Berater, die Einzelgespräche oder Gruppenworkshops durchführen. Offene Gesprächskreise nach dem Vorbild der Selbsthilfegruppen werden angesichts der ohnehin hohen zeitlichen Belastung von den Pflegenden eher selten angenommen.</p>

## 2.8.3 Beratung zum Pflegearrangement und Vermittlung externer Unterstützungsdienste

Situation	<p>Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen mit dem plötzlichen Eintreten von Krankheit und Pflegebedürftigkeit im engeren Familienkreis die ersten Erfahrungen mit dem Thema „Pflege“. Ihre Kenntnisse der regionalen Pflege- und Betreuungsangebote sind in den meisten Fällen gering. Ebenso haben sie sich noch nicht mit finanziellen und rechtlichen Fragen rund um das Thema „Pflegeversicherung“, wie zum Beispiel dem Einstufungsverfahren in eine Pflegestufe, auseinandergesetzt. Plätze in Pflegeeinrichtungen sind zudem nicht jederzeit überall zu bekommen – und die Qualität der Einrichtungen können die Angehörigen in der Regel nicht beurteilen. Jede Pflegekonstellation ist zudem an sehr individuelle Rahmenbedingungen gekoppelt. Gerade für die Vereinbarkeit von Beruf und häuslicher Pflege ist ein durchdachtes und passgenau abgestimmtes Arrangement nötig, welches umfangreiche Informationen und einen erheblichen Koordinationsaufwand erfordert. Berufstätige fühlen sich in einer solchen Situation schnell überfordert und haben Sorge vor den persönlichen und finanziellen Belastungen, die auf sie zukommen werden.</p>
-----------	---

## Maßnahme

Eine bedarfsgerechte Beratung und Vermittlung der Angebote der regionalen Pflege- und Betreuungsdienste durch kompetente Fachleute ist eine wichtige Unterstützung für pflegende Angehörige. Die Zusammenstellung eines geeigneten Pflegearrangements kann am besten in einem persönlichen Beratungsgespräch mit dem Betroffenen erarbeitet werden. Der passende Zuschnitt auf die individuellen Rahmenbedingungen ist einer der wichtigsten Punkte, um Beruf und Pflegetätigkeit zu vereinbaren.

Für Unternehmen ist es in der Regel nicht sinnvoll, das erforderliche Know-how selbst aufzubauen und den Beratungs- und Vermittlungsservice unternehmensintern anzubieten. Mittlerweile bieten verschiedene private Dienstleister (zum Beispiel ProCasa, pme Familienservice, protegia) eine umfassende Beratung und die Vermittlung von Pflegeleistungen an. Gegebenenfalls kann das erforderliche Know-how auch in Kooperationen wie den lokalen Bündnissen für Familie bereitgestellt werden.

## Praxisbeispiel

### **AOK Hessen: Datenbank der regionalen Pflegeeinrichtungen im Intranet**

Die AOK Hessen stellt ihren Beschäftigten eine Datenbank der Pflegeeinrichtungen für ganz Hessen zur Verfügung. Informationen können unter anderem zu ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen, häuslicher Krankenpflege, Kurzzeitpflegeplätzen und Hospizen abgerufen werden. Diese sind allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich und immer auf dem aktuellen Stand. Über eine Postleitzahl- und Umkreissuche können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell eine geeignete Einrichtung für den pflegebedürftigen Angehörigen finden. Dieser Service ist möglich, weil die AOK Hessen als Kranken- und Pflegekasse über eigenes Know-how zum Thema „Pflege“ verfügt.

## **INFO: Entlastungsangebote für die häusliche Pflege**

### **Niedrigschwellige Betreuungsangebote**

Unter niedrigschwelligen Betreuungsangeboten werden Angebote verstanden, mit denen pflegende Angehörige ergänzend zu den allgemeinen Pflegeleistungen von Betreuungsaufgaben entlastet werden sollen. Zum Teil bieten die Angebote auch aktivierende/tagesstrukturierende Leistungen. Zu den Angeboten zählen unter anderen:

- Helferinnen- und Helferkreise zur Entlastung pflegender Angehöriger im häuslichen Bereich
- Tagesbetreuung außerhalb des häuslichen Bereichs (Betreuung von Kleingruppen oder Einzelpersonen durch eine Art „Tagesmutter“)
- Familienentlastende Dienste (Begleitung bei Behörden- und Arztbesuchen, Spaziergängen, Ausflügen etc.)
- Betreuungsgruppen für Menschen mit Demenz (zum Beispiel Alzheimergruppen mit Angeboten zu Gedächtnistraining, Basteln, Lesen etc.)

### **Haushaltsnahe Dienstleistungen**

Hierzu zählen Haushaltshilfen, Einkaufsservice, Wäschedienste, Essen auf Rädern und andere Dienstleistungen, die eine wesentliche Entlastung im Alltag von pflegenden Angehörigen darstellen können. Sie sind in aller Regel privat zu finanzieren.

### **Tagespflege (Nachtpflege)**

Die Tagespflege stellt eine teilstationäre Versorgung pflegebedürftiger älterer Menschen dar. Den Besuchern werden therapeutische und kommunikative Angebote gemacht, die sich häufig speziell an psychisch bzw. demenziell erkrankte Menschen richten. Besonders entlastend ist die Tagespflege für pflegende Angehörige, die berufstätig sind, durch die Öffnungszeiten von 8:00 – 17:00 Uhr und den Hol- und Bringdienst, der allerdings zum Teil extra bezahlt werden muss.

### **Kurzzeitpflege**

Kurzzeitpflege kann in Anspruch genommen werden, wenn vorübergehend weder häusliche Pflege noch Pflege in Tagespflegeeinrichtungen möglich ist. Für höchstens vier Wochen wird die pflegebedürftige Person dann vollstationär entweder in einem Pflegeheim oder in einer Kurzzeitpflegeeinrichtung betreut.

### **Verhinderungspflege**

Verhinderungspflege wird durch eine professionelle Pflegekraft oder andere private Pflegepersonen geleistet, wenn die Hauptpflegeperson wegen Krankheit oder Verpflichtungen privater oder beruflicher Art verhindert ist. Voraussetzung ist, dass die pflegebedürftige Person seit mindestens zwölf Monaten zu Hause gepflegt wurde. Die Verhinderungspflege ist mit der Kurzzeitpflege kombinierbar – auf diese Weise kann ein Abwesenheitszeitraum der Hauptpflegeperson von acht Wochen überbrückt werden.

## **2.8.4 Freiwilligen-Pool als Betreuungsdienst**

Situation	Pflegebedürftige brauchen insbesondere bei kognitiven Einschränkungen nicht nur Unterstützung, um alltäglichen Bedürfnissen wie Nahrungsaufnahme, Körperhygiene und Toilettengängen nachzukommen, sondern müssen in aller Regel auch betreut und unterhalten werden: ein nettes Gespräch bei Kaffee und Kuchen, ein kleiner Spaziergang, ein schönes Spiel. Ein pflegender Beschäftigter ist häufig zeitlich so sehr eingenommen, dass er insbesondere diese betreuenden Tätigkeiten immer wieder vernachlässigt und ihm ein schlechtes Gewissen bleibt.
Maßnahme	Ehemalige Betriebsangehörige, die aus dem Beruf ausgeschieden sind, bleiben dem Unternehmen häufig in besonderer Weise verbunden. Viele (Vor-)Ruheständler würden gelegentlich gerne ehrenamtliche Tätigkeiten für das Unternehmen übernehmen. Es bietet sich daher von Unternehmensseite an, mit Hilfe der Ehemaligen einen Freiwilligen-Pool aufzubauen und bei Bedarf zwischen Mitarbeiter und Freiwilligen zu vermitteln. Die reguläre Pflege wird jedoch dadurch nicht ersetzt. Daher kann diese Form der gelegentlichen Betreuung höchstens eine Ergänzung zum Pflegearrangement sein. Des Weiteren ist ihr Erfolg wesentlich davon abhängig, wie sich der oder die Freiwillige mit dem Pflegenden auf der einen Seite und dem Pflegebedürftigen auf der anderen Seite versteht. Ohne eine gewisse Sympathie wird jeder noch so gut gemeinte Versuch sein Ziel verfehlen.

## **2.8.5 Belegplätze für die Kurzzeitpflege**

Situation	Immer wieder kommt es vor, dass Pflegende die pflegebedürftigen Angehörigen, die sie eigentlich zu Hause versorgen, für kurze Zeit in einem Pflegeheim unterbringen müssen oder möchten. Dies ist bei Geschäftsreisen ebenso notwendig wie bei Urlaubs- und Wochenendreisen bzw. eigener Krankheit. Kurzzeitplätze in Pflegeheimen sind jedoch häufig nicht ohne Weiteres zu bekommen, da stationäre Einrichtungen mit Blick auf eine bessere Auslastung in der Regel eine Dauerbelegung bevorzugen.
Maßnahme	Unternehmen können mit Pflegeeinrichtungen einen Vertrag über Belegplätze aushandeln. Für die Tage mit Belegung kommt die Pflegeversicherung auf, wenn der Platz unbelegt bleibt, übernimmt das Unternehmen den Ausfall teil-

weise oder vollständig. Für stationäre Einrichtungen verringert sich so das finanzielle Risiko. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Sicherheit gegeben, dass ein Kurzzeitplatz zur Verfügung steht, wenn sie ihn benötigen.

Die Kosten der Maßnahme hängen von der konkreten Vereinbarung zwischen Unternehmen und Pflegeeinrichtung sowie von der tatsächlichen Belegung ab. Trägt das Unternehmen sämtliche Kosten, belaufen sich diese pro Platz auf etwa 2.600 Euro monatlich. Erfahrungswerte aus Unternehmen im Hinblick auf die durchschnittliche Auslastung liegen bislang nicht vor.

### 3. Das audit berufundfamilie®

Die in diesem Handlungsleitfaden vorgestellten Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sind größtenteils im Rahmen des audit berufundfamilie® entwickelt und umgesetzt worden. Sie sind Teil systematischer und betriebswirtschaftlich sinnvoller Konzepte für eine familienbewusste Personalpolitik.

Das audit berufundfamilie® ist das zentrale Managementinstrument zur Einführung, Ausgestaltung und Weiterentwicklung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Es wurde 1998 auf Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung entwickelt, um Unternehmen Wege zu zeigen, wie eine tragfähige Balance von Unternehmensinteressen und Belangen der Beschäftigten umgesetzt werden kann.

Vom audit berufundfamilie® profitieren Unternehmen und Institutionen aller Branchen und Größenklassen von einer familienbewussten Personalpolitik, da sie mit Einzelmaßnahmen nicht nur auf akut auftretende Probleme reagieren, sondern Familienbewusstsein als Strategie für eine erfolgreiche Personalpolitik einsetzen. In auditierten Unternehmen wurden vielfältige Maßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern entwickelt und erprobt; zunehmend wird das audit auch als Instrument genutzt, um Rahmenbedingungen zu realisieren, die den Beschäftigten die Pflege von Angehörigen ermöglicht.

Im Rahmen einer Auditierung werden der Status quo im Unternehmen begutachtet, betriebsindividuelle Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt und realisierbare Ziele vereinbart. Dabei ist es nicht entscheidend, möglichst viele Ziele und Maßnahmen zu vereinbaren. Vielmehr liegt das Ziel der Auditierung darin, mit den für das einzelne Unternehmen sinnvollen Maßnahmen ein stimmiges Gesamtkonzept zu entwickeln, das bedarfsgerecht, kostengünstig sowie ohne großen administrativen Aufwand realisierbar ist.

Das audit berufundfamilie® erfasst über 140 mögliche Einzelmaßnahmen, die in allen klassischen Bereichen der Personalpolitik ansetzen: vom Aufbau flexibler Arbeitszeitmodelle, der familiengerechten Gestaltung von Arbeitsabläufen und der Einführung von Telearbeit über die Verbesserung der Informations- und Kommunikationsabläufe sowie der Führungskompetenz, Fragen der Personalentwicklung und der Gewährung geldwerter Leistungen bis hin zum Angebot von Serviceleistungen für Familien.

Ein externer, von der berufundfamilie gGmbH geschulter, unabhängiger Auditor begleitet den gesamten Prozess. Die Beteiligung von Vertretern der Unternehmens- und Personalleitung, von Betriebs- bzw. Personalratsmitgliedern, Frauen- oder Diversity-Beauftragten, Führungskräften und interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt sicher, dass die Belange aller relevanten Bereiche des Unternehmens berücksichtigt werden.

Nach erfolgreicher Durchführung des audit berufundfamilie® werden die Unternehmen mit dem entsprechenden Zertifikat zum audit berufundfamilie® ausgezeichnet und erhalten das Recht, das europaweit geschützte Signet zu führen. Die zertifizierten Unternehmen werden in der dreijährigen Umsetzungsphase von der berufundfamilie gGmbH betreut, in das Netzwerk der auditierten Unternehmen aufgenommen und profitieren so von dem Know-how der berufundfamilie gGmbH und den Erfahrungen anderer Unternehmen.

Was das audit berufundfamilie® in puncto Wirtschaftlichkeit wert ist, zeigen die ersten Ergebnisse der Begleitforschung des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik (FFP): In Unternehmen mit einem passgenau-

en Angebot familienbewusster Maßnahmen fehlen die Beschäftigten weniger häufig. Die Fehlzeitenquote sinkt im Zeitablauf der Auditierung um deutlich mehr als 2,5 Prozent. Auch den Einfluss familienbewusster Maßnahmen auf die Fluktuation schätzen die befragten Unternehmen positiv ein. Die Beschäftigten kehren nach der Elternzeit schneller wieder an ihren Arbeitsplatz zurück und werden nach ihrer Rückkehr schneller in die Arbeitsabläufe integriert.

Im Wettbewerb um künftige Mitarbeiter haben familienbewusste Unternehmen die Nase vorn – schließlich beeinflusst das gestärkte Image den Bewerber-Pool. Eine nachhaltig betriebene familienbewusste Personalpolitik vereinfacht die Rekrutierung im Allgemeinen und bei Führungskräften und Spezialisten im Besonderen. Das audit berufundfamilie® wird von den Wirtschaftsverbänden (DIHK, BDA, BDI und ZDH) empfohlen. Die Schirmherrschaft zum audit berufundfamilie® haben Bundeswirtschaftsminister Glos und Bundesfamilienministerin von der Leyen übernommen. Einmal jährlich zeichnen sie die auditierten Unternehmen bei einer öffentlichkeitswirksamen Zertifikatsverleihung aus.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der:

berufundfamilie gGmbH  
Feldbergstraße 21  
60323 Frankfurt am Main

Telefon: 069 . 300 388-0  
Telefax: 069 . 300 388-77  
E-Mail: [info@beruf-und-familie.de](mailto:info@beruf-und-familie.de)

sowie im Internet unter:  
[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

## 4. Kooperationen mit der Initiative „Lokale Bündnisse für Familie“

Bei Personalmaßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege kann es für Unternehmen sinnvoll sein, mit weiteren Unternehmen, aber auch anderen lokalen Akteuren zu kooperieren. Einen geeigneten Rahmen hierfür stellt die vom Bundesfamilienministerium angestoßene Initiative „Lokale Bündnisse für Familie“ dar.

Lokale Bündnisse zielen als kommunale oder regionale Kooperationen von Akteuren aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Kirchen, Wohlfahrtsverbänden und der Zivilgesellschaft darauf ab, auf bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen für Familien hinzuwirken und insbesondere die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Die Bündnisse bieten ein Forum für den direkten Austausch von Unternehmen, Kommune und Betreuungseinrichtungen. Dadurch kann zum Beispiel ermöglicht werden, bestehende Defizite bei der Kinderbetreuung zu erkennen und gemeinsam bedarfsgerechte Lösungen zu entwickeln. Seit 2003 wurden bundesweit über 350 lokale Bündnisse gegründet.

Es muss darauf hingewiesen werden, dass Initiativen wie die „Lokalen Bündnisse für Familie“ insbesondere in ihrer Entstehungsphase oft ein hohes zeitliches Engagement von den Beteiligten erfordern. Auf der anderen Seite können sie für beteiligte Unternehmen wichtige Vorteile und Erleichterungen bringen.

Die Bündnisse bieten die Chance zu Kooperationen mit anderen Arbeitgebern zur Durchführung von Schulungen und Trainings, aber auch für die Reservierung von Belegplätzen für die Kurzzeitpflege. So kann bei Angeboten von externen Dienstleistern die kritische Nachfragegröße erreicht werden, ab der eine Durchführung der Maßnahmen sinnvoll ist.

Die Vermittlung von Informationen über das Angebot von Pflegediensten, durch bürgerschaftliches Engagement getragenen Initiativen und Anbietern haushaltsnaher Dienstleistungen ist eine zentrale Unterstützungsmaßnahme für pflegende Beschäftigte. Der Kontakt zu einem Bündnis kann hier hilfreich sein, da zahlreiche Bündnisse ohnehin einen Schwerpunkt auf die Sammlung und Aufbereitung von Informationen zu lokalen Angeboten setzen.

Schließlich können lokale Bündnisse auch für Unternehmen die Gelegenheit bieten, Trägern Impulse für die Weiterentwicklung von Pflegeangeboten zu geben. Beispielsweise können Unternehmen den Anstoß geben, verstärkt Tagespflegeleistungen nachmittags anzubieten, um Teilzeitkräfte in den Nachmittagsstunden einsetzen zu können.

Auskünfte zu den Bündnis-Standorten, deren Tätigkeitsspektren und Kontaktadressen sind im Internet verfügbar unter der Adresse:

[www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)

oder direkt erhältlich beim:

Servicebüro Lokale Bündnisse für Familie

Charlottenstraße 65

10117 Berlin

Telefon: 0180 . 52 52 212 (14 Cent/Min.)

Telefax: 0180 . 52 52 213

E-Mail: [info@lokale-buendnisse-fuer-familie.de](mailto:info@lokale-buendnisse-fuer-familie.de)

## 5. Checkliste der Maßnahmen

Als Erleichterung für den praktischen Einstieg in das Thema „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ sind die empfohlenen Maßnahmen in einer Checkliste zusammengestellt. So kann schnell und übersichtlich festgestellt werden, welche Maßnahmen in Ihrem Unternehmen bereits praktiziert werden, in welchen Bereichen noch Handlungsbedarf besteht, welche Maßnahmen für Sie interessant sein könnten und wo Sie konkrete Planungen in Angriff nehmen möchten.

	<b>gibt es bereits</b>	<b>es besteht Interesse</b>	<b>wird in Angriff genommen</b>
<b>Arbeitszeit</b> Kurzfristig disponible Arbeitszeiten/Gleitzeit/ Arbeitszeitkonto Teilzeit Freistellung/Sonderurlaub Komprimierte Arbeitszeit Rücksichtnahme bei Urlaubsplanung			
<b>Arbeitsorganisation</b> Teamarbeit Rücksicht bei Überstunden/Reisen Pflegeerleichternde Arbeitsplatzausstattung			
<b>Arbeitsort</b> Alternierende Heim- und Telearbeit			
<b>Informations- und Kommunikationspolitik</b> Kommunikation des Themas „Pflege“ und der Angebote für Pflegende Sensibilisierung der Belegschaft Bereitstellung von Infomaterial Ansprechpartner „Vereinbarkeit Beruf und Pflege“			
<b>Führungskompetenz</b> Vorträge/Trainings für Führungskräfte Mitarbeitergespräch Rotierende Verantwortung für Pflegemaßnahmen			
<b>Personalentwicklung</b> Abstimmung bei Fort- und Weiterbildungen Kontakthalteangebote während längerer Freistellungen Know-how-Erhalt während längerer Freistellungen			

	<b>gibt es bereits</b>	<b>es besteht Interesse</b>	<b>wird in Angriff genommen</b>
<b>Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen</b> Zuschuss für haushaltsnahe Dienstleistungen			
<b>Service für Pflegende</b> Seminare und Schulungen für pflegende Angehörige Psychosoziale Beratung Beratung zum Pflegearrangement und Vermittlung externer Pflegedienste Freiwilligen-Pool als Betreuungsdienst Belegplätze für die Kurzzeitpflege			

## 6. Adressen, Ansprechpartner, Links

**berufundfamilie gGmbH**  
- Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung  
Feldbergstraße 21  
60323 Frankfurt am Main  
Telefon: 069 . 300 388-0  
Telefax: 069 . 300 388-77  
E-Mail: [info@beruf-und-familie.de](mailto:info@beruf-und-familie.de)  
Internet: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

**Prognos AG**  
Aeschenplatz 7  
CH-4010 Basel  
Telefon: +41 61 . 3273-200  
Telefax: +41 61 . 3273-300  
E-Mail: [info@prognos.com](mailto:info@prognos.com)  
Internet: [www.prognos.com](http://www.prognos.com)

**Aus der Praxis für die Praxis**  
– Unterstützung zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege –  
Stefanie Steinfeld  
Siedlungsweg 7  
64372 Ober-Ramstadt  
Telefon: 06154 . 536 00  
Telefax: 06154 . 804 221  
E-Mail: [SteffiSteinfeld@web.de](mailto:SteffiSteinfeld@web.de)

**AOK – Die Gesundheitskasse in Hessen**  
Basler Straße 2  
61352 Bad Homburg  
Telefon: 06172 . 272 131  
E-Mail: [service@he.aok.de](mailto:service@he.aok.de)  
Internet: [www.aok.de/hes](http://www.aok.de/hes)

Ansprechpartnerin: Sonja Lambert, Stabsstellenleiterin Hauptabteilung Personal- und Ressourcenmanagement Stabsstelle Chancengleichheit und Diversity-Management

**DaimlerChrysler AG**  
Daimlerstraße 1  
76742 Wörth am Rhein  
Telefon: 07271 . 710  
Telefax: 07271 . 715 353  
Internet: [www.werk-woerth.daimlerchrysler.com](http://www.werk-woerth.daimlerchrysler.com)

Ansprechpartner: Harald Klein, Leiter Personal-Service-Center

**Deutsche Telekom AG**

Friedrich-Ebert-Allee 140  
53113 Bonn  
Telefon: 0228 . 181 125 00  
Telefax: 0228 . 181 125 80  
E-Mail: info@t-com.net  
Internet: www.t-com.de

Ansprechpartner: Gerhard Schierhorn, Personalleiter Head Office T-Com

**Ford-Werke GmbH**

Henry-Ford-Straße 1  
50725 Köln  
Telefon: 0221 . 903 3333  
Telefax: 0221 . 903 2869  
Internet: www.ford.de

Ansprechpartnerin: Elisabeth Pohl, Vorsitzende der Mitarbeitergruppe Arbeiten & Pflegen, Leiterin der internen Kommunikation

**Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück**

Ludwigstraße 3-5  
55469 Simmern  
Telefon: 06761 . 820  
E-Mail: rhk@rheinhunsrueck.de  
Internet: www.kreis-sim.de

Ansprechpartner: Michael Gutenberger, Leiter der Personalentwicklung, Geschäftsführer der Arbeitsgruppe Beruf & Familie

**Merz GmbH & Co. KgaA**

Eckenheimer Landstraße 100  
60318 Frankfurt am Main  
Telefon: 069 . 150 30  
Telefax: 069 . 150 320 0  
E-Mail: contact@merz.de  
Internet: www.merz.de

Ansprechpartner: Dr. Wolfgang Granzer, Leiter der Personalabteilung

## **Internet-Links**

### **Hilfe und Pflege im Alter zu Hause**

Der vom BMFSFJ geförderte Internetratgeber „Hilfe und Pflege im Alter“ bietet älteren Menschen und pflegenden Angehörigen einen Überblick und erläutert anschaulich die vielfältigen Hilfen und Dienstleistungen, die für Ältere angeboten werden. Das Spektrum reicht von Beratungsstellen über ambulante Dienste bis hin zur Finanzierung der häuslichen Pflege.

[www.hilfe-und-pflege-im-alter.de](http://www.hilfe-und-pflege-im-alter.de)

### **Employers for Carers**

Eine Aktion des britischen Interessenverbandes Carers UK gemeinsam mit mehreren Großunternehmen. Auf der Internetpräsenz sind Hintergründe, Praxisbeispiele und Checklisten für Arbeitgeber zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege verfügbar (in englischer Sprache).

[www.carersuk.org/Employersforcarers](http://www.carersuk.org/Employersforcarers)

## 7. Studien und Literatur

**Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Zahl der Pflegefälle.** Vorausschätzungen bis 2020 mit Ausblick auf 2050, DIW-Diskussionspapier Nr. 240; von Erika Schulz, Reiner Leidl und Hans-Helmut König, 2001

**Familienpflege und Erwerbstätigkeit.** Eine explorative Studie zur betrieblichen Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Familienangehörigen; von Norbert Schneider und Julia Häuser, 2006

**Möglichkeiten und Grenzen selbstständiger Lebensführung in privaten Haushalten (MuG III).** Repräsentativbefunde und Vertiefungsstudien zu häuslichen Pflegearrangements, Demenz und professionellen Versorgungsangeboten. Integrierter Abschlussbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; von Ulrich Schneekloth und Hans Werner Wahl, 2005

**Pflegende Angehörige, Balance zwischen Fürsorge und Entlastung.** Ratgeber der Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e. V., 2002

**Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit.** Expertise für die Sachverständigenkommission für den 5. Altenbericht der Bundesregierung; von Corinna Barkholdt und Vera Lasch, 2004

**Zukünftige Entwicklung von professioneller und häuslicher Pflege bei differierenden Arrangements und privaten Ressourcen bis zum Jahr 2050;** von Baldo Blinkert und Thomas Klie, 2001



**berufundfamilie®**

Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

berufundfamilie gGmbH  
Feldbergstraße 21  
60323 Frankfurt am Main

Telefon 069.300 388-0  
Telefax 069.300 388-77

info@beruf-und-familie.de  
www.beruf-und-familie.de



[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

Das audit berufundfamilie®  
wird empfohlen durch



Schirmherrschaft



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Gefördert durch



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Eine Initiative der  
Gemeinnützigen

**Hertie-Stiftung**

