

IWAK-Forschungsberichte 15

Wissenschaftliche Begleitung des Modellprojekts „Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ Abschlussbericht

Anke Metzenrath
Dr. Angela Joost
Kerstin Hagmann



IWAK

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur

Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main



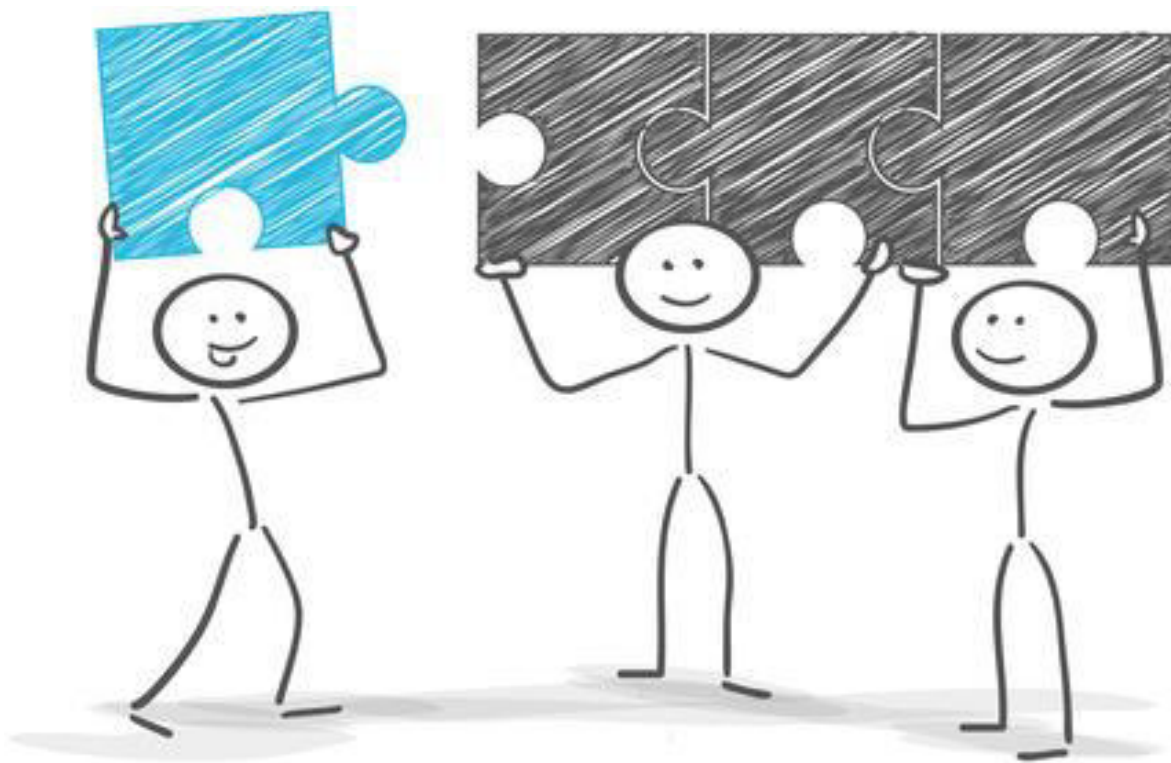
IWAK

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur

Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Wissenschaftliche Begleitung des Modellprojekts „Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“

Abschlussbericht



durchgeführt vom
**Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) –
Zentrum der Goethe-Universität**

**Anke Metzenrath
Dr. Angela Joost
Kerstin Hagmann**

Frankfurt am Main, Juli 2015

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Projektziele und Ziele der wissenschaftlichen Begleitung.....	6
3	Kontext „Familienbewusstsein“ und Einflussfaktoren auf die betriebliche Vereinbarkeitspraxis.....	8
4	Entwicklung eines Instruments zur quantitativen Bedarfsanalyse.....	13
4.1	Konzeptionelle Grundlage	13
4.2	Instrument des Bedarfsrechners	15
4.3	Modifizierung und finale Fassung des Bedarfsrechners	20
4.4	Gesamtergebnisse zum Instrument des Bedarfsrechner	21
5	Qualitativer Bedarf an Unterstützungsmaßnahmen	23
5.1	Entwicklung eines Portfolios möglicher Maßnahmen.....	24
5.2	Portfolio betrieblicher Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	29
5.3	Handlungsleitfaden zur Erarbeitung eines Konzeptes zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf	65
5.4	Gesamtergebnis zu Maßnahmenportfolio und Handlungsleitfaden	70
6	Fallstudien zur Erstellung und Implementierung eines betrieblichen Vereinbarkeitskonzepts.....	72
6.1	Pilotbetrieb 1: Steuerkanzlei	78
6.2	Pilotbetrieb 2: Krankenhaus	86
6.3	Pilotbetrieb 3: Geldinstitut	95
6.4	Pilotbetrieb 4: Handelskonzern	100
6.5	Gesamtergebnisse zu den Fallstudien	102
7	Resümee und Ausblick	107
8	Literatur.....	110
	Anhang.....	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Übersicht über den ursprünglichen Bedarfsrechner	18
Abbildung 2: Beispielhafte Darstellung des ursprünglichen Bedarfsrechners - der Grundbedarf	19
Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung des ursprünglichen Bedarfsrechners – Auszug aus der Erhebung der Rahmenbedingungen	19
Abbildung 4: Der finale Bedarfsrechner der wissenschaftlichen Begleitung.....	22
Abbildung 5: Stufenmodell nach berufundfamilie	26
Abbildung 6: Portfolio der betrieblichen Maßnahmen der wissenschaftlichen Begleitung - Übersicht	27
Abbildung 7: Übersicht über Zeitstruktur und wichtige Arbeitsschritte der Fallstudien.....	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rahmenbedingungen für die Auswahl von Vereinbarkeitsmaßnahmen	18
Tabelle 2: Optionen für die Erarbeitung und Umsetzung eines betrieblichen Vereinbarkeitskonzeptes.....	66
Tabelle 3: Ausschnitt aus dem Handlungsleitfaden zur Diskussion der Maßnahmen.....	69
Tabelle 4: Fördernde und hemmende Bedingungen der Erarbeitung eines Vereinbarkeitskonzeptes.....	94

1 Einleitung

In der Debatte um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie dominierte lange die Kinderbetreuung. In den letzten Jahren zwingt der fortschreitende demographische Wandel jedoch zu einer Neuausrichtung der Diskussion. Einige Zahlen sollen dies verdeutlichen.

Der Anteil pflegebedürftiger Menschen in Deutschland wächst und die große Mehrheit der zu Pflegenden wünscht sich, im gewohnten Umfeld zu bleiben (BMFSFJ 2015, S. 6). Insgesamt leben bereits heute über zweieinhalb Millionen Menschen mit einer Pflegestufe in Deutschland. Bis zum Jahr 2030 steigt diese Zahl voraussichtlich auf über 3,3 Millionen Menschen – wobei zu beachten ist, dass häufig auch bereits im Vorfeld einer Pflegestufe Hilfeleistungen von Angehörigen erbracht werden (HMSI 2013a, S. 6; BMFSFJ 2014, S. 4). Nach einer Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach von 2012 haben ca. 10 Millionen Menschen in Deutschland einen Pflegefall in der Familie (vgl. R+V Versicherung 2013, S. 2). Diese Zahl ist noch nicht gleichbedeutend damit, dass sich alle diese Menschen auch um die pflegebedürftigen Angehörigen kümmern. Eine Auswertung des sozioökonomischen Panels (SOEP) ergab, dass sich 2012 circa 3,9 Millionen Personen um hilfe- oder pflegebedürftige Angehörige kümmerten und fast die Hälfte von ihnen berufstätig war (BMFSFJ 2014, S. 7).

Eine gestiegene Frauenerwerbsquote, längere Lebensarbeitszeiten sowie die Alterung der Belegschaften führen dazu, dass Menschen, die pflegebedürftige Angehörige betreuen oder versorgen oder diese Versorgung organisieren, zu einem immer größeren Teil selbst erwerbstätig sind. Sie stehen vor der Aufgabe, diese Erwerbstätigkeit mit den Anforderungen, die aus der Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger oder der Organisation der Pflege erwachsen, in Einklang bringen zu müssen. Für die Angehörigen bedeutet dies in der Regel eine Doppelbelastung von Beruf und Pfl egetätigkeit. In der oben genannten SOEP-Auswertung gaben 68 Prozent der Beschäftigten mit Pflegeaufgaben an, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege schwer zu organisieren sei (BMFSFJ 2014, S. 7). Einen Ausweg sehen deshalb viele darin, ihre Berufstätigkeit zurückzuschrauben, indem sie die Arbeitszeit reduzieren oder sogar (zeitweise) ganz aus dem Beruf ausscheiden. Nach einer Befragung des Allensbach Instituts im Auftrag der Zeitschrift Bild der Frau haben von den Frauen zwischen 40 und 59 Jahren, die Probleme mit der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege haben, 39 Prozent ihre Arbeitszeit reduziert und 16 Prozent die Erwerbstätigkeit ganz oder zeitweise aufgegeben (Bild der Frau 2015, S. 75). Aus Sicht der Beschäftigten ist eine gute Vereinbarkeit nicht nur aus finanziellen Gründen wichtig: Der Berufsalltag bietet den Pflegenden oft einen Ausgleich zur heimischen Pflegesituation und sollte auch deshalb nicht aufgegeben werden müssen (BMFSFJ 2015, S. 7).

Ein Ausstieg oder eine Reduktion der Arbeitszeit ist oft auch nicht im Interesse der Arbeitgeber. Sie verlieren hierdurch qualifizierte Beschäftigte und wichtiges betriebliches Know-How. Es gibt also gute Gründe dafür, dass die Arbeitgeber reagieren und ihren Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ermöglichen. Gemäß einer Unternehmensbefragung sahen 2012 49 Prozent der Unternehmen das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege als sehr wichtig oder wichtig an. 21 Prozent der Unternehmen verfügten bereits über

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, weitere 12 Prozent planten solche Maßnahmen, aber 67 Prozent der Unternehmen sahen für solche Maßnahmen keinen Bedarf (Zentrum für Qualität in der Pflege 2013, S. 15ff.). Nach einer Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach (2010) weiß jedes zweite Unternehmen um pflegende Beschäftigte im eigenen Betrieb; bei Großbetrieben über 500 Mitarbeiter/innen sind dies sogar zwei von drei Unternehmen (BMFSFJ 2014, S. 7ff.). Als gesellschaftlich nach wie vor tabuisiertes Thema sprechen Beschäftigte jedoch oft nur verhalten über ihre Doppelbelastung (BMFSFJ 2012, S. 7). Dennoch ist die Verankerung der Vereinbarkeitsthematik aus betrieblicher Sicht lohnend: So gelten familien- und pflegefreundliche Unternehmen als attraktivere Arbeitgeber, die unterstützten Mitarbeiter/innen fehlen seltener und arbeiten motivierter. Ferner werden Fluktuations- und Einarbeitungskosten vermieden, wenn langjähriges Personal erhalten werden kann (vgl. BMFSFJ 2014, S. 9).

Die Politik hat seit einigen Jahren im Interesse von Arbeitgeber/innen und Beschäftigten sowie zur Umsetzung des Mottos „Häusliche Pflege vor stationärer Versorgung“ Aktivitäten ergriffen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu fördern. Im Dezember 2011 initiiert das Bundesfamilienministerium erstmals das Dialogforum „*Nachhaltige Familienzeitpolitik gestalten – Wege für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeaufgaben finden*“, um sich der Thematik gemeinsam mit Vertreter/innen von Familienorganisationen und Expert/innen zu nähern (BFMSFJ 2012). Gesetze wie das *Pflegezeitgesetz* (2008), das *Familienpflegezeitgesetz* (2012) und zuletzt das *Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf* (2015) markieren wichtige Etappen für die Regelung von Freistellungsansprüchen für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen, um deren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu unterstützen.

Neben diesen bundesweiten Aktivitäten, hat sich auch Hessen dafür engagiert, die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu fördern. Leben aktuell in Hessen etwa sechs Millionen Menschen, von denen 1,2 Millionen 65 Jahre und älter sind, soll im Jahr 2060 Schätzungen zufolge jeder Dritte über 65 Jahre alt sein (HMSI 2013a, S. 5). Heute schon sind 200.000 Hessen/innen pflegebedürftig, wovon über drei Viertel zuhause gepflegt werden. Dabei sind etwa 50 Prozent der pflegenden Angehörigen parallel berufstätig – bei einer durchschnittlichen Pflegezeit von fünf Stunden pro Tag (HMSI 2013b).

Als erstes Bundesland hat Hessen 2013 mit dem Modellprojekt der Malteser „Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ eine systematische Untersuchung zu den Implementierungsbedingungen von Vereinbarkeitsmaßnahmen unter Einbezug von Pilotbetrieben gefördert. 2014 folgten in Kooperation mit weiteren hessischen Akteuren die „Hessische Initiative Beruf und Pflege vereinbaren“ als Informations- und Kommunikationsmedium und die „Charta zur Vereinbarkeit Beruf und Pflege“, die sich eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit und die Verbreitung von Vereinbarkeitsansätzen auf möglichst viele hessische Unternehmen zum Ziel gesetzt hat. Mit der „Charta“ können sich Unternehmen öffentlich zu Engagement und Unterstützungsbereitschaft in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bekennen.

Im Modellprojekt „Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ standen die Entwicklung konkreter Unterstützungsinstrumente für Betriebe, die die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege weiterentwickeln möchten, sowie die Anwendung in Pilotbetrieben im Zentrum. Die wissenschaftliche Begleitung des Modellprojektes, für das die Malteser Limburg die Projektleitung innehatten, wurde von April 2013 bis August 2015 durch das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Zentrum der Goethe-Universität durchgeführt.

Im folgenden Bericht werden in Kapitel 2 die Projektziele und die Ziele der wissenschaftlichen Begleitung dargelegt. Da der Fokus auf der Implementierung von Vereinbarkeitskonzepten in Betrieben liegt, wird in Kapitel 3 die Studienlage daraufhin analysiert, in welchem theoretischen und praktischen Kontext sich die behandelte Fragestellung bewegt und welche Faktoren die betriebliche Vereinbarkeit von Beruf und Pflege beeinflussen. Eine wichtige Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung bestand darin, den Betrieben geeignete Instrumente zur Erfassung des Bedarfs und zur Unterstützung bei der Erarbeitung und Implementierung eines Vereinbarkeitskonzeptes zur Verfügung zu stellen. In Kapitel 4 wird die Entwicklung des Bedarfsrechners, also eines Instrumentes zur Erfassung der Zahl an Beschäftigten in einem Betrieb, die einen Bedarf nach Vereinbarkeitsmaßnahmen aufweisen, dargestellt sowie das Instrument in seiner endgültigen Fassung vorgestellt. Kapitel 5 befasst sich zum einen mit den Vereinbarkeitsmaßnahmen selbst. Hier wird die Entwicklung und das Ergebnis des Portfolio möglicher Maßnahmen für Betriebe beschrieben. Zudem hat die wissenschaftliche Begleitung einen Handlungsleitfaden zur Unterstützung der Betriebe bei der Erarbeitung und Implementierung der Vereinbarkeitskonzepte entwickelt. Dieser Handlungsleitfaden basiert maßgeblich auf dem Portfolio und wird deshalb ebenfalls in Kapitel 5 behandelt. Im Rahmen des Projektes haben vier Pilotbetriebe unter Anwendung der entwickelten Instrumente Vereinbarkeitskonzepte entwickelt bzw. hatten dies begonnen. In Kapitel 6 werden die Erfahrungen mit den Pilotbetrieben in Form von Fallstudien dargestellt. Der Bericht schließt mit dem Resümee und einem Ausblick auf weitere Herausforderungen bei der Verbreitung von Aktivitäten zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.

An der erfolgreichen Umsetzung des Projektes haben viele Personen mitgewirkt. Besonders danken möchten wir Frau Remmert von den Maltesern, die das Projekt entwickelt und in Umsetzung gebracht hat. Zudem bedanken wir uns bei Frau Basteck, Frau Reith und Frau Westphal, Herrn Peffermann sowie Herrn Reermann von den Maltesern für die konstruktive und sehr angenehme Zusammenarbeit. Christa Larsen und Melanie Castello vom IWAK haben die Projektmitarbeiterinnen bei der Durchführung und durch wertvolle Reflexionen unterstützt. Ohne die offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Projektgruppen der Pilotbetriebe hätte das Projekt nicht umgesetzt werden können. Dafür möchten wir ihnen herzlich danken.

2 Projektziele und Ziele der wissenschaftlichen Begleitung

Ziele des Gesamtprojektes der Malteser waren:

1. Entlastung für berufstätige pflegende Angehörige durch bedarfsgerechte betriebliche Angebote der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege,
2. Entlastung der Arbeitgeber, indem durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege die Arbeitsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten erhalten oder sogar erhöht wird.
3. Enttabuisierung und eine Normalisierung im Umgang mit dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene.

Diese Ziele sollten durch verschiedene Projektaktivitäten erreicht werden, wobei der Fokus auf der betrieblichen Ebene angesiedelt war. Im Zentrum stand, dass Betriebe ein Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erarbeiten und implementieren. Dabei sollten sie auf die Erfahrungen der Malteser zurückgreifen und die regionalen Angebote der Malteser (Casemanager/in, Schulungen und Seminare, Betreuung etc.) integrieren können. Das Konzept sollte bedarfsgerecht in Bezug auf die Strukturen und Möglichkeiten des jeweiligen Betriebs sowie die Bedarfe der Beschäftigten sein.

Die Wissenschaftliche Begleitung hatte in diesem Projektkontext mehrere Aufgaben:

- Auswahl und Spezifizierung eines Werkzeugs, das es Unternehmen ermöglicht, den Bedarf an unterstützenden Maßnahmen und betrieblichen Aktivitäten für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen (jeden Alters) zu eruieren und geeignete Ansatzpunkte für den eigenen Betrieb zu identifizieren.
- Beratung und Begleitung der Betriebe bei der Konzipierung, Operationalisierung und Umsetzung einer betriebsspezifischen Vereinbarkeitsstrategie.
- Gezielte Vernetzung der einzelnen Projektakteure zum Erfahrungsaustausch und zur Erzielung synergetischer Effekte.
- Information der Projektpartner durch einschlägige Informationen und Good Practice Beispiele, aufgearbeitete Ergebnisse der Vernetzungsworkshops und zielgesteuerte Reflexionsmöglichkeiten.
- Partizipative Erhebung, Aufarbeitung und Rückkopplung von Projektprozessen im Zuge von Vernetzungsworkshops mit den Projektpartnern. Institutionalisierung eines Reflexionsrahmens für die praktische Projektarbeit der Betriebe.
- Systematische Aufarbeitung der Erfahrungen im Projekt und Identifikation fördernder und hemmender Faktoren für die Implementierung eines betrieblichen Konzepts für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Leitfrage der wissenschaftlichen Begleitung lautete: Welche Unterstützung benötigen Betriebe, damit sie passgenaue betriebliche Vereinbarkeitskonzepte entwickeln, erfolgreich einführen und verstetigen können?

Diese Leitfrage wurde im Hinblick auf verschiedene Dimensionen operationalisiert:

1. Quantitativer Bedarf: Wie viele Menschen nehmen im jeweiligen Betrieb eine private Pflegeaufgabe wahr?
2. Qualitativer Bedarf und betriebliche Möglichkeiten: Welche Maßnahmen stehen Betrieben potenziell zur Verfügung? Welche Reichweite haben diese? Welche positiven Effekte lassen sich von den Maßnahmen erwarten und welche Rahmenbedingungen sind für die Implementierung notwendig?
3. Erarbeitung eines betrieblichen Vereinbarkeitskonzeptes: Wie wählen Betriebe systematisch passende Maßnahmen aus?
4. Implementierung eines betrieblichen Vereinbarkeitskonzeptes: Was sind relevante Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Einführung eines betrieblichen Vereinbarkeitskonzeptes?

Für die Bearbeitung der Fragen 1 und 2 wurden umfangreiche Recherchen durchgeführt, ein Instrument zur Bedarfserhebung (Kapitel 1) und ein Maßnahmenkatalog (Kapitel 5.2) erarbeitet. Für die Frage 3 wurde ein Handlungsleitfaden zur Unterstützung von betrieblichen Projektgruppen, die ein Vereinbarkeitskonzept erarbeiten, erstellt (Kapitel 5.3). Die Frage 4 wurde auf der Grundlage von vier betrieblichen Fallstudien bearbeitet (Kapitel 6).

In allen Arbeitsschritten arbeitete die Wissenschaftliche Begleitung eng mit den Projektverantwortlichen der Malteser zusammen.

Für die Kooperation mit den Betrieben galt das Prinzip der unterstützenden Begleitung. Das IWAK stellte den Betrieben Instrumente für eine Bedarfsanalyse und für die Entwicklung eines betrieblichen Vereinbarkeitskonzeptes zur Verfügung. Die Betriebe konnten sich bei fachlichen Fragen und bei Unterstützungsbedarfen, welche die internen Abstimmungsprozesse betrafen, an das IWAK wenden. Die Konzeptentwicklung und Implementierung selbst sollte durch die betrieblichen Akteure erfolgen, da nur dann eine Nachhaltigkeit der erarbeiteten Maßnahmen erwartet werden konnte.

3 Kontext „Familienbewusstsein“ und Einflussfaktoren auf die betriebliche Vereinbarkeitspraxis

Die Beschäftigung von Unternehmen mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist im Kontext veränderter geschlechtlicher Rollenbilder, des ansteigenden Anteils von berufstätigen Frauen und der sich abzeichnenden Fachkräftengpässe aufgrund des demografischen Wandels zu verorten und hat innerhalb der letzten 20 Jahre stark an Dynamik zugenommen. Erst seit einigen Jahren wird die Versorgung von pflegebedürftigen Angehörigen als eine eigenständige Dimension der Vereinbarkeit von Beruf und Familie behandelt.

Zu Beginn der wissenschaftlichen Begleitung stand eine intensive Literaturrecherche zu den Fragen:

- In welchem betrieblichen Handlungskontext ist die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu verorten?
- Welche Erkenntnisse es zur Umsetzung von Vereinbarkeitskonzepten gibt es bereits?
- Wodurch wird die Auswahl von Vereinbarkeitsmaßnahmen durch Betriebe beeinflusst?

Da der Forschungsgegenstand noch relativ jung ist, gibt es bislang nur wenige Studien zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.

Handlungskontext „Betriebliches Familienbewusstsein“

Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege weisen große Schnittmengen mit Ansätzen und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf. In beiden Fällen ist es notwendig, dass Beschäftigte private, familiäre Anforderungen mit den Anforderungen aus ihrer Berufstätigkeit so vereinbaren können, dass sie selbst gesund und leistungsfähig bleiben, also die Beschäftigungsfähigkeit erhalten bleibt und sie gleichzeitig den verschiedenen Anforderungen aus Beruf und Familie nachkommen können.

Ob die familiären Belastungen der Beschäftigten aus Anforderungen der Kinderbetreuung oder aus Anforderungen der häuslichen Pflege von Angehörigen resultieren, macht für die Notwendigkeit von betrieblichen Vereinbarkeitsmaßnahmen grundsätzlich keinen Unterschied. Beide Facetten familiärer Anforderungen von Beschäftigten und des Umgangs der betrieblichen Akteure mit der Vereinbarkeit kann unter das Label „Betriebliches Familienbewusstsein“ subsumiert werden.

Betriebliches Familienbewusstsein als Begriff bezeichnet ein mehrschichtiges Konstrukt bestehend aus einem betrieblichen Maßnahmenangebot, Kommunikation / Dialog und der Unternehmenskultur (Werteverständnis). Es wird als „...Ergebnis von Informationsprozessen zwischen Management und Belegschaft, einem dynamischen und flexiblen Maßnahmenangebot zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie einer ganzheitlichen Akzeptanz familiärer Verpflichtungen sowie deren Auswirkungen und Anforderungen verstanden“ (Schneider et al. 2012, S. 127).

Nach einer Definition der OECD ist betriebliche Personalpolitik dann familienbewusst, wenn die eingesetzten Strategien über das gesetzlich vorgeschriebene hinausgehen, und wenn die Beschäftigten die Strategien als familienfreundlich einschätzen (vgl. Althammer 2007, S. 45f.). Eine Personalpolitik in diesem Sinne sieht die Vereinbarkeit also nicht als Privatangelegenheit der Beschäftigten, sondern betrachtet entsprechende Strategien als Investition, die sich längerfristig auszahlt. Familienbewusste oder familienfreundliche Personalpolitik richtet sich an Männer und Frauen auf allen Hierarchieebenen, richtet den Fokus auf alle auftauchenden Vereinbarkeitsproblematiken, also auch auf die Pflege von Angehörigen, und stützt sich auf flexible Angebote und persönliche Absprachen. Diese Personalpolitik „versteht sich als Kulturarbeit“ und ist ein wichtiges Merkmal eines betrieblichen Familienbewusstseins (vgl. Schneider et al. 2008, S. 73).

Betriebliches Familienbewusstsein ist Teil der Unternehmenskultur und damit der Gesamtheit der unternehmensspezifischen Werte und Normen, die von möglichst vielen der Unternehmensmitglieder geteilt werden und sich in ihrem Handeln ausdrückt. Dabei wird Unternehmenskultur in der betriebswirtschaftlichen Forschung nicht als ein statisches Konstrukt gesehen, sondern vielmehr als „gestaltbares Sozialkapital“, in das gezielt investiert werden kann und das Rendite abwirft (vgl. Schlick 2001, 318f.). Dies deutet zwar darauf hin, dass durch die Implementierung von einigen losgelösten Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege noch nicht auf ein betriebliches Familienbewusstsein geschlossen werden kann. Andererseits kann die Beschäftigung mit dem Thema der Vereinbarkeit aufgrund äußerer Notwendigkeiten (z.B. Fachkräftemangel, hohe Kosten durch Fluktuation) dazu führen, dass sich eine z. B. vorrangig auf Gewinnmaximierung fokussierte Unternehmenskultur für soziale Aspekte und Vereinbarkeitsthemen öffnet.

Einflussfaktoren auf die Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen

Doch wovon hängt es ab, ob ein Unternehmen ein betriebliches Familienbewusstsein im Sinne der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und damit auch von Beruf und Pflege fördert?

Für die Betriebe ist es wichtig, dass die beruflichen Aufgaben der Beschäftigten so erfüllt werden, dass Arbeitsabläufe, Kundenbetreuungen etc. möglichst reibungslos weiter gesichert werden können. Vor allem bei gut qualifizierten Beschäftigten soll ein Ausscheiden aus dem Betrieb aufgrund familiärer Anforderungen vermieden werden, da dies in der Regel mit hohen finanziellen Kosten und z. B. einer Belastung der Arbeitsteams verbunden ist. So findet sich in der Literatur, dass ein hohes Qualifikationsniveau der Beschäftigten die Implementierung einer familienbewussten Personalpolitik fördert (vgl. Schneider et al. 2010, S. 138; Yasbek 2004 S. 10f.). Dies liegt unter anderem daran, dass qualifizierte Beschäftigte bei einem Ausfall oft schwerer zu ersetzen sind als gering qualifizierte Beschäftigte und dass sich eine Einarbeitung neuer Beschäftigter bei komplexen Aufgabenzuschnitten als kostenintensiv erweist. Insbesondere bei einem Fachkräftemangel (vgl. Reichert 2010; Backes-Gellner et al. 2003, S. 70) und einem ausgeprägten Wettbewerbsdruck auf dem Personalmarkt (vgl. Gerlach et al. 2013, S. 5), die mit der Notwendigkeit einhergehen, Personal verstärkt zu binden, sind Betriebe moti-

viert, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu implementieren. Auch beeinflusst das Qualifikationsniveau der Beschäftigten die konkrete Auswahl und Gestaltung der Vereinbarkeitsmaßnahmen in dem Sinne, dass für höher qualifizierte Beschäftigte tendenziell kostenintensivere Maßnahmen angeboten werden als für geringer qualifizierte Beschäftigte (vgl. Backes-Gellner et al. 2003, S. 71).

Der Einfluss personaler Merkmale der Unternehmensführung auf das Vorhandensein einer familienbewussten Unternehmenskultur gewinnt im wissenschaftlichen Diskurs zunehmend an Bedeutung. Insbesondere eine persönliche Betroffenheit der Führungskräfte z. B. durch die eigene Übernahme einer privaten Pflegeaufgabe oder entsprechende Lebenserfahrungen, z. B. durch das Vorhandensein eines pflegenden Angehörigen im Freundeskreis, stärken die Sensibilität der Unternehmensführung für die hohe Bedeutung eines betrieblichen Vereinbarkeitskonzeptes (vgl. Backes-Gellner et al. 2003, S. 72).

Darüber hinaus trägt ein partizipativer Führungsstil stark zu einer erfolgreichen Implementierung eines Vereinbarkeitskonzeptes bei (vgl. Rump 1999, S. 53). Zum einen erlaubt Partizipation den Mitarbeiter/innen, ihre Bedarfe nach einem Vereinbarkeitskonzept bzw. nach konkreten Maßnahmen zu formulieren und an die Führungskraft heranzutragen. Zum anderen kann der partizipative Führungsstil zu einer Einbindung der Mitarbeiter/innen in die Auswahl- und Implementierungsprozesse der Vereinbarkeitsmaßnahmen führen. Dies wiederum erhöht die Akzeptanz der Maßnahmen in der Belegschaft.

Ein starker, für das Thema sensibilisierter Betriebsrat kann die erfolgreiche Einführung eines Vereinbarkeitskonzeptes auf vielfältige Weise befördern. So kann er als kommunikativer Mittler zwischen den Mitarbeiter/innen und der Unternehmensführung fungiert (Bedarfe der Mitarbeiter/innen, Möglichkeiten der Unternehmen), die Mitarbeiter/innen und die Unternehmensleitung zu Gesetzen im Kontext von Vereinbarkeit beraten, innerbetrieblich in der Belegschaft für das Vereinbarkeitskonzept werben und bei der Auswahl und Implementierung von Vereinbarkeitsmaßnahmen bzw. bei der Erstellung des Vereinbarkeitskonzeptes mitwirken (vgl. Reichert 2010).

Die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens hat zunächst keinen unmittelbaren Einfluss auf das betriebliche Familienbewusstsein. Ansatzpunkte zur Förderung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf wie bspw. ein partizipativer Führungsstil oder eine offene Betriebskultur schlagen finanziell kaum zu Buche, sind aber wichtige Rahmenbedingungen für die Implementierung eines erfolgreichen Vereinbarkeitskonzeptes. Allerdings spielt die finanzielle Situation des Betriebes eine Rolle in der Auswahl und Implementierung von konkreten Vereinbarkeitsmaßnahmen (vgl. Gerlach et al. 2013, S. 5).

Das betriebliche Familienbewusstsein ist im Branchenvergleich unterschiedlich stark ausgeprägt. Besonders verbreitet ist es in Deutschland im Sektor Erziehung / Unterricht (vgl. Schneider et al. 2010, S. 137). Das verarbeitende Gewerbe, der Einzelhandel und die Bereiche unternehmensbezogene / personenbezogene Dienstleistungen verfügen ebenfalls über ein ausgeprägtes Familienbewusstsein, während dies z.B. im Baugewerbe weniger verbreitet ist. Studien zu Vereinbarkeitsregelungen im Ausland zeigen andere Wirtschaftsbereiche mit stark

ausgeprägtem Familienbewusstsein als in Deutschland. In den USA sind es insbesondere die Sektoren Finanzen, Versicherungen sowie Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, in Australien, Japan, UK und den USA ist es der öffentliche Dienst (vgl. Yasbek 2004, S. 9).

Die unterschiedliche Ausprägung von Familienbewusstsein in den Branchen kann unter anderem mit unterschiedlich hohen Frauenanteilen unter den Beschäftigten zusammenhängen. So unterstützen Betriebe mit einem hohen Frauenanteil innerhalb der Belegschaft eher die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege als dies in Männerbranchen der Fall ist (vgl. Gerlach et al. 2013, S. 5; Yasbek 2004, S. 11). Allerdings führt ein hoher Frauenanteil nur bei qualifizierten Beschäftigten auch zu einer hohen Zahl von Maßnahmen. Bei einem hohen Anteil gering qualifizierter Frauen im Betrieb findet sich der Zusammenhang nicht in vergleichbarer Weise (vgl. Backes-Gellner et al. 2003, S. 72). Zugleich werden Frauen in leitenden Positionen auch als Promotoren einer familienbewussten Personalpolitik angesehen (vgl. Schneider et al. 2010, S. 128; Yasbek 2004, S. 11f.).

In ähnlicher Weise kann auch das Alter der Belegschaften eine Rolle für die unternehmensspezifische Sensibilität in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege spielen. Beschäftigte im Alter von Mitte vierzig bis Mitte sechzig Jahren stellen die Mehrheit der Beschäftigten mit familiären Pflegeaufgaben. Demnach ist in einer durchschnittlich älteren Belegschaft der Bedarf nach Vereinbarkeitsmaßnahmen größer als in einer sehr jungen Belegschaft (vgl. Reichert 2010). Hierdurch steigt auch der Handlungsdruck auf Seiten der Betriebsleitung.

Einflussfaktoren auf die Auswahl von Vereinbarkeitsmaßnahmen

Entsprechend ihrer Bedarfe präferieren einzelnen Branchen unterschiedliche Arten von Vereinbarkeitsmaßnahmen. Geht es im Einzelhandel aufgrund der Ladenöffnungszeiten oft um familienfreundliche Arbeitszeitregelungen, gibt es im Dienstleistungssektor (unternehmens-, personengebunden) eher Einzelfallregelungen unterschiedlichster Art zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege (z. B. Home Office, flexible Arbeitszeiten, Vertretungsregelungen usw.) (vgl. Backes-Gellner et al. 2013, S. 72).

Jenseits der betrieblichen Situation spielt die regionale pflegerelevante Infrastruktur z. B. an Pflegediensten, Beratungsangeboten für pflegende Angehörige oder Betreuungsangebote für Pflegebedürftige eine Rolle dabei, ob und welche Vereinbarkeitsmaßnahmen ein Betrieb einführt (vgl. Gerlach et al. 2013, S. 5). Bspw. kann der Betrieb den Besuch der vorhandenen Beratungsstelle während der Arbeitszeit ermöglichen, sofern eine solche Beratungsstelle in der Nähe vorhanden ist. Andernfalls können im Betrieb selbst z.B. Informationen aufbereitet oder Beratungszeiten einkauft werden.

Im Hinblick auf die Betriebsgröße als Einflussfaktor auf das betrieblichen Familienbewusstsein und die Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen erscheint die Forschungslage heterogen. Die Betriebsgröße spielt nach Backes-Gellner et al. (2003, S. 71f.) in Deutschland keine Rolle in Bezug auf das Vorhandensein einer familienbewussten Unternehmenskultur, wohl aber auf die Auswahl und die Organisation der eingesetzten Vereinbarkeitsmaßnahmen. Demnach setzen größere Unternehmen häufiger formalisierte Maßnahmen um, die mit höheren Kosten

und einem größeren Organisationsaufwand verbunden sind. Kleinere Unternehmen hingegen setzen stärker auf eine kostenneutrale Flexibilisierung der Arbeitszeit und - Organisation und auf informelle Absprachen. Dies bestätigt den Befund von Reichert (2010), dass Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten eher (formale) Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege initiieren als kleinere Betriebe. Schneider et al. (2010, S. 173) kommen dagegen zu dem Ergebnis, dass kleine und kleinste Betriebe (6-19 Beschäftigte) überdurchschnittlich stark familienbewusst sind, die Betriebsgröße also doch einen Einfluss auf die Verbreitung von Vereinbarkeitsmaßnahmen hat.

Dieser kurze Überblick über die Rechercheergebnisse zeigt, dass es für die zu bearbeitenden Fragen der wissenschaftlichen Begleitung zahlreiche interessante Hinweise und Ansatzpunkte in der Literatur gibt, wie z.B. die folgenden vier Punkte:

- Die Auswahl von bedarfsgerechten Maßnahmen muss durch die Betriebe selbst erfolgen, da branchenspezifisch und betriebsspezifisch große Unterschiede bestehen. Es gibt keinen Allzweckwerkzeugkoffer an Vereinbarkeitsmaßnahmen.
- Für die Implementierung eines Vereinbarkeitskonzeptes ist ein in der Unternehmenskultur verankertes Familienbewusstsein eine wichtige Voraussetzung und Rahmenbedingung. Dieses Familienbewusstsein wiederum hängt stark von den Werten und Einstellungen der Führungskräfte ab und von deren Handeln.
- Betriebe, die bereits für die Frage der Vereinbarkeit sensibilisiert sind und Interesse an einem Vereinbarkeitskonzept haben, weisen ein ausgeprägtes Familienbewusstsein auf. Andernfalls muss zunächst die Sensibilisierung für die Bedeutung des Themas erfolgen, um einen „fruchtbaren Boden“ für ein Vereinbarkeitskonzept zu schaffen.
- Die (obersten) Führungskräfte sowie die Mitarbeitervertretung als Repräsentanten und Multiplikatoren des Familienbewusstseins müssen in den Prozess der Implementierung eines Vereinbarkeitskonzeptes involviert werden, soll sich dieser nachhaltig gestalten.

In den späteren Auswertungen (insbesondere Kapitel 5.4) werden die Ansatzpunkte aus den Studien aufgenommen und diskutiert.

4 Entwicklung eines Instruments zur quantitativen Bedarfsanalyse

Wie können Betriebe erfassen, wie viele ihrer Beschäftigten pflegebedürftige Angehörige versorgen (quantitativer Bedarf) und damit potenziell einen Bedarf nach betrieblichen Unterstützungsmaßnahmen aufweisen?

Um diese Frage zu beantworten, entwickelte die wissenschaftliche Begleitung ein Instrument, den sogenannten Bedarfsrechner, der es Betrieben ermöglichen soll, den quantitativen Bedarf an Beschäftigten, die Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege benötigen, abzuschätzen. Die folgenden Ausführungen beschreiben die konzeptionellen Grundlagen sowie die Reichweite und Grenzen des Bedarfsrechners.

4.1 Konzeptionelle Grundlage

Im Rahmen der umfangreichen Literaturrecherche zeigte sich, dass es noch keine Instrumente zur quantitativen Bedarfserhebung gibt. Vorhandene Instrumente beziehen sich zum einen auf die Erhebung des *qualitativen* Bedarfs an Vereinbarkeitsmaßnahmen (Instrumente zur Mitarbeiterbefragung¹). Zum anderen gibt es Instrumente, die den Unternehmen helfen, eine generelle Einschätzung dazu zu erlangen, wie sie aktuell im Kontext von Vereinbarkeit aufgestellt sind². Diese Instrumente dienen zumeist der Sensibilisierung der Betriebe und der Führungskräfte. Sie liegen entweder in Form von Checklisten vor oder sie erheben Informationen zu zentralen Rahmenbedingungen (z. B. Altersstruktur, bereits vorhandene Vereinbarkeitsmaßnahmen) und sprechen den Betrieben auf deren Angaben basierend allgemeine Empfehlungen dazu aus, wie sie sich im Hinblick auf das Thema Vereinbarkeit verhalten sollten bzw. was zu tun ist.

Aufgrund dieser Forschungslage, musste die wissenschaftliche Begleitung für das Projekt ein eigenes Instrument zur quantitativen Bedarfserhebung konzipieren. Die Recherche zeigte dabei die folgenden zentralen Variablen auf, die Einfluss auf den Bedarf nach Unterstützungsmaßnahmen haben.

Geschlechterverteilung in der Belegschaft

Eine Befragung des Allensbach Instituts von 2012 zeigte, dass zwei Drittel der Hauptpflegepersonen³ in der häuslichen Pflege Frauen sind. Demnach wenden 37 Prozent der berufstätigen Frauen mit pflegebedürftigen Angehörigen pro Tag drei oder mehr Stunden für die Versorgung des pflegebedürftigen Angehörigen auf (vgl. R+V-Versicherung 2013). Nach einer Auswertung

¹ z. B. das Instrument der Stadt Bielefeld aus dem Projekt „Pflege und Beruf“ https://www.bielefeld.de/ftp/dokumente/Bedarfserhebung_MuT.pdf (letzter Abruf: 30.06.2015)

² z. B. der Kurztest „Vereinbarkeit und Pflege“ des Projektes „Gesund und leistungsfähig – Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeverantwortung“ <http://www.beruf-pflege.org/kurztest/> oder der Schnelltest der Hessischen Landesinitiative „Beruf und Pflege vereinbaren“ <http://www.berufundpflege.hessen.de/schnelltest-0> (letzter Abruf: 30.06.2015)

³ Diejenige Person, die den Hauptteil der Pflegeaufgaben für eine pflegebedürftige Person übernimmt.

des statistischen Bundesamtes 2010 waren 63 Prozent der Frauen und 71 Prozent der Männer mit pflegebedürftigen Angehörigen berufstätig⁴. Im Mikrozensus 2005 wurde zudem analysiert, wieviel Prozent der Menschen im erwerbsfähigen Alter mit pflegebedürftigen Angehörigen Frauen oder Männer waren. Dabei zeigte sich, dass insgesamt 5 Prozent der Frauen und 2,7 Prozent der Männer im erwerbsfähigen Alter einer privaten Pflegeaufgabe nachgehen. Es pflegen demnach fast doppelt so viele Frauen wie Männer. Dies zeigt, dass die Geschlechterverteilung in der Belegschaft einen bedeutenden Einfluss auf den quantitativen Bedarf nach betrieblichen Vereinbarkeitsmaßnahmen hat.

Altersverteilung der Belegschaft

Die Befragung des Allensbach Instituts zeigte auch, dass 2012 21 Prozent der Menschen im Alter von 45 bis 59 Jahren pflegebedürftige Angehörige haben. Bei den Menschen im Alter von 30 bis 44 Jahren sind es nur 11 Prozent (vgl. R+V-Versicherung 2013). Auch wenn das reine Vorhandensein eines pflegebedürftigen Menschen in der Verwandtschaft nicht automatisch heißt, dass die Personen auch in dessen Pflege einbezogen sind, weisen die Zahlen dennoch auf einen Alterstrend hin. Im Mikrozensus 2005 wurde zudem analysiert, wieviel Prozent der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter im Bundesdurchschnitt in unterschiedlichen Altersklassen einer privaten Pflegeaufgabe nachgehen und ob diese Personen männlich oder weiblich sind⁵.

Wochenarbeitszeit

Ein weiterer wichtiger Faktor für den quantitativen Bedarf nach betrieblichen Vereinbarkeitsmaßnahmen ist die Wochenarbeitszeit der Beschäftigten. Wird in Vollzeit gearbeitet, so steht den Beschäftigten weniger „freie Zeit“ für die Versorgung der pflegebedürftigen Angehörigen zur Verfügung. In einer aktuellen Befragung des Allensbach Instituts zu Belastungen von Frauen der „Sandwich-Generation“ wurden 40 – 49jährige berufstätige Frauen mit Pflegeaufgaben dazu befragt, wie die Wochenarbeitszeit, die Beanspruchung in der Pflege und die Vereinbarkeit zusammenhängen. Bei einer eher niedrigen Beanspruchung durch die Pflege gelingt es Frauen in Teilzeitbeschäftigung (63 Prozent) besser als Frauen in Vollzeitbeschäftigung (37 Prozent), Beruf und Pflege zu vereinbaren. Frauen mit einer hohen Belastung in der Pflege, denen eine Vereinbarkeit von Pflege und Beruf schwer fällt, haben dagegen in der Befragung zu 39 Prozent ihre Arbeitszeit reduziert (vgl. Bild der Frau 2015).

Da bei einer Teilzeitbeschäftigung das verfügbare Zeitvolumen theoretisch größer ist, gilt in der Tendenz: je geringer die Wochenarbeitszeit des pflegenden Beschäftigten, desto geringer ist der Bedarf nach Vereinbarkeitsstrategien des Betriebes, denn die pflegenden Angehörigen verfügen durch die geringere Wochenarbeitszeit über mehr zeitliche Flexibilität für die Organisation und Durchführung der privaten Pflegeaufgaben als die Kollegen/innen in Vollzeit.

⁴ https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/_Grafik/Schlaglicht_ErwerbstaetigPflegebeduerftig.html (letzter Abruf: 30.06.2015)

⁵ Datengrundlage: Mikrozensus 2005

Beschäftigtengruppen

Viele Maßnahmen zur Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen sind nicht für alle Beschäftigtengruppen anwendbar und passgenau. Um den quantitativen Bedarf nach spezifischen Vereinbarkeitsmaßnahmen abbilden zu können, sollten deshalb im Bedarfsrechner verschiedene Gruppen von Beschäftigten unterschieden werden können. Eine Beschäftigtengruppe ist eine Gruppe von Mitarbeiter/innen, die sich aufgrund der Qualifikation, der Arbeitsaufgaben oder der Arbeitsbedingungen (Charakteristika von Arbeitszeit und Arbeitsort) sinnvoll in kleinere Analyseeinheiten zusammenfassen lassen. Besonders wichtig im Hinblick auf die Auswahl geeigneter Vereinbarkeitsmaßnahmen ist eine Übereinstimmung in Bezug auf die Flexibilität von Arbeitsort und Arbeitszeit. So lassen sich zum Beispiel in einem Krankenhaus Beschäftigte in Gruppen zusammenfassen, die sich gegenseitig vertreten können und im Schichtsystem arbeiten (Pflegepersonal). Davon unterschieden werden können die Beschäftigten in der Verwaltung mit einem Regelarbeitstag und Ärzt/innen mit einem Regelarbeitstag und Bereitschaftsdiensten. Für jede dieser Gruppen könnten spezifische Vereinbarkeitsmaßnahmen bedarfsgerecht sein.

4.2 Instrument des Bedarfsrechners

Berechnung des quantitativen Bedarfs

Mit der Berechnung des quantitativen Bedarfs für die Gesamtbelegschaft und differenziert nach einzelnen Beschäftigtengruppen sollten die Betriebe eine Vorstellung vom Umfang des Bedarfs nach Unterstützungsmaßnahmen erhalten. Die Ergebnisse der Berechnungen sollten auf statistischen Wahrscheinlichkeiten beruhen, und hatten damit nicht das Ziel, einen absoluten Bedarf für einen Zeitpunkt X anzugeben. Dies hätte nur mit einer Mitarbeiterbefragung geleistet werden können. Das Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung hätte aber eine zeitlich sehr eingeschränkte Aussagekraft, da sich die Situation binnen kurzer Zeit verändern kann (vgl. Schneider et al. 2008, S. 46). Der Bedarfsrechner sollte den Betrieben vielmehr eine Einschätzung dazu liefern:

- wie hoch rein rechnerisch die durchschnittliche Anzahl an Mitarbeiter/innen mit privaten Pflegeaufgaben ist,
- in welcher Beschäftigtengruppe mit welchen Rahmenbedingungen die meisten Vereinbarkeitsbedarfe auftreten.

Das Instrument zur Berechnung der durchschnittlichen Anzahl der Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen setzte sich aus den zwei Stufen Grundbedarf und Veränderungsbedarf zusammen. In einer dritten Stufe wurden die Bedarfe für verschiedene Beschäftigtengruppen differenziert ausgewertet.

Stufe 1: Grundbedarf: Geschlechter- und Altersverteilung

Auf der Grundlage valider Datenbestände aus dem Mikrozensus 2005 (Alters- und Geschlechtsverteilung der Menschen im erwerbsfähigen Alter, die einen pflegebedürftigen Angehörigen versorgen) kann für jeden Betrieb errechnet werden, wie viele Beschäftigte im Durchschnitt einen pflegebedürftigen Angehörigen versorgen.

Stufe 2: Veränderungsbedarf: Wochenarbeitszeit

Für die Berechnung des Einflusses, den die Variable Wochenarbeitszeit auf den quantitativen Bedarf nach Vereinbarkeitsmaßnahmen hat, stehen keine belastbaren Daten zur Verfügung. Studien geben Hinweise darauf, dass mehr Hauptpflegepersonen in Vollzeit als in Teilzeit tätig sind⁶. Die Hauptpflegepersonen sind der höchsten pflegebezogenen Belastung ausgesetzt und sind, wenn in Vollzeit tätig, wahrscheinlich stärker mit Problemen der Vereinbarkeit von privater Pflege und Beruf (z. B. bei einer akuten Verschlechterung des Gesundheitszustandes des Pflegebedürftigen) konfrontiert als dies bei in Teilzeit Beschäftigten der Fall sein dürfte.

Es war bei der Entwicklung des Bedarfsrechners also die Tendenz plausibel, dass eine geringere Wochenarbeitszeit den Bedarf nach Vereinbarkeitsmaßnahmen verringert. In der Phase der Recherchen haben die Projektmitarbeiterinnen des IWAK in Gesprächen mit der Malteser-Pflegeberaterin und den Praxisbetrieben sondiert, wie stark eine verringerte Wochenarbeitszeit den Grundbedarf verändern könnte. Verschiedene Überlegungen spielten in den Diskussionen eine Rolle. Ein wichtiges Argument war, dass in Teilzeit oder geringfügig Beschäftigte häufig aufgrund privater Verpflichtungen (z.B. Kinder) oder weiterer beruflicher Anforderungen (Fortbildung, weitere Beschäftigungsverhältnisse) mit einer reduzierten Wochenarbeitszeit arbeiten. Das zusätzliche Volumen an „Freizeit“ bei einer Teilzeitbeschäftigung würde also meistens nicht vollständig in die Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger fließen können und es wäre nicht zwangsläufig mehr Zeit verfügbar. Es erschien aber plausibel, dass mit den Zeitressourcen tendenziell flexibler umgegangen werden könnte als bei einer Vollzeitbeschäftigung. Aufgrund dieser Überlegungen flossen in den Bedarfsrechner folgende Faktoren für eine Berücksichtigung der Wochenarbeitszeit ein:

- bei den Beschäftigten in Vollzeit wird der errechnete Grundbedarf nicht verändert (Faktor 1),
- bei Beschäftigten mit weniger als 80 Prozent der Regelwochenarbeitszeit wird der Grundbedarf um 10 Prozent reduziert (Faktor 0,9),
- bei geringfügig beschäftigten Mitarbeiter/innen wird der Grundbedarf um 20 Prozent reduziert (Faktor 0,8).

Die Faktoren des Veränderungsbedarfs von 0,9 für Teilzeitbeschäftigte bzw. 0,8 für geringfügig Beschäftigte sind als hypothetische Annäherungswerte zu betrachten, da es in der Literatur

⁶ vgl. beispielhaft: TNS Infratest Sozialforschung, 2011, S. 31f; Mager und Eisen 2002, S. 15; zit. n. Kümmerling et al. 2012, S. 22ff.

keine Angaben zu diesbezüglichen arbeitszeitbezogenen Anpassungsgrößen für die quantitative Bedarfserhebung gibt.

Der Veränderungsbedarf enthält also den um die Berücksichtigung der Wochenarbeitszeit bereinigten Grundbedarf, und das zunächst für die Gesamtbelegschaft.

Stufe 3: Bedarfsberechnung für verschiedene Beschäftigtengruppen

Um eine Vorstellung zu bekommen, mit welchem quantitativen Anteil bestimmte Maßnahmen wie z.B. Arbeitszeitkonten oder Home Office möglich sind, erschien es sinnvoll, entsprechend ausgewählter Strukturmerkmale Gruppen von Beschäftigten zu unterscheiden und für jede Gruppe einzeln den quantitativen Bedarf zu errechnen.

Als zentrale Merkmale für die Bildung von Beschäftigtengruppen wurden identifiziert:

- Die Struktur der Arbeitszeit, ob also eine fixe Arbeitszeit zwingend notwendig eingehalten werden muss, weil z.B. Öffnungszeiten eine zeitlich fixe Präsenzzeit erfordern, ob Schicht gearbeitet wird oder die Arbeitszeit flexibel gehandhabt werden kann,
- die Bindung der Arbeit an einen bestimmten Arbeitsort, z.B. bei der Betreuung von Kunden oder Klienten, oder ob Flexibilität besteht und damit die Option für z.B. Home Office.

Die formalen Funktionseinheiten eines Betriebes (z. B. Produktion oder Verwaltung) lassen nicht zwangsläufig auf strukturell ähnliche Beschäftigungsbedingungen im obigen Sinn schließen. Die Betriebe mussten daher für die Bedarfserhebung unter Umständen „neue“ Einheiten aus Mitarbeiter/innen bilden. Es sollte erprobt werden, wie praktikabel das Konzept der Beschäftigtengruppen für die Pilotbetriebe ist.

Bedarf an betrieblichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Die wissenschaftliche Begleitung eruierte im Rahmen des Bedarfsrechners auch, welche betrieblichen und personalen Rahmenbedingungen Einfluss auf die Auswahl konkreter Vereinbarkeitsmaßnahmen und damit auf die Erarbeitung eines Vereinbarkeitskonzepts haben. Da der Bedarfsrechner als ein Instrument zur Informationssammlung und zur Auswertung der Informationen angelegt war, sollten auch Fragen nach zentralen Rahmenbedingungen wie z. B. der Arbeitsorganisation integriert werden, um diese für die Bedarfsanalyse zu verwerten. Diese Rahmenbedingungen können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

Tabelle 1: Rahmenbedingungen für die Auswahl von Vereinbarkeitsmaßnahmen

Arbeitsprozessorganisation
<ul style="list-style-type: none"> • Räumliche Flexibilität: Ist eine Anwesenheit der Mitarbeiter/innen im Betrieb zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe zwingend erforderlich?
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche Flexibilität: Ist es notwendig, dass bestimmte Aufgaben zu einem definierten Zeitpunkt im Laufe des Tages erledigt werden oder besteht eine zeitliche Abhängigkeit zwischen den Arbeitsvollzügen mehrerer Mitarbeiter/innen?
<ul style="list-style-type: none"> • Erreichbarkeit: Ist es sichergestellt, dass alle Mitarbeiter/innen in familiären Notfällen erreichbar sind?
Vertretbarkeitssituation
<ul style="list-style-type: none"> • Können sich die Mitarbeiter/innen größtenteils gegenseitig vertreten?
<ul style="list-style-type: none"> • Können die Vertreter/innen alle anfallenden Arbeitsaufgaben fachlich bewältigen?
<ul style="list-style-type: none"> • Dürfen die Vertreter/innen alle anfallenden Arbeitsaufgaben vom Gesetz her übernehmen?
Arbeitszeitorganisation
<ul style="list-style-type: none"> • Existieren im Unternehmen flexible Anfangs-, Endzeiten (bspw. im Rahmen einer Gleitzeitregelung)?
<ul style="list-style-type: none"> • Ist es den Mitarbeitern/innen möglich, ihre Arbeit zeitweise zu unterbrechen?
<ul style="list-style-type: none"> • Basiert die Organisation der Arbeitszeit auf einem Schichtsystem?
<ul style="list-style-type: none"> • Falls ja, beinhaltet das Schichtsystem auch Nachtdienste bzw. nächtliche Bereitschaftsdienste?

Bedarfsrechner in der Form der Erprobung

Die einzelnen Komponenten des Bedarfsrechners wurden wie folgt in einer Excel-Datei zusammengesetzt.

Abbildung 1: Schematische Übersicht über den ursprünglichen Bedarfsrechner

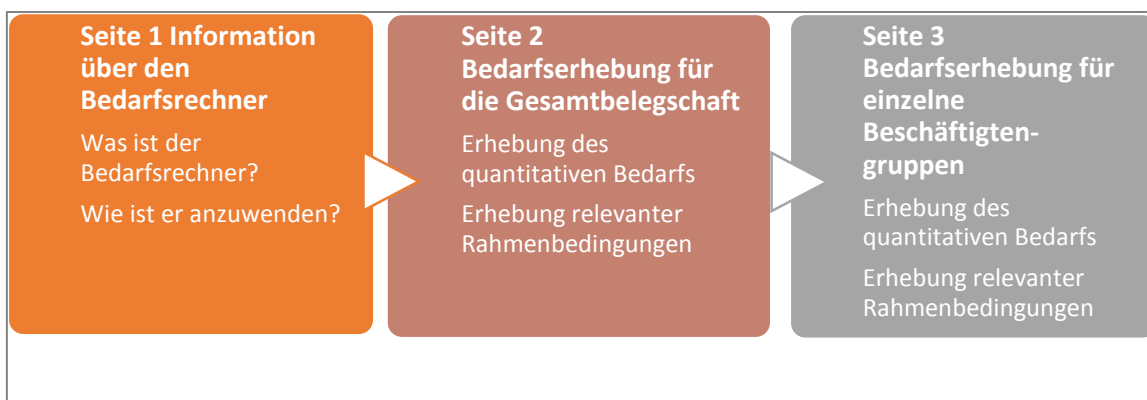


Abbildung 2: Beispielhafte Darstellung des ursprünglichen Bedarfsrechners - der Grundbedarf

Anzahl Mitarbeiter/innen		Anzahl pflegender Mitarbeiter/innen
Mitarbeiter/innen insgesamt	0	0,0
Frauen insgesamt		
	0	0,0
18-34 Jahre	0	0,0
35-44 Jahre	0	0,0
45-54 Jahre	0	0,0
55-64 Jahre	0	0,0
Männer insgesamt		
	0	0,0
18-34 Jahre	0	0,0
35-44 Jahre	0	0,0
45-54 Jahre	0	0,0
55-64 Jahre	0	0,0

Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung des ursprünglichen Bedarfsrechners – Auszug aus der Erhebung der Rahmenbedingungen

5. Arbeitsprozessorganisation

Räumliche Flexibilität: Ist eine Anwesenheit der Mitarbeiter/innen im Betrieb zwingend erforderlich zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe?

Auswahl

Zeitliche Flexibilität: Ist es notwendig, dass bestimmte Aufgaben zu einem definierten Zeitpunkt im Laufe des Tages erledigt werden bzw. besteht eine Abhängigkeit zwischen den Arbeitsschritten der jeweiligen Mitarbeiter/innen?

Auswahl

Erreichbarkeit: Ist es sichergestellt, dass alle Mitarbeiter/innen in familiären Notfällen erreichbar sind?

Auswahl

6. Vertretbarkeitsituation

Können sich die Mitarbeiter/innen größtenteils gegenseitig vertreten? (Wenn nein, bitte weiter mit Punkt "7. Arbeitszeitorganisation")

Auswahl

4.3 Modifizierung und finale Fassung des Bedarfsrechners

Der Bedarfsrechner wurde von drei Betrieben im Rahmen der Fallstudien (siehe Kapitel 6) angewendet. Im Verlauf der Erprobungen zeigten sich Stärken und Schwächen des Instrumentes.

Fragen, die in der Erprobung geklärt werden sollten waren:

- Wie gut ist das Instrument für die Betriebe einsetzbar und wie benutzerfreundlich ist es?
- Wie ist das Verhältnis zwischen dem Aufwand der Zusammenstellung der Daten für den Bedarfsrechner und dem Nutzen der daraus abzuleitenden Erkenntnisse für die Betriebe?

Die Benutzerfreundlichkeit in der Anwendung und der Nutzen der Ergebnisse des Bedarfsrechners wurden in Treffen mit den Pilotbetrieben thematisiert. Auf der Grundlage der Rückmeldungen durch die Betriebe und der Erfahrungen der wissenschaftlichen Begleitung mit der Auswertung der Daten und der Aufarbeitung der Ergebnisse wurde das Instrument modifiziert.

In Bezug auf die verschiedenen Einflussvariablen, zu denen von den Pilotbetrieben Daten für den Bedarfsrechner erhoben wurden, hat sich folgendes Bild ergeben:

Geschlechterverteilung: Diese Variable ist in Betrieben aller Größen unkompliziert zu erheben und hat einen großen Einfluss auf den Bedarf nach Unterstützungsmaßnahmen (zwei Drittel der pflegenden Angehörigen sind Frauen). Diese Variable bleibt im Instrument erhalten.

Altersverteilung: Die Aufarbeitung der Beschäftigtendaten für eine differenzierte und geschlechtsspezifische Altersstrukturverteilung war für die Betriebe zum Teil sehr aufwändig, vor allem, wenn dies auch für unterschiedliche Beschäftigtengruppen erfolgen sollte. Daher entschloss sich das IWAK, auf der Basis der Mikrozensusdaten von 2005, die feingliedrige Altersstrukturverteilung zu vereinfachen und die bis dato vier Altersklassen je Geschlecht (s. Abb. 2) in zwei Altersklassen (unter und über 45 Jahre) für die Gesamtbelegschaft zusammenzufassen (s. Abbildung 4 auf Seite 21). Dies war möglich, da die Geschlechterverteilung innerhalb der Belegschaft im Rechner bereits erfasst und die Verhältnisse von pflegenden Männern und Frauen in den unterschiedlichen Altersklassen laut Mikrozensus nicht variieren.

Wochenarbeitszeit: Die Daten zur Wochenarbeitszeit lassen sich für die Betriebe für die Gesamtbelegschaft leicht erheben und auswerten. Gleichzeitig hat die Berücksichtigung durch die Veränderungsfaktoren 0,9 für Teilzeit und 0,8 für geringfügige Beschäftigung für die betrieblichen Akteure eine hohe Plausibilität. Aus diesem Grund bleibt diese Variable im modifizierten Rechner enthalten.

Konzept der Beschäftigtengruppen: Beschäftigtengruppen, die entsprechend gleicher arbeitsorganisationaler Rahmenbedingungen zusammengefasst werden sollen, sind nicht deckungsgleich mit den Gruppen in der betrieblichen Aufbauorganisation. Entsprechend müssen die Betriebe zunächst diese Beschäftigtengruppen quer zu den Funktionseinheiten identifizieren

und anschließend die notwendigen Daten (Alters-, Geschlechterverteilung) für die Mitglieder dieser Beschäftigtengruppen zusammenstellen. Insbesondere für größere Betriebe hat sich dies als sehr aufwändig erwiesen. Gleichzeitig wäre der Erkenntnisgewinn nur relativ gering und es gäbe nur wenige Spezifizierungen bei den Handlungsempfehlungen, die auch anders beschrieben werden können. Aus diesem Grund wurde eine Differenzierung nach Beschäftigtengruppen aus dem modifizierten Bedarfsrechner gestrichen.

Erfassung relevanter Rahmenbedingungen für die Auswahl von Vereinbarkeitsmaßnahmen:

Die Erfassung der relevanten Rahmenbedingungen macht nur Sinn, wenn sie für einzelne Beschäftigtengruppen mit ähnlichen Rahmenbedingungen erfasst werden können, da in der Regel nicht alle Beschäftigten eines Unternehmens über die gleichen Rahmenbedingungen verfügen. Da das Konzept der Beschäftigtengruppen entfällt (siehe oben), entfällt auch die Erfassung der Rahmenbedingungen.

Der Bedarfsrechner besteht in seiner finalen Fassung demnach aus den Variablen Geschlecht- und Altersverteilung (vereinfacht) innerhalb der Belegschaft für die Berechnung des Grundbedarfs sowie die Wochenarbeitszeit für die Berechnung des Veränderungsbedarfs.

Um die Nutzung des Bedarfsrechners für die Betriebe weiter zu erleichtern, können die Angaben in Prozentwerten eingetragen werden. So ist es möglich, dass Führungskräfte oder Beschäftigte den Bedarfsrechner nutzen, auch ohne dass konkrete Zahlen für die Alters-, Geschlechter- und die Arbeitszeitverteilung vorliegen. Es kann unkompliziert auch mit geschätzten Anteilswerten operiert werden, was die Nutzung des Bedarfsrechners für Unternehmen niedrigschwellig gestalten soll.

Die finale Version kann sowohl für die Gesamtbelegschaft als auch für einzelne Funktionsbereiche (deren Zusammenstellung z.B. der Logik der Aufbauorganisation des Unternehmens folgt) genutzt werden. Abbildung 4 auf der kommenden Seite zeigt den Bedarfsrechner in seiner finalen Fassung.

4.4 Gesamtergebnisse zum Instrument des Bedarfsrechner

Im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung ergaben sich folgende zentralen Erkenntnisse in Bezug auf die Konzeption sowie die Nutzung des Bedarfsrechners.

Ergebnisse zur Instrumentenkonstruktion

Die Erfassung des quantitativen Bedarfs stellte sich als ein Balanceakt zwischen der Erhebung relevanter Informationen und der Praktikabilität des Instrumentes heraus. Die Informationserfassung durch den Bedarfsrechner war zu Beginn der wissenschaftlichen Begleitung sehr umfassend, da die aus der Literatur bekannten relevanten Merkmale der Arbeitsorganisation, Arbeitszeit sowie die Merkmale der Beschäftigtenstruktur erhoben wurden. Insbesondere die geschlechtsspezifische Erfassung der Altersstruktur nach Beschäftigtengruppen stellte sich als sehr aufwändig für die Betriebe heraus. Die finale Fassung des Rechners mit den Variablen

Geschlecht, Alter (vereinfacht) und Wochenarbeitszeit, anzugeben für die Gesamtbelegschaft und, wenn gewollt, nach Abteilungen, erscheint als ein guter Mittelweg für die quantitative Bedarfserhebung.

Abbildung 4: Der finale Bedarfsrechner der wissenschaftlichen Begleitung

Der Bedarfsrechner -
 ein Instrument der Wissenschaftlichen Begleitung des Projektes „Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in Unternehmen“ des Malteser Hilfsdienstes

Was kann der Bedarfsrechner?

Mit Hilfe des Bedarfsrechners ist es Ihnen möglich, auf statistischer Grundlage die Anzahl der Mitarbeiter/innen in Ihrem Unternehmen zu ermitteln, die als Hauptpflegeperson (die Person, die maßgeblich die Pflege übernimmt) einen pflegebedürftigen Angehörigen mit Pflegestufe betreuen. Bitte beachten Sie, die berechneten Werte stellen das Minimum der Personen dar, die einen Bedarf an Vereinbarkeitsmaßnahmen aufweisen können. Es kann darüber hinaus Beschäftigte geben, die nur gelegentlich Pflegeaufgaben übernehmen, bei denen sich daraus aber trotzdem Schwierigkeiten mit der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ergeben.

Sie können den Rechner für die gesamte Belegschaft oder für einzelne Abteilungen einsetzen. Für den Einsatz in einzelnen Abteilungen kopieren Sie bitte einfach das Arbeitsblatt.

Vorgehen:

Bitte tragen Sie in die unten stehende Tabelle in die grau markierten Felder die benötigten Werte ein. Bitte achten Sie darauf, dass Sie bei "Mitarbeiter/innen gesamt in Zahlen" die tatsächliche Anzahl der Mitarbeiter/innen eingeben. Die restlichen Angaben können in Prozent angegeben werden.

Bedarfsrechner	
Mitarbeiter/innen gesamt in Zahlen	0
Anteil Frauen gesamt in %	0
Anteil Männer gesamt in %	0
Anteil der unter 45-jährigen Mitarbeiter/innen in %	0
Anteil der über 45-jährigen Mitarbeiter/innen in %	0
Anteil an Vollzeit (> 75% Beschäftigungsumfang) in %	0
Anteil an Teilzeit (25% - 75% Beschäftigungsumfang) in %	0
Anteil an geringfügig Beschäftigten (< 25% bzw. 10 WoStd. Beschäftigungsumfang) in %	0
Anzahl der Mitarbeiter/innen mit Pflegeaufgaben	0,0

Ergebnisse zur Anwendbarkeit

In Bezug auf die Ermittlung des quantitativen Vereinbarkeitsbedarfs durch den Bedarfsrechner zeigte sich bei den Pilotbetrieben ein großes Interesse an den generierten Zahlen. Als die wissenschaftliche Begleitung dann letztlich die Zahlen präsentierte, herrschte allerdings teilweise Verwunderung über die als gering erscheinenden Kopfzahlen, also den quantitativ gefühlt eher gering ausgeprägten Vereinbarkeitsbedarf. Diese Wahrnehmungslücke zwischen dem von den Mitgliedern der Projektgruppe antizipierten quantitativen Bedarf und dem durch den Bedarfsrechner ermittelten Bedarf liegt vermutlich daran, dass die Projektgruppenmitglieder alle Beschäftigte mit einem pflegebedürftigen Angehörigen in der Verwandtschaft als Individuum mit potentiellm Vereinbarkeitsbedarfs registrierten. Der Bedarfsrechner umfasst jedoch nur die Personen, die tatsächlich in der Pflege eines Angehörigen tätig sind.

Nach der Vorstellung der Entwicklung sowie der Erprobung des Bedarfsrechners (quantitativer Bedarf) folgen im nächsten Abschnitt die Ausführungen zur Erfassung des qualitativen Bedarfs an Vereinbarkeitsmaßnahmen.

5 Qualitativer Bedarf an Unterstützungsmaßnahmen

Der qualitative Bedarf nach Unterstützungsmaßnahmen lässt sich angesichts einer Vielzahl an Ansatzpunkten für sinnvolle Maßnahmen auf der einen Seite und differenzierter betrieblicher Logiken und Zielsetzungen auf der anderen Seite nicht von einer externen Instanz, wie z.B. der wissenschaftlichen Begleitung oder von einer Beratungseinrichtung, als fixes Datum ermitteln. Vielmehr bewegt sich der Bedarf an Unterstützungsmaßnahmen in einem Rahmen unterschiedlicher Kontextfaktoren. Diese sind:

Mögliche Maßnahmen: Welche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie stehen einem Betrieb grundsätzlich zur Verfügung?

Unternehmenskultur: Welchen Stellenwert hat die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege bisher im Betrieb? Wie drückt sich dies auf der Handlungsebene z.B. durch informelle Arrangements aus?

Bereits implementierte Maßnahmen: Welche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege werden bereits im Betrieb umgesetzt? Welche Erfahrungen gibt es damit?

Konkrete Unterstützungsbedarfe der Beschäftigten: Welche betriebliche Unterstützung benötigen Beschäftigte, wenn sie pflegebedürftige Angehörige haben?

Die konkreten Unterstützungsbedarfe der Mitarbeiter/innen mit privater Pflegeaufgabe im Betrieb können nur in der unmittelbaren Kommunikation oder durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen eruiert werden. Auch einige der Pilotbetriebe des Projektes hätten dies gerne umgesetzt. Die folgenden Gründe sprachen allerdings gegen eine Durchführung von Mitarbeiterbefragungen in den Betrieben:

- Die Mitarbeiterbefragung bietet nur eine Momentaufnahme der Unterstützungsbedarfe der Mitarbeiter/innen zum Erhebungszeitpunkt. Insbesondere im Fall pflegebedürftiger Angehöriger kann sich der aktuelle Bedarf schnell ändern, z.B. bei einer Verschlechterung der Erkrankung oder einer Veränderung des Pflegearrangements. Gleichzeitig ist eine Mitarbeiterbefragung mit einem hohen Aufwand verbunden.
- Oft beteiligen sich nicht alle betroffenen Mitarbeiter/innen an einer Befragung, so dass die Rückmeldung unvollständig ist.
- Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung führt zu (hohen) Erwartungen auf Seiten der Mitarbeiter/innen. Dadurch geraten die Betriebe unter Handlungsdruck.

Aus diesen Gründen wurde auf eine Mitarbeiterbefragung verzichtet und die konkreten Unterstützungsbedarfe der Beschäftigten wurden nicht eruiert. Vielmehr sollten durch die Erarbeitung und Implementierung eines betrieblichen Konzepts zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege auf möglichst viele potenzielle, sich ändernde Bedarfe von Beschäftigten reagiert werden können⁷.

In diesem Kapitel wird die Erstellung eines Portfolios möglicher Maßnahmen behandelt. Ein solches Portfolio soll es den Betrieben ermöglichen zu prüfen, welche Maßnahmen bereits implementiert sind, welche noch fehlen, aber implementiert werden sollen, und welche zurzeit nicht oder gar nicht im Betrieb für eine Implementierung in Frage kommen. Für den Prozess der Erarbeitung eines Konzeptes zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, in dem die Kontextfaktoren Unternehmenskultur und bereits implementierte Maßnahmen berücksichtigt werden, wurde ein Handlungsleitfaden zur Erstellung für Betriebe entwickelt, der ebenfalls in diesem Kapitel behandelt wird.

5.1 Entwicklung eines Portfolios möglicher Maßnahmen

Mögliche betriebliche Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Die durchgeführten Recherchen zeigten, dass es bereits viele Erkenntnisse dazu gibt, mit welchen Maßnahmen Betriebe die Unterstützungsbedarfe pflegender Beschäftigter aufnehmen können. Dabei waren bei den Recherchen nicht nur die Identifikation von Maßnahmen von Interesse, sondern auch die relevanten Rahmenbedingungen dieser Maßnahmen für die betriebliche Umsetzung sowie ihr möglicher Einfluss auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Ein Ziel der wissenschaftlichen Begleitung war es zudem, eine geeignete Systematisierung der unterschiedlichen Forschungsergebnisse zu erarbeiten.

Zunächst wurde auf der Grundlage einer breiten Recherche von Literatur und Studien ermittelt, welche möglichen Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege den Betrieben zur Verfügung stehen können. In einem zweiten Schritt wurde eine Systematisierung vorgenommen.

Eine wichtige Grundlage für die Erarbeitung einer Systematisierung möglicher Vereinbarkeitsmaßnahmen stellte der Stufenplan „Beruf und Pflege“ der berufundfamilie gGmbH (buf) dar. Der Stufenplan von buf soll Unternehmen dazu dienen, systematisch eine pflegegerechte Personalpolitik zu entwickeln.

Der Stufenplan ist in den Spalten in 12 Handlungsfelder gegliedert. Die Handlungsfelder beinhalten ein weites Spektrum an Themen, die im Kontext der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Bedeutung sind. Sie reichen von bspw. Maßnahmen der Arbeitsorganisation über die Betriebskultur bis hin zu konkreten Services für pflegende Angehörige. Zum

⁷ Die Perspektive der Beschäftigten wurde im weiteren Prozess der Projektbearbeitung durch betriebliche Projektgruppen, die in den Pilotbetrieben ein Vereinbarkeitskonzept erarbeiten und umsetzen sollten, mit einbezogen.

anderen systematisiert der Stufenplan die vereinbarkeitsrelevanten Handlungsfelder durch vier strategische Stufen zum Aufbau einer pflegegerechten Personalpolitik (Zeilen). Der Gedanke dahinter ist, dass zum einen pflegende Angehörige in unterschiedlichen Phasen der Pflegebeziehung unterschiedliche Unterstützungsbedarfe aufweisen. Zum anderen wird vorausgesetzt, dass auf betrieblicher Ebene zunächst eine Offenheit für das Thema gegeben sein oder geschaffen werden muss, bevor konkrete pflegephasenspezifische Unterstützungsmaßnahmen eingeführt werden können. Alles zusammen muss von einer pflegesensiblen Unternehmenskultur getragen werden. Im Stufenplan des buf werden also mitarbeiterbezogene Bedarfe und betriebliche Möglichkeiten integriert dargestellt (s. Abbildung 5 auf der kommenden Seite).

Abbildung 5: Stufenmodell nach berufundfamilie



Stufenplan

Beruf und Pflege

Empfehlung zur systematischen Entwicklung einer pflegesensiblen Personalpolitik

	Ermittlung des eigenen Bedarfs	Information und Kommunikation	Beratung für Pflegende	Arbeitszeit-flexibilisierung	Arbeitsort	Arbeitsorganisation	Gesundheits-förderung	Pflegesensible Führung	Personal-entwicklung	Qualifizierung =Fit für Pflege=	Finanzielle Unterstützung	Services
1 Aufklären und enttabuisieren	Altersstruktur-analyse	Über die Notwendigkeit einer pflegesensiblen Personalpolitik informieren (z.B. auf Belegschafts-versammlungen) Infoveranstaltungen für alle Beschäftigten (z.B. Leben und Wohnen im Alter) Pflegende in die Kommuni-kation einbinden, um dem Thema »ein Gesicht« zu geben						Führungskräfte sensibilisieren und gewinnen (z.B. das Thema in Führungsgremien kommunizieren)				
2 Erste Hilfestellung geben		Informationen zu gesetzli-chen Rahmenbedingungen und betrieblichen Angebo-ten bereitstellen Zur Nutzung der gesetzli-chen Freistellung ermutigen (Pflegezeit/Familienpflege-zeit) Thema kontinuierlich kommunizieren (z.B. Intranet, Lohnzettel)	Informationen zu Ansprech-partnern und Dienstleistern bereitstellen	Kurzfristig disponible Arbeitszeit Arbeitszeit-konto Sonderurlaub Kurzfristiger Wiedereinstieg nach Freistellung	Mobile Business (z.B. um zu Hause zu arbeiten, bis der Pflegedienst die Betreuung übernimmt)	Familiengerechte Terminorganisation Nutzung der Kom-munikationsmittel für private Zwecke Rücksichtnahme bei Überstunden, Reisen und Urlaubsplanung	Gesundheits-fördernde Maß-nahmen zur Vor-sorge und zum Ausgleich (z.B. Sportangebote)	Informationen zu gesetzli-chen Rahmenbedin-gungen und betrieblichen Angeboten für Führungskräfte aufbereiten	Thema in Mitar-beitersgespräche integrieren Pflegende bei Fort- und Weiter-bildung berücksichtigen	Seminare für Pflegende • zum Umgang mit Pflege-bedürftigen • zur Entlastung durch techni-sche Möglich-keiten	Gehaltsvorschuss Gehaltsumwand-lungen Vermittlungs-kosten von Dienstleistern übernehmen	Dienstleister für Senioren-Services beauftragen (z.B. Hilfe im Haus-halt, Einkäufe, Fahrdienste, soziale Kontakte, Spaziergänge)
3 Leistungs-fähigkeit erhalten	Belegschafts-befragung	Austausch und Vernetzung von Pflegenden fördern Betriebliche Ansprech-partner (Lotsen) benennen Öffentlichkeitsarbeit	Notfallplan Hotline Bei der Bewäl-tigung der »Pflegebüro-kratie« unter-stützen (z.B. Pflegeein-stufung)	Sabbatical Teilzeit (vollzeitnahe) Arbeitsinhalte an reduzierte Arbeitszeiten anpassen Vertrauens-arbeitszeit Schichtpläne pflegesensibel gestalten	Alternierende Telearbeit in Notfällen	Teamarbeit Vertretungsrege-lungen Arbeitsabläufe und Arbeitsbelastungen überprüfen Angebotsportfolio evaluieren	Gesundheits-fördernde Maß-nahmen zum Umgang mit Stress	Toolbox (Arbeitshilfen) Fallspezifische Beratung (z.B. durch Perso-nalabteilung) Trainings zur Förderung der sozialen Kompe-tenz	Kontakthalte- und Wiedereinstiegs-programme Soziales Engage-ment fördern Personalentwick-lung unter Berücksichtigung der Pflegeanfor-derungen planen	Seminare für Pflegende • zur Identifikation der eigenen Grenzen • zur Förderung von Bewältigungs-strategien • zum Zeitmanage-ment	Sonderzahlungen Zuschuss für haushaltsnahe Dienstleistungen Darlehen Belegschaftshilfen fördern Pflegezeit auf die Betriebszugehö-rigkeit anrechnen	Ehemalige Beschäftigte bei Senioren-Services einbinden Sich mit anderen Arbeitgebern zur Bereitstellung von Senioren-Services vernetzen Relocation-Services
4 Pflegesensible Unternehmens-kultur leben	Krankenstand-analyse	Unternehmensleitung ist als Botschafter aktiv	Coaching Ehemalige Pflegende als Mentoren für Betroffene gewinnen	Lebensphasen-orientierte Arbeitszeit Sabbatical mit Lohnfort-zahlung (ohne Ansparphase)	Alternierende Telearbeit	Dienst- bzw. Betriebsverein-barung »Pflege«	Psychoziale Beratung	Leitbild rotierende Verantwortung für Projekte im Bereich »Beruf und Pflege« Kriterien zur pflegesensiblen Führung bei Beurteilung, Beförderung und Honorierung aufnehmen	Konzepte zur Aufrechterhaltung der Employability	Trainings für Pflegende zum Verhalten in schwierigen emotionalen Situationen	Betreuungskosten übernehmen Versicherungs-beiträge während der Auszeiten übernehmen Hinterbliebenen-rente Social Sponsoring	Pflegedienst beauftragen Belegplätze für die Kurzzeitpflege Belegplätze in Mehrgenerationen-häusern/ Senioren-WGs (u.U. in Koopera-tion mit anderen Arbeitgebern)

Die wissenschaftliche Begleitung modifizierte auf der Basis der Recherchen und der Erfahrungen in der Entwicklungs- und Erprobungsphase den Stufenplan der buf. Handlungsfelder wurden zusammengefasst oder fielen weg, die strategischen Stufen entfielen ganz, da sie für die Betriebe in der Erprobungsphase keine Handlungsrelevanz hatten. Einzelne Maßnahmen entfielen oder wurden einem anderen Handlungsfeld zugeordnet. Andere Maßnahmen kamen dazu. Das Maßnahmenportfolio enthält in seiner abschließenden Fassung vier Handlungsfelder mit 29 Maßnahmen.

Abbildung 6: Portfolio der betrieblichen Maßnahmen der wissenschaftlichen Begleitung - Übersicht

Handlungsfeld Arbeitszeiten	Handlungsfeld: Arbeitsorganisation	Handlungsfeld: Kommunikation und Unternehmenskultur	Handlungsfeld: Service und Unterstützung für Pflegende
Rechtliche Ansprüche auf Freistellung	Alternierende Heim- und Telearbeit	Kommunikation des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“	Reservierung von Parkplätzen
Gleitzeitmodelle	Vertretungsregelungen	Bereitstellung von Informationen für Mitarbeiter/innen mit Pflegeaufgaben	Bezuschussung von haushaltsnahen Dienstleistungen
Flexible Regelungen zu Pausen und Arbeitsunterbrechungen	Für Schichtdienste: Informelles Tauschen der Schichten	Informationen, Vorträge und Seminare für Führungskräfte	Gehaltsvorschuss oder Arbeitgeberdarlehen
Vertrauensarbeitszeit	Teilautonome Teams und Teamarbeit	Verankerung der Thematik in Mitarbeitergesprächen	Seminare und Schulungen für pflegende Angehörige
Arbeitszeitkonten	Job-Sharing	Kontakthalteprogramme	Professionelle Beratung zum Pflegearrangement
Umwandlung von Gehaltsbestandteilen in Freizeit	Pflegeerleichternder Aufgabenschnitt	Abstimmung bei Fort- und Weiterbildungen	Unterstützung betrieblicher Selbsthilfegruppen
Reduzierte Vollzeit	Pflegeerleichternde Arbeitsplatzgestaltung		Belegplätze für die Kurzzeitpflege in Pflegeeinrichtungen
Teilzeit			
Für Schichtdienste: Flexi-Dienste und Stand-by-Dienste			

Anwendung des Maßnahmen-Portfolios bei der Erarbeitung und Implementierung von Konzepten für die Vereinbarkeit durch die Betriebe

Zunächst war geplant, dass die möglichen Maßnahmen entsprechend ihrer Implementierungsbedingungen mit den erhobenen Strukturdaten im Bedarfsrechner verknüpft werden. Auf diese Weise sollte den Betrieben nach dem Ausfüllen des Bedarfsrechners eine Auswahl besonders geeigneter Maßnahmen angeboten werden. Dies stellte sich als nicht umsetzbar dar, da die Zuordnung bestimmter struktureller betrieblicher Rahmenbedingungen keine eindeutige Zuordnung zu einzelnen Maßnahmen zulässt. Zwar sind einzelne Maßnahmen wie z.B. die Durchführung von Seminaren für Führungskräfte erst für Betriebe einer bestimmten Größe interessant, kleinere Betriebe können eine solche Initiative aber auch in Kooperation mit anderen Betrieben durchführen. Flexi-Dienste und Stand-by-Dienste sind beispielsweise vor allem für Betriebe mit Schichtarbeit relevant, können aber auch von anderen Betrieben genutzt werden.

Eine Zuordnung und Auswahl gemäß betrieblicher Strukturdaten hätte also eine letztlich nicht eindeutig begründbare Einschränkung der Auswahl der Maßnahmen für die Betriebe bedeutet. Da das Portfolio aber das Ziel hatte, den Spielraum für betriebliche Maßnahmen möglichst weit zu eröffnen und damit den Betrieben auch Anregungen und Impulse zu geben, wurde diese Option der Verkopplung von Strukturdaten aus dem Bedarfsrechner mit den Maßnahmen verworfen. Zudem werden im Bedarfsrechner der finalen Version keinen betrieblichen Strukturdaten mehr erhoben.

In Rückkopplung mit den Projektverantwortlichen der Malteser wurde beschlossen, eine Broschüre zu entwickeln, in der alle Maßnahmen enthalten sind und die quasi als Nachschlagewerk für betriebliche Akteure dienen kann. Die Systematisierung der Maßnahmen ist in Abbildung 6 ersichtlich. Zu jeder Maßnahme sind in der Broschüre die folgenden Informationen verfügbar:

- Beschreibung der Maßnahme, Definition,
- zu erwartende positive Effekte auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege,
- Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen,
- Praxisbeispiele.

Diese Informationen sollen den Betrieben dabei helfen, für sie geeignete Maßnahmen erfolgreich zu identifizieren. Das konkrete Portfolio findet sich im nächsten Kapitel.

5.2 Portfolio betrieblicher Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Im Folgenden werden die einzelnen Handlungsfelder und Maßnahmen mit den positiven Effekten auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie ihren Implementierungsbedingungen und Praxisbeispielen vorgestellt.

Handlungsfeld: Arbeitszeit

Die Arbeitszeit ist das wichtigste Instrument, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erhöhen. Dabei sollte bedacht werden, dass sich die Anforderungen aufgrund der Übernahme von Pflegeaufgaben verändern können. Deshalb sind auf die spezifischen Situationen der Mitarbeiter/innen abgestimmte Lösungen anzustreben.

Insgesamt bieten flexible Arbeitszeiten den Arbeitnehmer/innen größere persönliche Freiheit, mehr Eigenverantwortlichkeit, die Nutzung von Zeitguthaben, den Abbau von Zeitzwängen sowie die Möglichkeit zur Anpassung der Arbeitszeit an die individuelle Lebensrhythmik. Das Unternehmen profitiert auf der anderen Seite von Betriebszeiterweiterungen, motivierteren Mitarbeiter/innen, besseren Kapazitätsauslastungen, Kostensenkungen durch verminderte Überstunden sowie Auffangmöglichkeiten für Arbeitszeitverkürzungen bzw. -verlängerungen (vgl. Schlick et al. 2010, S. 611). Generell erfordert die Realisierung von flexiblen Arbeitszeiten einen erhöhten organisatorischen und kommunikativen Aufwand. Insbesondere muss den Teamkolleg/innen erklärt werden, warum Sonderregelungen geschaffen werden. Ansonsten können diese schnell zu Unverständnis oder Neid führen. Es muss transparent sein, für wen Maßnahmen wann und unter welchen Bedingungen greifen.

Rechtliche Ansprüche auf Freistellung

Auf politischer Ebene wurden Freistellungen in den letzten Jahren als geeignetes Instrument zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege entdeckt. Es werden diverse Rechtsansprüche von kurzfristig gewährten zehntätigen Freistellungen über sechsmonatige Auszeiten bis zur 24monatigen Arbeitszeitreduzierung gesetzlich geregelt. Seit Januar 2015 gilt das „Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf“, welches das Pflegezeitgesetz (PflegeZG, 2008) und das Familienpflegezeitgesetz (FPfZG, 2012) aufeinander abstimmt.⁸

Alle pflegenden Mitarbeiter/innen haben Anspruch auf bis zu **zehn Tage Freistellung**, sowohl bei Eintritt der Pflegebedürftigkeit als auch bei einer Verschlechterung des Gesundheitszustandes des Pflegebedürftigen. Es besteht keine Verpflichtung zur Lohnfortzahlung seitens des Arbeitgebers, außer dies wurde im Arbeitsvertrag bzw. Tarifvertrag vereinbart oder eine Lohnfortzahlung geht aus anderen gesetzlichen Grundlagen, wie bspw. dem §616 BGB, hervor. Seit

⁸ Eine Übersicht der aktuellen Rechtsansprüche im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege findet sich unter folgendem Link: <http://www.wege-zur-pflege.de/neu-seit-112015.html> (letzter Abruf: 30.06.2015)

Januar 2015 haben die Mitarbeiter/innen für diese kurzzeitige Arbeitsverhinderung einen Anspruch auf Pflegeunterstützungsgeld. Dieses wird direkt bei der Pflegeversicherung des zu pflegenden Angehörigen beantragt (vgl. BMFSFJ 2015).

Ferner können sich im Rahmen des PflegeZG pflegende Beschäftigte bis zu **sechs Monate** ganz oder teilweise (ohne Lohnfortzahlung) freistellen lassen, um einen pflegebedürftigen Angehörigen in der häuslichen Umgebung zu pflegen. Dieser Rechtsanspruch gilt für Beschäftigte in Unternehmen mit mehr als 15 Mitarbeiter/innen. Seit Januar 2015 können diejenigen Mitarbeiter/innen, die von der sechsmonatigen Freistellung Gebrauch machen, ein zinsloses Darlehen beim Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) beantragen. Damit werden Einkommensverluste abgedeckt (vgl. BMFSFJ 2015).

Als dritter rechtlicher Freistellungsanspruch gilt die Familienpflegezeit für **24 Monate**. Diese erfolgt im Rahmen einer Arbeitszeitreduktion auf mindestens 15 Stunden pro Woche. Auch für diese Freistellung kann das zinslose Darlehen beim BAFzA beantragt werden. Durch die Mindestarbeitszeit von 15 Wochenstunden soll gewährleistet werden, dass der/die Mitarbeiter/in nicht vollends aus dem Berufsleben austreten muss (vgl. BMFSFJ 2015). Der Anspruch auf Familienpflegezeit ist verpflichtend für Unternehmen mit mehr als 25 Mitarbeiter/innen.

Positive Effekte

Die Mitarbeiter/innen können dank der kurzfristigen Freistellung insbesondere in Krisenzeiten (Eintritt eines Pflegefalls, plötzliche Verschlechterung des Pflegebedürftigen, Sterbeprozess) je nach Situation und eigenem Ermessen die erforderliche Zeit aufbringen, um sich um den/die Angehörige/n zu kümmern. Durch die Nutzung der Pflegezeit wird Beschäftigten mit Pflegeaufgaben ein umfassendes Engagement in der häuslichen Pflege ermöglicht (vgl. BfG 2009, S. 13f.). Gleichzeitig bleibt die Bindung an den Betrieb erhalten. Ferner ist eine Anrechnung der Fehlzeiten bei der sechsmonatigen Pflegezeit auf die Betriebszugehörigkeit möglich. Da Lohnstufenzuordnungen oder Kündigungsschutzzeiten oftmals von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängig sind, können diesbezügliche Benachteiligungen durch die Übernahme von Pflegeaufgaben vermieden werden.

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Der Anspruch auf die zehntätige Freistellung greift unabhängig von der Mitarbeiterzahl des Unternehmens sowie von der Dauer der Betriebszugehörigkeit der/des Mitarbeiters/in. Zur Beantragung des Pflegeunterstützungsgeldes muss die/der Mitarbeiter/in zu Beginn des gewünschten Zeitraumes unverzüglich unter anderem ein ärztliches Attest über die Pflegebedürftigkeit bei der Pflegekasse des Pflegebedürftigen einreichen. Die Pflegekasse stellt daraufhin eine Bescheinigung über die Dauer der Freistellung und die Höhe des Pflegeunterstützungsgeldes aus. Diese Bescheinigung muss die/der Arbeitnehmer/in dem Arbeitgeber vorlegen.

Die Beantragung der Pflegezeit muss von den Mitarbeiter/innen zehn Tage im Voraus schriftlich erfolgen. Eine Verkürzung der beantragten Dauer kann im gegenseitigen Einverständnis erfolgen. Kommt es zu einer Beendigung der häuslichen Pflege, dann endet die Pflegezeit vier

Wochen darauf. Der Rechtsanspruch der Mitarbeiter/innen besteht ab dem ersten Arbeitstag. Während der Inanspruchnahme der Pflegezeit besteht ein Kündigungsschutz und die Sozialversicherung bleibt erhalten (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 65; buf 2009, S. 8f.).

Für die Unternehmen erweist sich der Ersatz von Fach- und Führungskräften häufig als schwierig. Eine vorausschauende Personalplanung und Vertretungspolitik kann dies abmildern (vgl. ZQP 2013, S. 3; 17).

Für die Beschäftigten können längere Freistellungen finanzielle Einschränkungen und Dequalifikationseffekte zur Folge haben (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 43). Unabhängig von der Freistellungsform ist es empfehlenswert, mit den Mitarbeitern/innen in sechsmonatiger Pflegezeit in Kontakt zu bleiben und zu versuchen, sie an den Betrieb zu binden und auf dem Laufenden zu halten (vgl. buf 2008, S. 34, buf 2009, S. 13f.).

Good Practice Beispiele mit darüber hinausgehendem Engagement

B.Braun Melsungen AG (Hauptsitz Melsungen): Seit 2007 bietet das Unternehmen Familienzeit mit Gehaltszuschlag für pflegende Mitarbeiter/innen an. Für eine 50%-Tätigkeit erhalten die Pflegenden eine finanzielle Aufstockung; bspw. wird ein 15%iger Zuschlag für bis zu fünf Jahre gezahlt.⁹

Ergo Versicherungsgruppe (Hauptsitz Düsseldorf): Es werden kurzfristige drei- bis zwölfmonatige Freistellung im Rahmen der „Familienphase“ angeboten, danach erfolgt eine entsprechend lange Arbeitsperiode. Während der Familienphase werden die Mitarbeiter/innen in Teilzeit beschäftigt und entlohnt. Danach wird das vorab gewährte Teilzeitgehalt nachgearbeitet.¹⁰

perbit Software GmbH (Altenberge, Kreis Steinfurt): Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeiter/innen zweimal während der beruflichen Laufbahn jeweils zwei Tage bezahlte Freistellungen an. Diese sollen für familienspezifische Bedarfe genutzt werden. Zudem wird der gesetzliche zehntägige Anspruch auf Pflegezeit auf 15 Tage erweitert, wobei 50% des Gehalts fortgezahlt werden, wenn nachweislich Pflegestufe 1 vorliegt.¹¹

Gleitzeitmodelle

Gleitzeitmodelle lassen sich generell in qualifizierte und eingeschränkte Gleitzeit unterteilen. Bei eingeschränkter Gleitzeit besteht Flexibilität hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit, aber nicht hinsichtlich der täglichen Dauer. Diese kann allerdings bei qualifizierten Modellen variieren. Hier kann die Zeiterfassung über ein Arbeitszeitkonto erfolgen, welches innerhalb eines

⁹ <http://www.berufundpflege.hessen.de/files/broschuere-beruf-und-pflege-vereinbaren.pdf>, S. 13ff. (letzter Abruf: 30.06.2015)

¹⁰ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/5349e68eb46f2e47f4e8d1c061090852/fuer_die_praxis_01_Eltern_pfllegen.pdf, S. 13 (letzter Abruf: 30.06.2015)

¹¹ <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Vereinbarkeit-von-Beruf-und-Pflege,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, S. 17 (letzter Abruf: 30.06.2015)

definierten Zeitraums ausgeglichen werden sollte. Anwendung finden die Modelle hauptsächlich in der Verwaltung und im Dienstleistungssektor. Zumeist weisen sie eine fünf- bis siebenstündige Kernarbeitszeit auf (vgl. Schlick et al. 2010, S. 608ff.).

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit gleitender Arbeitswochen oder Arbeitsmonate. Hier bezieht sich die Gleitzeit auf eine Woche oder einen Monat und es werden Kern- und Gleittage festgelegt. Mit diesem Konzept können auf betrieblicher Seite auch Schwankungen des Kapazitätsbedarfs ausgeglichen werden (vgl. Schlick et al. 2010, S. 611). Ein weiteres Beispiel wäre die komprimierte Arbeitszeit, während der es zu einer Verdichtung der Vollzeitarbeitswoche auf vier Arbeitstage kommt (vgl. buf 2009, S. 13).

Positive Effekte

Durch Gleitzeitmodelle erhalten die Mitarbeiter/innen mehr Souveränität über ihre Arbeitszeit. So verhindert die Flexibilität bei unerwarteten Zwischenfällen oder Unpünktlichkeit von ambulanten Pflegediensten Stresssituationen (vgl. Reuyß et al. 2012, S. 241; Kümmerling et al. 2012, S. 63). So ist für pflegende Mitarbeiter/innen bspw. die Terminierung von Arztbesuche einfacher (vgl. DGB 2012, S. 15f.). Auch in Schichtsystemen ist eine 15–30minütige Gleitzeitspanne bezüglich der Schichtübergaben denkbar, damit sowohl der Schichtbeginn als auch das Schichtende dem Pflegearrangement angepasst werden kann (vgl. DGB 2011, S. 35).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Qualifizierte, ganze Tage betreffende Gleitzeit setzt entweder eine teambasierte Arbeitsorganisation oder die grundsätzliche Vertretbarkeit einzelner Mitarbeiter/innen voraus. Hier könnten Gleitzeiten so abgestimmt werden, dass auch zeitgebundene Aufgaben mit Kundenkontakt gut bewältigt werden könnten. Bei zeitlich eher flexiblen Aufgaben ist eine weitergehende Gleitzeit denkbar, sofern Kerntage und -zeiten für die interne Kommunikation bestimmt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass weniger attraktive Aufgaben nicht immer von den gleichen Mitarbeiter/innen übernommen werden.

Wo es sinnvoll ist, können außerdem große Arbeitsfenster (bspw. von 6:00 bis 20:00 Uhr) installiert werden. Der Vorteil für das Unternehmen ist dann eine längere Erreichbarkeit, während die pflegenden Mitarbeiter/innen durch gleitende Schichten Zeitsouveränität gewinnen (vgl. BMFSFJ 2010, S. 8f.).

Folgende Beschränkungen sind bei der Einführung von Gleitzeit zu beachten (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 29; 63; Schlick et al. 2010, S. 611; buf 2009, S. 13):

- Schichtarbeit erschwert die Einführung von Gleitzeitmodellen.
- Für die Mitarbeiter/innen fallen ggf. bezahlte Überstunden weg.
- Für das Unternehmen entsteht ein Umorganisationsaufwand bei der Einführung.
- Auch sind eine verringerte Transparenz für Vorgesetzte sowie ggf. Ansprech- und Informationsflusslücken außerhalb der Kernzeiten möglich.

Die komprimierte Arbeitszeit als Sonderfall stellt vor allem eine temporäre Lösung dar. Durch die ausgeweiteten Arbeitsstunden pro Tag kann sie auf längere Sicht zu gesundheitlichen Problemen führen und Überbelastungen hervorrufen.

Good Practice Beispiele

Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG (Ingelheim am Rhein): Es werden verschiedene Arbeitszeitmodelle, wie etwa unterschiedliche Varianten von Teilzeit, Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege angeboten.¹²

Landesforsten Rheinland-Pfalz (Hauptsitz Schöneberg): Gleitende Arbeitszeiten wurden zur flexiblen Gestaltung der Anfangs- und Endzeiten etabliert. Mit einem Beginn zwischen 06:00 und 09:00 Uhr und einem Arbeitsende ab 15:30 Uhr gibt es Kernzeiten von 09:00 bis 12:00 sowie von 14:00 bis 15:30 Uhr.¹³

Reha-Zentrum Lübben (Lübben im Spreewald): Es werden Arbeitszeitkorridore für Übergaben eingerichtet und es erfolgt eine Anpassung der Dienstzeiten an die Pflegeanforderungen.¹⁴

Gebr. Weber GmbH (Korbach): Im Rahmen von längerfristigen Pflegeaufgaben werden flexible Arbeitszeiten ermöglicht, indem besondere Bedarfe in der Arbeitsorganisation und der Personalentwicklung Berücksichtigung finden. Die komplette Betriebszeit kann für die Verteilung der Arbeitszeit genutzt werden, dabei erfolgen eine enge Abstimmung im Team sowie die abwechselnde Übernahme von Aufgaben. Eine Mitarbeiterin hat die wöchentliche Arbeitszeit von 38,5 Stunden bspw. so verlagert, dass der Freitag für Pflegeaufgaben verlässlich freigehalten wurde. Der gesamte Arbeitszeitkorridor des Unternehmens (das auch samstags geöffnet hatte) konnte dafür genutzt werden.¹⁵

Flexible Regelungen zu Pausen und Arbeitsunterbrechungen

Eine flexible Pausenregelung und die Möglichkeit zu Arbeitsunterbrechungen können nach Rücksprache mit der direkten Führungskraft sowie den Kolleg/innen erfolgen. Dies ist eine simple und effiziente Maßnahme ohne Mehraufwand seitens der Unternehmen. Als individuelle Zeitoption ermöglichen freie Pausenregelungen bspw. eine Arbeitszeitreduktion an bestimmten Tagen – etwa im Rahmen einer längeren Mittagspause (vgl. BMFSFJ 2010, S. 10; buf 2009: 15).

¹² Firmeneigene Informationsbroschüre: https://www.boehringer-ingelheim.de/content/dam/inter-net/opu/com_EN/document/08_careers/beruf_und_pflege_03_2013.pdf (letzter Abruf: 30.06.2015)

¹³ <http://familie.dgb.de/++co++77ada956-e855-11e1-86e1-00188b4dc422>, S. 25 (letzter Abruf: 30.06.2015)

¹⁴ Informationen zu familienfreundlichen Maßnahmen des Reha-Zentrums: http://www.rehazentrum.com/default.asp?action=Familienorientierte_Personalpolitik (letzter Abruf: 30.06.2015)

¹⁵ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf, S. 10ff. (letzter Abruf: 30.06.2015)

Positive Effekte

Neben Gleitzeitformen und Kernarbeitszeiten erlauben freie Pausenregelungen, die zeitliche Selbstgestaltung der pflegenden Mitarbeiter/innen zu erhöhen (vgl. buf 2009, 15; 30). So ist es durch Unterbrechungen im Laufe eines Arbeitstages möglich, sich anstehenden Koordinations- oder Organisationsaufgaben zu widmen.

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Seitens des Betriebsrates besteht ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich Lage und Dauer der Pausen (vgl. BMFSFJ 2010, S. 10).

Zur Erfassung der Arbeitszeit bieten sich Arbeitszeitkonten an, ebenfalls ist eine Umsetzung im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit denkbar.

Good Practice Beispiele

Merz Pharma GmbH & Co KGaA (Hauptsitz Frankfurt am Main): Neben Regelungen zur Vertrauensarbeitszeit und flexiblen Gleitzeitmodellen besteht die Möglichkeit zu Arbeitsunterbrechungen, die in ihrer Ausrichtung variabel gestaltet werden können. Dies geschieht in enger Absprache mit Kolleg/innen.¹⁶

Siemens AG (Hauptsitze Berlin und München): Flexible Arbeitszeiten sind im Rahmen von Arbeitszeitreduktionen und Auszeiten möglich. Im Rahmen des Konzepts „Siemens Office – New way of working“ werden neben dem Einsatz moderner IT-Systeme auch Flexibilität bei der Arbeitsplatzwahl sowie die freie Auswahl unterschiedlicher Arbeitsplatztypen angestrebt (vgl. DGB 2012, S. 27).

Vertrauensarbeitszeit

Durch die Vertrauensarbeitszeit können Spielräume hinsichtlich der Arbeitszeitsteuerung generiert werden, denn es gibt keine zentrale Zeiterfassung und keine festen Arbeitszeiten. Mitarbeiter/innen dokumentieren ihre Arbeitszeit auf einem persönlichen Zeitkonto. Diese Maßnahme ist auch für kleine und mittlere Unternehmen geeignet (vgl. RKW Hessen GmbH 2013, S. 22; BMFSFJ 2013, S. 15).

Eine Unterkategorie bildet die Vertrauensgleitzeit. Hier gibt es eine Kernarbeitszeit, wobei der Arbeitsbeginn und das Arbeitsende nicht aufgezeichnet werden (vgl. Schlick et al. 2010, S. 610).

Positive Effekte

Wird die Vertrauensarbeitszeit in einem Unternehmen umgesetzt, erweitern sich die Zeit- und Handlungsspielräume der Mitarbeiter/innen (vgl. RKW Hessen 2013, S. 22).

¹⁶http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/482784fd8db5fb048271a38c30ebe5a7/DGB_pfllegesensible_Arbeitszeitgestaltung.pdf, S. 26 (letzter Abruf: 30.06.2015)

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Eine erfolgreiche Implementierung erfordert Mitarbeiter/innen mit entsprechenden sozialen und kommunikativen Kompetenzen und hohem Verantwortungsbewusstsein. Seitens der Unternehmen sollten schützende Rahmenbedingungen wie die Definition der Höchstarbeitszeit, Pausenregelungen und Erreichbarkeitsstandards geschaffen werden. Dafür wird ein Führungsstil benötigt, der Zielerreichung und Eigenverantwortlichkeit fokussiert (vgl. RKW Hessen 2013, S. 22; Schlick et al. 2010, S. 610). Ferner muss §16 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes beachtet werden, mit dem die Pflicht zur Aufzeichnung der Arbeitszeit einhergeht, falls diese über acht Stunden am Tag liegt. Dies kann an den/die Mitarbeiter/in delegiert werden.

Die Vertrauensarbeitszeit ist nicht in allen Bereichen einsetzbar und bietet sich weniger für Tätigkeiten mit einem unmittelbaren Kundenkontakt an. Ferner verhindert ein Schichtsystem die Einführung von derartigen Arbeitszeitmodellen (vgl. BMFSFJ 2013, S. 15).

Good Practice Beispiele

Merz Pharma GmbH & Co KGaA (Hauptsitz Frankfurt am Main): Vertrauensarbeitszeit gilt bei Merz Pharma GmbH im tariflichen sowie im außertariflichen Bereich. Dabei beträgt die tägliche Anwesenheit fünf Stunden (freitags vier Stunden). Somit werden ein flexibler Arbeitsbeginn sowie ein flexibles Ende und Arbeitsunterbrechungen ermöglicht.¹⁷

Arbeitszeitkonten

Mit Hilfe eines Kurzzeitkontos wird ein Guthaben in Form von Zeiteinheiten erarbeitet, welches in einem festgelegten Zeitrahmen in Form von Freizeit abgebaut werden soll. Auch können die Mitarbeiter/innen ihr Konto in Zeiten starker Doppelbelastung durch Pflege und Beruf negativ belasten, um es zu einem späteren Zeitpunkt durch Mehrarbeit wieder auszugleichen (vgl. RKW Hessen 2013, S. 39f.). Oft wird ein „Ampelkonto“ zur Übersicht der erbrachten oder noch ausstehenden Stunden angewendet: Plus- oder Minusvolumen der Arbeitszeiten zeigen an, ob und in welche Richtung die geleistete Arbeitszeit von der Normalarbeitszeit abweicht.

Durch Langzeitkonten werden Wertguthaben aufgebaut und auch Entgeltbestandteile können gebucht werden. Dabei sind zumeist nur positive Salden zulässig. Auch eine Realisierung längerer Auszeiten oder die Verkürzung der Lebensarbeitszeit wird durch Langzeitkonten ermöglicht. Letzteres ist dann jedoch keine Maßnahme zur Erhöhung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 64; RKW Hessen 2013, S. 39ff.).

Positive Effekte

Arbeitszeitkonten ermöglichen den Mitarbeiter/innen Flexibilität und können deren Souveränität hinsichtlich ihrer Arbeitszeit erhöhen. Kurzfristiger Zeitgewinn wird bspw. im Rahmen

¹⁷ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/482784fd8db5fb048271a38c30ebe5a7/DGB_pflugesensible_Arbeitszeitgestaltung.pdf, S. 26 (letzter Abruf: 30.06.2015)

freier Gleittage ermöglicht. Es besteht bei entstehenden Bedarfen also die Möglichkeit, sich vermehrt der häuslichen Pflege zuzuwenden (vgl. RKW Hessen 2013, S. 39).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Unabhängig von der Art des Arbeitszeitkontos sollte den Mitarbeitern/innen ein hohes Maß an Selbststeuerung hinsichtlich des Ansparens und der Entnahme von Zeitguthaben zugestanden werden. Ebenso bedarf es ausreichender Kontenober- und -untergrenzen, damit die Mitarbeiter/innen über mehrere Tage verfügen können (vgl. DGB 2012, S. 15; RKW Hessen 2013, S. 40).

Bei der Einführung sollten bestimmte „Reglungsfelder“, wie bspw. Kontobewirtschaftung, Höchstarbeitszeiten und Zugriffsrechte definiert werden. Dabei muss darauf geachtet werden, dass Guthaben nicht verfallen und bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses müssen die erbrachten Vorleistungen durch die Unternehmen vergütet werden. Oftmals werden die Rahmenbedingungen in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen fixiert, daneben lassen sich informelle Vereinbarungen beziehungsweise Ergänzungen des Arbeitsvertrages finden (vgl. RKW Hessen 2013, S. 43; Kümmerling et al. 2012, S. 64).

Mit der Einführung von Arbeitszeitkonten ist organisatorischer Aufwand verbunden, wie bspw. der Einsatz von technischen Lösungen zur Arbeitszeiterfassung. Probleme ergeben sich außerdem im Konkursfall (vgl. Schlick et al. 2010, S. 613; DGB 2011, S. 33).

Beim Aufbau eines Wertguthabens muss das „Flexi II-Gesetz“ („Neuregelung zum Insolvenzschutz von Arbeitszeitkonten“) berücksichtigt werden¹⁸. Aufgrund der vorgeschriebenen Insolvenzversicherung und den zu leistenden Sozialversicherungsbeiträgen ist die Umsetzung für kleine und mittlere Unternehmen mit tendenziell geringeren absoluten Vermögen erschwert (vgl. Robert-Bosch-Stiftung 2013, S. 13). Darüber hinaus müssen manche Unternehmen aus bilanzrechtlichen Gründen eine Rückstellung aufbauen.

Good Practice Beispiele

Anton Schönberger Stahlbau & Metalltechnik (Schwarzach bei Nabburg): Mithilfe des Lebensarbeitszeitkontos lassen sich Mehrstunden und Urlaub quasi unbegrenzt ansammeln. Daraufhin kann das Guthaben für pflegespezifische Belange abgebaut sowie negativ belastet werden. Die Rahmenbedingungen für einen Ausgleich bei Austritt aus dem Betrieb (Kündigung, Verrentung) sind geregelt. Bei Vorliegen von Fehlzeiten werden in erster Linie noch offene Urlaubstage, Tantieme oder Boni gegengerechnet.¹⁹

Chemetall GmbH (Frankfurt am Main): Auf Basis des Demographie-Tarifvertrags der chemischen Industrie werden Wertguthaben jährlich mit 500 Euro bezuschusst. Die Mitarbeiter/innen zahlen Teile des Jahresgehalts auf die Konten ein, können sich aber auch bis zu sechs

¹⁸ Info-Broschüre: <http://www.dgb.de/themen/++co++article-mediapool-1e64a3421d9d029366c4abe250d19ad8> (letzter Abruf: 30.06.2015)

¹⁹ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/5349e68eb46f2e47f4e8d1c061090852/fuer_die_praxis_01_Eltern_pfliegen.pdf, S. 11 (letzter Abruf: 30.06.2015)

Urlaubstage pro Jahr anrechnen lassen. Auch die Einzahlung von Mehrarbeit ist möglich. Ein doppeltes Treuhandmodell dient als Insolvenzversicherung. Besonders Beschäftigte zwischen 40 und Mitte 50 nutzen das Modell, um früher aus dem Berufsleben auszusteigen oder um pflegebedürftige Angehörige zu versorgen.²⁰

SICK AG (Hauptsitz Waldkirch): Seit 2004 bietet die SICK AG ihren Mitarbeiter/innen die Nutzung von Wertguthaben an. Neben vorruhestandsnahen Freistellungen oder Sabbaticals sind diese auch für die Pflege von Angehörigen anwendbar. Eine Betriebsvereinbarung schreibt zusammen mit einem Ergänzungstarifvertrag die Nutzungsregelungen für die Wertguthaben und die Bedingungen der Freistellungen fest. Für den Fall einer Insolvenz wurde mithilfe eines externen Dienstleisters eine Treuhandlösung vereinbart.²¹

Umwandlung von Gehaltsbestandteilen in Freizeit

Bei der Zeit-Lohn-Option können die Mitarbeiter/innen zwischen Lohnerhöhungen bzw. Prämien oder einer entsprechend kürzeren Arbeitszeit wählen. Eine weitere Möglichkeit stellen Freischichten dar. Hier werden (tarifvertragliche) Arbeitszeitverkürzungen bis zu einem vollen Tag angesammelt und dann als Freischicht abgegolten. Somit findet eine Verkürzung der Arbeitszeit in Form von freien Tagen statt (vgl. Schlick et al. 2010, S. 612f.).

Positive Effekte

Interessant ist die Zeit-Lohn-Option vor allem für Arbeitnehmer/innen, die in einem Schichtsystem tätig sind und sich dann für eine Arbeitszeitverkürzung anstatt einer Schichtzulage entscheiden können.

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Bei zunehmender Arbeitszeitverkürzung durch Freischichten können Probleme hinsichtlich des Arbeitszeitmanagements entstehen (vgl. Schlick et al 2010, S. 613).

Good Practice Beispiele

Klinikum Bremen-Ost (Bremen): Das Weihnachtsgeld kann in Freizeit umgewandelt werden. Den Beschäftigten steht laut Tarifvertrag eine Sonderzuwendung zum Jahresende zu. Diese kann jedoch bei Bedarf in Freizeit umgewandelt werden. Pflegenden Mitarbeiter/innen können somit ohne finanzielle Verluste eine Arbeitsunterbrechung nehmen.²²

²⁰ http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a861-1-wertguthaben-broschuere.pdf;jsessionid=7FDB11D0B883257856506CD66527EF3E?__blob=publicationFile, S. 14ff. (letzter Abruf: 30.06.2015)

²¹ http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a861-1-wertguthaben-broschuere.pdf;jsessionid=7FDB11D0B883257856506CD66527EF3E?__blob=publicationFile, S. 10ff. (letzter Abruf: 30.06.2015)

²² http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf, S. 28 (letzter Abruf: 30.06.2015)

Reduzierte Vollzeit

Reduzierte Vollzeitmodelle subsumieren verschiedene Regelungen zur Verringerung der Arbeitszeit. So versteht man bspw. unter einer pflegerechten Vollzeit eine Vollzeitbeschäftigung mit einem reduzierten Arbeitsumfang (vgl. DGB 2012, S. 14). Bei dem Arbeitszeitmodell der Wahlarbeitszeit können die Mitarbeiter/innen frei und ohne Begründung zwischen einem Beschäftigungsumfang von 75 bis 100 Prozent wählen (vgl. BMFSFJ 2013, S. 16; vgl. auch „Bandbreitenmodell“ bei Schlick et al. 2010, S. 618).

Positive Effekte

Durch die Reduzierung des Arbeitsumfangs wird es den pflegenden Mitarbeiter/innen ermöglicht, ihren Angehörigen mehr Zeit zu widmen. Gleichzeitig ist nach Beendigung der Pflegeverantwortung ein Wiedereinstieg in die ursprüngliche Vollzeittätigkeit möglich.

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Voraussetzung für reduzierte Vollzeitmodelle ist, dass die Arbeitszeit und -aufgaben für die Dauer der Pflege auf ein bestimmtes Maß reduziert werden können. Die Arbeitsaufgaben können in dieser Zeit von Kolleg/innen übernommen werden, z.B. im Rahmen einer Aufstockung von Teilzeittätigkeiten, die durch die freiwerdenden Personalmittel finanziert werden (vgl. Bodegan 2014, S. 12).

Good Practice Beispiele

AOK Hessen (Bad Homburg): Das Modell der reduzierten Vollzeit wird für Führungskräfte angeboten (vgl. HMSI 2013a, S. 32).

KfW Bankengruppen (Frankfurt am Main): Es werden Teilzeittandems unter den Führungskräften gebildet: Dabei arbeiten zwei Führungskräfte im Rahmen einer 100%-Stelle jeweils bis zu 70 Prozent in Teilzeit. Mindestens 60 Prozent einer Vollzeitstelle sind die minimale Arbeitszeit für entsprechend Tandems, weil Übergaben und Absprachen mehr Zeit erfordern.²³

Klinikum Saarbrücken gGmbH (Saarbrücken): Arbeitnehmer/innen in Vollzeit können ihre Arbeitszeit bis auf 80 Prozent reduzieren und flexibel wieder erhöhen. Die Vereinbarung ist ein halbes Jahr bindend, die Frist beläuft sich auf drei Monate. Bei Bedenken der Führungskräfte besteht die Möglichkeit, die Absenkequote der Arbeitnehmer/innen auf 20 Prozent zu begrenzen. Ein Ausgleich erfolgt über Neueinstellungen oder eine Arbeitszeiterhöhung von Kollegen/innen (vgl. BMFSFJ 2013, S. 17).

Teilzeit

Um den zu pflegenden Angehörigen mehr Zeit widmen zu können, ist für betroffene Mitarbeiter/innen eine dauerhafte oder temporäre Reduzierung einer Vollzeittätigkeit auf Teilzeitarbeit denkbar. Eine sogenannte pflegesensible Teilzeit stellt ein existenzsicherndes Einkommen

²³ <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=26&iPage=4> (letzter Abruf: 30.06.2015)

sicher, erfolgt zeitlich befristet und berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen hinsichtlich Lage und Verteilung der Arbeitszeit (vgl. DGB 2012, S. 14).

Positive Effekte

Mit Hilfe einer Teilzeitbeschäftigung wird eine bessere Passung von beruflichen und privaten Bedarfen erreicht. Sie bringt Erleichterung bei der Organisation und Koordination der Pflege und wirkt sich positiv auf die doppelte Belastung durch Beruf und Pflege aus (vgl. DGB 2012, S. 14; buf 2009, S. 12). Ferner kann die Flexibilität mit Hilfe einer Teilzeitbeschäftigung erhöht werden, wenn den Mitarbeiter/innen noch weitere flexible Arbeitszeitformen wie bspw. Gleitzeit zur Verfügung stehen (vgl. Schlick et al. 2010, S. 617ff.).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Den gesetzlichen Rahmen bildet das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG). Dabei müssen Unternehmen mit mehr als 15 Mitarbeiter/innen einem Antrag auf Verringerung der Arbeitszeit zustimmen, wenn der/die Mitarbeiter/in länger als sechs Monate im Unternehmen beschäftigt ist und mit einer dreimonatigen Frist einen schriftlichen Antrag eingereicht hat (vgl. Ennepe - Ruhr Kreis 2011, S. 9).

Grundsätzlich empfiehlt es sich, dass Mitarbeiter/innen ihren Arbeitgeber/innen die Gründe, den Umfang und die Dauer der gewünschten Arbeitszeitverkürzung kommunizieren. Gemeinsam sollte überlegt werden, wie einer Karriere Falle entgegengewirkt werden kann (vgl. buf 2009, S. 12).

Teilzeitbeschäftigung in Rahmen eines Schichtsystems kann verschiedenartig organisiert werden. So können zusätzliche freie Tage geplant werden, dann sind keine Veränderungen an der Arbeitsorganisation notwendig. Möglich sind auch geteilte Schichten. Weiter kann auf Einbringschichten²⁴ verzichtet werden (vgl. DGB 2010, S. 30f.).

Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen kann bspw. durch Job-Sharing oder qualifizierte Vertretungsregeln realisiert werden (vgl. BMFSFJ 2013, S. 19).

Good Practice Beispiele

AKH Allgemeines Krankenhaus Celle (Celle): Eine Reduktion des Arbeitszeitumfangs erfolgt mit paralleler Kompensation durch externen Ersatz oder indem andere Arbeitnehmer/innen ihre Stundenzahl erhöhen (vgl. BMFSFJ 2011, S. 22).

Globus SB-Warenhäuser (Hauptsitz St. Wedel, Saarland): Arbeitszeitwünsche werden berücksichtigt, so dass individuelle Vereinbarungen zwischen 15 - 37,5 Stunden pro Woche möglich sind. Dabei erfolgt die Dienstplanung mittels einer Software mit eingebauter "Gerechtigkeitsoption". Auch wird so eine hohe Planbarkeit und Vorhersehbarkeit erreicht (vgl. DGB 2012, S. 27).

B.Metzlerseel. Sohn & Co Holding AG (Frankfurt am Main): Führungskräfte in Teilzeit arbeiten mehrere Tage voll und bleiben dann zu Hause (vgl. BMFSFJ 2011, S. 11).

²⁴ Kurzfristig angesetzte Zusatzschichten, um die angestrebte Wochenarbeitszeit zu erreichen.

Fraport AG (Frankfurt am Main): Bei Schichtarbeitsplätzen besteht bspw. im Fracht- und Posttransport die Möglichkeit, befristet oder dauerhaft in Teilzeit zu arbeiten. Auch ein Wechsel von der Wechsel- in die Tagesschicht ist praktikabel. Die Teilzeitregelungen erfolgen in Verbindung mit einem systematischen Bedarfscheck im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten. Dabei erfahren die Mitarbeiter/innen Beratung durch das Unternehmen, um eine langfristige Planung umsetzen zu können²⁵.

Krankenhaus Delmenhorst (Delmenhorst): Für Eltern bzw. pflegende Mitarbeiter/innen wurde ein spezieller Mitteldienst von 08:00 bis 14:00 Uhr eingeführt (vgl. DGB 2011, S. 31).

perbit Software GmbH (Altenberge, Kreis Steinfurt): Zu Beginn der Pflegeverantwortung wird eine dreimonatige „Schnupperteilzeit“ angeboten. In dieser Zeit haben die pflegenden Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, sich an die Kombination aus Teilzeit und häuslicher Pflege zu gewöhnen. Sollte sich währenddessen herausstellen, dass die Pflege ggf. doch besser an externe Fachkräfte abgegeben wird, so können die Beschäftigten direkt wieder auf die ursprüngliche Arbeitszeit aufstocken.²⁶

Reha-Zentrum (Lübben im Spreewald): Teilzeitregelungen werden ausgeweitet, so dass ihre Inanspruchnahme auf allen Hierarchieebenen möglich wird. Dabei erfolgt eine Anpassung des Arbeitszeitumfangs an die jeweilige Pflegesituation.²⁷

Für Schichtdienste: Flexi-Dienste und Stand-by-Dienste

Flexi-Dienste werden vor allem in Krankenhäusern eingesetzt, in denen häufig ungeplante Arbeitsspitzen entstehen. Für die Flexi-Dienste werden Mitarbeiter/innen planmäßig eingeteilt, die sich für eine verlängerte Dienstzeit bereithalten und dadurch bei Bedarf Kolleg/innen das verlässliche Dienstende sichern. Es handelt sich also um Zeitfenster, in denen die Dauer des Dienstes für die für den Flexi-Dienst eingeteilten Mitarbeiter/innen abhängig von den anfallenden Arbeitsanforderungen ist. Bezogen auf die ganze Belegschaft ermöglichen Flexi-Dienste mehr Planbarkeit bei der Arbeitszeitorganisation (Medical Topjobs Blog 2014).

Beim Stand-by-Dienst hingegen halten sich eingeteilte Mitarbeiter/innen abrufbereit, um bei kurzfristigen Personalausfällen einspringen zu können.

²⁵ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf (letzter Abruf: 30.06.2015)

S. 10ff. (letzter Abruf: 30.06.2015)

²⁶ <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Vereinbarkeit-von-Beruf-und-Pflege,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, S. 17 (letzter Abruf: 30.06.2015)

²⁷ Familienfreundliche Maßnahmen des Reha-Zentrums: http://www.rehazentrum.com/default.asp?action=Familienorientierte_Personalpolitik, S. 24f. (letzter Abruf: 30.06.2015)

Positive Effekte

Mit Hilfe der Flexi-Dienste wird gewährleistet, dass die Mitarbeiter/innen im Schichtdienst auch bei einem hohen Arbeitsaufkommen ein verlässliches Dienstende haben. Stand-by-Dienste helfen besonders bei ungeplanten Personalausfällen, die festen Dienstzeiten der Kolleg/innen zu sichern.

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Vor Festlegung der veränderten Dienstzeiten empfiehlt sich eine Analyse der Arbeitsprozesse in den jeweiligen Bereichen (*Was muss von wem zu welchem Zeitpunkt erledigt werden?*). Auch ist die Frage der Entlohnung der Stand-by- und Flexi-Dienste vorab ggf. mit der Mitarbeitervertretung zu klären. Um Unmut in der Belegschaft zu vermeiden, sollte der Einsatz in den Flexi- und Stand-By-Diensten auf alle Mitarbeiter/innen verteilt werden.

Good Practice Beispiele

Schwarzwald-Baar-Klinikum Villingen-Schwenningen GmbH (Villingen-Schwenningen): Flexi-Dienste werden eingeführt. Darüber hinaus gibt es stationsübergreifende Stand-by-Dienste für kurzfristige Ausfälle. Diese greifen eine Stunde vor und 30 Minuten nach Dienstende (die Vergütung erfolgt als eine Stunde Zeitgutschrift) (vgl. BMFSFJ 2013, S. 14)

Handlungsfeld: Arbeitsorganisation

Die Arbeitsorganisation bildet die Basis für die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -orte. Sie sollte derart gestaltet sein, dass Mitarbeiter/innen mit pflegebedürftigen Angehörigen über ein größtmögliches Maß an Souveränität in Bezug auf Arbeitszeit und -ort verfügen (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 44; DGB 2012, S. 16).

Neben Homeoffice- und Vertretungsregelungen bietet auch das informelle Tauschen von Schichten eine wirkungsvolle Maßnahme zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation. Weiterhin kann das Arbeiten in teilautonomen Teams oder im Job-Sharing die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege verbessern. Abschließend sind pflegeerleichternde Aufgabenzuschnitte, wie bspw. die Reduktion von Dienstfahrten oder außerhalb der regulären Arbeitszeiten terminierte Besprechungen, ebenso sinnvoll wie pflegeerleichternde Arbeitsplatzausgestaltungen. Letzteres ermöglicht den pflegenden Mitarbeiter/innen, von ihrem Arbeitsplatz aus bspw. Internet und Telefon für private Pflegeaufgaben zu nutzen.

Alternierende Heim- und Telearbeit

Bei alternierender Telearbeit und Home Office werden Arbeitsaufgaben ganz oder zum Teil von zu Hause erledigt. Bei Telearbeit erfolgt dies von einem vollwertigen Arbeitsplatz zu Hause, der entsprechend der Vorschriften für Arbeitsplätze im Betrieb ausgestattet ist. Home Office bezeichnet allgemein das Erledigen von Arbeitsaufgaben von zu Hause. Gerade für hochqualifizierte Mitarbeiter/innen bietet dies eine Möglichkeit der Arbeitsortflexibilisierung.

Beide Formen der „Heim“Arbeit können z.B. bei Aufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern, bei Routinearbeiten und bei Arbeiten, die nicht die persönliche Präsenz im Büro benötigen, geeignet sein. Über die elektronische Vernetzung kann der direkte Kontakt zum Arbeitsplatz und den Kolleg/innen gehalten werden und der Informationstransfer erfolgen. Skype-Konferenzen ermöglichen die Beteiligung an Besprechungen (vgl. buf 2009, S. 18; Kümmerling et al. 2012, S. 28). Telearbeit oder Homeoffice sind auch für kleinere und mittlere Unternehmen realisierbar, der benötigte Personal- und Zeitaufwand fällt gering aus (vgl. BMFSFJ 2010, S. 14; Ennepe-Ruhr Kreis 2011, S. 12).

Positive Effekte

Wenn die Einteilung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes flexibel und in eigener Verantwortung erfolgen kann, dann sind Telearbeit und Homeoffice eine gute Unterstützung für Mitarbeiter/innen mit Pflegeaufgaben. Zuhause erledigte Arbeitsaufgaben können für die häusliche Pflege unterbrochen werden – das Arbeitspensum kann also flexibel dann erledigt werden, wenn hierfür Zeit und Ruhe zur Verfügung stehen (vgl. buf 2009, S. 18). Grundsätzlich erhöhen sich für die Mitarbeiter/innen durch Telearbeit und Home Office die Flexibilität und damit die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Zeit kann effizienter genutzt und der Koordinationsaufwand verringert werden (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 43f.; BMFSFJ 2010, S. 14).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Heim- und Telearbeit kann nur dann zum Einsatz kommen, wenn körperliche Präsenz nicht erforderlich ist und eine ausreichende Vertrauenskultur im Unternehmen besteht (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 44; Reuyß et al. 2012, S. 138f). Außerdem wird der Einsatz von Home Office und Telearbeit durch individuelle Aufgabenzuschnitte sowie Kontakt- und Kooperationsanforderungen begrenzt. Und je nach Tätigkeitszuschnitt sind die Mitarbeiter/innen auch mit dieser Arbeitsform an Zeitfenster gebunden, damit eine Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen im Büro und/oder Kund/innen gewährleistet werden kann (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 43). Auch hängt der Erfolg von Telearbeit für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von der spezifischen Pflegesituation ab. So kann es in diesem Setting zur Überforderung der Mitarbeiter/innen kommen, wenn alle Zeitkontingente durch Pflegearbeit und Berufarbeit genutzt werden und keine Regenerationszeit mehr bleibt (vgl. buf 2009, S. 18).

In manchen Unternehmen ist die Arbeit von zu Hause an klare Bedingungen geknüpft, muss beantragt werden und unterliegt einer zeitlichen Befristung (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 66). Der Betriebsrat besitzt Mitbestimmungsrechte, wobei sich klare Regelungen in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen als sinnvoll erweisen (vgl. Ennepe-Ruhr Kreis 2011, S. 12; BMFSFJ 2010, S. 15). Die Genehmigungsverfahren strecken sich häufig über einen längeren Zeitraum (vgl. Reuyß et al. 2012, S. 140).

Rechtlich gilt Telearbeit als „ausgelagerte Betriebsstätte“. Dies bedeutet, dass geltendes Arbeitsrecht (inkl. des Arbeitsschutzes) beachtet sowie ein vollwertiger Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden muss. Dies ist mit Kosten verbunden. Das Home Office ist demgegenüber weniger stark gesetzlich reguliert.

Weitere Einschränkungen ergeben sich für Telearbeit und Home Office durch Sicherheitsbedenken bei hochsensiblen Daten. Häufig gibt es hierfür allerdings technische Lösungen.

Good Practice Beispiele

Merz Pharma GmbH & Co KGaA (Hauptsitz Frankfurt am Main): In Absprache mit den Führungskräften wird Telearbeit in einem Umfang von 20 bis 60 Prozent der Arbeitszeit angeboten (befristet oder unbefristet). Auch ist an einzelnen Tagen spontanes Arbeiten von Zuhause möglich, um den Arbeitnehmer/innen zu Beginn einer Pflegeverantwortung bzw. in instabilen Pflegephasen entgegenzukommen. Alternierende Telearbeit ist seit 2009 in einer Betriebsvereinbarung geregelt.²⁸

Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH (Stuttgart): Die Beschäftigten können bei Bedarf und nach Absprache von einem Telearbeitsplatz von zu Hause aus arbeiten.²⁹

Vertretungsregelungen

Vertretungsregelungen sind eine Voraussetzung für viele Formen der Arbeitszeitflexibilisierung, da Aufgaben nicht nur exklusiv von einer Person erledigt werden können, sondern es die Möglichkeit der Übernahme durch eine oder mehrere Personen gibt. Die Regelungen sind formalisierte Verfahrensweisen, die beim kurzfristigen Ausfall eines/r Mitarbeiters/in zum Einsatz kommen und die Aufrechterhaltung der Arbeitsprozesse ermöglichen. Es können Vertretungen bzgl. Zuständigkeiten und der Übertragung von Aufgaben ernannt werden.

Bei großen Beschäftigtengruppen mit ähnlichen Qualifikationen und Tätigkeitsfeldern bieten sich Springerpools zur Regelung der Vertretung an. Außerdem kann z.B. durch die Rotation von Mitarbeiter/innen eine systematische Kompetenzerweiterung bei einem Teil der Beschäftigten aufgebaut werden. Dieser Mitarbeiterpool kann im Rahmen qualifizierter Vertretungsregelungen eingesetzt werden (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 45).

Denkbar ist auch die systematische Einführung von Stand-by-Diensten. Dies ermöglicht die Abpufferung kurzfristiger Mitarbeiterausfälle sowie eine gesicherte Freizeit für den Rest des Personals.

Positive Effekte

Klare Vertretungsregelungen erhöhen die Möglichkeit der Mitarbeiter/innen, bei Bedarf die Arbeit an andere abzugeben. Durch das Einspringen kompetenter Vertretungen ist der Arbeitsfluss gewährleistet (vgl. Reuyß et al. 2012, S. 132).

²⁸ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf
S. 17 (letzter Abruf: 30.06.2015)

²⁹ <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Vereinbarkeit-von-Beruf-und-Pflege,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, S.18f. (letzter Abruf: 30.06.2015)

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Vertretungen lassen sich leichter dort installieren, wo im Team gearbeitet wird. Generell sind Kommunikation und Transparenz über Arbeitsaufgaben und Arbeitsprozesse zwischen den sich zu vertretenden Beschäftigten zentrale Voraussetzungen für den Erfolg von Vertretungsregelungen. Darüber hinaus sollte eine ausreichende Personaldecke vorhanden sein, damit die zusätzlich anfallenden Aufgaben nicht zur Überlastung der Beschäftigten führen (vgl. Reuyß 2012, S. 131ff.).

Auch können, sofern es die Dienststrukturen zulassen, Stand-by-Dienste eingeführt werden, bei denen sich Beschäftigte für den Fall kurzfristiger Dienstauffälle von Kolleg/innen bereithalten (vgl. BMFSFJ 2013, S. 13). Gegebenenfalls sind kurzfristige Ausfälle auch durch den Einsatz externer Aushilfen zu bewältigen (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 62).

Good Practice Beispiele

Wilhelm Möbus Haustechnik (Gemünden): Vertretungen bei kurzfristigen Freistellungsbedarfen ermöglichen den pflegenden Mitarbeiter/innen, Pflege und Beruf entsprechend zu vereinbaren. Die familiäre, kleingliedrige Firmenstruktur ermöglicht es, Arbeitsabläufe bei Ausfall von Kolleg/innen zu ändern und die interne Kommunikation und Arbeitsorganisation an die neue Situation anzupassen. In derartigen Pflegephasen finden Teambesprechungen bspw. zweimal statt einmal wöchentlich statt. Übergaben und Arbeitsaufträge werden schriftlich fixiert.³⁰

Für Schichtdienst: Informelles Tauschen der Schichten oder Einsätze

Das Tauschen von Schichten oder Einsätzen kann bedarfsgerecht nach Pflegenotwendigkeit der betroffenen Mitarbeiter/innen erfolgen. Vor allem in Arbeitsteams ist ein selbstorganisiertes, informelles Tauschen gut möglich. So kann z.B. die Rotationsgeschwindigkeit der Schichten geändert werden oder Schichten lassen sich bei Bedarf flexibel tauschen (vgl. HMSI 2013a, S. 10).

Positive Effekte

Informelles Tauschen von Schichten oder Einsätzen hilft kurz- und mittelfristig, anfallende Pflege- und Organisationsaufgaben übernehmen zu können. So wird auch bei ansonsten relativ starren Dienstzeiten gewährleistet, dass die pflegenden Mitarbeiter/innen spontane Termine im Zusammenhang mit Pflege wahrnehmen können, ohne dafür Urlaubstage aufbrauchen zu müssen. Diese Maßnahme des informellen Tauschens bedeutet für den Betrieb keinen Mehraufwand und keine zusätzlichen Kosten. Zudem wächst das Verständnis der Kolleg/innen ohne Pflegeverantwortung, weil das Thema aktiv kommuniziert wird. Damit steigt auch die

³⁰ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf, S. 15 (letzter Abruf: 30.06.2015)

Bereitschaft, informelle Lösungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu finden (vgl. DGB 2012, S. 29).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Zur sozialverträglichen Anwendung informellen Tauschens sollten die getauschten Dienste nachvollziehbar dokumentiert werden. Unter Umständen kommt es zu finanziellen Einbußen bei den Mitarbeiter/innen aufgrund des Wegfalls von Schichtzulagen (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 63). Voraussetzung ist ein solidarischer Umgang im Team sowie Verständnis für die Pflegeverantwortung. Denn beim informellen Tauschen besteht eine Abhängigkeit von Kolleg/innen; liegt keine Sympathie vor, dann besteht die Möglichkeit, dass der Tausch nicht zustande kommt (vgl. DGB 2011, S. 38).

Good Practice Beispiele

Fraport AG (Frankfurt): Es gibt eine elektronisch verfügbare Tauschbörse für Schichten. Darüber hinaus werden zwei „Joker-Tage“ pro Jahr für kurzfristige Freistellungen angeboten und in manchen Bereichen erfolgt eine teaminterne Wunschkplanung³¹.

Teilautonome Teams und Teamarbeit

Teilautonome Teams sind mit der selbstständigen eigenverantwortlichen Planung, Festlegung, Durchführung und Kontrolle ihrer Arbeitsaufgaben betraut. Diese Arbeitsweise ist v.a. in der Produktion, aber auch im Projektmanagement und in der Wissenschaft und Entwicklung zu finden. Hier wird die Arbeitszeit selbstverantwortlich im Team organisiert, wobei private Anforderungen Berücksichtigung finden (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 44; buf 2009, S. 16).

So werden z.B. in der Funktionsarbeitszeit in jeder Abteilung die betrieblichen Erfordernisse und die quantitative sowie qualitative Besetzung der Teams festgelegt. In einem nächsten Schritt werden die jeweiligen Arbeitszeiten unter den Kolleg/innen bedarfsgerecht verteilt. Folglich besteht nicht die Notwendigkeit, dass sich alle zur gleichen Zeit an ihrem Arbeitsplatz befinden (vgl. RKW Hessen 2013, S. 21; Schlick et al. 2010, S. 610). Auch im Rahmen der Gruppenarbeitszeit erfolgt die Festlegung der Arbeitszeit auf diese Art und Weise. Hier liegt darüber hinaus die Verantwortung für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe bei der Gruppe (vgl. Schlick et al. 2010, S. 615).

Positive Effekte

Diese Maßnahmen ermöglichen eine hochgradig frei einteilbare Arbeitszeit, ohne dass es zu negativen Einflüssen auf die Abläufe oder die Qualität der Arbeit kommt. Aufgrund der Arbeitszeitsouveränität können zeitliche, aus dem Pflegearrangement resultierende Erfordernisse mit den beruflichen Erfordernissen in Einklang gebracht werden (vgl. buf 2009, S. 16; Kümmerling et al. 2012, S. 44f.). Derartige Strukturen bieten außerdem eine gute Grundlage

³¹ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf
S. 10ff. (letzter Abruf: 30.06.2015)

für informelle Arrangements, bspw. zum Tausch von Schichten oder der Organisation von Vertretungen. Seitens der Unternehmen besteht lediglich ein geringer Aufwand, da sich die jeweiligen Gruppen eigenverantwortlich organisieren und koordinieren (vgl. Schlick et al. 2010, S. 610ff.).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Voraussetzung sind teamarbeitsfähige Aufgaben und günstige äußere Bedingungen, bspw. müssen die Teams über die Kompetenz verfügen, sich selbstständig zu organisieren (vgl. BMFSFJ 2010, S. 16). Für eine erfolgreiche Einführung der Teamarbeit bedarf es ferner klarer Regeln zur Kommunikation, Dokumentation und zur Arbeitsübergabe (vgl. buf 2009, S. 16).

Damit teilautonome Teams eine Schichtplanung durchführen können, müssen deren soziale Kompetenzen gestärkt werden. So ist es sinnvoll, das gesamte Team für Einzelinteressen zu sensibilisieren. Die jeweiligen Teamsprecher/innen sollten Entscheidungsprozesse moderieren und damit Ungerechtigkeiten vermeiden. Zu beachten ist außerdem, dass im Umstellungsprozess bei Führungskräften möglicherweise Misstrauen entstehen kann, da sie die Kontrolle über die Arbeitszeitorganisation an das Team abgeben (vgl. DGB 2011, S. 36).

Good Practice Beispiele

Hamburger Hafen und Logistik HHLA (Hamburg): Es erfolgt eine autonome Schichtplanung durch die jeweiligen Abteilungen. Alle Schichten werden in kollegialer Absprache festgelegt und ein/e Schichtgruppensprecher/in ist formal verantwortlich.³²

Job-Sharing

Hier wird ein Arbeitsplatz (dauerhaft) auf zwei Personen aufgeteilt, die für die Erfüllung der anfallenden Arbeitsaufgaben verantwortlich sind und sich selbstständig koordinieren. Damit ist Job-Sharing eine Form von Teilzeitbeschäftigung. Es bedarf hierfür eines gemeinsamen Pools von Arbeitsaufgaben, der etwa einer Vollzeitstelle entspricht und von beiden Stelleninhaber/innen bearbeitet wird (vgl. Schlick et al. 2010, S. 615).

Positive Effekte

Mit Hilfe des Job-Sharing-Modells wird die Flexibilität sowohl für das Unternehmen, als auch für die Mitarbeiter/innen deutlich erhöht. Vorteilhaft für die Arbeitgeber/innen ist, dass Ausfälle leichter auszugleichen sind. Zudem können vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter/innen mit einer Pflegeverantwortung ihre Arbeitszeit reduzieren und weiterhin in einer Leitungsfunktion tätig sein. In diesem Fall müsste eine weitere Person als Sharing-Partner/in in Teilzeit eingestellt werden (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 44f.; Schlick et al. 2010, S. 616).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Job-Sharing-Modells bedarf es bei den Sharing-Partner/innen einer guten Kommunikation, Koordination sowie der Bereitschaft zur Kooperation.

³² https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB301011.pdf, S. 29. (letzter Abruf: 30.06.2015)

Auch müssen die beiden im Sharing-Modell angestellten Mitarbeiter/innen über vergleichbare Qualifikationen und die gleichen Befugnisse verfügen. Der Bedarf an Abstimmungszeiten sollte bei der Kalkulation des Arbeitsumfangs mitgedacht werden. Für die Abdeckung einer Vollzeitstelle sollten beide Teilzeitkräfte daher 60% der Wochenarbeitszeit arbeiten. Damit ist eine Beschäftigung zweier Job-Sharing-Partner/innen für das Unternehmen teurer, als es eine Vollzeitstelle wäre. Allerdings muss der/die andere die anstehenden Arbeiten übernehmen, falls der/die Job-Sharing-Partner/in ausfällt. Dadurch werden wiederum Arbeitsausfälle vermieden, allerdings auch der Arbeitsaufwand für die/den arbeitende/n Kollegen/in erhöht. (vgl. Schlick et al. 2010, S. 616; Kümmerling et al. 2012, S. 44).

Good Practice Beispiele

Daimler (Hauptsitz Stuttgart): Job-Sharing erfolgt auf Basis von Teilzeitbetriebsvereinbarungen. So können sich die Mitarbeiter/innen in Vor- und Nachmittagschichten einteilen oder sich im Rahmen eines 2/3-Tagesmodells organisieren: Beide arbeiten abwechselnd an zwei oder drei Tagen die Woche. Einführend ist das Modell mit einer Qualifizierungsmaßnahme verbunden, um den Erfolg des Job-Sharing von vornerein unterstützend zu fördern³³.

Universität zu Köln (Köln): Job-Sharing-Modelle im Rahmen eines Modellprojekts (Laufzeit bis 2017) werden auf der Führungsebene eingesetzt: Professor/innen-Tandems teilen sich ihren Job. Dabei werden auch Herausforderungen im öffentlichen Dienst identifiziert, die durch rechtliche Unterscheidungen von Beamt/innen und Angestellten entstehen³⁴.

Pflegeerleichternde Aufgabenzuschnitte

Tätigkeitszuschnitte sowie betriebliche Abläufe können die Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeaufgaben erschweren. Je nach Situation sind dies z.B. Einsätze auf unterschiedlichen Stationen, Dienstbesprechungen an den Randzeiten oder längere Dienstreisen. Durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen lassen sich schwierige Situationen für Mitarbeiter/innen mit pflegebedürftigen Angehörigen entschärfen: Es können mobile Arbeitsformen zum Einsatz kommen und interne Besprechungen bspw. via Skype erfolgen. Bei Überstunden und Urlaubsplanung kann auf die Bedarfe von pflegenden Angehörigen Rücksicht genommen werden. Dienstreisen können von Kolleg/innen übernommen werden. Die pflegeerleichternden Aufgabenzuschnitte richten sich also nach den Bedarfen der pflegenden Mitarbeiter/innen und sollten mit diesen abgesprochen werden (vgl. DGB 2012, S. 16; zu Dienstreisen auch: Kümmerling et al. 2012, S. 45; buf 2009, S. 16).

Positive Effekte

Ziel eines pflegeerleichternden Aufgabenzuschnitts ist es, temporär flexible Lösungen für eine Entlastung zu finden oder die Aufgaben so zu organisieren, dass für die Mitarbeiter/innen mit Pflegeaufgaben eine Vereinbarkeit der Aufgaben geleistet werden kann. Ein Arbeitszuschnitt,

³³ <http://familie.dgb.de/themen/familienbewusste-arbeitszeiten/zeitoptionen/++co++05dd4ebc-4027-11e0-7edd-00188b4dc422> (letzter Abruf: 30.06.2015)

³⁴ <http://jobsharing.uni-koeln.de/6191.html?&L=0%29%20und%20http://zweiteilen.de/jobsharing-an-der-hochschule-uni-koeln-startet-modellprojekt/> (letzter Abruf: 30.06.2015)

der die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erleichtert, vermindert die psychische Belastung und wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit und Motivation aus. Wird z.B. im Rahmen der Urlaubsplanung Rücksicht auf pflegende Mitarbeiter/innen genommen, können sie Kurzzeitpflegeplätze oder ähnliche entlastende Angebote, die oft nur zu bestimmten Terminen verfügbar sind, in Anspruch nehmen. Dies ermöglicht es ihnen, ihren Jahresurlaub für ihre eigene Erholung zu nutzen (vgl. buf 2009, S. 15). Und werden Besprechungen in Abstimmung mit den pflegenden Mitarbeiter/innen terminiert, können diese flexibel die Pflegeaufgaben wahrnehmen und dennoch an den betrieblichen Besprechungen teilnehmen (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 67).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Die Grundlage für solche flexiblen Lösungen ist das Vorhandensein von Vertretungsregelungen. Geprüft werden kann auch, ob eine (temporäre) Versetzung in einen Bereich erfolgen kann, der z.B. mit wenig Kundenkontakt verbunden ist und somit flexiblere Arbeitszeiten ermöglicht. Für eine temporäre Veränderung der individuellen Arbeitszuschnitte bedarf es einer pflegesensiblen Unternehmenskultur, einer Haltung der Solidarität sowie klarer betrieblicher Vereinbarungen (vgl. buf 2009, S. 16). Hinsichtlich der Urlaubsplanung kommt dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht zur Aufstellung der Urlaubsgrundsätze zu. Auch gilt es, die Vorschriften des Bundesurlaubsgesetzes und u.U. der Tarifverträge zu beachten (vgl. BMFSFJ 2010, S. 12).

Good Practice Beispiele

Taunus Sparkasse (Bad Homburg): In Bereichen mit Kundenkontakt können nicht alle möglichen Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege umgesetzt werden. Daher besteht zeitlich begrenzt die Möglichkeit einer Versetzung in einen internen Bereich mit aktiver Begleitung durch die Personalentwicklung (Wissensmanagement). Somit kommt es neben einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu einer Erweiterung des Aufgabengebietes (vgl. HMSI 2013a, S. 28).

Katharinen-Hospital (Unna): Es besteht die Möglichkeit, für eine gewisse Zeit nur bestimmte Dienste zu belegen, damit die Vereinbarung von Beruf und Pflege besser realisiert werden kann (vgl. BMFSFJ 2013, S. 39).³⁵

Deutsche Telekom (Hauptsitz Bonn): Die Mitarbeiter/innen können für einen Tag oder mehrere Monate (je nach Projekt und Bereich) andere Fachbereiche kennenlernen. Neben einem gestärkten Wissenstransfer kann auch die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf durch das gezielte Einsetzen in bedarfsgerechteren Aufgabenfeldern gefördert werden. Job-Rotation wird ferner mit dem Betriebsrat abgestimmt.³⁶

³⁵ Firmeneigene Informationen zur Familienfreundlichkeit: <http://www.katharinen-hospital.de/index.php?id=2253> (letzter Abruf: 30.06.2015)

³⁶ http://www.darmstadt.ihk.de/fachkraefte/Beispiele_aus_der_Praxis/1945276/Job_Rotation.html (letzter Abruf: 30.06.2015)

Pflegerleichternde Arbeitsplatzausgestaltung

Das Unternehmen gestattet ausdrücklich, dass die Mitarbeiter/innen mit Pflegeaufgaben für die Organisation der häuslichen Pflege am Arbeitsplatz das dienstliche Telefon und das Internet nutzen und mit dem privaten Mobiltelefon die privaten Pflegeangelegenheiten regeln dürfen, solange die Arbeitsvollzüge dadurch nicht gestört werden (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 45). Auch bereitgestellte Telefonzugänge im Produktionsbereich fallen unter diese Maßnahme (vgl. DGB 2012, S. 31f).

Positive Effekte

In der Praxis werden die Beschäftigten vermutlich ihre dringenden Pflegeangelegenheiten unabhängig von expliziten Erlaubnissen auch in der Arbeitszeit regeln. Eine ausdrückliche Genehmigung hat aber Signalwirkung und entlastet die Betroffenen. Durch eine explizite Erlaubnis wird die Situation als pflegender Angehöriger anerkannt, sie sind erreichbar und können im Fall von Problemen offen und schnell reagieren. Dies erleichtert die Abstimmung mit pflege-relevanten Gesprächspartner/innen wie etwa ambulanten Diensten, die ihre Sprechzeiten häufig zu den regulären Bürozeiten haben (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 73f.; buf 2009, S. 17).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Die Möglichkeit zum Telefonieren sowie ein Internetzugang sind am Arbeitsplatz gegeben und die Arbeitsorganisation erlaubt es, zwischen Arbeitsschritten oder in einer Unterbrechung private Dinge der Pflegeorganisation zu regeln (vgl. buf 2009, S. 17).

Good Practice Beispiele

Landesforsten Rheinland-Pfalz (Hauptsitz Schöneberg): Betroffene Arbeitnehmer/innen können einen Laptop beantragen, um ständig erreichbar zu sein und um sich bei Bedarf um die Pflegeorganisation zu kümmern (vgl. DGB 2012, S. 26).

Merz Pharma GmbH & Co KGaA (Hauptsitz Frankfurt am Main): Alle Mitarbeiter/innen haben die technischen Möglichkeiten, sich hinsichtlich der Pflege zu informieren und zu kommunizieren. Der Außendienst verfügt über einen Anschluss an das Intra-/Internet und im gewerblichen Bereich stehen freizugängliche PCs zur Verfügung. Im Produktionsbereich erfolgt darüber hinaus die Bereitstellung von Telefon und PC zur privaten Nutzung. Diese ist kostenlos und explizit erlaubt, damit bei kurzfristigen pflegespezifischen Planänderungen zügig organisiert werden kann.³⁷

³⁷ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf
ruf_u_pflege_hessen.pdf, S. 16 (letzter Abruf: 30.06.2015)

Handlungsfeld: Kommunikation und Unternehmenskultur

Voraussetzung für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sind ein gutes betriebliches Klima, offene Kommunikation und Verständnis. In diesem Rahmen erscheint eine strukturierte Informations- und Kommunikationspolitik ebenso wichtig wie pflegesensible Führungskräfte und eine bedarfsgerechte Personalentwicklung.

Studien zeigen, dass eine niedrige Inanspruchnahme betrieblicher Maßnahmen oft aus Unkenntnis über die Unterstützungsangebote resultiert (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 68ff.). Deshalb ist die Bereitstellung von pflegerlevanten Informationen ebenso maßgebend wie eine generelle firmeninterne Kommunikation über das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“.

Die Führungskräfte nehmen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege eine zentrale Stellung ein. Sie selbst sollten z.B. durch Seminare und Vorträge für die pflegespezifischen Herausforderungen ihrer Mitarbeiter/innen sensibilisiert werden und eigene Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt bekommen. Etwa bietet sich eine Verankerung der Vereinbarkeitsthematik in Mitarbeitergesprächen an.

Die Etablierung einer pflegesensiblen Unternehmenskultur schließt eine entsprechende Personalentwicklung mit ein. So sollte pflegenden Mitarbeiter/innen die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen ermöglicht werden, z.B. indem die Termine in Absprache mit ihnen erfolgen. Für längere Auszeiten empfehlen sich außerdem Kontakthalteprogramme, um die temporär aus dem Arbeitsalltag ausgetretenen Mitarbeiter/innen weiterhin über firmeninterne Ereignisse zu informieren.

Kommunikation des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“

Die innerbetriebliche Kommunikation des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ und der damit verbundenen privaten sowie betrieblichen Herausforderungen kann über viele Wege erfolgen (vgl. DGB 2012, S. 16). Zu nennen wären einerseits Artikel in der Mitarbeiterzeitung, die Bereitstellung von Faltblättern oder die Bereitstellung von Informationen im Intranet. Auch Sensibilisierung im Rahmen von Mitarbeiterversammlungen, Aktionstagen oder durch Anlagen zur schriftlichen Quartalsinformation sind denkbar. Ferner kann das Thema im Rahmen von betrieblicher Gesundheitsförderung Berücksichtigung finden (vgl. buf 2009, S. 19f.; buf 2008, S. 33f.).

Ziel ist eine offene, enttabuisierte Kommunikation sowohl unter den Mitarbeiter/innen als auch gegenüber den Vorgesetzten. Denn letztere haben hinsichtlich einer offenen Kommunikation des Themas „Pflege“ eine Vorbildfunktion: Im Falle des Umgangs mit eigenen Pflegeaufgaben und der offenen Inanspruchnahme von Entlastungsmöglichkeiten wie z.B. flexibler Arbeitszeiten und des Home Offices können Mitarbeiter/innen in leitenden Funktionen Signalwirkung ausstrahlen. Das eigene Verhalten kann betriebsintern insofern beispielhaft kommuniziert werden.

Positive Effekte

Die kontinuierliche Information unterstützt die Enttabuisierung der Thematik und die Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen. Die Übernahme von Pflegeverantwortung wird ernst genommen und anerkannt. Die unternehmensinterne Kommunikation und Information des Themas kann zudem die Inanspruchnahme von betrieblichen Maßnahmen erhöhen (vgl. buf 2009, S. 19f.; buf 2008, S. 33f.; Ennepe-Ruhr Kreis 2011, S. 17).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Die Bedeutung des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ sollte von der Unternehmensleitung anerkannt werden. Dabei sind die angebotenen betrieblichen Maßnahmen Teil einer modernen Personalstrategie. Empfehlenswert ist die Einbettung der Thematik in übergreifende Themen, wie bspw. in das „Diversity Management“ (vgl. buf 2009, S. 19ff.).

Die Kommunikation kann erschwert sein, da das Thema bei vielen Menschen und noch immer in vielen Unternehmen tabuisiert ist. Insgesamt sollte deshalb sensibel und mit Rücksicht sowohl auf die betroffenen Mitarbeiter/innen als auch auf die Belegschaft insgesamt vorgegangen werden (vgl. DGB 2012, S. 32f).

Good Practice Beispiele

Ford-Werke GmbH (Hauptsitz Köln): Interne Informationsveranstaltungen zum Thema „Pflege“ werden angeboten, auch werden interne Ansprechpartner/innen benannt. Ferner gibt es eine Broschüre über Maßnahmen, Fallbeispiele, Stellungnahmen von Führungskräften und Kontaktdaten der Ansprechpartner/innen (vgl. buf 2009, S. 17f.).

Globus SB-Warenhäuser (Hauptsitz St. Wedel): Es werden Gespräche mit betroffenen Arbeitnehmer/innen und ihren Kolleg/innen gefördert, um Verständnis für die Situation schaffen. Zusätzlich gibt es regelmäßige Informationen über ein „Infoboard“, ein Internetportal sowie interne Ratgeber/innen. In der Mitarbeiterzeitschrift werden regelmäßig „Betroffene“ vorgestellt (vgl. HMSI 2013a, S. 19; BMFSFJ 2011, S. 18).

OKE GROUP GmbH (Ummerstadt): Informationen über die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erfolgen über die Mitarbeiterzeitschrift und werden der Gehaltsabrechnung beigelegt (vgl. BMFSFJ 2011, S. 21).

Rinn Beton- und Naturstein GmbH & Co. KG (Heuchelheim): Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wird als integraler Bestandteil der Firmenkultur kommuniziert. Information erfolgt über interne Medien wie bspw. einer Intranet-Seite. Ferner erhalten alle Arbeitnehmer/innen eine Notfallmappe mit pflegerelevanten Informationen. Die Führungskräfte stehen als Ansprechpartner/innen zur Verfügung.³⁸

³⁸ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf
ruf_u_pflege_hessen.pdf, S. 22 (letzter Abruf: 30.06.2015)

Bereitstellung von Informationen für Mitarbeiter/innen mit Pflegeaufgaben

Das Unternehmen kann Informationsmaterial zu betrieblichen Vereinbarkeitsmaßnahmen sowie zu regionalen Beratungsstellen und Betreuungsmöglichkeiten bereitstellen (vgl. buf 2009, S. 21f.). Des Weiteren sollten die Mitarbeiter/innen über die gesetzlichen Freistellungs- und Finanzierungsmöglichkeiten im Rahmen vom Familienpflegezeit- und Pflegezeitgesetz informiert werden. Die Hinweise können als Broschüre oder Faltblatt zusammengefasst und/oder im Intranet zugänglich gemacht werden. Außerdem kann in Betriebsversammlungen und Gesprächen mit Beschäftigten gezielt über betriebliche Maßnahmen und regionale Angebote informiert werden. Darüber hinaus ist die Zusammenstellung eines „Notfallkoffers“ mit wichtigen Informationen zu Anlaufstellen und für eine erste Orientierung möglich (vgl. DGB 2012, S. 31).

Auch ist es empfehlenswert, interne Ansprechpartner/innen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ zu benennen. Diese können als Expert/innen über lokale Pflegeangebote oder rechtliche Rahmen aufklären und den betroffenen Mitarbeiter/innen gerade in der ersten Phase der Pflegeverantwortung eine Unterstützung bieten (vgl. DGB 2012, S. 16f.; buf 2009, S. 23)³⁹. Betriebliche Ansprechpartner/innen können zudem auf regionale Beratungsangebote, die Pflegestützpunkte oder Beratungsangebote der Wohlfahrtsverbände, verweisen (vgl. MASGF 2009, S. 6; buf 2009, S. 34).

Positive Effekte

Pflegende Mitarbeiter/innen können sich durch ein ausreichendes und strukturiertes Informationsangebot schnell orientieren und finden den Weg zu professioneller Hilfe. Die Organisation eines entsprechenden Pflegearrangements wird damit erleichtert. Durch interne Ansprechpartner/innen erfahren pflegende Mitarbeiter/innen eine kompetente und effektive Unterstützung sowie Sicherheit in belastenden Situationen (vgl. buf 2008, S. 35; buf 2009, S. 21ff.).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Generell ist bei der Bereitstellung von Informationsmaterial, unabhängig ob elektronisch oder papierbasiert, darauf zu achten, dass die Belegschaft über das Vorhandensein dieser Materialien regelmäßig informiert wird und die Materialien für alle leicht zugänglich sind. Zudem sollten sie fortlaufend aktualisiert werden. Besonders bei rechtlichen Ansprüchen und regionalen Pflegeangeboten ist dies essentiell für eine effektive Unterstützung der Mitarbeiter/innen mit Pflegeverantwortung. Um eine Kenntnis über entsprechende Angebot sicherzustellen, sollten bspw. die Kontaktdaten der betrieblichen Ansprechpartner/innen intern veröffentlicht werden. Mögliche Ansprechpartner/innen können etwa Mitarbeiter/innen aus der Personalabteilung, aus dem Betriebsrat oder Mitglieder interner Projektgruppen sein (vgl. buf 2009, S. 23).

³⁹ So werden im Rahmen der Hessischen Initiative „Beruf und Pflege vereinbaren“ innerbetriebliche Ansprechpartner/innen, sogenannte Pflegelotsen, qualifiziert. Vgl. <http://www.berufundpflege.hessen.de/>.

Good Practice Beispiele

AOK Hessen (Bad Homburg): Durch die Personalabteilung wird eine personalisierte Notfallmappe „Gerüstet für den Ernstfall“ als Angebot für alle Arbeitnehmer/innen bereitgestellt. So setzen sich auch die nicht betroffenen Mitarbeiter/innen präventiv mit der Pflegethematik auseinander. Neben wichtigen Telefonnummern sind Vordrucke zu Verfügungen und Vollmachten beigelegt.⁴⁰

Landeshauptstadt Wiesbaden (Wiesbaden): Es werden interne Ansprechpartner/innen benannt, die zur Familienpflegezeit beraten (vgl. HMSI 2013a, S. 14).

Globus SB-Warenhäuser (Hauptsitz St. Wedel): Eine Broschüre mit umfangreichem Material informiert alle Mitarbeiter/innen regelmäßig über aktuelle pflegespezifische Themen. Über ein „Infoboard“ werden Informationen zur Familienpflegezeit, zu Angeboten von Pflegestützpunkten oder zum Internetportal für Demenzzranke bereitgestellt. Auch Familienratgeber, Formulare zu Vollmachten oder Patientenverfügungen finden sich hier. In jedem Markt steht außerdem die Personalleitung als Ansprechpartnerin zur Verfügung. So erfolgt eine Unterstützung bspw. bei der Organisation und Koordination von Pflegeaufgaben. Die Personalleiter/innen der jeweiligen Märkte sind vernetzt und treffen sich zweimal jährlich zum Austausch.⁴¹

Merz Pharma GmbH & Co KGaA (Hauptsitz Frankfurt am Main): Im Rahmen von Betriebsversammlungen und Gesprächen mit Beschäftigten wird über die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege beraten. Dabei werden gezielt männliche Mitarbeiter eingebunden.⁴²

Oberfinanzdirektion Koblenz (Koblenz): Es gibt eine „Info-Schachtel-Pflege“ mit unterschiedlichen Broschüren, Kontaktadressen, Musterformularen sowie einer Checkliste für die akute Situation. Auch werden Maßnahmen, die seitens des Unternehmens angeboten werden, und Informationen zu regionalen Angeboten beschrieben (vgl. buf 2009, S. 22).

Informationen, Vorträge und Seminare für Führungskräfte

Durch entsprechende Vorträge und Trainings für die Führungskräfte soll eine Sensibilisierung für das Thema „Beruf und Pflege“ erreicht werden. Auch können im Rahmen von speziellen Trainings Lösungsvorschläge für den Umgang mit den spezifischen Bedürfnissen von Mitarbeiter/innen mit Pflegeaufgaben erarbeitet werden. Kompetenzen für den Umgang mit pflegenden Mitarbeitern/innen werden vermittelt, bspw. das Erkennen von Überlastungen oder das Ansprechen bestimmter, teilweise noch tabuisierter Themen in diesem Zusammenhang (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 46; 69; DGB 2012, S. 16).

⁴⁰ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf, S. 21 (letzter Abruf: 30.06.2015)

⁴¹ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf, S. 19ff. (letzter Abruf: 30.06.2015)

⁴² http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf, S. 20 (letzter Abruf: 30.06.2015)

Positive Effekte

Die Sensibilisierung der Führungskräfte ist Voraussetzung dafür, dass Führungskräfte die besonderen Bedarfe von Mitarbeiter/innen mit Pflegeaufgaben erkennen und eine offene Kommunikation darüber möglich ist. Die Führungskräfte sehen einen Sinn darin, Maßnahmen zur Erhöhung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege einzuführen und Ressourcen hierfür bereitzustellen.

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Die Bedeutung des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ sollte von der Unternehmensleitung anerkannt werden und es sollte eine familienfreundliche Unternehmenskultur gefördert werden. Zudem bedarf es der Bereitstellung finanzieller und zeitlicher Ressourcen, bspw. für Schulungen durch externe Anbieter. Seitens der Führungskräfte muss eine grundsätzliche Bereitschaft vorliegen, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Ferner müssen sie über die nötigen Handlungsspielräume, Kompetenzen und Ressourcen verfügen, um die vermittelten und erarbeiteten Inhalte im beruflichen Alltag anwenden zu können. Es sollte angestrebt werden, alle Hierarchieebenen, ggf. auch gemeinsam, für das Thema zu sensibilisieren, da die Einführung und Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen alle Hierarchieebenen betreffen kann. Besonders im Falle dezentraler Organisationsstrukturen mit vielen Filialen oder Substandorten ist es deshalb wichtig, dass diesbezügliche Unternehmensprinzipien bis auf die Ebene der Abteilungsleitungen transportiert werden.

Good Practice Beispiele

AOK Hessen (Bad Homburg): Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wird als verpflichtende Schulungsmaßnahme für neue Führungskräfte aufgegriffen. Somit werden die Verantwortlichen über Serviceleistungen sowie rechtliche Ansprüche und Möglichkeiten informiert und sensibilisiert. Im Rahmen vom „Diversity Management“ werden außerdem frühzeitig Bachelor-Studierende der AOK Hessen mit dem Thema konfrontiert, weil aus diesen Absolventen spätere Führungskräfte rekrutiert werden.⁴³

Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH (Stuttgart): Vor der Information der Mitarbeiter/innen wurde das Eldercare-Konzept bei den Führungskräften vorgestellt. Mittlerweile erfolgt die Präsentation neuer Aktivitäten im Rahmen der Leitungsrunden (vgl. BMFSFJ 2011, S. 15; DGB 2012, S. 27).

Globus SB-Warenhäuser (Hauptsitz St. Wedel): Seminare zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sowie zu Herausforderungen für Mitarbeiter/innen mit Pflegeverantwortung werden angeboten. Außerdem erscheint sechsmal jährlich der „Management-Letter“, welcher Führungskräfte über neueste Regelungen und Optionen informiert.⁴⁴

⁴³ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf, S. 24 (letzter Abruf: 30.06.2015)

⁴⁴ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf

Verankerung der Thematik in Mitarbeitergesprächen

Das Thema Pflege von Angehörigen und die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege werden im Rahmen der Mitarbeitergespräche angesprochen (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 46; 69, buf 2009, S. 24). Dabei ist auch eine systematisch Erfassung der Gründe für Teilzeitwünsche sowie der Bedarf nach flexiblen Arbeitszeiten möglich. So erhält das Unternehmen Informationen über die Anzahl der Mitarbeiter/innen, die aufgrund einer häuslichen Pflegeverantwortung eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit oder eine längerdauernde Freistellung anstreben.

Positive Effekte

Durch eine Verankerung des Themas „Beruf und Pflege“ im Rahmen von Mitarbeitergesprächen wird die Offenheit für dieses Thema gefördert und es können individuelle Umgangsweise besprochen werden. Auch ist es möglich zu eruieren, ob seitens des Unternehmens weitere Maßnahmen in die Wege geleitet werden könnten/sollten, die die Vereinbarkeit erhöhen (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 46).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Hilfreich ist eine Handreichung o.ä. Informationsmaterial, aus der hervorgeht, in welcher Form das Thema innerhalb von Mitarbeitergesprächen thematisiert werden kann. Da pflegebezogene Fragen trotz einer familienbewussten Unternehmenskultur von den Mitarbeiter/innen als Übergriff in die Privatsphäre empfunden werden können, bedarf es eines sensiblen Umgangs und ggf. einer Anleitung für die Führungskräfte (vgl. Ennepe-Ruhr Kreis 2011, S. 16).

Good Practice Beispiele

Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück (Simmern): Für die Mitarbeitergespräche wurde ein Fragenkatalog mit Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erarbeitet. So erfahren die Führungskräfte von den Problemlagen ihrer Mitarbeiter/innen und können ggf. gemeinsam Lösungen finden.⁴⁵

Rinn Beton- und Naturstein GmbH & Co. KG (Heuchelheim): Die Pflege thematik ist Bestandteil der regelmäßigen Mitarbeitergespräche.⁴⁶

Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH (Stuttgart): Bei den jährlichen Mitarbeitergesprächen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege fester Bestandteil.⁴⁷

ruf_u_pflege_hessen.pdf, S. 19 (letzter Abruf: 30.06.2015)

⁴⁵ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/5349e68eb46f2e47f4e8d1c061090852/fuer_die_praxis_01_Eltern_pfliegen.pdf, S. 24 (letzter Abruf: 30.06.2015)

⁴⁶ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf, S. 22 (letzter Abruf: 30.06.2015)

⁴⁷ <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Vereinbarkeit-von-Beruf-und-Pflege,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, S. 18f. (letzter Abruf: 30.06.2015)

Kontakthalteprogramme

Kontakthalteprogramme für pflegende Mitarbeiter/innen während Freistellungen bieten die Möglichkeit, die jeweiligen Mitarbeiter/innen über neue Entwicklungen im Unternehmen auf dem Laufenden zu halten sowie ggf. nachzufragen, ob Interesse an Vertretungsübernahmen und Weiterbildungsangeboten besteht (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 70). Beispiele für Kontakthalteprogramme können sein: Mitarbeiter/innen in den Verteilern belassen, Newsletter oder Mitarbeiterzeitung zukommen lassen, die Mitarbeiter/innen kontaktieren und sich nach ihrem Befinden erkundigen. Auch die Einbindung in soziale Aktivitäten wie Feste oder Betriebsausflüge dienen der fortgesetzten Anbindung an den Betrieb.

Positive Effekte

Die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen wird erhöht (vgl. buf 2009, S. 26). Außerdem fühlen sich die Mitarbeiter/innen in Zeiten intensiver Pflegeverantwortung wertgeschätzt und nicht allein gelassen. Durch das Belassen im Verteiler auch während längerer Freistellungen können sie sich außerdem über aktuelle Entwicklungen informieren. Damit fällt ihnen der spätere Wiedereinstieg in den Beruf leichter.

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Neben den konkreten Maßnahmen während der Abwesenheit ist es wichtig, den Mitarbeiter/innen im Rahmen eines Personalgesprächs unmittelbar vor ihrer Auszeit Wertschätzung für ihre Arbeit im Unternehmen aber auch für die Pflegearbeit auszusprechen.

Zudem dürfen die Programme nicht willkürlich sein, sondern sollten systematisch erfolgen. Üblicherweise ist für die Kontaktaufnahme die Personalabteilung zuständig. Dabei kann überlegt werden, für die pflegenden Mitarbeiter/innen und diejenigen in Elternzeit die gleiche Kontakthaltestruktur zu nutzen.

Good Practice Beispiele

Daimler (Hauptsitz Stuttgart): Für pflegende Mitarbeiter/innen werden Pausenmodelle mit unbezahltem Urlaub bis zu einem Jahr oder der Austritt mit Wiedereinstellungsgarantie von bis zu drei Jahren angeboten. Bei längeren Freistellungszeiten verpflichten sich die Mitarbeiter/innen zur Vermeidung eines Know-how-Verlustes zur regelmäßigen Teilnahme an Qualifizierungs-/ Weiterbildungsmaßnahmen sowie zu 100 Stunden Urlaubsvertretung.⁴⁸

Reha-Zentrum Lübben (Lübben im Spreewald): Während des Sonderurlaubs greift ein Vier-Phasen-Konzept. Dies besteht u. a. aus einem Patenprogramm, dem Erhalt der Mitarbeiterzeitung und der Möglichkeit an der Teilnahme von Qualifizierungsangeboten.⁴⁹

⁴⁸ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/5349e68eb46f2e47f4e8d1c061090852/fuer_die_praxis_01_Eltern_pfllegen.pdf. 27 (letzter Abruf: 30.06.2015)

⁴⁹ Informationen zu familienfreundlichen Maßnahmen des Reha-Zentrums: http://www.rehazentrum.com/default.asp?action=Familienorientierte_Personalpolitik; http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/482784fd8db5fb048271a38c30ebe5a7/DGB_pfllegesensible_Arbeitszeitgestaltung.pdf, S. 24f. (letzter Abruf: 30.06.2015)

Abstimmung bei Fort- und Weiterbildungen

Die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen sollte auch pflegenden Mitarbeiter/innen in Phasen einer Arbeitszeitreduktion oder Freistellung ermöglicht werden. Entsprechende Angebote können in Bezug auf Inhalte und Termine mit den Bedarfen der pflegenden Mitarbeiter/innen abgestimmt werden (vgl. buf 2009, S. 26f.). Hierfür empfiehlt sich, weiterbildende Maßnahmen hinsichtlich Zeit und Ort längerfristig zu planen und die spezifischen Beschränkungen der Beschäftigten mit Pflegeaufgaben – wenn die Pflege denn längerfristig arrangiert ist - zu berücksichtigen (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 46). So kann es z.B. für pflegende Mitarbeiter/innen leichter sein, Angebote während der regulären Arbeitszeiten und nicht am Wochenende wahrzunehmen.

Positive Effekte

Mit Hilfe dieser Maßnahme kann einer Dequalifikation vorgebeugt werden. Insbesondere im Fall einer temporären Arbeitszeitreduktion oder einer vorübergehenden Veränderung der Aufgabenzuschnitte, aber auch bei längeren Freistellungen wird das Know-how erhalten und der Wiedereinstieg in die alte Position erleichtert (vgl. buf 2009, S. 26f.; Kümmerling et al. 2012, S. 46).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Trotz längerfristiger Planung kann durch eine kurzfristige Veränderung in der Pflegesituation eine Teilnahme der pflegenden Mitarbeiter/innen an Fortbildungen verhindert werden. Deshalb empfiehlt es sich, für derartige Situationen ggf. Ausweichtermine anzubieten.

Good Practice Beispiel

Gebr. Weber GmbH (Korbach): Anstehende Schulungsmaßnahmen werden so terminiert, dass Mitarbeiter/innen trotz Pflegeaufgaben daran teilnehmen können.⁵⁰

⁵⁰ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf, S. 10ff. (letzter Abruf: 30.06.2015)

Handlungsfeld: Service und Unterstützung für Pflegende

Die Unternehmen können ihre Mitarbeiter/innen in der Koordinierung von beruflichen Aufgaben und pflegerischer privater Anforderungen auf vielfache Weise unterstützen. Neben den bereits genannten Informations- und Kommunikationspolitiken wird hier eine Übersicht über verschiedene spezifische Maßnahmen gegeben, um Pflegenden Serviceleistungen oder Unterstützung für die Doppelbelastung von Beruf und Pflege anzubieten.

So gibt es Maßnahmen, die Betriebe individuell und unabhängig von ihrer Betriebsgröße umsetzen können. Dazu zählt die Reservierung von Parkplätzen, die Bezuschussung von haushaltsnahen Dienstleistungen sowie Gehaltsvorschuss oder Arbeitgeberdarlehen.

Andere Unterstützungsmaßnahmen machen erst in größeren Betrieben ab ca. 1.000 Mitarbeiter/innen Sinn. Bei diesen Maßnahmen ist für kleine und mittlere Unternehmen eine Zusammenarbeit mit anderen Betrieben sinnvoll, z.B. um anfallende Kosten zu teilen. Hier sind Seminare und Schulungen für pflegende Angehörige ebenso wie Beratungen zum Pflegearrangement und die Unterstützung betrieblicher Selbsthilfegruppen zu nennen. Gleiches gilt auch für Belegplätze für die Kurzzeitpflege in Pflegeeinrichtungen sowie Freiwilligen-Pools und niedrigschwellige Betreuungsangebote.

Reservierung von Parkplätzen

Mitarbeiter/innen mit Pflegeverantwortung haben häufig enge Zeitfenster. In der Nähe des Unternehmens können deshalb Parkplätze für pflegende Mitarbeiter/innen reserviert werden (vgl. Ennepe - Ruhr Kreis 2011, S. 9).

Positive Effekte

Insbesondere in städtischen Gebieten kann die Parkplatzsuche erschwert sein. Durch reservierte Parkplätze mindert sich der zeitliche Druck der pflegenden Mitarbeiter/innen. Bei Bedarf und gegebener Arbeitszeitsouveränität können sie kurzfristig zu pflegespezifischen Terminen und zurück fahren, ohne Zeit durch die Suche nach einem Parkplatz oder durch lange Wege vom Parkplatz zum Betriebsort zu verlieren. Darüber hinaus erfahren sie durch den extra gestellten Parkraum Anerkennung für ihre Doppelbelastung (ebd.).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Damit diese Maßnahme umgesetzt werden kann, bedarf es zum einen geeigneter Parkplätze in der unmittelbaren Nähe des Unternehmens. Darüber hinaus sollte eine Umsetzung möglichst transparent erfolgen, damit es nicht zu Irritationen seitens der Mitarbeiter/innen kommt, denen kein Parkplatz reserviert wurde.

Bezuschussung von haushaltsnahen Dienstleistungen

Hauswirtschaftliche Leistungen oder Betreuungsangebote, welche die Mitarbeiter/innen für ihre pflegebedürftigen Angehörigen in Anspruch nehmen, werden vom Betrieb bezuschusst. Daneben kann als Unterstützung für den Alltag auf Dienstleistungsagenturen/-pools für haushaltsnahe Dienstleistungen zurückgegriffen werden. Bestenfalls sind diese einfach zugänglich,

preislich angemessen und der Abruf der Dienstleistung erfolgt über eine zentrale Stelle (vgl. BMFSFJ 2006, S. 5f.).

Positive Effekte

Die Inanspruchnahme haushaltsnaher Dienstleistungen kann die Mitarbeiter/innen wesentlich in der Bewältigung ihrer Pflegeaufgabe unterstützen. Durch eine Bezuschussung durch das Unternehmen können die Mitarbeiter/innen finanziell entlastet werden oder es wird ihnen möglich, mehr Leistungen zur Entlastung „einzukaufen“ (vgl. buf 2009, S. 28; Kümmerling et al. 2012, S. 47).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Bezüglich der Bedingungen für eine Bezuschussung (zuschussfähige Angebote, Höhe der Bezuschussung) verfügt der Betriebsrat über ein Mitbestimmungsrecht. Die Bezuschussung sollte für alle Beschäftigten transparent geregelt und kommuniziert werden. Zudem muss für jede Bezuschussung geprüft werden, ob es sich um einen zu versteuernden geldwerten Vorteil handelt.

Good Practice Beispiele

Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG (Ingelheim am Rhein): Das Unternehmen bietet pflegenden Beschäftigten gegen einen entsprechenden Kostenbeitrag die Mitnahme von Mahlzeiten aus der firmeneigenen Kantine sowie einen Wäsche- und Bügelservice an.⁵¹

perbit Software GmbH (Altenberge, Kreis Steinfurt): Für Wochenendausflüge oder Arzttermine zwischendurch steht Beschäftigten ein Rollstuhl für die Beförderung ihrer Angehörigen zur Verfügung. So sparen sie sich Transportwege zu Dienstleistern, die solch ein Hilfsmittel verleihen.⁵²

B. Braun Melsungen AG (Hauptsitz Melsungen): Erleichtert wird die tägliche Versorgung der Familie und von pflegebedürftigen Angehörigen durch ein Take-away-Angebot der Kantinen und einen Reinigungs- und Bügelservice.⁵³

Gehaltsvorschuss oder Arbeitgeberdarlehen

Beim Neuauftreten einer Pflegesituation oder bei einer akuten Verschlechterung des Gesundheitszustandes des Pflegebedürftigen können in kurzer Zeit hohe Kosten für die Angehörigen

⁵¹ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/482784fd8db5fb048271a38c30ebe5a7/DGB_pflugesensible_Arbeitszeitgestaltung.pdf, S. 24 (letzter Abruf: 30.06.2015)

⁵² <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Vereinbarkeit-von-Beruf-und-Pflege,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, S. 17 (letzter Abruf: 30.06.2015)

⁵³ <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Vereinbarkeit-von-Beruf-und-Pflege,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, S. 19 (letzter Abruf: 30.06.2015)

entstehen. Arbeitgeber können in dieser Situation ihre Mitarbeiter/innen durch Gehaltsvorschüsse oder kostengünstige Darlehen unterstützen.⁵⁴

Positive Effekte

Als erste Hilfestellung können finanzielle Unterstützungen eine große Entlastung für die betroffenen Mitarbeiter/innen darstellen. Für die Arbeitgeber entsteht außerdem der Vorteil einer engeren Mitarbeiterbindung an das Unternehmen.

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Die Bedingungen für einen Gehaltsvorschuss bzw. ein Darlehen (Umfang, Rückzahlungsmodalitäten) müssen für alle Beteiligte transparent sein.

Viele Arbeitgeber bieten ihren Beschäftigten bereits Gehaltsvorschüsse oder Darlehen für besondere Lebenslagen wie z.B. Geburt eines Kindes, Sterbefall oder den Eintritt eines Pflegefalls an.

Seminare und Schulungen für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen

Das Unternehmen oder auch ein Zusammenschluss von kleineren Unternehmen organisiert Seminare, Schulungen oder Vorträge für pflegende Mitarbeiter/innen zu Fragen der Organisation der Pflege, der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sowie zu krankheits- bzw. pflegespezifischen Themen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Kurse zur Gesundheitsförderung, wie bspw. „Stressmanagement“ oder „Rückenschule“ anzubieten (vgl. buf 2009, S. 29f.; Kümmerling et al. 2012, S. 47).

Positive Effekte

Durch die in Seminaren vermittelten Kompetenzen soll die Bewältigung der doppelten Belastung von Beruf und Pflegeverantwortung verbessert werden. Auch die Inanspruchnahme zusätzlicher Angebote zur Förderung der Selbstpflege kann so gesteigert werden (vgl. buf 2009, S. 29f). Indem das Unternehmen oder der Zusammenschluss selbst Seminare o. ä. organisiert, können spezifische Bedarfe der Mitarbeiter/innen bezüglich der Seminarinhalte oder der Seminarorganisation stärker Berücksichtigung finden. Diese können im Rahmen einer Bedarfserhebung im Vorfeld eruiert werden. Dies kann die Effizienz sowie die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Mitarbeiter/innen die Maßnahme tatsächlich in Anspruch nehmen.

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Für die Durchführung von Seminaren muss eine kritische Menge an Teilnehmer/innen vorhanden sein. Deshalb bietet es sich an, dass kleine und mittlere Unternehmen sich ggf. zusammenschließen. Auch die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern kann dabei sinnvoll sein.

⁵⁴ Ferner besteht die Möglichkeit, dass Arbeitgeber Maßnahmen der Gesundheitsförderung mit bis zu 500 Euro pro Jahr und Mitarbeiter/in fördern. Auch können jährlich bis zu 600 Euro steuer- und sozialversicherungsfrei als Notfallbeihilfe gewährt werden. Bis zu 156 Euro je Mitarbeiter/in, zudem bis zu 104 Euro für Ehepartner/innen und 52 Euro je Kind können zusätzlich als Erholungsbeihilfe im Kontext eines Urlaubs oder einer Kur gezahlt werden. Das Unternehmen zahlt dafür pauschal eine Lohnsteuer von 25 Prozent (vgl. Böttcher et al. 2011, S. 20ff.).

Good Practice Beispiele

AKH Allgemeines Krankenhaus Celle (Celle): Das Krankenhaus bietet Seminare an, die ebenfalls für die Bürger/innen offen stehen. Auch werden die örtlichen Krankenkassen einbezogen; hieraus entstand eine Selbsthilfegruppe (vgl. BMFSFJ 2011, S. 21).

AOK Hessen (Bad Homburg): Es wird eine Infoveranstaltung zu „Beruf und Pflege“ in Kooperation mit weiteren Betrieben organisiert (vgl. buf 2009, S. 21). Auch werden gemeinsam mit anderen Betrieben Kompetenztrainings durchgeführt (vgl. HMSI 2013a, S. 32).

Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG (Ingelheim am Rhein): Es finden praxisnahe, kostenlose Seminare mit externen Expert/innen in den Räumlichkeiten des Unternehmens statt. Darüber hinaus gibt es eine individuelle Beratung. Bei Bedarf werden Stellungnahmen für Kostenträger verfasst (vgl. DGB 2012, S. 24).

Kreisverwaltung Gießen (Gießen): In Kooperation mit anderen Unternehmen wird ein Kompetenztraining für pflegende Erwerbstätige angeboten. Dabei wird die Hälfte der Zeit als Arbeitszeit anerkannt (vgl. HMSI 2013a, S. 30).

Professionelle Beratung zum Pflegearrangement

Pflegeberatung hat die Aufgabe, Angehörigen von Pflegebedürftigen in allen Fragen rund um das Thema und die Organisation der Pflege mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Das Arrangement der häuslichen Betreuung, die psychosoziale Beratung, Beratung zu rechtlichen Themen, Case Management, Vermittlung externer Unterstützungsdienste etc. gehören zur Aufgabe der Pflegeberatung (vgl. buf 2009, S. 31; buf 2008, S. 35). Dabei variieren die konkreten Beratungsbedarfe in Abhängigkeit von der aktuellen Pflegephase.

Pflegeberater/innen sind speziell ausgebildet, in der Region gut vernetzt und verfügen über ein exzellentes Wissen über die regionalen Versorgungsstrukturen, z.B. zu niedrigschwelligen Angebote zur spontanen und/oder stundenweisen Betreuung im eigenen Haushalt (vgl. Meyer et al. 2008, S. 69). Die Pflegeberatung kann als betriebliches Angebot in den Betrieb integriert werden, indem bspw. Beratungsstunden eines externen Dienstleisters eingekauft werden.

Positive Effekte

Ein tragfähiges Pflegearrangement kann als zentral für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erachtet werden, weil es den Beschäftigten von Pflegeaufgaben wirkungsvoll entlastet (vgl. Reuyß et al. 2012, S. 240). Dabei bilden Information und Koordination durch eine Beratungsstelle eine gute Grundlage. Auch kann eine Beratung die Kenntnisse über regionale Angebote und finanzielle sowie rechtliche Aspekte verbessern und bei der konkreten Umsetzung helfen (vgl. buf 2008, S. 35). Diese Kenntnisse und eine entsprechende Unterstützung bei der Koordination des jeweiligen Pflegearrangements wirken einer Überforderung entgegen (vgl. buf 2009, S. 31f.). Durch eine psychosoziale Beratung können pflegende Mitarbeiter/innen zudem entlastet werden. In der Folge werden Einschränkungen der beruflichen Tätigkeit und/ oder psychosomatische Erkrankungen vermindert (ebd.).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Der Aufbau eigener interner Beratungsdienste ist in der Regel nicht empfehlenswert, da die Zahl der potenziellen Anfragen den Aufbau eines speziellen Wissenspools entsprechend dem der regionalen Pflegeberater/innen wie bspw. des Pflegestützpunktes nicht rechtfertigt. Stattdessen wird eine Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern wie etwa des „Malteser Service: Beruf und Pflege“ empfohlen. Dort werden betriebliche Sprechstunden angeboten und damit ein niedrigschwelliger Zugang der Beschäftigten mit Pflegeaufgaben ermöglicht (vgl. buf 2008, S. 35). Bei allen Beratungen ist darauf zu achten, dass sie auf die spezifische Situation der/des Mitarbeiters/in mit Pflegeaufgaben zugeschnitten sind, und dass die Berater/innen über die notwendigen (Beratungs-)Kompetenzen verfügen (vgl. buf 2009, S. 31f.).

Good Practice Beispiele

Mundipharma (Limburg): Beraterinnen der Malteser führen im Betrieb regelmäßig Sprechstunden zur Pflegeberatung durch (Informationen: Malteser Limburg).

Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG (Ingelheim am Rhein): Die Mitarbeiterberatung steht im Austausch mit regionalen Pflegeeinrichtungen und unterstützt die Mitarbeiter/innen hinsichtlich der Vermittlung von Unterstützungsleistungen oder Plätzen in Pflegeeinrichtungen (vgl. DGB 2012, S. 24).

Fraport AG (Frankfurt): Es gibt eine praktische Unterstützung durch das Unternehmen in der Zusammenarbeit mit der Caritas. Darüber hinaus erfolgen individuelle Beratungen durch einen internen Familienservice (vgl. HMSI 2013a, S. 30f.).

Henkel AG & Co KGaA (Hauptsitz Düsseldorf): Die Abteilung „Soziale Dienste“ leistet psychosoziale Unterstützung; sie fungiert als feste Ansprechpartnerin und begleitet die Arbeitnehmer/innen in der Zeit der Pflege (vgl. BMFSFJ 2011, S. 25).

Katharinen-Hospital Unna (Unna): Die Beratung erfolgt durch den internen Sozialdienst und Psycholog/innen. Der Sozialdienst vermittelt auch den Kontakt zu Pflegedienstleistern (vgl. BMFSFJ 2013, S. 39).

Siemens AG (Hauptsitze Berlin und München): Es gibt Sprechstunden sowie die Telefonhotline „Elder-Care-Hotline“. Ferner finden Kooperationen mit der Beratungsstelle für pflegende Angehörige und Demenzerkrankte statt, um Beratungen, Interventionen sowie die Vermittlung von Betreuungspaten zu unterstützen (vgl. DGB 2012, S. 28). Innerhalb der Mittagspause existiert außerdem das Angebot von Sprechstunden zu „Elder Care“, die durch verschiedene Expert/innen durchgeführt werden (vgl. BMFSFJ 2011, S. 24).

Verlagsgruppe Georg Holtzbrinck GmbH (Stuttgart): Kostenlose Beratung wird durch einen externen Familienservice angeboten. Betreuungslösungen werden vermittelt und der Service fungiert als Anlaufstelle hinsichtlich dem Ausfüllen benötigter Formulare (vgl. Kümmerling et al. 2012, S. 47; BMFSFJ 2011, S. 15).

Unterstützung betrieblicher Selbsthilfegruppen

Durch betriebliche Selbsthilfegruppen wird der Austausch zwischen Betroffenen gefördert. Ein Unternehmen kann Selbsthilfegruppen unterstützen, indem technische Infrastruktur oder auch Arbeitszeit zur Verfügung gestellt werden.

Positive Effekte

Ziel des Austausches ist die Verbesserung der „Psychohygiene“ der pflegenden Mitarbeiter/innen durch den Austausch von Informationen und das Besprechen möglicher Fragen oder Belastungen. Die Beschäftigten mit Pflegeaufgaben werden entlastet und sehen sich als Teil einer Gruppe.

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Nicht alle Betroffenen möchten im Betrieb ihre private Vereinbarkeitsthematik offenbaren. Deshalb sollte z.B. bezüglich der Räumlichkeiten für Treffen eine gewisse Intimität gewahrt bleiben und die Privatsphäre der Betroffenen muss geschützt werden. Durch eine Betreuung und Beratung durch einen externen Dienstleister (z.B. Malteser) kann die Selbsthilfegruppe professionell unterstützt werden.

Good Practice Beispiele

Henkel AG & Co KGaA (Hauptsitz Düsseldorf): Einmal monatlich treffen sich Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen zu einem Gesprächskreis, der von Expert/innen der Sozialen Dienste moderiert wird.⁵⁵

Siemens AG (Hauptsitze Berlin und München): Aufgrund einer starken Nachfrage im Zuge einer Vortragsreihe entwickelte sich eine Schulung für Angehörige von Menschen, die an Demenz erkrankt sind, aus der eine Selbsthilfegruppe entstanden ist (vgl. DGB 2012, S. 28; BMFSFJ 2011, S. 24).

Fraport AG (Frankfurt am Main): Das interne "Netzwerk Pflege" fungiert als Ort, an dem sich die Betroffenen austauschen können (vgl. HMSI 2013a, S. 30f.).

Belegplätze für die Kurzzeitpflege in Pflegeeinrichtungen

Das Unternehmen oder ein Zusammenschluss einiger kleinerer Betriebe sichert sich bspw. trägerintern bestimmte Kontingente an Versorgungsplätzen in ortsnahen Pflegeeinrichtungen. Diese können von ihren Mitarbeitern/innen im Bedarfsfall bevorzugt genutzt werden. Je nach Angebot übernimmt die Pflegeversicherung einen Teil der Kosten für die Inanspruchnahme der Angebote.

⁵⁵ <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Vereinbarkeit-von-Beruf-und-Pflege,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, S. 27f (letzter Abruf: 30.06.2015)

Positive Effekte

Die pflegenden Mitarbeiter/innen haben die Sicherheit, dass bei Bedarf ein Kurzzeitpflegeplatz in Anspruch genommen werden kann (vgl. buf 2009, S. 34f.). Durch die Belegplätze erfolgt bei den Betroffenen eine zeitliche und psychische Entlastung, denn sie wissen die zu pflegende Person während der Arbeitszeit in guter Betreuung. Gerade als erste Hilfestellung bei einer neu eingetretenen Pflegesituation oder bei akuter Verschlechterung des Gesundheitszustands des Angehörigen kann diese Maßnahme hilfreich sein (vgl. BMFSFJ 2010, S. 27).

Umsetzungsbedingungen und Beschränkungen

Es muss ein Vertrag mit den jeweiligen Pflegeeinrichtungen über die Versorgungsplätze geschlossen werden. In diesem müssen insbesondere die Rahmenbedingungen der Inanspruchnahme genau definiert sein. Für die Implementation der Maßnahme können drei Monate veranschlagt werden. Wird der Platz nicht belegt, muss das Unternehmen teilweise oder komplett für die entstehenden Kosten aufkommen. Hinsichtlich der Höhe der Kosten liegen seitens der Unternehmen noch keine Erfahrungswerte vor (vgl. buf 2009, S. 34f.; BMFSFJ 2010, S. 27). Bei Inanspruchnahme des Platzes wird ein Teil der Kosten durch die Pflegekasse des pflegebedürftigen Angehörigen übernommen. Der verbleibende Vertrag muss vom Pflegebedürftigen bzw. von seiner Familie getragen werden.

Die Praxisbeispiele zeigen, dass diese Maßnahme vor allem von Unternehmen umgesetzt wird, die selbst in Kranken- oder Altenpflege tätig sind und eigene Ressourcen nutzen können.

Good Practice Beispiele

Bremer Heimstiftung (Bremen): Es besteht die Möglichkeit zur zeitweisen und spontanen Tagesbetreuung von zu pflegenden Angehörigen. So kommt pflegende Betreuung als „Kerngeschäft“ der Heimstiftung auch den Mitarbeiter/innen mit Pflegeverantwortung zugute. Als eine Mitarbeiterin Bedarf zur kurzfristigen Betreuung eines pflegebedürftigen Angehörigen meldete, entwickelte die Heimstiftung ein Konzept zur gemeinschaftlichen Betreuung von Kunden und pflegebedürftigen Familienmitgliedern der Mitarbeiter/innen.⁵⁶

Katharinen-Hospital Unna (Unna): Bei der Vergabe von Kurzzeitpflegeplätzen werden trägerintern die pflegenden Mitarbeiter/innen bevorzugt (vgl. BMFSFJ 2013, S. 39).

Reha-Zentrum Lübben (Lübben in Brandenburg): Der zu pflegende Angehörige eines/r Mitarbeiters/in kann bis zu zwei Wochen einen Kurzzeitpflegeplatz in der eigenen Klinik erhalten. Ferner können Mitarbeiter/innen ihre zu pflegenden Angehörigen während der Urlaubszeit bis zu zwei Wochen in der Klinik betreuen lassen. Die anfallenden Kosten werden je nach Pflegestufe ganz oder zum Teil von den Pflegekassen übernommen.⁵⁷

⁵⁶ http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/5349e68eb46f2e47f4e8d1c061090852/fuer_die_praxis_01_Eltern_pflegen.pdf, S. 35 (letzter Abruf: 30.06.2015)

⁵⁷ http://www.rehazentrum.com/default.asp?action=Familienorientierte_Personalpolitik; http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/482784fd8db5fb048271a38c30ebe5a7/DGB_pflugesensible_Arbeitszeitgestaltung.pdf, S. 24f. (letzter Abruf: 30.06.2015)

5.3 Handlungsleitfaden zur Erarbeitung eines Konzeptes zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

Mit den Informationen aus dem Bedarfsrechner und dem Portfolio der möglichen Maßnahmen lagen Materialien als Grundlage für die Erstellung eines betrieblichen Konzeptes für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege vor. Es stellte sich die Frage, wie Betriebe zu einem solchen Konzept gelangen.

Im Projekt wurden verschiedene Möglichkeiten diskutiert, wie Betriebe eine Auswahl von passenden Maßnahmen treffen und ein Vereinbarkeitskonzept erstellen können. Als wichtigste kontrastierende Möglichkeiten wurden im Projekt eine externe Beratung auf der einen Seite und ein betrieblicher Entwicklungsprozess durch eine betriebliche Projektgruppe auf der anderen Seite diskutiert.

Externe Beratung: Dies wurde verstanden als eine Beratung durch eine fachlich ausgewiesene Person, die sich im Feld der Pflege und der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sehr gut auskennt, über einen breiten praktischen Erfahrungsschatz und methodische Beratungskompetenzen verfügt. Eine solche Beratung hätte im Projekt z.B. durch die Beraterinnen des Malteser Service durchgeführt werden können. Adressaten der Beratung wären in der Regel die Geschäftsführung oder Führungskräfte aus dem Bereich Personalentwicklung gewesen. Ob und wie in diesen Beratungsprozess auch andere Beschäftigungsgruppen eingebunden worden wären, blieb unklar. Die Implementierung ausgewählter Maßnahmen würde vermutlich top-down erfolgen.

Betriebliche Projektgruppe: Im Betrieb sollte sich eine Projektgruppe zusammenfinden bestehend aus Führungskräften, Vertreter/innen der Mitarbeiter/innen und Vertreter/innen der Mitarbeitervertretung. Diese sollten gemeinsam die Rahmenbedingungen diskutieren, die bereits vorhandenen Maßnahmen reflektieren und geeignete weitere Maßnahmen aus dem Portfolio auswählen. Anschließend würde ein Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für den Betrieb erarbeitet, die Implementierung geplant und in die Wege geleitet.

In der folgenden Tabelle werden die Argumente, die in der Projektgruppe (IWAK-Projektmitarbeiterinnen und Projektverantwortliche der Malteser) für oder gegen die einzelnen Optionen sprachen, dargestellt.

Tabelle 2: Optionen für die Erarbeitung und Umsetzung eines betrieblichen Vereinbarkeitskonzeptes

Externe Beratung der Geschäftsführung		Betriebliche Projektgruppe	
pro	contra	Pro	contra
Externes Know-How und Erfahrungen fließen ein	Kosten für Berater/in, im Rahmen des Modellprojektes aber für die Betriebe kostenfrei	Hohe Compliance bei den Beschäftigten durch partizipative Prozessbearbeitung	Hoher personeller und zeitlicher Aufwand = hohe Kosten
Geringer Zeitaufwand	Implementierung Top-down = geringe Compliance bei den Beschäftigten	Positiver Effekt auf Motivation der Projektbeteiligten	Problem der Integration der Projektgruppenarbeit in den Arbeitsalltag
Bei einem längerfristigen, begleitenden Beratungsprozess: höhere Umsetzungsmotivation durch entstandene Kosten und externe Impulse	Bei fehlender Rückkopplung in den Betrieb möglicherweise wenig bedarfsgerecht	Breite Verankerung des Themas durch mehrere Projektbeteiligte	Gefahr dass der Prozess einschläft aufgrund zu geringer Zeitressourcen der Projektgruppenmitglieder
		Nutzung eines breiten Erfahrungsschatzes durch die Einbindung mehrerer Mitarbeiter/innen/Führungskräfte in die Projektarbeit	

Die Wahl fiel in der Projektgruppe schließlich darauf, die Erarbeitung und Implementierung eines betrieblichen Vereinbarkeitskonzeptes über betriebliche Projektgruppen zu gestalten. Das wichtigste Argument für dieses Vorgehen war, dass hierüber schon frühzeitig eine Bandbreite an Beschäftigtengruppen in die Auswahl der Maßnahmen eingebunden werden und hierüber eine betriebliche Implementierung auf eine höhere Zustimmung der Beschäftigten treffen dürfte, als wenn die Maßnahmen top-down eingeführt würden. Zudem würde hierüber ein breiter Erfahrungsschatz über Bedarfe, Mitarbeitergewohnheiten und spezifische Rahmenbedingungen in den Prozess einbezogen und systematisch berücksichtigt.

Betriebliche Projektarbeit

Die Konzepterstellung und Implementierung sollte in den Betrieben als partizipatives Projekt durchgeführt werden. Projekte können definiert werden als „Vorhaben, die durch Merkmale zeitlicher Befristung, Einmaligkeit, Komplexität und Neuartigkeit gekennzeichnet sind und wegen ihres interdisziplinären Querschnittscharakters eine vorübergehende organisatorische Veränderung und damit verbunden auch eine Neufestlegung der Aufgabenbereiche im Betrieb bewirken können.“ (B. J. Madauss zit. in Schlick 2001, 183f.).

Grundsätzlich gilt Projektarbeit als gut geeignet für die Bearbeitung betrieblicher Querschnittsthemen, wie sie die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege darstellt. Durch die Einbeziehung von Führungskräften und Mitarbeiter/innen aus verschiedenen betrieblichen Bereichen wird einerseits eine Berücksichtigung verschiedener betrieblicher Arbeitsbereiche sowie der Perspektiven verschiedener Mitarbeiter/innengruppen gewährleistet. Andererseits ist dies eine Voraussetzung dafür, dass ein Vereinbarkeitskonzept sowohl bedarfsgerecht im Hinblick auf Mitarbeiterbedürfnisse und betriebliche Strukturen ist, als auch von den Beschäftigten und den Führungskräften akzeptiert und umgesetzt wird. Es war also anzunehmen, dass die Erarbeitung und Implementierung eines Vereinbarkeitskonzeptes in einer betrieblichen Projektgruppe auf eine hohe Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeiter/innen stößt und zu bedarfsgerechten und nachhaltigen Ergebnissen führt.

Projektarbeit ist ein weitgehend bekanntes Führungsinstrument. Eine Befragung von knapp 300 überwiegend deutschen Unternehmer/innen durch das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) hat gezeigt, dass in drei Viertel der Betriebe Projektarbeit, also das Arbeiten von Mitarbeiter/innen in temporären Projektgruppen für die Bearbeitung zeitlich und thematisch abgegrenzter Aufgabenstellungen, genutzt wird. Die in Projekten bearbeiteten Themen beziehen sich zum überwiegenden Teil auf Aufgabengebiete, die Querschnittcharakter für die Unternehmen haben, wie IT, Marketing, Vertrieb, Kundenberatung, Forschung und Entwicklung. Viele Unternehmen machen mit Projektarbeit gute Erfahrungen. So gaben über 80 Prozent der befragten Unternehmer/innen an, dass Projektteams lösungsorientierter arbeiten, eine höhere Identifikation mit den Zielen und Zielvorgaben des Unternehmens haben und sich die Produktivität und Motivation der Mitarbeiter/innen erhöhen. Allerdings ist Projektarbeit voraussetzungsvoll und funktioniert nur, wenn bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sind: 75 Prozent der Befragten nannten begrenzte Zeitbudgets der Projektgruppenmitglieder als größtes Handicap für erfolgreiche Projektarbeit, danach folgten ungenügendes Projektmanagement, zu starre Organisationsstrukturen und Prozesse und fehlendes Wissen über die Projektarbeit (vgl. Rump et al. 2010).

Auch wenn betriebliche Projektarbeit inzwischen weit verbreitet ist, konnte nicht davon ausgegangen werden, dass die Führungskräfte, die in den Pilotbetrieben die Projektgruppen leiten würden, über ausreichend Erfahrungen und Routine verfügen, um die Projektarbeit erfolgreich zu steuern und dass die beteiligten Mitarbeiter/innen sich auf die Vorgehensweise der Projektarbeit einlassen würden. Um den Projektgruppen eine Hilfestellung zu geben, wurde im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung ein Vorschlag erarbeitet, wie eine Projektgruppe idealerweise zusammengesetzt sein sollte. Darüber hinaus entwickelte die wissenschaftliche Begleitung einen Handlungsleitfaden, der die betrieblichen Projektgruppen dabei unterstützen soll, systematisch eine Auswahl geeigneter Vereinbarkeitsmaßnahmen zu treffen, ein Vereinbarkeitskonzept zu entwickeln und die Implementierung zu planen.

Zusammensetzung der Projektgruppe

Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege betrifft als Querschnittsthema die Beschäftigten im ganzen Betrieb. Damit war es wichtig, Beschäftigte und Funktionsträger aus verschiedenen

betrieblichen Bereichen in der Projektgruppe zusammenzuführen. Dies würde ermöglichen, die Möglichkeiten und Bedarfe aus den verschiedenen Perspektiven unterschiedlicher betrieblicher Abteilungen, Beschäftigtengruppen und Funktionsträger zu beleuchten, eine effektive Schnittstellenkommunikation zu gewährleisten und in der gemeinsamen Arbeit Lösungen zu generieren, die übergreifend akzeptiert würden.

Mitglieder dieser Projektgruppe sollten sein:

- Vertreter/in der oberen Führungsebene mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen,
- Vertreter/innen der (betroffenen) Mitarbeiter/innen,
- Vertreter/in der Personalabteilung,
- Vertretung des Betriebsrates, der Mitarbeitervertretung.

Diese grundständige Zusammensetzung gewährt sowohl die Berücksichtigung der Perspektive des Unternehmens als auch die der Mitarbeiter/innen bei der Entwicklung und Umsetzung des betrieblichen Vereinbarkeitskonzeptes. Darüber hinaus erhöht die Beteiligung der oberen Führungsebene zum einen die Wahrscheinlichkeit, dass von der Projektgruppe erarbeitete Entscheidungen auch in die Umsetzung gelangen können und nicht von einem höheren Entscheidungsgremium im Unternehmen abgelehnt werden. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass für die Umsetzung der Maßnahmen nötige Ressourcen und Rahmenbedingungen bereitgestellt werden.

Je nach Unternehmensgröße und –aufbau kann es sinnvoll sein, weitere Stakeholder in die Projektgruppe zu integrieren. Diese könnten beispielsweise sein:

- Abteilungsleitungen (in Großbetrieben),
- Vertreter/in des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (soweit vorhanden),
- Vertreter/in der OE-Abteilung (soweit vorhanden),
- sonstige Interessierte.

Handlungsleitfaden für die Arbeit der betrieblichen Projektgruppe

Der Handlungsleitfaden hat die Form eines Arbeitsinstrumentes, das am PC oder in der ausgedruckten Version schriftlich ausgefüllt werden kann. Dieses Ausfüllen sollte mit der ganzen Projektgruppe geschehen. Die gemeinsame Diskussion in der Projektgruppe sollte es ermöglichen, dass verschiedene Perspektiven, Ziele, Erwartungen und Interessen der Projektgruppenmitglieder benannt und diskutiert werden, um Transparenz über die Motive und Hintergründe der einzelnen Projektgruppenmitglieder zu schaffen und ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Vorgehensweisen zu ermöglichen. Die Bearbeitung des Handlungsleitfadens sollte also der Selbstvergewisserung der Projektgruppenmitglieder und damit auch der Projektgruppe dienen und verhindern, dass auf der Basis von nur angenommenen oder unterstellten Interessen und Motiven ein Konzept zur Vereinbarkeit erarbeitet wird, und wichtige Standpunkte oder Erfahrungen unbenannt und damit ausgeblendet bleiben.

Der Handlungsleitfaden hat die folgende Systematik:

Schritt 1: Verständigung über Ziele und Motive

Dieser Schritt dient der Verständigung der Projektgruppenmitglieder über die von ihnen verfolgten Ziele im Rahmen der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Hierzu sollen zwei Fragen beantwortet werden:

- Was möchten die Projektgruppenmitglieder mit dem Engagement zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für ihren Betrieb erreichen?
- Warum ist das wichtig für den Betrieb (Gründe und Motive)?

Schritt 2: Diskussion und Auswahl der möglichen Maßnahmen

Es werden im Handlungsleitfaden alle Einzelmaßnahmen in einer Tabelle aufgelistet. Die Projektgruppe soll für jede Maßnahme entscheiden, ob diese Maßnahme im Betrieb bereits umgesetzt wird, ob sie im Rahmen eines Vereinbarkeitskonzeptes umgesetzt werden soll oder ob sie (zurzeit) nicht umgesetzt werden soll. Einen Auszug aus dem Leitfaden kann zur Illustration der Tabelle 3 auf der nachfolgenden Seite entnommen werden.

Im Rahmen der Diskussion der Tabelle werden idealerweise Erfahrungen dazu ausgetauscht, welche Effekte bereits implementierte Maßnahmen haben, welche Bedarfe es in welchen Bereichen noch gibt, warum Maßnahmen gleich oder erst später oder gar nicht in Frage kommen. Da die einzelnen Maßnahmen unterschiedliche Aspekte der Beschäftigungssituation und der Unternehmenskultur ansprechen, werden die aktuelle Situation des Betriebs ebenso wie gewollte Veränderungen umfassend und auf verschiedenen Ebenen diskutiert.

Tabelle 3: Ausschnitt aus dem Handlungsleitfaden zur Diskussion der Maßnahmen

Maßnahmen	Machen wir schon	Möchten wir gerne umsetzen	Möchten wir aktuell nicht umsetzen
Handlungsfeld Arbeitszeiten			
Rechtliche Ansprüche auf Freistellung			
Gleitzeitmodelle			
Flexible Regelungen zu Pausen und Arbeitsunterbrechungen			
Vertrauensarbeitszeit			
Arbeitszeitkonten			
Umwandlung von Gehaltsbestandteilen in Freizeit			

Schritt 3: Planungshilfe für die Umsetzung der Maßnahmen

In einem dritten Schritt soll für die Maßnahmen, die in Schritt 2 als „gewollte Maßnahmen“ identifiziert wurden, in eine konkrete Umsetzungsplanung eingetreten werden. Hierfür sind für jede der ausgewählten Maßnahmen die folgenden Fragen zu beantworten:

- Beschreibung der Maßnahme – Was soll konkret passieren?
- Welches Ziel wird mit der Umsetzung der Maßnahme verfolgt?
- Bis wann soll die Maßnahme umgesetzt sein?
- Wer ist für die Umsetzung hauptverantwortlich?
- Geplante Einzelschritte für die Umsetzung der Maßnahme, Beschreibung, wer ist dafür zuständig und bis wann sind die Schritte bearbeitet?

Sind alle Fragen zu den Maßnahmen bearbeitet und werden die einzelnen Maßnahmenpläne zusammengesetzt, so entsteht eine Matrix, die in ein integriertes Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege einfließen kann.

Der Handlungsleitfaden findet sich im Anhang.

5.4 Gesamtergebnis zu Maßnahmenportfolio und Handlungsleitfaden

Das Maßnahmenportfolio erwies sich in der Umsetzung als gutes Instrument für die Betriebe, um sich umfassend über Vereinbarkeitsmaßnahmen, die jeweils relevanten Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung und über Praxisbeispiele zu informieren. Flankierend dazu sorgte der Handlungsleitfaden dafür, dass sich die Betriebe mit jeder Maßnahme ausführlich beschäftigten und sich für jede Maßnahme überlegt haben, ob sie diese bereits umsetzen oder ob und wann sie eine bestimmte Maßnahme einführen möchten oder auch nicht. Der Handlungsleitfaden wurde von drei der Pilotbetriebe genutzt und erwies sich als hilfreiches Strukturierungsinstrument der Arbeit in den Projektgruppen.

Die breite Auseinandersetzung mit möglichen Vereinbarkeitsmaßnahmen führte zu verschiedenen positiven Effekten:

- Impulseffekt: Durch die intensive Auseinandersetzung mit dem breiten Angebot an Maßnahmen nahmen die Betriebe auch Maßnahmen in den Blick, an die sie sonst nicht gedacht hätten oder die für sie zuvor als nicht relevant erschienen.
- Systematisierungseffekt: Die so ausgelösten Planungs- und Umsetzungsbemühungen wurden durch die Nutzung des Handlungsleitfadens zielorientiert strukturiert.
- Reflexionseffekt: Die Auseinandersetzung mit den Maßnahmen schaffte auch ein Bewusstsein für diejenigen Maßnahmen, die von den Betrieben bereits umgesetzt wurden. Insbesondere in Bezug auf Arbeitszeiten und –organisation befanden sich viele Maßnahmen bereits in der Umsetzung, da sie z. B. für Vereinbarkeitsbedarfe in Bezug auf Kindererziehung oder sonstige Vertretungsnotwendigkeiten anwendbar waren.

Die Erkenntnis, dass die Betriebe bereits vieles im Kontext von Vereinbarkeit leisteten, förderte die Selbstsicherheit der Betriebe und erhöhte die Handlungsmotivation.

Im Maßnahmenportfolio wurden zahlreiche Beispiele guter Praxis ausführlich beschrieben, einerseits um den Betrieben die Einführung von Maßnahmen zu erleichtern und andererseits um die handlungspraktischen Möglichkeiten von Maßnahmen aufzuzeigen. Mit Blick auf die Nutzung des Maßnahmenportfolios wurde deutlich, dass die Praxisbeispiele in der Regel nicht dazu dienen konnten, dass Betriebe das Vorgehen unmittelbar kopierten. Allerdings konnten die Praxisbeispiele den Pilotbetrieben demonstrieren, dass Maßnahmen, die sie zunächst für nicht machbar hielten, bei anderen Akteuren durchaus mit Erfolg umgesetzt werden konnten. Ein Beispiel dafür ist ein Flexi-Dienst im Krankenhaus. Die Praxisbeispiele konnten Maßnahmen in den Handlungshorizont der Betriebe rücken, hierdurch zur Auseinandersetzung mit der Maßnahme motivieren und Mut zur Umsetzung machen. Die konkrete Einführung jeder Maßnahme, unabhängig davon, wie detailliert das Praxisbeispiel beschrieben war, musste aber anhand der spezifischen betrieblichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geplant und umgesetzt werden. Eine Eins-zu-Eins-Übertragung von Praxisbeispiel in einen Betrieb ist überwiegend nicht möglich.

Beispiele guter Praxis weisen oft den Mangel auf, dass sie nicht die Begrenzungen von Maßnahmen aufzeigen, dass nicht aus Scheitern gelernt werden kann. Gute Praxis hängt oft von vielen flankierenden Faktoren und Rahmenbedingungen ab, die eine Übertragung auf andere betriebliche Kontexte erschweren oder unmöglich machen. Sie zeigen nur, unter welchen speziellen konkreten Bedingungen etwas funktioniert. Für die Betriebe ist es aber oft noch wichtiger zu erfahren, unter welchen Bedingungen etwas nicht funktioniert, um die Anwendungsbegrenzungen kennenzulernen. Hierdurch wird dann auch der Anwendungsraum abgesteckt und deutlich, für wen und wann eine Maßnahme in Frage kommt oder nicht. Um die Betriebe in diesem Anpassungsprozess zu unterstützen, sind in das Maßnahmenportfolio die zentralen Umsetzungsbedingungen für jede Maßnahmen eingeflossen, die genau diesen Anwendungsraum abstecken helfen sollen.

Sollen Maßnahmenportfolio und Handlungsleitfaden als Instrumente online und als Broschüre interessierten Betrieben zur Verfügung gestellt werden, wie dies in der Kooperation mit den Maltesern vorgesehen ist, so sollte das Portfolio regelmäßig auf den neuesten Stand in Bezug auf gesetzliche Maßnahmen und Beispiel guter Praxis gebracht werden. Diese Veränderungen im Maßnahmenportfolio müssten entsprechend auch in den Handlungsleitfaden übertragen werden.

Nach der Vorstellung der entwickelten Instrumente beschreibt der kommende Abschnitt nun die Arbeit und die Erfahrungen mit den Projektgruppen der Praxisbetriebe in Bezug auf die Entwicklung und Implementierung eines betrieblichen Vereinbarkeitskonzeptes.

6 Fallstudien zur Erstellung und Implementierung eines betrieblichen Vereinbarkeitskonzepts

Ziele der Arbeit mit den Pilotbetrieben

In Bezug auf die Fallstudien und die Arbeit mit den Pilotbetrieben sind im Gesamtprojekt zwei partiell unterschiedliche Interessenfoki der Malteser einerseits und der wissenschaftlichen Begleitung durch das IWAK andererseits zum Tragen gekommen.

Die Malteser haben als Leistungsanbieter einige Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für Betriebe in ihrem eigenen Leistungsportfolio, wie z.B. Beratung für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen, Beratungen für Betriebe, Seminare für Führungskräfte, Seminare für Angehörige von Pflegebedürftigen sowie regionale Angebote der stundenweisen Tagesbetreuung. Im Zeitraum des Projektes waren die Malteser dabei, dieses Angebot auf- und auszubauen. Im Rahmen des Projektes sollte in der Zusammenarbeit mit den Betrieben deshalb auch eruiert werden, ob die Angebote der Malteser auf eine Nachfrage stoßen, wie sie zu den Bedarfen der Betriebe passen und wie ggf. Angebote verändert werden müssen. Dieser Teil der Reflektionsarbeit wurde von den Projektverantwortlichen der Malteser übernommen. Im Zentrum des Interesses der Malteser stand also auch die Implementierung der eigenen Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in den Pilotbetrieben. Die Entwicklung von Instrumenten, die in den letzten Kapiteln dargelegt wurde, diente dazu, den Betrieben die Implementierung zu erleichtern. Ziel des Malteser-Projektes war zu prüfen, ob und wie sich die Vereinbarkeitskonzepte in der Praxis in Betriebe implementieren lassen, welche Rahmenbedingungen dafür günstig sind und welche dies eher verhindern.

Bei der Erarbeitung der Instrumente und insbesondere des Maßnahmenportfolios haben sich Malteser und wissenschaftliche Begleitung darauf verständigt, den Betrieben Informationen zu allen möglichen Maßnahmen verfügbar zu machen, da die Betriebe nur auf dieser Grundlage ein bedarfsgerechtes Konzept für ihre spezifische Situation erarbeiten und implementieren können. Die Angebote der Malteser finden sich entsprechend im Portfolio wieder, dazu aber noch ein große Anzahl weiterer Maßnahmen. (siehe Kapitel 5.2),

Waren die Projektverantwortlichen der Malteser in der Begleitung der Pilotbetriebe stärker auf die Prüfung der Nutzbarkeit ihrer eigenen Angebote fokussiert, hatte die wissenschaftliche Begleitung einen erweiterten Zielfokus. Ziele der Durchführung der Fallstudien mit den Pilotbetrieben waren für die wissenschaftliche Begleitung:

- Erprobung des entwickelten Instruments zur quantitativen Bedarfserhebung,
- Erprobung der Anwendung des erarbeiteten Maßnahmenportfolios sowie des Handlungsleitfadens,
- Untersuchung der Bedingungen für die Implementierung eines betrieblichen Konzeptes der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege und Analyse fördernder und hemmender Rahmenbedingungen für die Implementierung.

Hierfür sollten die teilnehmenden Betriebe den gesamten Prozess der Analyse, Planung und Implementierung eines Vereinbarkeitskonzeptes durchlaufen und dabei vom IWAK und von der Projektverantwortlichen der Malteser begleitet und unterstützt werden. Zugleich reflektierte das Projektteam des IWAK – auch mit den Pilotbetrieben - die Rahmenbedingungen für die Arbeit der betrieblichen Projektgruppen und die Faktoren, die eine Implementierung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege beeinflussen.

Vorgehen bei der Arbeit mit den Betrieben

Die Arbeit mit den Betrieben war folgendermaßen geplant.

1. Die Betriebe sollten auf der Grundlage aktueller Studienergebnisse für die Bedeutung der Thematik der Vereinbarkeit sensibilisiert werden. Hierfür waren Arbeitstreffen mit Vertreter/innen des Betriebes, der wissenschaftlichen Begleitung sowie mit Projektverantwortlichen und Casemanagerinnen der Malteser vorgesehen.
2. Die Betriebe stellen die benötigten Zahlen für die Bedarfsanalyse zusammen und stellen diese IWAK zur Verfügung.
3. IWAK erarbeitet daraus ein Dossier, das (a) die Ergebnisse der Bedarfsanalyse enthält sowie (b) ein Portfolio möglicher Ansatzpunkte und Maßnahmen für ein betriebliches Konzept der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Zudem erarbeitet das IWAK einen Handlungsleitfaden für die betrieblichen Projektgruppen zur strukturierten Erarbeitung eines Vereinbarkeitskonzeptes.
4. Die Betriebe sollten betriebliche Projektgruppen bilden, die sich idealerweise zusammensetzen aus (Personal-)Führungskräften, Vertreter/innen der Beschäftigten mit und ohne pflegebedürftige Angehörige sowie ggf. Angehörige der Arbeitnehmervertretung.
5. Diese Projektgruppen sollten sich eigenständig mit dem Dossier befassen, ggf. unter Zurhilfenahme des Handlungsleitfadens prüfen, welche Ansatzpunkte und Maßnahmen im eigenen Betrieb bereits vorhanden sind und welche Maßnahmen grundsätzlich für den Betrieb geeignet erscheinen. Hieraus sollten das betriebliche Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erarbeitet und eine To-do-Liste erstellt werden. In dieser To-do-Liste soll festgehalten werden, welche Schritte wann zur Umsetzung des Konzeptes geplant sind und wer hierfür zuständig ist.
6. In einem Arbeitstreffen der Projektgruppe mit IWAK und Maltesern sollte das Konzept vorgestellt, hemmende und fördernde Faktoren in Bezug auf einzelne Maßnahmen ebenso wie für die Arbeit der Projektgruppe und die Umsetzung diskutiert und reflektiert werden.
7. Die Betriebe sollten ihr Vereinbarkeitskonzept umsetzen.

Zudem war geplant, dass sich die teilnehmenden Betriebe in zwei Vernetzungstreffen über den Stand ihrer Konzeptentwicklung, über Erfahrungen, Good-Practice Beispiele, aber auch über Hemmnisse austauschen mit dem Ziel, Anregungen für das eigene Konzept und die praktische Umsetzung zu erhalten.

Im Rahmen der Fallstudien führte die wissenschaftliche Begleitung die folgenden Aufgaben durch:

Durchführung einer Bedarfsanalyse

Das von der wissenschaftlichen Begleitung entwickelte Instrument zur quantitativen Bedarfsanalyse (siehe Kap. 4) wurde für die einzelnen Betriebe angewandt und die Ergebnisse für die Betriebe aufgearbeitet.

Erstellung eines Maßnahmenkatalogs

Auf der Grundlage der Betriebsdaten und der Ergebnisse der Bedarfsanalyse wurde ein Katalog mit möglichen passenden Maßnahmen und Good Practice-Beispielen für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für jeden Betrieb erstellt werden. Dieser Katalog sowie die Ergebnisse der Bedarfsanalyse wurden in Form eines Dossiers aufgearbeitet.

Die Dossiers enthielten die folgenden Informationen:

- Quantitativer Bedarf: durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter/innen mit Pflegeaufgaben,
- Struktur und Verteilung der statistisch ermittelten Beschäftigten mit privater Pflegeaufgabe nach Alter, Geschlecht und ggf. Beschäftigtengruppe,
- Rahmenbedingungen und organisationale Einflussfaktoren,
- Zusammenfassung der betrieblichen Rahmenbedingungen für eine Weiterentwicklung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege,
- Portfolio ausgewählter Vereinbarkeitsstrategien,
- 18 bis 20 ausführliche relevante Good Practice-Beispiele.

Die Inhalte der Dossiers wurden in den betrieblichen Projektgruppen vorgestellt und diskutiert. Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse und der Maßnahmenkatalog dienten als Grundlage für die Erarbeitung eines Vereinbarkeitskonzeptes durch die Projektgruppe.

Beratung und Unterstützung der Betriebe bei der Konstituierung und der Arbeit einer Projektgruppe

Das IWAK hat in ersten Treffen oder bereits in zuvor geführten Telefonaten mit den Verantwortlichen aus den Unternehmen Kriterien für die Zusammenstellung einer Projektgruppe benannt. Der Handlungsleitfaden für die systematische Konzepterstellung und Implementierung von Maßnahmen durch eine betriebliche Projektgruppe wurde den Projektgruppen zur Verfügung gestellt. Die Projektmitarbeiterinnen des IWAK waren darüber hinaus ansprechbar für alle Fragen zum Arbeitsprozess der Projektgruppen, zu den konkreten Maßnahmen, zu rechtlichen Regelungen usw..

Begleitung der Arbeit der Projektgruppen

Die Begleitung der Projektgruppen erfolgte durch mehrere gemeinsame Arbeitstreffen der Projektgruppen mit dem Projektmitarbeiterinnen des IWAK und den Projektverantwortlichen der Malteser.

- Das erste Treffen diente der Information der Verantwortlichen aus dem Betrieb zu Rahmendaten zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, über Ziele und Ablauf des Gesamtprojektes und die nächsten Arbeitsschritte (Konstituierung einer Projektgruppe, Bereitstellung von betrieblichen Daten für die Bedarfsanalyse).
- Im zweiten Treffen wurden die Ergebnisse der Bedarfsanalyse sowie der spezifische Maßnahmenkatalog der inzwischen konstituierten Projektgruppe vorgestellt und mit dieser im Hinblick auf konkrete Bedarfe und Möglichkeiten im betrieblichen Kontext diskutiert.
- In einem dritten Treffen wurde das inzwischen durch die Projektgruppe erstellte Vereinbarkeitskonzept mit den Einzelmaßnahmen den Mitarbeiterinnen des IWAK und den Projektverantwortlichen der Malteser vorgestellt und gemeinsam hemmende und förderliche Faktoren für die Arbeit der Projektgruppe zu diesem Thema reflektiert.
- In einem weiteren Treffen sollten die Erfahrungen mit der Implementierung sowie die Nutzung der Maßnahmen durch die Mitarbeiter/innen reflektiert werden. Diese Treffen fanden nicht mehr statt. Es wurden stattdessen durch die Projektmitarbeiter/innen telefonisch oder per Email der weitere Verlauf und die Erfahrungen mit der Implementierung der Vereinbarkeitskonzepte eruiert.

Vernetzung der teilnehmenden Betriebe

Parallel zur Begleitung der einzelnen Projektgruppen sollte jährlich ein Workshop mit allen beteiligten Betrieben bzw. den Projektgruppen stattfinden. Ein erster Vernetzungsworkshop wurde durchgeführt. Hier fand neben dem Erfahrungsaustausch auch die Information über aktuelle Entwicklungen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, die Vorstellung von Good Practice-Beispielen aus dem Erfahrungsfundus der Berater/innen des Malteser Service und damit eine Verbreiterung der Erfahrungsbasis der Projektgruppenmitglieder statt. Hier wurde zudem geprüft, ob ggf. die Betriebe einzelne Maßnahmen in Kooperation durchführen wollen und es konnten hierzu konkrete Schritte zur Umsetzung geplant werden.

Akquise der Pilotbetriebe

Die Akquise der Betriebe wurde vom Malteser Hilfsdienst durchgeführt. Hierfür wurden eine intensive Öffentlichkeitsarbeit mit einer Pressekonferenz und Presseartikeln betrieben, Veranstaltungen und Multiplikatoren für die Informationsverbreitung über das Projekt genutzt sowie vorhandene Kontakte aktiviert. Das Interesse der Betriebe an einer Teilnahme im Projekt war verhalten. Als erfolgreichster Weg hat sich die Nutzung persönlicher Kontakte und Netzwerke durch Mitglieder der Malteser erwiesen.

Schließlich konnten vier unterschiedliche Unternehmen als Piloten gewonnen werden. Sie unterscheiden sich hinsichtlich der Branchen und der Betriebsgröße und lassen hierdurch Schlüsse auf die Bedingungen für eine Implementierung in strukturell unterschiedlichen Unternehmen zu.

Als Pilotbetriebe konnten gewonnen werden:

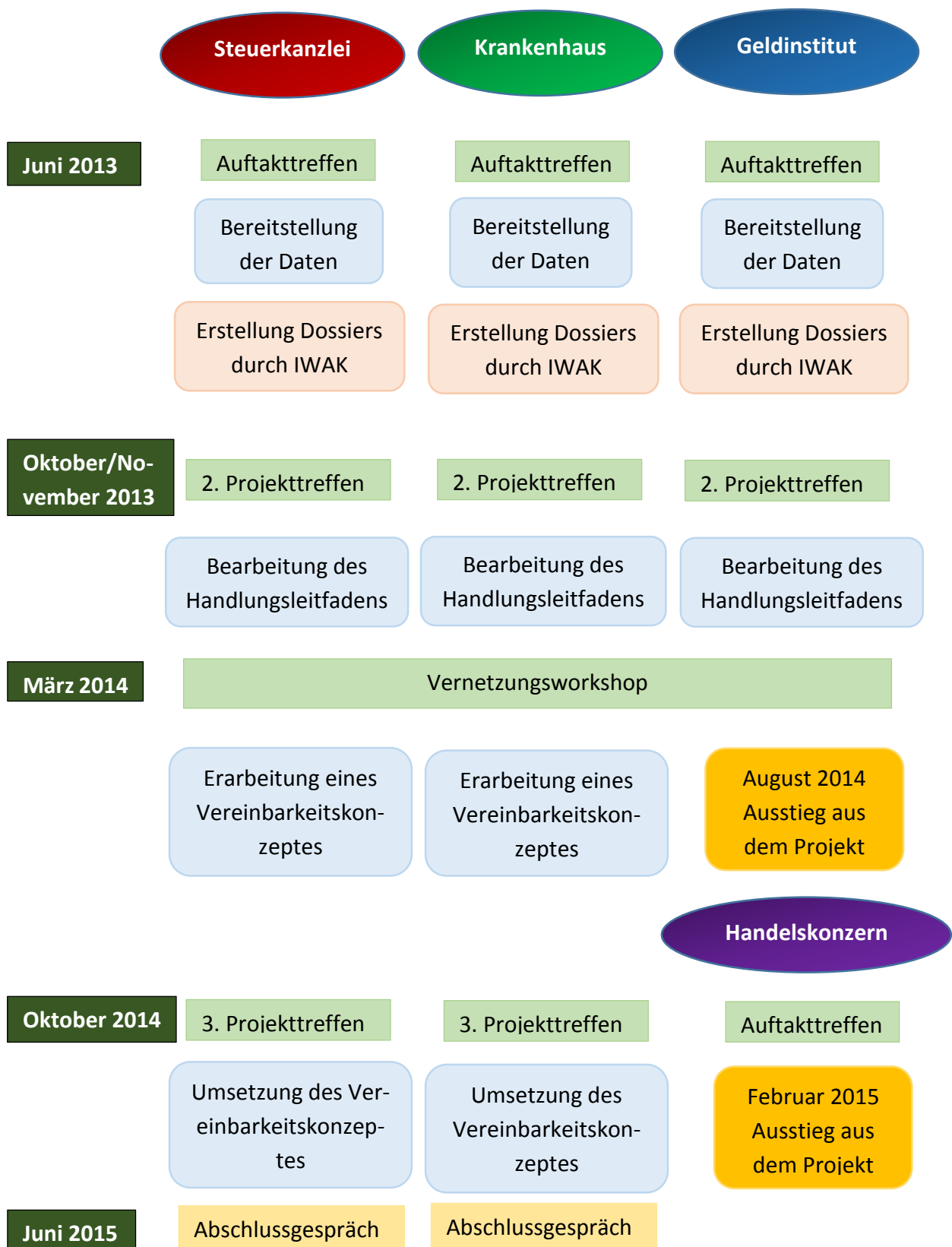
- Steuerkanzlei mit ca. 50 Beschäftigten (Einstieg ins Projekt Sommer 2013),
- Krankenhaus mit ca. 600 Beschäftigten (Einstieg ins Projekt Sommer 2013),
- Geldinstitut mit ca. 800 Beschäftigten (Einstieg ins Projekt Sommer 2013, Ausstieg August 2014),
- Handelskonzern mit ca. 22.000 Beschäftigten (Einstieg ins Projekt Oktober 2014, Ausstieg Februar 2015).

Die Malteser haben mit den Betrieben Kooperationsverträge geschlossen, in denen die Zusammenarbeit im Modellprojekt und mit den Maltesern und der wissenschaftlichen Begleitung geregelt wurden.

Alle vier Betriebe haben unabhängig vom Malteser-Projekt im Jahr 2014 die hessische Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege unterschrieben. Damit signalisierten sie nach innen gegenüber ihren Mitarbeiter/innen und öffentlich ihre Bewusstseins für die Bedeutung der Thematik für ihren Betrieb. Allerdings sind mit der Unterzeichnung der Charta keine verpflichtenden Aktivitäten zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege verbunden.

In der folgenden Abbildung finden sich ein zeitlicher Überblick über die Treffen und die wichtigsten Arbeitsschritte im Rahmen der Fallstudien.

Abbildung 7: Übersicht über Zeitstruktur und wichtige Arbeitsschritte der Fallstudien



Im Folgenden werden die Fallstudien einzeln dargestellt.

6.1 Pilotbetrieb 1: Steuerkanzlei

Gewinnung für eine Teilnahme am Projekt und Motivation

Zwischen den Führungskräften der Steuerkanzlei und Mitarbeiter/innen und Führungskräften der Malteser gab es bereits Kontakte, an die für eine Gewinnung zur Projektteilnahme angeknüpft werden konnte. Bereits zu Beginn des Projektes im Frühjahr 2013 hatte die Steuerkanzlei einer Mitarbeit im Projekt der Malteser zugestimmt.

Das Führungsteam der Steuerkanzlei versteht sich selbst als mitarbeiterorientiert und familienfreundlich. Ein betriebliches Konzept, das die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege verbessert, schien deshalb unmittelbar anschlussfähig an die vorhandenen Führungsmaxime und die personalpolitischen Leitlinien. Zur Zeit der Kontaktaufnahme sah sich zudem der Geschäftsführer selbst mit einer familiären Pflegeaufgabe konfrontiert. Dies hat ihn für das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sensibilisiert und die Bereitschaft unterstützt, sich intensiv mit der Thematik zu beschäftigen.

Kurzprofil der Steuerkanzlei

Bei der Steuerkanzlei handelt es sich um einen alteingesessenen, etablierten Betrieb, der heute als GmbH von drei Geschäftsführern geleitet wird. Es gibt insgesamt vier Standorte unterschiedlicher Größe. Die Belegschaft besteht aus rund 50 Mitarbeiter/innen, die sich auf die vier Standorte verteilen. Die Kanzlei vermittelt einen familiären Eindruck, da zum Beispiel die Ehefrauen von Mitgliedern des Leitungsteams ebenfalls in der Kanzlei arbeiten und laut Aussage eines der Geschäftsführer die Mitarbeiterbindung und die berufliche Verbleibdauer sehr hoch sind.

1. Arbeitstreffen - Auftakttreffen Juli 2013

Das Auftakttreffen, das der ersten Information über die Thematik der Vereinbarkeit, über den Projektverlauf und die Teilnahme im Projekt dienen sollte, fand im Juli 2013 in den Räumen der Steuerkanzlei statt. Durch vorangehende Gespräche mit der Projektverantwortlichen der Malteser waren die Führungskräfte der Steuerkanzlei, allen voran der Gründer und geschäftsführende Gesellschafter, über das Projekt und seine Ziele informiert und sie hatten bereits eine Projektgruppe zusammengestellt.

Die Projektgruppe bestand aus vier Personen:

- Der Geschäftsführer und Gründer des Büros, der gleichzeitig Projektgruppenleiter war. Er hatte ein großes Interesse an dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, da er einen Bedarf hierfür bei den Mitarbeiter/innen sah und zudem selbst eine pflegebedürftige Angehörige im nahen familiären Umfeld hatte, also selbst von der Thematik betroffen war.
- Ein weiteres Mitglied der Geschäftsführung, der seit 1996 im Büro tätig war und sich sehr für das Thema der Vereinbarkeit engagierte, ohne aktuell davon betroffen zu sein.
- Eine langjährige Mitarbeiterin aus der Bilanzbuchhaltung, die erwartete, bald selbst von der Doppelbelastung betroffen zu sein, wenn ihre Eltern pflegebedürftig werden würden.

- Eine langjährige Mitarbeiterin aus dem Bereich Buchhaltung/Sekretariat, die betriebsintern als informelle Ansprechpartnerin der Mitarbeiter/innen fungierte, wenn diese Probleme oder Redebedarf hatten. Sie konnte am Auftakttreffen nicht teilnehmen.

Zudem nahmen an dem Treffen die Projektverantwortliche der Malteser und die Projektmitarbeiterinnen des IWAK teil.

Die Projektgruppe formulierte als Ziele ihres Engagements für eine Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, dass sie die Mitarbeiterbindung weiter erhöhen, das Image als attraktiver Arbeitgeber stärken, Wiedereinstieg nach Erziehungs- und Pflegezeiten verbessern und unvorhergesehene Ereignisse zum Beispiel durch Vertretungsregelungen besser abfedern möchte.

In der Kanzlei war es bereits üblich, dass bei Bedarf und wenn die Arbeitsplatzspezifik es zulässt, die Arbeitszeit und der Arbeitsort flexibel angepasst werden können. Dies wurde bislang vor allem von den hoch qualifizierten Mitarbeiter/innen genutzt, indem etwa Arbeiten im Home-Office erledigt wurden. Zudem stand allen Mitarbeiter/innen die Nutzung von Arbeitszeitkonten zur Verfügung.

Die Projektgruppe setzte sich beim Auftakttreffen unter anderem intensiv mit dem Instrument des Bedarfsrechners auseinander, der ihnen in einer vorläufigen Form vorgestellt wurde. Sie regten beispielsweise an, die Spezifizierung der Beschäftigtengruppen nicht entlang von Funktionen sondern entsprechend der Arbeitsprozessorganisation vorzunehmen.

Insgesamt zeigten sich alle Beteiligte entweder aus eigener Betroffenheit oder aus generellem Interesse sehr engagiert und signalisierten, dass sie möglichst bald mit der Planung und Umsetzung eines Konzeptes zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege beginnen wollten. So wurden als nächste Arbeitsschritte vereinbart, dass das IWAK die Anregungen zum Bedarfsrechner bei der Überarbeitung aufnimmt. Ferner sollten im Juli nach den Auftakttreffen mit den anderen Pilotbetrieben die Daten in den überarbeiteten Bedarfsrechner eingegeben werden. Es wurde für den Oktober 2013 ein Termin zur Vorstellung der Ergebnisse der Bedarfsanalyse sowie zu den möglichen Maßnahmenvorschlägen vereinbart.

Erarbeitung des Dossiers durch IWAK

Im Juli erhielt die Projektgruppe der Steuerkanzlei das überarbeitete Datenerhebungsinstrument des Bedarfsrechners, füllte es aus und schickte es an das IWAK zurück. Bis Oktober 2013 erarbeiteten die Projektmitarbeiterinnen des IWAK ein ausführliches Dossier.

2. Arbeitstreffen mit der Projektgruppe im Oktober 2013

Ziele dieses Treffens waren die Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse der Bedarfsanalyse sowie der Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Unterstützung der betrieblichen Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Zudem stellte die Beraterin des Malteser Service die Malteser-Angebote zur Unterstützung der Betriebe und der Beschäftigten sowie die Erfahrungen mit den Angeboten vor.

An dem Treffen in den Räumen der Kanzlei waren die Mitglieder der betrieblichen Projektgruppe, mit Ausnahme der Mitarbeiterin aus der Bilanzbuchhaltung, beteiligt. Zudem nahmen die Projektverantwortliche der Malteser, der Geschäftsführer der Malteser des zuständigen

Bistums, die Beraterin des Malteser Service sowie die beiden Projektmitarbeiter/innen des IWAK teil.

Im Folgenden werden die wichtigsten der vorgestellten Punkte und die Diskussionslinien dargestellt.

1. Vorstellung der Bedarfsanalyse

Die Ergebnisse zur quantitativen Bedarfsanalyse ergaben neben anderen Detailergebnissen, dass rechnerisch im Durchschnitt 1,6 Personen in der Kanzlei einer Pflegeaufgabe nachgehen und damit einen Bedarf nach einer Vereinbarkeit von Beruf und Pflege haben.

In der Diskussion der Ergebnisse wurde dieser Wert von den Mitgliedern der Projektgruppe als zu niedrig eingestuft. Vermutlich ist die Grundlage hierfür die Vorstellung, dass jeder Beschäftigte mit einem pflegebedürftigen Angehörigen in der Verwandtschaft auch in dessen Pflege und Betreuung eingebunden ist. Dies ist allerdings nicht der Fall und so können die subjektive Wahrnehmung der Projektgruppenmitglieder und das Ergebnis der quantitativen Berechnungen (Einschluss nur von den Personen, die tatsächlich in die Pflege eingebunden sind) voneinander abweichen.

2. Vorstellungen der Rahmenbedingungen und organisationelle Einflussfaktoren sowie der Ansatzpunkte und Maßnahmen

Die Analysen haben gezeigt, dass für die meisten Beschäftigten der Steuerkanzlei nahezu gleiche vereinbarkeitsrelevante Rahmenbedingungen gelten. Beschäftigtengruppenspezifische Differenzierungen gibt es nur in Einzelfällen. Mit Ausnahme von drei geringfügig beschäftigten Mitarbeiter/innen, die mit Reinigungs- und Botenarbeiten betraut sind, lassen sich in der Steuerkanzlei ausschließlich Fachkräfte finden. Es gibt weder Schichtarbeit noch Bereitschaftsdienste. Die Reinigungs- und Botenkräfte sind darüber hinaus die einzigen, bei denen eine Anwesenheit vor Ort sowie eine Abhängigkeit der Arbeitsaufgaben vorhanden ist. Arbeitsunterbrechungen von mehr als zwei Stunden Dauer sind jedoch für diese Personen, wie für alle anderen Beschäftigten auch, möglich. Darüber hinaus ist es für alle anderen Mitarbeiter/innen möglich, über zwei Stunden hinaus die Anfangs- und Endzeiten der Arbeit flexibel zu gestalten. Alle Mitarbeiter/innen können sich innerhalb der Beschäftigtengruppen gegenseitig vertreten. Die einzige Ausnahme bilden an dieser Stelle die Rechtsanwälte. Sie dürften sich zwar von gesetzlicher Seite her vertreten, fachlich ist dies aber nicht möglich.

Als mögliche Ansatzpunkte für ein Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wurden der Steuerkanzlei die folgenden Maßnahmen genannt und vorgestellt:

Unterstützende Maßnahmen: Angebot einer Pflegeberatung, Gehaltsvorschuss oder Arbeitgeberdarlehen, Gehaltsumwandlungen in Freizeit, Zuschuss für haushaltsnahe Dienstleistungen / Betreuungskosten, Pflegezeiten auf die Betriebszugehörigkeit anrechnen, Reservierung hausnaher Parkplätze für pflegende Mitarbeiter/innen, Bereitstellung von Informationen.

Ansatzpunkt Unternehmenskultur: Trainings zum Umgang mit Beschäftigten mit Pflegeaufgaben, lebensphasenorientierte Personalentwicklung, Einbindung in Fort- und Weiterbildung,

Verankerung der Thematik in Mitarbeitergesprächen, Kontakthalteprogramme, Unternehmensleitung als Botschafter für die Vereinbarkeitsthematik, Kommunikation der Vereinbarkeitsthematik, Führungskräfte nehmen Vorbildfunktion wahr, Führen durch Ziel, interne Ansprechpartner benennen, Netzwerkbildung, Öffentlichkeitsarbeit.

Ansatzpunkt Arbeitsplatzgestaltung: Teamarbeit, Vertretungsregelungen, Job-Rotation, Job-Sharing, temporäre Veränderung der Aufgabenzuschritte, Erlaubnis der privaten Nutzung von Telefon und Internet am Arbeitsplatz für die Pflegeorganisation, kurzfristige Freistellung / Sonderurlaub, Gleitzeitmodelle, Reduktion der Arbeitszeit auf Teilzeit, Familienpflegezeit, Vertrauensarbeitszeit, längere Freistellungen / Sabbatical und Pflegezeit, Arbeitszeitkonten, Home Office.⁵⁸

In der Diskussion wurden verschiedene Themen und Ansatzpunkte vertiefend besprochen:

- ⇒ Home Office wird als Option in Einzelfällen bereits praktiziert, insb. beim Wiedereinstieg nach Elternzeit. Grundsätzlich wünscht die Leitung zwar, dass die Arbeit im Büro erledigt wird, in Einzelfällen und in Akutsituationen kann temporär eine Ausnahme gemacht werden. Es wird also flexibel mit der Möglichkeit des Home Office umgegangen. Diese Praxis soll beibehalten werden.
- ⇒ Die Erreichbarkeit der Beschäftigten durch Telefon oder Internet sowie die private Internetsnutzung ist den Beschäftigten in dringenden Fällen gestattet. Es gibt hier keine formelle Regelung, sondern eine informelle Praxis. Die Leitung vertraut auf die Selbstregulierung durch soziale Kontrolle innerhalb der Belegschaft, um Missbrauch zu verhindern. Eine formelle Regelung soll es hierzu nicht geben, da eine Atmosphäre des „Geben und Nehmens“ im gegenseitigen Vertrauen angestrebt wird.
- ⇒ Die Beschäftigten arbeiten in Teams zur Betreuung einzelner Mandanten. Sie bestehen aus einem/einer verantwortlichen Berufsinhaber/in und, je nach Fall, aus einem/einer oder auch mehreren Sachbearbeiter/innen, ggf. auch aus verschiedenen Abteilungen. Jede/r Beschäftigte ist somit Teil von mehreren Mandantenteams. Vertretungen sind grundsätzlich innerhalb der Mandantenteams möglich. Die Verwendung einer elektronischen Plattform für die Fallbearbeitung ermöglicht, dass ein Fall und der Stand der Bearbeitung schnell rekonstruiert werden können und bei Bedarf von einer anderen Person weiter bearbeitet werden kann.
- ⇒ Es existiert eine Leistungserfassung, d.h. die geleistete Arbeitszeit wird einzelnen Fällen oder Arbeitsprozessen zugeordnet und dies wird dokumentiert. So ist rekonstruierbar, wann ein/e Mitarbeiter/in wie viel gearbeitet hat.
- ⇒ Es gibt Jahresarbeitszeitkonten, in denen in begründeten Fällen auch über zwei oder drei Jahre Arbeitszeiten angespart werden können.
- ⇒ Die Kernarbeitszeiten sind von 9 bis 17 Uhr. Abweichende Arbeitszeiten z.B. späterer Beginn, regelmäßige Arbeitsunterbrechungen oder früheres Ende sind in Absprache

⁵⁸ Hier sind auch Maßnahmen enthalten, die bei der späteren Überarbeitung des Maßnahmenportfolios mit anderen Maßnahmen zusammengefasst oder herausgenommen wurden.

mit dem Team und der Geschäftsführung möglich. Arbeitsunterbrechungen können im akuten Bedarfsfall in Einzelfällen vorgenommen werden.

- ⇒ Die Steuerkanzlei reserviert bereits nahe gelegene Parkplätze für Beschäftigte, die aufgrund von Betreuungsaufgaben wenig Zeit für die Parkplatzsuche haben.
- ⇒ Die Steuerkanzlei möchte mit den Maltesern beim Thema Beruf und Pflege kooperieren, weil die Malteser hierfür spezielle Angebote bereithalten (betriebliche Beratung, Schulungen etc.) und in diesem Feld in der Region der größte Anbieter sind.

In der Diskussion wurde den Projektgruppenmitgliedern der Steuerkanzlei bewusst, dass sie bereits über zahlreiche Maßnahmen und Angebote verfügen, die bislang vorrangig für die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung genutzt wurden, die aber gleichwohl auch in Pflegesituationen für die Beschäftigten als Unterstützung zu sehen sind. Zugleich wurde beschlossen, dass die Steuerkanzlei keine Vereinbarungen zu Maßnahmen treffen möchte, die die Steuerkanzlei längerfristig finanziell binden wie etwa längerfristige Arbeitszeitkonten.

Für das weitere Vorgehen wurde verabredet, dass die Projektgruppe in den nächsten Monaten auf der Grundlage des Dossiers und des bereit gestellten Handlungsleitfadens zur Erstellung eines Konzepts eine Strategie zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf erarbeitet und diese an IWAK und die Projektverantwortliche der Malteser schickt. Hierfür benötigte die Projektgruppe noch detaillierte Informationen zu den Angeboten der Malteser sowie eine Fortschreibung des Bedarfsrechners für die kommenden 10 Jahre.

Beim Vernetzungstreffen aller am Projekt beteiligten Unternehmen im März 2014 sollte dann das Konzept vorgestellt werden.

Erarbeitung eines Konzeptes zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Innerhalb der nächsten vier Monate erarbeitete die Projektgruppe einen ersten Entwurf für ein Vereinbarkeitskonzept. Hierfür wurde der vom IWAK entwickelte Handlungsleitfaden systematisch genutzt und die Ergebnisse in die Strukturierungshilfe eingetragen.

Bei der Befassung mit den einzelnen Maßnahmen wurde deutlich, dass die Steuerkanzlei insbesondere in den Bereichen Arbeitsorganisation und Arbeitszeiten bereits viele der Maßnahmen praktiziert und damit über eine gute Basis für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege verfügt.

Als Maßnahmen, die zukünftig umgesetzt werden sollen, wurden die Folgenden benannt:

- Angebot einer Beratung für Mitarbeiter/innen,
- Zuschuss für haushaltsnahe Dienstleistungen / Betreuungskosten – insbesondere bei Steuervergünstigung,
- Pflegezeiten auf die Betriebszugehörigkeit anrechnen – sofern das Beschäftigungsverhältnis fortbesteht,
- Bereitstellung von Informationen,
- Führungskräfte trainings zum Umgang mit Beschäftigten mit Pflegeaufgaben,
- lebensphasenorientierte Personalentwicklung,

- Verankerung der Thematik in Mitarbeitergesprächen,
- Kontakthalteprogramme,
- Netzwerkbildung,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Längere Freistellung, Sabbatical und Pflegezeit.

In der Strukturvorlage wurden zudem für jede der Maßnahmen zuständige Personen und ein Zeitfenster für die Umsetzung benannt. Für die meisten der Maßnahmen war als Zeitfenster das Jahr 2014 bis zum Jahresende benannt.

Vernetzungsworkshop März 2014

Beim Vernetzungsworkshop waren die Projektgruppenmitglieder aller bis dahin beteiligten Betriebe anwesend, also aus der Steuerkanzlei, aus dem Krankenhaus sowie aus dem Geldinstitut. Ein wichtiges Ziel war es, eine Transparenz über die bisherigen Aktivitäten und einen Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben herzustellen. Zudem sollte geprüft werden, ob sich für einzelne Maßnahmen Synergien durch Kooperationen erzielen lassen. Schließlich sollten konkrete weitere Schritte festgelegt werden.

Als Möglichkeiten für Synergien wurden von den drei Betrieben die folgenden gemeinsamen Aktivitäten benannt:

- gemeinsame Pressearbeit,
- identische Informationsveranstaltungen der Malteser für die Mitarbeiter/innen aller Unternehmen,
- gemeinsame Seminare oder themenspezifische Infoveranstaltungen zu Pflege Themen,
- ggf. Öffnung interner Seminare des Krankenhauses zu Pflege- und Gesundheitsthemen, die auch von den Mitarbeiter/innen der anderen Betriebe genutzt werden können.

Als konkrete Vereinbarungen für das weitere Vorgehen wurde unter anderem benannt, dass die Betriebe abklären sollten, wer welche Räume für die angedachten gemeinsamen Veranstaltungen zur Verfügung stellen kann und die Malteser zeitnah das Angebot für Informationsveranstaltungen konkretisieren. Zudem sollten durch die Malteser Materialien zur Bewerbung der Veranstaltungen in den Betrieben zur Verfügung gestellt werden. Auch sollte die Beraterin des Malteser Service die Gelegenheit erhalten, vor einem IHK-Ausschuss das Projekt vorzustellen. Hierfür wollte sich ein Projektgruppenmitglied aus der Steuerkanzlei einsetzen.

Ein weiteres Vernetzungstreffen wurde für das Frühjahr 2015 geplant.

3. Arbeitstreffen im Oktober 2014

An diesem Treffen waren alle Mitglieder der Projektgruppe sowie der Geschäftsführer der Malteser des zuständigen Bistums und eine Projektmitarbeiterin des IWAK beteiligt.

Im Zentrum des Treffens stand eine Bestandsaufnahme und Reflexion der bisherigen Aktivitäten sowie die Planung weiterer Schritte.

Bestandsaufnahme der bisherigen Aktivitäten

- Zwischenzeitlich konnte die Beraterin des Malteser Service vor einem IHK-Ausschuss das Projekt vorstellen. Zudem ist in einer IHK-Zeitschrift ein Artikel zum Projekt erschienen.
- Innerhalb der Kanzlei wurden die Informationen über die Beteiligung am Projekt an alle Führungskräfte weitergegeben.
- Bezüglich der beim Vernetzungstreffen vereinbarten gemeinsamen Informationsveranstaltungen wurden keine weiteren Aktivitäten entwickelt. Den Mitgliedern der Projektgruppe war unklar, wer dazu die Initiative übernehmen sollte. Aus diesem Grund wurde das Vorhaben zunächst nicht weiter bearbeitet.
- Die anderen Vorhaben wurden ebenfalls nicht weiter verfolgt, da zwischenzeitlich andere Themen in der Steuerkanzlei eine höhere Priorität hatten und vorrangig bearbeitet werden mussten.

Es wurde in der Diskussion deutlich, dass das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in der Steuerkanzlei nur eine geringe alltagspraktische Relevanz hat. In den 18 Monaten der Projektbeteiligung, also von April 2013 bis Oktober 2014, gab es von keiner bzw. keinem Mitarbeiter/in eine diesbezügliche Anfrage nach Unterstützung, was allerdings nicht heißen muss, dass es keine Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen gab. Insofern erschienen die Anforderungen des Geschäftsalltags als vordringlicher als die Implementierung weiterer Vereinbarkeitsmaßnahmen.

Geplante weitere Aktivitäten

Es wurden verschiedene Möglichkeiten für weitere Maßnahmen oder Aktivitäten der Steuerkanzlei diskutiert. Konkret wurden die folgenden Aktivitäten anvisiert:

- Informationsveranstaltung: Es sollte eine interne Informationsveranstaltung der Malteser in der Steuerkanzlei geben. Die Projektgruppe wollte eruieren, wie viele Personen zu der Informationsveranstaltung kommen würden (es war z.B. geplant, auch alle Berufsträger einzuladen). Sie wollte an das IWAK und an die Projektverantwortliche der Malteser rückmelden, ob genügend Personen für eine eigene Informationsveranstaltung zusammenkommen würden. Die Projektverantwortliche der Malteser sollte die Steuerkanzlei bei der Formulierung einer Ankündigung der Infoveranstaltung unterstützen. Sie würde an die Projektgruppe auch die Termine für die Informationsveranstaltungen, die beim Krankenhaus stattfinden werden, weitergeben. Die Projektgruppe wollte dann überlegen, wie sie damit verfahren würde.
- Beratungsangebot der Malteser: Die ersten Beratungsgespräche für Beschäftigte der Kanzlei mit den Beraterinnen der Malteser sollten kostenfrei sein. Anschließend sollte von der Projektgruppe eruiert werden, wie das Angebot von den Beschäftigten aufgenommen wurde und welchen Nutzen sie hieraus gezogen haben. Dann sollte über die weiteren Modalitäten der Kostenübernahme der Beratungsdienstleistungen gemeinsam (Kanzlei und Malteser) entschieden werden.

- Die Projektgruppe der Kanzlei wollte intern klären, wer als Ansprechpartner/in für die Mitarbeiter/innen mit privaten Pflegeaufgaben fungieren würde. Das Ergebnis würde dann hausintern kommuniziert.

Weitere Aktivitäten bis Juni 2015

Im November 2014 fand in der Steuerkanzlei eine Veranstaltung mit dem Titel „Was tun, wenn Eltern älter werden?“ statt. Die Projektverantwortliche der Malteser hielt dort einen Vortrag und beantwortete Fragen der Beschäftigten. Es waren ca. 40 Beschäftigte anwesend. Die vielfach jüngeren Beschäftigten interessierten sich vor allem für die Themen Organisation und Hilfen im Pflegefall sowie Vollmachten.

Mit dieser Veranstaltung, der zur Verfügungstellung von umfassendem Infomaterial rund um die Themen Pflege und Betreuung, sowie dem Aushängen der Urkunde der Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wurden die Beschäftigten der Steuerkanzlei über die Möglichkeiten, im Fall eines Pflegefalls in der Familie auch in der Steuerkanzlei Unterstützung erhalten zu können, informiert. Als Ansprechpartner/innen für Beschäftigte standen die beiden Mitarbeiterinnen, die auch an der Projektgruppe beteiligt waren, zur Verfügung.

Aus Sicht des Geschäftsführers wurden alle wichtigen Schritte umgesetzt und es sollte nun geschaut werden, wie die bestehenden Angebote angenommen werden. Weitere Aktivitäten sollen zukünftig situativ bei Bedarf erfolgen. Z.B. sollen auch Mitarbeiter/innen, die nicht in Führungspositionen sind, zukünftig auf Anfrage vermehrt im Home Office arbeiten können. Die Steuerkanzlei sah im Winter 2014/2015 keine Notwendigkeit für einen zweiten Vernetzungsworkshop im Rahmen des Modellprojektes.

Die Öffentlichkeitsarbeit zusammen mit den Maltesern wurde weiter betrieben. Im April 2015 hat die Projektverantwortliche der Malteser an einem Stand der Steuerkanzlei beim Osthessischen Gesundheitstag Vorträge mit dem Titel „Was tun im Pflegefall?“ gehalten.

Vorläufiges Fazit zur Pilotstudie der Steuerkanzlei:

- Es gab eine große Bereitschaft der Projektgruppe, etwas zu tun. Dies drückte sich auch in der Unterzeichnung der Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Jahr 2014 aus.
- Positiver Effekt der Beteiligung am Projekt: Mehr Wissen über die Thematik bei den Mitgliedern der Projektgruppe.
- Positiver Effekt der Beteiligung am Projekt: Mitarbeiter wissen, dass der Geschäftsführung auch die soziale Komponente wichtig ist.
- Negativer Effekt der Beteiligung am Projekt: Zeitprobleme, hoher zeitlicher Aufwand.
- Negativer Effekt der Beteiligung am Projekt: Es war manchmal nicht klar, in welche Richtung der Prozess läuft, auch aufgrund unterschiedlicher Anliegen von Maltesern und der wissenschaftlichen Begleitung.

- Es gab bis Juni 2015 keine konkreten Anfragen aus der Beschäftigtengruppe, was mit der Anzahl (nur 50 Mitarbeiter/innen), mit der Zufriedenheit mit den schon bestehenden Möglichkeiten oder auch mit einer bisherigen Bewertung der Vereinbarkeit als Privatsache durch die Beschäftigten zusammenhängen kann.
- Bei den gemeinsamen Treffen der Projektgruppe mit IWAK und Maltesern wurde dem Thema Zeit und Raum und eine gewisse Priorität eingeräumt. Jenseits der Treffen und nachdem die Strukturvorlage bearbeitet war, geriet das Thema in den Hintergrund. Andere geschäftliche Themen waren prioritär. Die Strukturierung von außen (Projektgruppentreffen mit IWAK und Maltesern) und Arbeitsvorlagen und Instrumente, die quasi in Hausarbeit mit gesetzten Fristen bearbeitet werden sollten, schafften eine Verbindlichkeit. Für eine selbstorganisierte Weiterbearbeitung des Themas fehlte die Dringlichkeit und betriebliche Priorität.
- Das Projekt wurde immer wieder in verschiedenen Kontexten als Aufhänger für eine betriebliche Öffentlichkeitsarbeit genutzt, oft in Zusammenarbeit mit den Maltesern. Dieser Arbeitskontext sowie die Möglichkeit, über das Projekt Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit zu gewinnen, waren für die Steuerkanzlei weitere positive Effekte.

6.2 Pilotbetrieb 2: Krankenhaus

Gewinnung für eine Teilnahme am Projekt und Motivation

Zwischen den Führungskräften des Krankenhauses und Mitarbeiter/innen und Führungskräften der Malteser gab es bereits Kontakte. Die Gewinnung zur Beteiligung am Projekt erfolgte über die persönliche Ansprache und bereits zu Beginn des Projektes hatte das Krankenhaus einer Mitarbeit im Projekt der Malteser zugestimmt.

Kurzprofil des Krankenhauses

Das Krankenhaus ist ein Leistungserbringer der Grund- und Regelversorgung unter konfessioneller Trägerschaft und beschäftigt ca. 600 Mitarbeiter/innen.

1. Arbeitstreffen - Auftakttreffen Juli 2013

Das Auftakttreffen fand im Juli 2013 in den Räumen des Krankenhauses statt. Von Seiten des Krankenhauses war der Leiter des Geschäftsbereichs Personal beim Treffen anwesend, die beiden Mitarbeiter/innen des IWAK sowie die Projektverantwortliche und die Verantwortliche für Öffentlichkeitsarbeit der Malteser.

Der Leiter der Personalabteilung hatte das Projekt von seinen Vorgesetzten zugewiesen bekommen und sollte das Projekt verantwortlich durchführen. Diese Aufgabe kam ihm entgegen, da er gerne im Bereich Personalentwicklung aktiver sein wollte und erhoffte, dies im Rahmen des Projektes tun zu können. Zudem hatte er aktuell selbst einem Pflegefall im nahen familiären Umfeld und war so unmittelbar von der Thematik betroffen. Da er bislang kaum über Informationen zum Projekt verfügte, wollte er beim Auftakttreffen erst einmal erfahren, um was es im Projekt geht und was geschehen sollte. Er wollte dann entsprechende weitere Akteure im Haus für die Konstituierung einer Projektgruppe hinzuziehen.

Nach der Präsentation des Projektes durch IWAK und Malteser benannte der Personalleiter als Ziele für eine Projektbeteiligung die Erhöhung der Mitarbeiterbindung, eine Förderung des Images als attraktiver Arbeitgeber sowie eine Verbesserung des Wiedereinstiges nach Erziehungs- und Pflegezeiten.

Im Krankenhaus gab es bereits zahlreiche Aktivitäten, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Hierfür wurde z.B. auf Wünsche zur Umgestaltung der Arbeitszeitmodelle im Rahmen der Möglichkeiten eingegangen. Das betriebliche Eingliederungsmanagement bei Erkrankungen von über sechs Wochen Dauer wurde konsequent angeboten ebenso wie Beratungen durch die Betriebsärztin, betrieblichen Suchtbeauftragte und Mitarbeitervertretung. Mitarbeiter/innen konnten an Seminaren und Workshops zu den Themen „Körper und Seele“ sowie „kommunikative Kompetenz“ teilnehmen. Das Krankenhaus betrieb in Kooperation mit einem lokalen Einzelhandelskonzern eine Kindertagesstätte mit großzügigen Öffnungszeiten und ganzjährigem Betrieb in der Nähe des Krankenhauses und unterstützte die Nutzung der Kindertagesstätte finanziell. Zudem förderten sie im Rahmen einer Kooperation mit einem Fitness-Studio die Teilnahme der Mitarbeiter/innen am Fitness- und Kieser-Training finanziell.

Der Personalleiter fand den Bedarfsrechner, der ihm im Auftakttreffen in einer vorläufigen Fassung vorgestellt wurde, grundsätzlich gut und interessant. Allerdings sei die Spezifizierung der Mitarbeiter/innen für seine Organisation nicht funktional, da sie nicht trennscharf sei. Er regte (ebenso wie die Projektgruppe der Steuerkanzlei) an zu beschreiben, welche Merkmale der Arbeitsprozessorganisation oder der Arbeitsorganisation insgesamt wichtig sind. Zudem wäre es für ihn wichtig, verschiedene Schichtmodelle abbilden zu können.

Am Ende des Treffens wurde vereinbart, dass das IWAK die Anregungen zum Bedarfsrechner bei der Überarbeitung aufnimmt. Ferner sollten zeitnah die Daten für den überarbeiteten Bedarfsrechner dem IWAK zur Verfügung gestellt werden. Ein Termin zur Vorstellung der Ergebnisse der Bedarfsanalyse sowie zu den möglichen Maßnahmenvorschlägen, voraussichtlich Oktober 2013, sollte später telefonisch vereinbart werden. Der Personalleiter würde zwischenzeitlich eine Projektgruppe zusammenstellen mit je einer/einem Vertreter/in der Mitarbeitervertretung, aus der Pflege und aus der Ärzteschaft.

Erarbeitung des Dossiers durch IWAK

Im Juli erhielt der Personalleiter das überarbeitete Erhebungsinstrument des Bedarfsrechners, füllte es aus und schickte es an IWAK zurück. Bis Oktober 2013 erarbeitete die Projektgruppe im IWAK ein ausführliches Dossier.

2. Arbeitstreffen mit der Projektgruppe im November 2013

Ziele dieses Treffens waren die Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse der Bedarfsanalyse sowie der Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Unterstützung der betrieblichen Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Zudem stellte die Beraterin des Malteser Service die Malteser-Angebote zur Unterstützung der Betriebe und der Beschäftigten sowie die Erfahrungen mit den Angeboten vor.

An dem Treffen nahmen als Mitglieder der betrieblichen Projektgruppe der Leiter der Personalabteilung, eine Gesundheits- und Krankenpflegerin, die auch in der Mitarbeitervertretung aktiv war, ein Vertreter der Ärzteschaft, der selbst persönlich von der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege betroffen war, sowie eine Pflegedienstleitung teil. Von Seiten des IWAK waren die beiden Projektmitarbeiter/innen beteiligt und von den Maltesern die Projektverantwortliche, die Pflege- und Seniorenberaterin des Malteser Service sowie der Geschäftsführer.

Im Folgenden werden die wichtigsten der vorgestellten Punkte und die Diskussionslinien dargestellt.

1. Vorstellung der Bedarfsanalyse

Die Ergebnisse zur quantitativen Bedarfsanalyse ergaben neben anderen Detailergebnissen, dass rein rechnerisch im Durchschnitt 26,3 Personen im Krankenhaus einer Pflegeaufgabe nachgehen und damit einen Bedarf nach einer Vereinbarkeit von Beruf und Pflege haben.

In der Diskussion wurde angemerkt, dass die statistische Grundlage Mikrozensus, auf der die Bedarfsberechnungen beruhen, nur die Beschäftigten berücksichtige, die auch Pflegeaufgaben haben, d.h. die sich pflegerisch um einen ambulant versorgten Angehörigen kümmern. Tatsächlich sei die Zahl der von familiären Pflegefällen Betroffenen sehr viel größer. So gebe es die Gruppe derjenigen, die Pflege delegiert hätten (Heim, Tagespflege etc.), aber gerne selbst mehr in der Pflege engagiert wären, zudem diejenigen Beschäftigten, die ihre Berufstätigkeit (ggf. vorübergehend) aufgegeben hätten, um Pflegeaufgaben übernehmen zu können. Wie hoch die Zahl der an Vereinbarkeitsmaßnahmen interessierten Beschäftigten tatsächlich ist, lasse sich statistisch (bislang) nicht erfassen. Die errechnete Zahl des Bedarfsrechners bilde insofern nur die absolute Untergrenze ab.

Für die Ärzte und Ärztinnen im Krankenhaus gelte, dass viele aus dem ganzen Bundesgebiet stammten. Die räumliche Entfernung zu potenziellen pflegebedürftigen Angehörigen sei oft groß und eine aktive Pflege deshalb nur schwer im Alltag zu integrieren.

2. Vorstellungen der Rahmenbedingungen und der organisationellen Einflussfaktoren sowie der Ansatzpunkte und Maßnahmen

Für das Krankenhaus wurden Beschäftigungsgruppen übergreifend die folgenden Punkte identifiziert, die Einfluss auf die Auswahl geeigneter Vereinbarkeitsstrategien haben:

- Die Mitarbeiter/innen sind fast ausschließlich Fachkräfte.
- Die Hälfte der Mitarbeiter/innen mit privater Pflegeaufgabe stammt aus der größten Beschäftigtengruppe „Pflege“.
- Insgesamt liegt in der Gesamtbelegschaft ein hoher Frauenanteil von 70 % vor (Ausnahme: ärztlicher Dienst, technischer Dienst).
- Die Gesamtbelegschaft weist einen hohen Altersdurchschnitt auf.
- Die meisten Mitarbeiter/innen arbeiten in Schichtsystemen, die abwechselnde Arbeitszeiten während des Tages und Nachtarbeit einschließen.

- Für einen Großteil der Mitarbeiter/innen sind die Arbeitszeiten und die Arbeitsorganisation wenig flexibel.

Als mögliche Ansatzpunkte für ein Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wurden der Projektgruppe des Krankenhauses die folgenden Maßnahmen genannt und vorgestellt:

Unterstützende Maßnahmen: Angebot einer Pflegeberatung, Gehaltsvorschuss oder Arbeitgeberdarlehen, Gehaltsumwandlungen in Freizeit, Zuschuss für haushaltsnahe Dienstleistungen / Betreuungskosten, Pflegezeiten auf die Betriebszugehörigkeit anrechnen, Reservierung hausnaher Parkplätze für pflegende Mitarbeiter/innen, Belegplätze in Pflegeeinrichtungen, Hilfsmittel aus internen Beständen zur Verfügung stellen, Bereitstellung von Informationen, betrieblich organisierte Seminare und Schulungen für pflegende Angehörige.

Ansatzpunkt Unternehmenskultur: Sensibilisierung von Führungskräften, Trainings zum Umgang mit Beschäftigten mit Pflegeaufgaben, lebensphasenorientierte Personalentwicklung, Teilzeit- und Freistellungswünsche – Erfassung der Gründe der Inanspruchnahme, Einbindung in Fort- und Weiterbildung, Verankerung der Thematik in Mitarbeitergesprächen, Kontakthalteprogramme, Unternehmensleitung als Botschafter für die Vereinbarkeitsthematik, Kommunikation der Vereinbarkeitsthematik, Führungskräfte nehmen Vorbildfunktion wahr, Führen durch Ziele, interne Ansprechpartner benennen, Netzwerkbildung, Öffentlichkeitsarbeit.

Ansatzpunkt Arbeitsplatzgestaltung: Vertretungsregelungen, Job-Rotation, Job-Sharing, temporäre Veränderung der Aufgabenzuschritte, Erlaubnis der privaten Nutzung von Telefon und Internet am Arbeitsplatz für die Pflegeorganisation, kurzfristige Freistellung / Sonderurlaub, Flexi-Dienste, passgenaue Arbeitszeiten, Gleitzeitmodelle, Reduktion der Arbeitszeit auf Teilzeit, Familienpflegezeit, längere Freistellungen / Sabbatical und Pflegezeit, Arbeitszeitkonten, Home Office.

In der Diskussion wurden verschiedene Ansatzpunkte und die bisherige Praxis differenziert besprochen.

- ⇒ Home-Office erscheint für die in der Verwaltung Beschäftigten grundsätzlich möglich, wird aber für PC-Arbeit nicht praktiziert, weil die Sicherheit des Datentransfers (Patientendaten) bislang nicht gewährleistet werden kann. Andere Arbeiten können in Einzelfällen von zu Hause erledigt werden. Es gibt eine interne IT-Abteilung, die für die Datensicherheit zuständig ist. Diese Abteilung müsste für den Fall von PC-Arbeit im Home-Office die Datensicherheit sicherstellen.
- ⇒ Vertretbarkeit im technischen Dienst wäre nur dann möglich, wenn mehrere Personen für das gleiche Handwerk vorhanden sind. Es sind viele verschiedene Handwerksberufe zum Teil nur durch eine Person vertreten. Hier kann es keine Vertretung innerhalb des Beschäftigtenpools geben.
- ⇒ Die Vertretbarkeit in der Verwaltung hängt davon ab, wie viele Personen für einen Arbeitsbereich qualifiziert und zuständig sind. Wo Abteilungen drei bis vier Personen umfassen, können intern Vertretungen organisiert werden.

- ⇒ Vertretbarkeit in der Pflege wird über einen Springerpool organisiert. Es gibt bislang keinen institutionalisierten Bereitschaftsdienst.
- ⇒ Es gibt für die verschiedenen Beschäftigtengruppen (manchmal auch mehrere) Arbeitszeitmodelle. Im Bedarfsfall kann davon in Absprache mit dem Vorgesetzten abgewichen werden.
- ⇒ Arbeitsunterbrechungen sind bei Ärzten und in der Pflege nur dann möglich, wenn sie geplant sind und Arbeitsprozesse entsprechend ausgerichtet werden können. Ungeplant und spontan sind hier Arbeitsunterbrechungen sehr schwierig zu organisieren.
- ⇒ Die Unternehmenskultur lässt eine Thematisierung des Themas Pflege von Angehörigen und Vereinbarkeit mit dem Beruf zu.
- ⇒ Beratung: Informell wenden sich Beschäftigte mit Pflegeaufgaben manchmal an den hauseigenen Sozialdienst oder nutzen die Expertise der Ärzte und Pflegekräfte (Flurgespräche). Eine offizielle Ansprechperson gibt es nicht. Der Sozialdienst soll Patienten beraten und ist eigentlich nicht für die Beratung der Beschäftigten zuständig. Das soll sich auch nicht ändern. Möglicherweise sind deshalb interne Lotsen und externe Fachberater/innen sinnvoll.
- ⇒ Gehaltumwandlung in Freizeit gibt es bereits bei Überstundenabbau durch Freizeit und die Möglichkeit der Reduzierung der Arbeitszeit. Gehaltsumwandlung von Sonderzahlungen wie Weihnachtsgeld wird bislang nicht praktiziert, wäre aber denkbar und machbar.
- ⇒ Langzeitarbeitskonten sind nicht offiziell, aber de facto vorhanden. Überstunden werden über den Jahreswechsel fortgeschrieben und verfallen nicht. Hierdurch können theoretisch auch über Jahre Überstunden angesammelt und durch Freizeit ausgeglichen werden.
- ⇒ Das kurzfristige Zur-Verfügung-Stellen von Hilfsmitteln wird bisher in Einzelfällen unkompliziert durch das ansässige Sanitätshaus praktiziert. Inwieweit dies eine Regellösung werden könnte, ist unklar.
- ⇒ Privates Telefonieren ist mit dem eigenen Mobiltelefon oder mit einer individuellen Telefonnummer, die separat abgerechnet wird, über das Krankenhaus möglich, freie Internetnutzung nur über privates Smartphone.
- ⇒ Die 10-tägige Pflegezeit wurde in der Vergangenheit in Einzelfällen bereits genutzt. Öfter kommen aber kurzfristige Ausfälle wegen kranker Kinder vor.
- ⇒ Flexi-Dienste in der Pflege gibt es zurzeit in der Form, dass die Stationsleitungen einen Zwischendienst (8 – 14 Uhr) abdecken, um die Kommunikation mit Früh – und Spätschicht zu gewährleisten und ggf. Arbeitsspitzen mit aufzufangen. Da die OP-Zeit noch bis 19 Uhr reicht, gibt es eine zusätzliche späte Spätschicht zur Versorgung der frisch Operierten. Bald ist ein weiterer OP-Raum vorhanden, so dass die OP-Zeiten dann um 15 Uhr enden und die späte Spätschicht nicht mehr nötig ist. Durch diese Arbeitszeitorganisation soll sichergestellt werden, dass die Arbeitszeiten für alle Pflegekräfte möglichst gut planbar und verlässlich sind.
- ⇒ Die Dienstplangestaltung wird von Pflegedienstleitung gemacht und ist sehr komplex. Die Berücksichtigung der Wunscharbeitszeiten ist schwer. Pflegekräfte können bislang

Wunscharbeitszeiten in einem Wunschbuch eintragen. Die Pflegedienstleitung versucht dann, die Wünsche in die Dienstplanung zu integrieren.

- ⇒ In der Pflege kommen (temporäre) Arbeitszeitreduktion und Wiederaufstockung der Arbeitszeit häufig vor und werden flexibel und unkompliziert umgesetzt.
- ⇒ Das Modell der Familienpflegezeit ist im Haus bislang nicht bekannt und wurde auch noch nicht nachgefragt.
- ⇒ Die 6-monatige Pflegezeit wurde schon von Beschäftigten genutzt und hat häufig zu Problemen bei der Vertretung geführt, da neues Personal befristet gesucht werden oder vorhandenes Personal aufstocken musste. Beides war schwer zu realisieren.

Die Projektgruppe hatte am Ende des Treffens eine konkrete Planung für das weitere Vorgehen vorgelegt. Als nächsten Schritt wollte die Projektgruppe die Informationen des Treffens und des Dossiers intern weiter diskutieren. Die Projektgruppe würde aus dem Material geeignete Ansatzpunkte für eine Vereinbarkeitsstrategie auswählen. Dann müsste in einem Gespräch mit der Leitung des Krankenhauses geklärt werden, wie an dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege weitergearbeitet wird und wie die Rahmenbedingungen hierfür aussehen können. Anschließend würde die Projektgruppe, ggf. mit Unterstützung des IWAK, auf der Basis der Informationen und zugeschnitten auf den Bedarf und die Struktur des Krankenhauses ein betriebliches Konzept für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erarbeiten. Diese Arbeiten sollten bis Ende Februar abgeschlossen sein. Beim Vernetzungsworkshop Anfang 2014 würden dann die Ergebnisse vorgestellt werden.

Erarbeitung eines Konzeptes zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

In den nächsten Wochen setzte sich die Projektgruppe intensiv mit den Ergebnissen der Bedarfsanalyse und den Maßnahmen auseinander. Anfang Januar 2014 hatte die Projektgruppe eine Übersicht über Maßnahmen, die bereits vorhanden, die geplant und die ausgeschlossen werden, erstellt. Diese Übersicht orientierte sich stark an der vom IWAK entwickelten Strukturierungshilfe. Es wurde deutlich, dass im Krankenhaus viele Maßnahmen, die sich auf Arbeitszeit beziehen, bereits übliche Praxis sind.

Als Maßnahmen, die zukünftig umgesetzt werden sollen, wurden die folgenden benannt:

- Angebot einer Beratung für Mitarbeiter/innen
- Bereitstellung von Informationen,
- Vernetzung der Pflegenden fördern,
- Zugriff auf Hilfsmittel,
- Führungskräfte trainings zum Umgang mit Beschäftigten mit Pflegeaufgaben,
- Verankerung der Thematik in Mitarbeitergesprächen,
- Kontakthalteprogramme,
- Leitung als Botschafter für die Vereinbarkeitsthematik,
- Kommunikation der Vereinbarkeitsthematik,
- Führen durch Ziele,
- interne Ansprechpartner,

- Öffentlichkeitsarbeit.

In der Übersicht wurden für jede der Maßnahmen die zuständigen Personen und die nächsten Schritte für die Umsetzung, z.B. die Thematisierung bei Teamsitzungen, benannt.

Vernetzungsworkshop März 2014

Siehe hierzu die Ausführungen auf Seite 83.

3. Arbeitstreffen im Oktober 2014

An diesem Treffen waren von der Projektgruppe der Projektgruppenleiter, die Mitarbeitervertreter/in sowie ein Vertreter aus der Pflege beteiligt. Der Vertreter der Ärzteschaft konnte nur kurz an dem Treffen teilnehmen. Aus dem IWAK nahmen beide Projektmitarbeiterinnen und von den Maltesern die Projektverantwortliche teil. Im Zentrum des Treffens stand eine Bestandsaufnahme und Reflexion der bisherigen Aktivitäten sowie die Planung weiterer Schritte.

Bestandsaufnahme der bisherigen Aktivitäten

Die Projektgruppe hatte sich in den vergangenen Monaten drei Mal getroffen und ein Vereinbarkeitskonzept erarbeitet, das bei dem Treffen als Tischvorlage vorlag. Ein Teil der Maßnahmen, die im Konzept genannt wurden, gab es bereits vor dem Projekt, ein Teil war neu dazugekommen. Einige neue Maßnahmen waren bereits in Umsetzung, andere standen noch aus. Im Konzept wurden als neue Maßnahmen, die vorher noch nicht verfolgt wurden, die folgenden genannt:

- Einbindung in Fort- und Weiterbildung: trotz längerer Abwesenheit soll die Möglichkeit angeboten werden, an internen Fortbildungsveranstaltungen teilzunehmen.
- Beratung: Individuelle Beratung für pflegende Mitarbeiter/innen zur Gestaltung eines optimalen Pflegearrangements unter Nutzung der Beratungsdienstleistungen des Malteser Service.
- Bereitstellen von Informationen: Angebote werden für Mitarbeiter/innen zusammengefasst und ins Intranet gestellt. Zudem wird von den Maltesern eine „Pflegemappe“ als Informationspaket zusammengestellt. Auch diese soll an interessierte Mitarbeiter/innen weitergegeben werden.
- Fortbildungsangebote: Interne Fortbildungen „Umgang mit Demenz“ und „Kinästhetik“ werden ab sofort für alle Mitarbeiter/innen angeboten.
- Sensibilisierung von Führungskräften: Thematisierung in der Führungskräftekonferenz und in anderen Konferenzen von Führungskräften.
- Mitarbeitergespräche: Thema „Beruf und Pflege“ in Gespräche einbinden.
- Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit: Maßnahmen bekannt machen, Unterzeichnung der hessischen Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, Artikel in interner Zeitschrift.
- Führen durch Vorbild: Vorgesetzte pflegen einen offenen Umgang mit der Thematik in der Kommunikation mit den Mitarbeiter/innen.

- Interne Ansprechpartner: Die Mitglieder der Arbeitsgruppe sind Ansprechpartner/innen für die Mitarbeiter/innen bei individuellen Fragen.
- Vernetzung zwischen den Pflegenden fördern: Wissenstransfer fördern indem die Arbeitsgruppe Kontakte zwischen „Betroffenen“ herstellt.

Das Konzept war der Belegschaft bislang noch nicht bekannt. Es sollte ins Intranet gestellt und damit allen Mitarbeiter/innen jederzeit als erste Informationsquelle zugänglich gemacht werden.

Es wurde zudem inzwischen ein Artikel über die Projektbeteiligung des Krankenhauses in einer internen Zeitschrift veröffentlicht. Der Personalleiter hatte bisher aber noch keine Anfragen von Mitarbeiter/innen zur Unterstützung in einer Vereinbarkeitsproblematik erhalten, gleiches galt für die Pflegekraft aus der Mitarbeitervertretung.

Geplante weitere Aktivitäten

Informationsveranstaltung: Es wurde mit der Projektverantwortlichen der Malteser das Vorgehen für die Durchführung einer Infoveranstaltung zum Thema Pflege besprochen. Aufgrund der Schichtdienstthematik sollten mehrere einstündige Infoveranstaltungen an einem Tag angeboten werden, so dass möglichst alle Beschäftigten die Möglichkeit hätten, daran teilzunehmen. Es wurde überlegt, dass die Malteser-Informationsveranstaltungen zum Thema Pflege auch von den Mitarbeiter/innen der anderen Pilotbetriebe genutzt werden könnten. Es wurden konkrete weitere Schritte für die Umsetzung festgelegt.

Beratungen durch die Malteser: Es wurde diskutiert, wer die Kosten für die Beratungen durch die Malteserberaterin im konkreten Beratungsfall eines/einer Mitarbeiters/in des Krankenhauses tragen würde. Die Projektgruppe hielt ein festes Vorort-Beratungsangebot für nicht notwendig, sondern wollte die Beratungsleistungen ggf. fallweise in Anspruch nehmen.

Schulung für Führungskräfte zum Umgang mit pflegenden Mitarbeiter/innen: Der Personalleiter wollte die Notwendigkeit und das Interesse bei den Führungskräften eruieren und bei Bedarf auf die Projektverantwortliche der Malteser zukommen.

Reflexion der Erarbeitung eines betrieblichen Vereinbarkeitskonzeptes

Schließlich wurden mit der Projektgruppe noch die Bedingungen für die Erarbeitung des betrieblichen Vereinbarkeitskonzeptes reflektiert und fördernde und hemmende Faktoren diskutiert. Die folgende Tabelle zeigt das Ergebnis:

Tabelle 4: Fördernde und hemmende Bedingungen der Erarbeitung eines Vereinbarkeitskonzeptes

fördernde Faktoren	hemmende Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> • effiziente Projektgruppenmeetings • deutlicher Wille der obersten Leitungsebene, das Thema im Betrieb zu bearbeiten • hohe Motivation der TN der Projektgruppe (z. B. durch eigene Betroffenheit) • hohe Relevanz des Themas für den Betrieb generell (z. B. Fachkräftemangel) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeit -> es ist schwierig, alle Projektgruppenmitglieder zu einem Treffen zu versammeln (z.T. Schichtdienste) • Rahmenbedingungen, welche die flexible Umsetzung von Maßnahmen erschweren (z.B. keine Transparenz über konkrete Bedarfe)

Weitere Aktivitäten bis September 2015

Bis November 2014 hatte die Projektgruppe das Konzept nochmals überarbeitet, anschließend die Materialien der Mitarbeiterschaft präsentiert und die Informationen ins Intranet gestellt. Bis Ende Dezember 2014 hatten der Personalleiter und die anderen Projektgruppenmitglieder wider Erwarten noch keine Anfrage von Mitarbeiter/innen erhalten. Der Personalleiter deutete dies so, dass entweder die Informationen ausreichend seien oder es tatsächlich momentan keinen Bedarf an Unterstützung gebe. Beides sei positiv zu sehen. Die Projektgruppe hat damit im Dezember 2014 ihre Arbeit abgeschlossen. Einen Bedarf für einen weiteren Vernetzungsworkshop, der für Anfang 2015 geplant war, sah die Arbeitsgruppe des Krankenhauses nicht.

Am 15. April 2015 fand im Krankenhaus eine Veranstaltung mit dem Titel „Vor und nach der Arbeit pflegen...wie Unternehmen ihre Mitarbeiter/innen unterstützen können“ statt. Die Veranstaltung wurde in Kooperation mit dem Hessischen Ministerium für Soziales und Integration, den Maltesern, der AOK, berufundfamilie und dem Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft durchgeführt. Das Krankenhaus und die Steuerkanzlei wurden dort als Praxisbeispiele vorgestellt.

Bis Juni 2015 hatte es keine konkreten Nachfragen von betroffenen Beschäftigten bei den Projektgruppenmitgliedern, die als Ansprechpartner/innen fungieren, gegeben. Auf die Angebote wird weiterhin über das Intranet aufmerksam gemacht.

Im September 2015 fand eine Informationsveranstaltung für die Beschäftigten in Kooperation mit den Maltesern statt. Es nahmen 13 Beschäftigte des Krankenhauses an der Veranstaltung teil. Die Hälfte der Teilnehmer/innen hatte aktuell selbst private Pflegeaufgaben, die anderen Teilnehmer/innen wollten sich informieren. Ca. die Hälfte der Teilnehmer/innen kannte die speziellen Angebote des Krankenhauses zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bislang nicht.

Vorläufiges Fazit zur Pilotstudie des Krankenhauses:

- Es gab und gibt eine große Bereitschaft der Projektgruppenmitglieder, etwas zu tun.

- Durch die Beschäftigung mit dem Thema hat sich nach Aussage des Personalleiters der Horizont der Projektgruppenmitglieder erweitert. Insofern wirkte die Projektgruppenarbeit zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wie eine interne Schulungsmaßnahme. Durch selbstgesteuertes Lernen haben sich die Projektgruppenmitglieder Expertise angeeignet.
- Die Projektgruppe hatte in kurzer Zeit mit sehr großer Effizienz und viel Engagement das Thema bearbeitet und das, obwohl die Rahmenbedingungen für die Arbeit in der Projektgruppe durch die Schichtdienste der meisten der Mitglieder schwierig waren. Vom Personalleiter wurde das „Freimachen“ von der Haupttätigkeit für die Projektgruppenarbeit als einzige Schwierigkeit bei der Arbeit der Projektgruppe genannt.
- Die Projektgruppe hat ein breites Konzept für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erarbeitet, die Umsetzungsbedingungen für die einzelnen Maßnahmen bestimmt und eine Anwendung in konkreten Fällen vorbereitet.
- Eine wichtige Aufgabe besteht darin, die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in der Belegschaft weiter bekannt zu machen, kontinuierlich Informationen zu verbreiten sowohl über das Intranet, aber auch durch weitere Aktionen.

6.3 Pilotbetrieb 3: Geldinstitut

Gewinnung für eine Teilnahme am Projekt und Motivation

Zwischen den Führungskräften des Geldinstituts und Mitarbeiter/innen und Führungskräften der Malteser gab es bereits Kontakte. Die Gewinnung zur Beteiligung am Projekt erfolgte über die persönliche Ansprache und bereits zu Beginn des Projektes hatte das Geldinstitut einer Mitarbeit im Projekt der Malteser zugestimmt.

Kurzprofil des Geldinstituts

Das Geldinstitut ist in einer mittelgroßen hessischen Stadt ansässig und hat Filialen in der Stadt und in der Umgebung. Es beschäftigt insgesamt ca. 800 Mitarbeiter/innen.

1. Arbeitstreffen - Auftakttreffen Juli 2013

Das Auftakttreffen, das der ersten Information über die Thematik der Vereinbarkeit, über den Projektverlauf und die Teilnahme im Projekt dienen sollte, fand auch hier im Juli 2013 statt. Von Seiten des Geldinstituts waren bereits drei Mitarbeiter/innen, die in der Projektgruppe arbeiten sollten, anwesend. Das waren ein Mitarbeiter aus dem Bereich Kundenberatung, der intern als Projektleiter für das Vereinbarkeitsprojekt fungierte, eine Vertreterin des Personalrats, die auch für den Bereich Gesundheitsförderung zuständig ist, sowie der Leiter der Abteilung für Personalentwicklung, der sich stark mit arbeitsrechtlichen Fragen beschäftigte und mit der Projektgruppe gerne inhaltlich arbeiten wollte. Zudem nahmen an dem Treffen die beiden Mitarbeiter/innen des IWAK sowie die Projektverantwortliche und die Verantwortliche für Öffentlichkeitsarbeit der Malteser teil.

Nach der Präsentation des Projektes durch IWAK und Malteser benannte die Projektgruppe als Ziele einer Projektbeteiligung die Erhöhung der Mitarbeiterbindung, eine Förderung des

Images als attraktiver Arbeitgeber sowie das bessere Abfedern unvorhergesehener Ereignisse, wie z.B. der plötzliche Arbeitsausfall durch einen privaten Pflegefall.

Wie die Projektgruppe ausführte, gab es bisher noch keine spezifischen Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Es wurde bislang eher reaktiv auf Bedarfe eingegangen. Bei Anfragen zu Arbeitszeitreduktion oder zu Sonderurlaub wurden diese i. d. R. genehmigt. Sowohl Arbeitszeitreduktion als auch Sonderurlaub würden seit Jahren mit zunehmender Tendenz nachgefragt und von den Mitarbeiter/innen als eigeninitiierte Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und familiären Aufgaben genutzt.

Der interne Projektleiter hatte die Mitarbeiter/innen bereits im Intranet über die Teilnahme am Vereinbarkeitsprojekt informiert. Die Reaktionen der Mitarbeiter/innen waren positiv, was darauf hin deutete, dass die bisherigen Strukturen noch Entwicklungspotential für die Verbesserung der Vereinbarkeit bot.

Die Projektgruppe war bei diesem ersten Arbeitstreffen noch in der Findungsphase und konnte bislang nicht viel gemeinsame Vorarbeit zum Projekt und zu möglichen Ansätzen leisten. So war intern noch nicht geklärt, wer welche Rollen einnimmt und welche Vorgehensweisen anvisiert werden. So wurden unter anderem Vor- und Nachteile des Bedarfsrechners im Vergleich mit einer Mitarbeiterbefragung diskutiert.

Innerhalb des Geldinstituts wurde schon überlegt, wie man die Anzahl der Mitarbeiter/innen mit Vereinbarkeitsbedarf erfassen könnte. Daher passte die Umsetzung des Bedarfsrechners sehr gut zu den aktuellen Diskussionen im Geldinstitut. Der Projektgruppe wurde der Bedarfsrechner mit den Modifizierungen, die im Anschluss an die Auftakttreffen mit den beiden anderen Betrieben durchgeführt wurden vorgestellt. Die Projektgruppe fand den Bedarfsrechner gut umsetzbar und äußerte keine Veränderungsbedarfe.

Für Oktober 2013 wurde ein Termin für die Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse aus Bedarfsanalyse und unterstützenden Maßnahmen vereinbart.

Erarbeitung des Dossiers durch IWAK

Im Juli erhielt der Projektleiter das Instrument des Bedarfsrechners, füllte es aus und schickte es an IWAK zurück. Bis Oktober 2013 erarbeitete die Projektgruppe im IWAK das ausführliche Dossier.

2. Arbeitstreffen mit der Projektgruppe im Oktober 2013

An diesem Treffen nahmen alle Mitglieder der betrieblichen Projektgruppe, die beiden Projektmitarbeiter/innen des IWAK und von den Maltesern die Projektverantwortliche, die Pflege- und Seniorenberaterin des Malteser Service sowie der Geschäftsführer teil.

Im Folgenden werden die wichtigsten der vorgestellten Punkte und die Diskussionslinien dargestellt.

1. Vorstellung der Bedarfsanalyse

Die Ergebnisse zur quantitativen Bedarfsanalyse ergaben neben anderen Detailergebnissen, dass rein rechnerisch im Durchschnitt 26,7 Personen als Pflegeperson einer Pflegeaufgabe nachgehen und damit einen Bedarf nach Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege haben.

In der Diskussion wurde thematisiert, dass der Bedarfsrechner mit Köpfen und nicht mit Vollzeitäquivalenten rechnet. Teilzeitbeschäftigte werden also genauso gezählt wie Vollzeitbeschäftigte, auch wenn über die Modifizierung des sogenannten Veränderungsbedarfs eine leichte Korrektur vorgenommen wird. Ob diese Korrektur ausreichend sei, konnte nicht abgeschätzt werden. Um den Bedarfsrechner weiterzuentwickeln, sollten die Fragen nach der Notwendigkeit der Anwesenheit, der Abhängigkeit der Aufgaben und der Erreichbarkeit als offene Fragen formuliert werden und damit differenzierter beantwortet werden können.

2. Vorstellungen der Rahmenbedingungen und der organisationellen Einflussfaktoren sowie der Ansatzpunkte und Maßnahmen

Für die Mitarbeiter/innen des Geldinstituts fanden sich für alle Beschäftigungsgruppen relativ homogene Rahmenbedingungen. Alle Mitarbeiter/innen waren Fachkräfte. Keine Beschäftigungsgruppe arbeitete in einem Schichtsystem, auch gab es keine Bereitschaftsdienste. Für einen reibungslosen Arbeitsvollzug schien die Anwesenheit aller Mitarbeiter/innen vor Ort notwendig zu sein, da die Ausführung von Arbeitsprozessen von den Arbeitsergebnissen einzelner Mitarbeiter/innen abhing. Gegenseitige Vertretungen waren kaum möglich. Trotz dieser Sachverhalte gab es für alle Mitarbeiter/innen die Möglichkeit der flexiblen Anfangs- und Endzeiten mit mehr als zwei Stunden Spielraum. Gleiches galt für die Option der Arbeitsunterbrechungen, die ebenfalls länger als zwei Stunden andauern konnten. Ebenfalls waren alle Mitarbeiter/innen für ihre Angehörigen/Familien o.ä. bei Bedarf telefonisch erreichbar.

Die vereinbarkeitsrelevanten Rahmenbedingungen zeigten damit eine Gleichzeitigkeit von Stabilität (keine Schichtdienste) und Flexibilität im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung. Dies ist für Mitarbeiter/innen mit privater Pflegeaufgabe eine wichtige Voraussetzung für die Nutzung weiterer Unterstützungsstrukturen wie etwa Beratungen und wirkt grundsätzlich positiv auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.

Als mögliche Ansatzpunkte für ein Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wurden der Projektgruppe des Geldinstituts die folgenden Maßnahmen genannt und vorgestellt:

Unterstützende Maßnahmen: Angebot einer Pflegeberatung, Gehaltsvorschuss oder Arbeitgeberdarlehen, Gehaltsumwandlungen in Freizeit, Zuschuss für haushaltsnahe Dienstleistungen / Betreuungskosten, Pflegezeiten auf die Betriebszugehörigkeit anrechnen, Reservierung hausnaher Parkplätze für pflegende Mitarbeiter/innen, Belegplätze in Pflegeeinrichtungen, Bereitstellung von Informationen, betrieblich organisierte Seminare und Schulungen für pflegende Angehörige.

Ansatzpunkt Unternehmenskultur: Sensibilisierung von Führungskräften, Führungskräftetrainings zum Umgang mit Beschäftigten mit Pflegeaufgaben, lebensphasenorientierte Personalentwicklung, Teilzeit- und Freistellungswünsche – Erfassung der Gründe der Inanspruchnahme, Einbindung in Fort- und Weiterbildung, Verankerung der Thematik in Mitarbeitergesprächen, Kontakthalteprogramme, Unternehmensleitung als Botschafter für die Vereinbarkeitsthematik, Kommunikation der Vereinbarkeitsthematik, Führungskräfte nehmen Vorbildfunktion wahr, Führen durch Ziele, interne Ansprechpartner benennen, Netzwerkbildung, Öffentlichkeitsarbeit.

Ansatzpunkt Arbeitsplatzgestaltung: Vertretungsregelungen, Job-Rotation, temporäre Veränderung der Aufgabenzuschnitte, Teamarbeit, Erlaubnis der privaten Nutzung von Telefon und Internet am Arbeitsplatz für die Pflegeorganisation, kurzfristige Freistellung / Sonderurlaub, Gleitzeitmodelle, Reduktion der Arbeitszeit auf Teilzeit, längere Freistellungen / Sabbatical und Pflegezeit, Telearbeit und Home Office, Vertrauensarbeitszeit für die Beschäftigtengruppe Stab.

In der Diskussion wurde die bisherige Praxis im Geldinstitut von der Projektgruppe konkretisiert.

- ⇒ So sei eine Vertretbarkeit nur innerhalb der Abteilungen möglich, wobei in einem Bereich viele Positionen mit nur einer Person ausgefüllt und deshalb nicht vertretbar seien (z.B. Revisor, Leiter der Personalentwicklung).
- ⇒ Es gebe keine vertraglich fixierte Gleitzeit, aber eine Betriebsvereinbarung zu flexiblen Arbeitszeiten für die Regelung in Einzelfällen. In Einzelfällen und in individueller Absprachen mit den jeweiligen Führungskräften würden also bereits flexible Arbeitszeiten ermöglicht.
- ⇒ In der oberen Leitungsebene würde mit Vertrauensarbeitszeiten gearbeitet.
- ⇒ In einer Betriebsvereinbarung seien die Modalitäten für die private Nutzung von Telefon und Internet geregelt. In dringenden Fällen sei beides erlaubt. Ein beschränkter Internetzugang könnte im Bedarfsfall und in Absprache mit dem/der Vorgesetzten freigeschaltet werden.
- ⇒ Die 6-monatige Freistellung (gesetzliche Pflegezeit) würde bislang nicht genutzt. Es sei aber bereits Sonderurlaub im Falle familiärer Pflege bewilligt worden.

Dabei wurden auch Überlegungen zu konkreten Maßnahmen angestellt.

- Beratungsangebote im Betrieb sollten niedrighschwellig angesiedelt sein, z.B. durch geschulte Mitarbeiter/innen, schriftliche Informationen oder eine Beratung im Betrieb durch eine/n externe/n Berater/in.
- Schulungen für Mitarbeiter/innen könnten für mehrere Unternehmen koordiniert durchgeführt werden, z.B. wenn die am Projekt beteiligten Unternehmen gemeinsam ihren Beschäftigten eine Schulung anbieten würden. Hierdurch könnte die für die Durchführung einer Schulung notwendige Anzahl an interessierten Mitarbeiter/innen erreicht werden.

- Die Malteser sollten das Geldinstitut über die konkreten Schulungsangebote informieren.
- Das Geldinstitut hat die Finanzierung von langfristigen Arbeitszeitkonten – vor allem für die Altersvorsorge - selbst im Angebot für ihre Firmenkunden. Diese Arbeitszeitkonten könnten durch eine Umwandlung von Entgelt in freie Zeit grundsätzlich auch für Pflegezeiten der eigenen Beschäftigten genutzt werden.

Für das weitere Vorgehen wollte die Projektgruppe zunächst – wenn möglich noch bis zum Ende des Jahres - die Geschäftsleitung des Geldinstituts über den Stand des Projektes informieren und abklären, ob an dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege weitergearbeitet werden soll und wie die Rahmenbedingungen hierfür aussehen können. Dies sei die Voraussetzung für ein weiteres Engagement der Projektgruppe.

Gebe es eine Zustimmung zur Weiterarbeit im Projekt, würde die Projektgruppe auf der Basis der Informationen und zugeschnitten auf den Bedarf und die Struktur des Geldinstituts ein betriebliches Konzept für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erarbeiten. IWAK und Malteser boten hierfür ihre Unterstützung an.

Vernetzungsworkshop März 2014

In der Zeit bis zum Vernetzungsworkshop wartete die Projektgruppe auf einen Termin mit der Geschäftsleitung des Geldinstituts, um über die Fortführung des Projektes Klarheit zu erhalten. Zwischenzeitlich ruhte die Arbeit der Projektgruppe. Am Vernetzungsworkshop nahmen der Projektgruppenleiter und der Leiter der Personalentwicklung teil. Sie brachten ihre vorläufigen Überlegungen zu möglichen Absätzen und Maßnahmen in die Diskussion ein, wissend, dass es womöglich nicht zu einer Fortführung des Projektes im Geldinstitut kommen würde.

Ausstieg aus dem Projekt und weitere Aktivitäten

Ende August 2014 teilte der Projektgruppenleiter der Projektverantwortlichen der Malteser mit, dass der Vorstand des Geldinstituts die Weiterarbeit an einem Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Rahmen des Malteser-Projektes nicht als prioritär ansehe. Die Arbeit der Projektgruppe wurde deshalb beendet.

Der Projektgruppenleiter des Geldinstituts sagte im Juli 2015 in einem telefonischen Interview, dass sich die Ergebnisse der Bedarfsanalyse mit den Annahmen des Vorstands gedeckt hätten. Für den Vorstand sei es wichtig gewesen, durch die Beteiligung am Malteser-Projekt eine Vorstellung davon zu bekommen, wie gut das Unternehmen bezogen auf die Vereinbarkeitsthematik aufgestellt ist. Die Bearbeitung des Handlungsleitfadens mit der Prüfung der Einzelmaßnahmen habe gezeigt, dass bereits viele Unterstützungsangebote vorhanden sind und die Strategie, statt struktureller Veränderungen im Unternehmen vielmehr individuelle Lösungen im konkreten Vereinbarkeitsfall zu präferieren, weiter verfolgt werden sollte.

Im Winter 2014/2015 wurde im Geldinstitut zudem eine Abendveranstaltung zur Sensibilisierung der Führungskräfte durchgeführt. Hier wurden die Ergebnisse aus dem Bedarfsrechner und einzelne Maßnahmen aus dem Portfolio vorgestellt, um die Führungskräfte zu befähigen,

im Fall eines/einer Mitarbeiter/in mit privaten Pflegeaufgaben adäquat reagieren zu können. Hier wurde auch die Linie des Vorstandes deutlich gemacht: Der Fokus des Umgangs mit der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege liegt auf einzelfallbezogenen Absprachen und Vereinbarungen zwischen Führungskraft und Beschäftigten zur Unterstützung des betroffenen Beschäftigten.

Vorläufiges Fazit zur Pilotstudie des Geldinstituts:

- Es gab auch hier eine große Bereitschaft der Projektgruppe, etwas zu tun, konkret Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zu betreiben.
- Die Mitglieder der Projektgruppe verfügten über Erfahrungen zum konkreten Bedarf von Mitarbeiter/innen mit der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege und sahen eine Notwendigkeit für die Bearbeitung des Themas bei den Mitarbeiter/innen.
- Es gab durch das Geldinstitut ein Interesse an den Ergebnissen der Bedarfsanalyse und der Reflexion des Maßnahmenportfolios, um zu eruieren, wie gut das Geldinstitut bei dieser Frage aufgestellt ist.
- In der Projektgruppe war kein Mitglied aus der oberen Führungsetage vertreten. Dies engte die Handlungsmöglichkeiten der Projektgruppe ein und führte dazu, dass die Projektgruppe mehrere Monate auf eine Entscheidung des Vorstands warten musste und nicht handlungsfähig war. Der Vorstand nahm sich schließlich des Themas an, befand, dass das Geldinstitut gut aufgestellt sei und stoppte die Arbeit der Projektgruppe.
- Es wurde später eine Maßnahme aus dem Portfolio (Sensibilisierung der Führungskräfte) durchgeführt, d.h. die Materialien der wissenschaftlichen Begleitung haben nicht nur für die Bestätigung des Status Quo gedient, sondern auch einen Impuls für weitere Aktivitäten gegeben.

6.4 Pilotbetrieb 4: Handelskonzern

Gewinnung für eine Teilnahme am Projekt und Motivation

Die Malteser haben 2014 bereits zu anderen Themen mit dem Handelskonzern kooperiert. Über diesen Kontakt hatte sich die spätere Einbindung (im Herbst 2014) in das Projekt „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ ergeben.

Kurzprofil des Handelskonzerns

Die Zentrale des Handelskonzerns ist in Mittelhessen ansässig. Es gibt zwei Verwaltungsstandorte, welche die Bereiche Verwaltung, Märkte und Vertrieb sowie Logistik für ca. 350 Filialen umfassen. Im Konzern sind insgesamt ca. 22.000 Mitarbeiter/innen beschäftigt.

Die betriebliche Projektgruppe „Vereinbarkeit Beruf und Pflege“ des Einzelhandelsunternehmens bestand aus drei Personen:

- Personalreferentin, gleichzeitig Vertreterin des Bereichs Märkte und Vertrieb,
- ein Vertreter des Bereichs Logistik,

- eine Vertreterin des Bereichs Verwaltung.

1. Arbeitstreffen - Auftakttreffen Oktober 2014

Das Auftakttreffen, das der ersten Information über die Thematik der Vereinbarkeit, über den Projektverlauf und die Teilnahme im Projekt dienen sollte, fand im Oktober 2014 statt. Es nahmen von Seiten des Handelskonzerns die Personalreferentin, die beiden Mitarbeiter/innen des IWAK. Von Seiten der Malteser nahmen die Projektverantwortliche, eine Pflege- und Seniorenberaterin des Malteser Service und der stellvertretende Diözesangeschäftsführer der Malteser an dem Treffen teil.

Zunächst erläuterte die Personalreferentin die Struktur des Handelskonzerns mit den Bereichen Verwaltung, Vertrieb und Logistik. Eine familienfreundliche Personalpolitik sei dem Konzern wichtig und es würde schon eine Reihe von Initiativen und Maßnahmen umgesetzt. So seien bereits mehrere Märkte des Handelskonzerns durch berufundfamilie zertifiziert. Auf Konzernebene gebe es zudem z.B. Betriebsvereinbarung auf nationaler Ebene zum Thema Freistellung mit drei verschiedenen Freistellungsmodellen, Vorträge zum Thema Pflege, eine Notfallmappe bei Eintritt einer Pflegebedürftigkeit, flexible Schicht- und Arbeitszeitmodelle und flächendeckend psychische Gefährdungsbeurteilung.

Prinzipiell erachte der Handelskonzern die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege als ein sehr wichtiges Anliegen, insbesondere vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in der Belegschaft. Die Personalreferentin überlegte, ob man im Hinblick auf Vereinbarkeit von Beruf und Pflege aufgrund der Vielschichtigkeit der Mitarbeiterschaft spezielle Zielgruppen herausgreifen und für diese entsprechende Maßnahmen erarbeiten und implementieren sollte. Sie dachte dabei insbesondere an die Führungskräfte des Unternehmens in allen Bereichen.

Die Personalreferentin zeigte sich trotz der bereits existierenden zahlreichen Initiativen des Handelskonzerns interessiert an einer Beteiligung am Projekt und damit an einer weiteren Verbesserung der betrieblichen Vereinbarkeitsangebote. Die weitere Planung sah vor, dass sie vom IWAK den Bedarfsrechner erhält und diesen mit Kolleg/innen aus den Bereichen Logistik und Verwaltung in Bezug auf die Bereitstellung der benötigten Daten bespricht.

Telefonkonferenz Oktober 2014

An der Telefonkonferenz waren die drei Mitglieder der Projektgruppe sowie eine Projektmitarbeiterin des IWAK beteiligt. Es wurden gemeinsam für die verschiedenen Bereiche Beschäftigtengruppen definiert, für die eine eigenständige Analyse im Bedarfsrechner sinnvoll erschien. Die entsprechenden Daten sollten in den nächsten Wochen zusammengestellt werden.

Es wurde deutlich, dass der Handelskonzern weniger an Notfalllösungen interessiert war, da es hierzu bereits eine Reihe von unbürokratischen und wirksamen Maßnahmen gab. Es galt vielmehr zu entwickeln, wie längerfristige gute Lösungen für pflegende Angehörige im Betrieb aussehen können, wenn eine Auszeit zur Pflege nicht funktioniert, weil das Geld gebraucht wird, aber Zeit für Pflege notwendig ist. Auch war ein Anliegen zu prüfen, ob solche Lösungen

zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bei Führungskräften greifen und wie ggf. für diese Zielgruppe wirksame Maßnahmen aussehen können.

Weitere Aktivitäten und Ausstieg aus dem Projekt

Die Aufbereitung der firmeninternen Personaldaten für den Bedarfsrechner stellte sich als aufwändiger heraus, als angenommen und wurde nicht zu Ende geführt.

Schließlich teilte die Personalreferentin im Februar 2015 der Projektverantwortlichen der Malteser mit, dass der Handelskonzern das Projekt nicht weiter verfolgen wird. Die Ressourcen sollten für andere Aktivitäten eingesetzt werden.

Vorläufiges Fazit zur Pilotstudie des Handelskonzerns:

- Der Konzern war bereits sehr aktiv bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege und verfügte über eine Vielzahl konkreter Maßnahmen.
- Es gab grundsätzlich eine Bereitschaft der Projektgruppe, zusätzlich zu den bereits bestehenden betrieblichen Aktivitäten zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege am Projekt mitzuarbeiten.
- Der Aufwand für eine Beteiligung, insbesondere die Datenaufbereitung für den Bedarfsrechner für die verschiedenen Beschäftigtengruppen, erschien im Verhältnis zum erwarteten Mehrwert bei schon gegebenen zahlreichen Aktivitäten als zu groß.

6.5 Gesamtergebnisse zu den Fallstudien

Die Erfahrungen aus den Fallstudien zu den Bedingungen der Implementierung eines betrieblichen Vereinbarkeitskonzeptes bestätigen weitgehend die in der Literatur genannten Faktoren (s. Kapitel 3). Im Folgenden werden die Einflussfaktoren, die in den Fallstudien relevant wurden, nach Rahmenbedingungen und Umsetzungsbedingungen getrennt diskutiert.

Rahmenbedingung

Was sind die Voraussetzungen dafür, dass sich ein Betrieb mit dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschäftigt? In der Literaturlauswertung (Kapitel 3) wurden einige Faktoren genannt. Nun sollen sie vor dem Hintergrund der Erfahrungen der Fallstudien reflektiert werden.

Familienbewusstsein: Alle Pilotbetriebe waren bereits für die Thematik sensibilisiert. Insofern stellten die Betriebe eine Positivauswahl für die Erarbeitung und Implementierung eines Vereinbarkeitskonzeptes dar. So haben 2014 alle vier Betriebe die Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege unterschrieben. Dies kann als ein Zeichen für ein ausgeprägtes Familienbewusstsein gewertet werden. Dabei kann die Unterzeichnung der Charta sowohl auf die Außerdarstellung als auch auf die Erwartungen der Beschäftigten wirken, muss aber keine vorausschauenden Aktivitäten in Bezug auf Personal- und Organisationsentwicklung nach sich ziehen, wie sie im Malteser-Projekt initiiert wurden.

Größe des Betriebs: Bei der Auswahl der Fallstudien im Projekt hatte die Größe des Betriebs keinen Einfluss auf das Vorhandensein von Familienbewusstsein und den Willen zu prospektivem Handeln. Die Arbeit der Projektgruppe der Steuerkanzlei hat gezeigt, dass eine Beschäftigung mit dem Thema auch für vergleichsweise kleine Betriebe wichtige Impulse geben kann. Diese Impulse wirken weniger auf der Ebene konkreter formalisierter Maßnahmen, da hier vieles im informellen Rahmen geregelt werden kann. Die Reflexion der vorhandenen Unternehmenskultur und die Sensibilisierung für Fragen der Kommunikation schaffen aber eine Verankerung der Thematik in der Führungspraxis, die im Bedarfsfall den betroffenen Beschäftigten zugutekommt. Der Handelskonzern als Großbetrieb stellt zwar in Bezug auf die Betriebsgröße das andere Extrem dar, zeichnet sich aber ebenfalls durch ein ausgeprägtes Familienbewusstsein aus. Allerdings gibt es in Bezug auf Vereinbarkeitsangebote einerseits eine stärkere Formalisierung. Andererseits wird in den kleineren Betriebseinheiten, Abteilungen etc. ähnlich wie in der Steuerkanzlei auf flexible Absprachen zwischen Beschäftigten und Führungskräften als bedarfsgerechte Reaktion auf Vereinbarkeitsprobleme gesetzt. Anscheinend ist der Standardisierbarkeit von Maßnahmen Grenzen gesetzt, um den individuellen Situationen der pflegenden Beschäftigten sowie der jeweiligen Abteilung o. ä. zum Zeitpunkt X gerecht zu werden.

Fachkräftesituation: Ein Zusammenhang zwischen einem Fachkräftemangel und der Ausprägung des Familienbewusstseins hat sich in den Pilotbetrieben der Fallstudien nicht gezeigt. Alle beteiligten Betriebe hatten Belegschaften mit einer - in der Selbsteinschätzung – geringen Fluktuation und einer hohen Betriebsbindung. Dies kann in Zeiten von Fachkräftengpässen ein großer Vorteil sein, da von den Betrieben weniger oft neue Fachkräfte auf dem begrenzten Arbeitsmarkt rekrutiert werden müssen. Zugleich sind eine hohe Betriebsbindung sowie ein ausgeprägtes betriebliches Familienbewusstsein Merkmale eines attraktiven Arbeitgebers und können Vorteile bei der Gewinnung von Arbeitskräften verschaffen. Familienbewusstsein als Teil der Unternehmenskultur ist eine langfristige Wertorientierung und keine kurzfristige Reaktion von Unternehmen auf eine prekäre Fachkräftesituation. Manche Betriebe setzen familien- und pflegefreundliche Maßnahmen als kurzfristige Reaktion auf externe Herausforderungen ohne eine Einbettung in eine familienbewusste Unternehmenskultur (z.B. bei einer vorwiegend gewinnorientierten Unternehmenskultur) um. In diesem Fall wären die Einzelmaßnahmen nicht konsistent mit anderen personalpolitischen Handlungsweisen. Dies kann zu personalpolitischen Zielkonflikten führen und damit die Unterstützung der Beschäftigten letztlich konterkarieren. Zudem ist fraglich, ob Beschäftigte solche singulären Maßnahmen überhaupt in Anspruch nehmen würden, wohl wissend, dass es z. B. aufgrund einer nicht passenden Unternehmenskultur zu unerwünschten Konsequenzen für sie führen könnte.

Umsetzungsbedingungen

Wenn ein Unternehmen ein ausgeprägtes Familienbewusstsein als Teil der Unternehmenskultur besitzt, heißt dies noch nicht, dass es jederzeit Willens und in der Lage ist, ein Konzept zur

Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu erarbeiten, wie dies im Malteser-Projekt initiiert werden sollte. Unter welchen Bedingungen kommt es eher zu einer Implementierung weiterer konkreter Maßnahmen?

Betroffenheit von Projektgruppenmitgliedern: Entsprechend der Befunde von Backes-Gellner et al. (2003) hat auch in den Fallstudien die Betroffenheit von Projektgruppenmitgliedern die Bearbeitung des Themas positiv beeinflusst. **In allen Pilotbetrieben waren Mitglieder der Projektgruppen unmittelbar oder indirekt von der Vereinbarkeitsthematik betroffen.** Dies motivierte sie (zusätzlich) dazu, sich engagiert mit dem Thema zu beschäftigen, in der Projektgruppe mitzuarbeiten und die betrieblichen Strukturen diesbezüglich weiter zu entwickeln.

Zusammensetzung der Projektgruppe: Es zeigte sich in den Fallstudien, dass es einen Einfluss auf den Erfolg der Projektarbeit haben kann, wenn in der Projektgruppe Mitglieder der oberen Führungsetage vertreten sind oder die Arbeit ausdrücklich von der oberen Führung gewünscht und unterstützt wird. Dies war insbesondere bei der Steuerkanzlei der Fall, bei der sogar zwei Mitglieder der Geschäftsführung an der Projektgruppe beteiligt waren. Im Krankenhaus hatte der Personalleiter freie Hand, die Projektgruppe erfolgreich zu führen und das Thema soweit zu bearbeiten, wie er und die anderen Projektgruppenmitglieder es für sinnvoll erachtet haben. Im Handelskonzern war die Projektgruppe hochrangig besetzt und entschied offenbar zusammen mit der Leitung, hier keine weiteren Aktivitäten zu entwickeln, da es bereits ein breites Angebot an Unterstützungsmaßnahmen gab. Beim Geldinstitut hat sich gezeigt, dass eine fehlende Unterstützung durch die Geschäftsführung leicht dazu führen kann, dass die Arbeit der Projektgruppe blockiert wird. Die hierarchisch eher im mittleren Bereich angesiedelten Projektgruppenmitglieder mussten monatelang auf eine Entscheidung durch den Vorstand warten und hatten dabei offenbar keinen Einfluss auf diese Entscheidung. Ein solches Vorgehen kann auf die Projektgruppenmitglieder demotivierend wirken. Hier wäre es wichtig gewesen, dass die Projektgruppe von Anfang an einen klaren Auftrag vom Vorstand erhalten hätte, das Projekt „Erarbeitung und Implementierung eines Vereinbarkeitskonzepts von Beruf und Familie“ durchzuführen und im engen Austausch mit dem Vorstand gestanden hätte.

Stand der Aktivitäten zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: Für die betriebliche Implementierung eines Vereinbarkeitskonzeptes, das sich auf das Thema Beruf und Pflege bezieht, ist es wichtig zu berücksichtigen, welche diesbezüglichen Aktivitäten im Betrieb bereits durchgeführt wurden. So hatte der Handelskonzern bereits zahlreiche Aktivitäten und Maßnahmen eingeführt und sich intensiv mit der Zertifizierung von berufundfamilie auseinandergesetzt, während das Krankenhaus in diesem Bereich bislang nur wenige formalisierte Aktivitäten entfaltet hatte. Für den Handelskonzern war der Aufwand für ein weiteres Engagement zu der Thematik im Vergleich zum zusätzlich entstehenden Nutzen offenbar zu hoch, während sich dem Krankenhaus im Rahmen des Projektes die Gelegenheit bot, sich systematisch und mit Unterstützung durch die Malteser und die wissenschaftliche Begleitung dem Thema zu widmen.

Bedarf und konkrete Inanspruchnahme durch Beschäftigte: Werden die Gründe betrachtet, die dazu führten, dass Maßnahmen in den Fallstudien nicht wie geplant umgesetzt wurden,

dann wird deutlich, dass oft der nicht kalkulierbare Bedarf oder ein nicht offen gelegter Bedarf an Vereinbarkeitsmaßnahmen durch Beschäftigte zugrunde lagen.

„Gute“ Gründe für den Abbruch bzw. die nicht stattfindende Umsetzung waren:

- Bestehende Maßnahmen und informelle Regelungen erscheinen als effektiv und keiner weiteren Formalisierung bedürftig.
- Es scheint betriebsintern kein konkreter Bedarf nach Unterstützungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit auf, Beschäftigte formulieren keinen Bedarf.
- Die Kosten einer formalisierten Erarbeitung und Implementierung eines Vereinbarkeitskonzeptes mit einer Projektgruppe werden als zu hoch im Vergleich zum erwarteten Nutzen angesehen.
- Andere betriebliche Anforderungen sind gegenüber der Projektgruppenarbeit für die Erarbeitung und Implementierung eines Vereinbarkeitskonzeptes prioritär.

Die Ergebnisse der Bedarfsrechnung boten den Betrieben einen Anhaltspunkt für das Ausmaß der durchschnittlichen Betroffenheit der Beschäftigten. Diese Betroffenheit ist aber nicht automatisch gleich zu setzen mit der Nachfrage nach konkreten Maßnahmen. Die Projektgruppenarbeit legte quasi den Grundstein für die Implementierung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in das betriebliche Handeln auf der Basis des vorhandenen Familienbewusstseins. Damit dieses Handlungsangebot auch von den Beschäftigten abgerufen wird, erfordert es einen längeren Prozess der Diffusion in die Unternehmenskultur. Eine bislang weitgehend als private und möglicherweise sogar als beschäftigungspolitisch riskant angesehene Angelegenheit wird nun zu einem betriebsöffentlich anerkannten Thema. Da mag es von Seiten der Beschäftigten Unkenntnis, aber auch Befürchtungen und Scheu geben, sich zu offenbaren und Unterstützung zu fordern, solange die Situation noch privat zu bewältigen ist.

Die Steuerkanzlei und das Krankenhaus setzten im Einklang mit dieser Erkenntnis nach der Erarbeitung der Konzepte vor allem auf Informationspolitik nach innen und darauf, den Beschäftigten und den Führungskräften Zeit zu geben, sich mit dem neuen Angebot bekannt zu machen, Vertrauen zu fassen, und es zu einem selbstverständlichen Bestandteil des betrieblichen Handelns werden zu lassen.

Finanzielle Ressourcen für Vereinbarkeitsmaßnahmen: Die meisten der Maßnahmen aus dem Maßnahmenportfolio wie z.B. Arbeitszeit- und Arbeitsortarrangements, Vertretungsregelungen etc. sind allenfalls mit geringen Kosten für den Betrieb verbunden. Spezifische Serviceangebote dagegen, wie beispielsweise eine Beratung durch eine/n externe/n Beraterin, Belegplätze für die Tagespflege oder Seminare für Beschäftigte oder Führungskräfte sind mit Kosten verbunden. Die Steuerkanzlei und das Krankenhaus haben sich für Maßnahmen entschieden, die einerseits anschlussfähig an die bereits praktizierte Praxis und andererseits weitgehend kostenneutral sind. So hat die Steuerkanzlei das Angebot, auf Anfrage im Home-Office arbeiten zu können, nun von den Führungskräften auch auf andere Beschäftigte ausgeweitet. Im Krankenhaus werden z.B. vorhandenen Hilfsmittel zur Verfügung gestellt und die Informationen zur Unterstützung bei der Vereinbarkeit im vorhandenen Intranet verfügbar gemacht. Für

das Angebot einer Beratung für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen wurde mit dem Malteser Service eine für das Krankenhaus zunächst kostenfreie Probeberatung diskutiert, damit die Akzeptanz und Wirkung der Beratung in der Praxis erprobt werden kann.

Die Zurückhaltung, über das Engagement in der Projektgruppe hinaus, in welches nicht unerhebliche personelle Ressourcen eingeflossen sind, finanzielle Verpflichtungen einzugehen, kann aus einem noch nicht manifestierten Bedarf auf Seiten der Beschäftigten resultieren. Wozu sollen Belegplätze für Kurzzeitpflege gebucht werden, wenn bislang niemand Bedarf danach angemeldet hat? Eine Konsolidierung der Angebote und der Bereitschaft des Betriebs zur Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege kann dagegen dazu führen, dass zukünftig tatsächlich vermehrt differenzierte Bedarfe der Beschäftigten benannt werden. Wenn dies so wäre, würden die Betriebe – vor dem Hintergrund des Wissens um die Maßnahmen - entsprechend reagieren können. Es scheint also nicht nur von den verfügbaren finanziellen Ressourcen abzuhängen, ob für Maßnahmen Geld in die Hand genommen wird, sondern vielmehr vom tatsächlichen spezifischen und kommunizierten Bedarf.

7 Resümee und Ausblick

1) Angesichts der Frage: „Wie viele der Beschäftigten sind von dieser Thematik betroffen?“ bzw. des quantitativen Bedarfs an Vereinbarkeitsmaßnahmen gibt es bei den betrieblichen Akteuren einen großen Bedarf an Informationen. Im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung der Pilotbetriebe zeigte sich, dass es durchweg eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen der betrieblichen Akteure an eine quantitative Betroffenheit und der Zahl der tatsächlich durch die Beschäftigten benannten Bedarfe gibt. Diese Diskrepanz verunsichert Betriebe dabei zu entscheiden, wie wichtig es ist, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu implementieren. Dem öffentlichen Diskurs um die Wirkungen des demografischen Wandels zufolge müsste der Bedarf sehr hoch sein und weiter steigen. Aber die Praxis zeigt, dass sich von den Beschäftigten kaum Betroffene melden, die tatsächlich eine Unterstützung einfordern. Wenn dann aber der Fall einer Unvereinbarkeit eintritt, wenn z.B. eine Führungskraft kündigt, weil die Doppelbelastung nicht mehr zu bewältigen ist, dann ist die Betroffenheit der betrieblichen Akteure groß.

Der Bedarfsrechner sollte hier eine Informationslücke füllen und eine fundierte Zahl zur Orientierung bereitstellen. Basierend auf dem Mikrozensus als statistischer Grundlage erfasst er diejenigen Beschäftigten, die einen pflegebedürftigen Angehörigen versorgen. Damit bildet der Bedarfsrechner einen, auf statistischen Wahrscheinlichkeiten beruhenden, quantitativ bemessenen Durchschnittswert. Diese Zahl bewegte sich in den Pilotbetrieben durchweg oberhalb der Zahl der bekannten Beschäftigten mit der Doppelbelastung, aber unterhalb der erwarteten Zahl der Projektgruppenmitglieder. Dies weist darauf hin, dass die Beschäftigten es überwiegend noch nicht gewohnt sind, Vereinbarkeitsbedarfe aufgrund einer privaten Pflege Tätigkeit heraus zu formulieren. (Laut einer Befragung im Auftrag des Zentrums für Qualität in der Pflege verschweigen 64 Prozent der Betroffenen die Pflegesituation gegenüber dem Arbeitgeber aus Sorge um den Arbeitsplatz.⁵⁹) Die aus der Pflege resultierenden Anforderungen werden privat geregelt, mit all den unerwünschten Konsequenzen wie Berufsausstieg, hohe Krankenstände, Überlastung.

Hieraus ergibt sich als Herausforderung für die Zukunft, im Bewusstsein der Beschäftigten die Pflege von Angehörigen, wie dies auch schon für die Kinderbetreuung geschehen ist, verstärkt aus der Zuständigkeit des Privatraums in die Zuständigkeit der Öffentlichkeit und des Arbeitgebers zu befördern.

2) Die am Malteser-Projekt beteiligten Betriebe wiesen alle bereits eine familienbewusste Unternehmenskultur auf. Sie haben durchweg bereits – mehr oder weniger zahlreiche – Maßnahmen für ihre Beschäftigten praktiziert, die dazu geeignet waren, eine Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu ermöglichen. Hat sich ein Unternehmen wie der Handelskonzern bereits z.B. durch eine Zertifizierung von berufundfamilie stark in diesem Bereich engagiert, so findet sich ein Sättigungseffekt der dazu führt, dass zwar die Diskussionen und neue Möglichkeiten zur

⁵⁹ <http://www.zqp.de/index.php?pn=press&id=439> (letzter Abruf: 22.6.2015)

Vereinbarkeit interessiert verfolgt werden, aber eine zusätzliche intensive Beschäftigung mit dem Thema überflüssig erscheint. Auf der anderen Seite fand sich z.B. das Krankenhaus, das sich noch nicht so intensiv mit der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege auseinandergesetzt hatte, und die Möglichkeit, sich im Rahmen des Malteser-Projektes damit zu beschäftigen, als Chance für eine Weiterentwicklung genutzt hat.

Grundsätzlich lassen sich verschiedene Zielgruppe von Betrieben unterscheiden, die eine unterschiedliche Ansprache und unterschiedliche Angebote benötigen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu verbessern:

1. Betriebe, die kein ausgeprägtes Familienbewusstsein aufweisen, keine Sensibilität für die diesbezüglichen Bedarfe der Beschäftigten haben, noch nicht über Bedarfe und Maßnahmen reflektiert haben und erst auf die Bedeutung des Themas aufmerksam gemacht werden müssen.
2. Betriebe, die ein Familienbewusstsein aufweisen, sich aber noch nicht explizit mit dem Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf auseinandergesetzt haben.
3. Betriebe, die ein Familienbewusstsein aufweisen, sich bereits mit dem Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf auseinandergesetzt haben und bereits eine Reihe von Angeboten für die Beschäftigten bereithalten.

Das Malteser-Projekt mit den Unterstützungsinstrumenten Bedarfsrechner, Maßnahmenportfolio und Handlungsleitfaden hat vor allem Betriebe der zweiten Kategorie angesprochen und sich mit dem Ansatz als erfolgreich gezeigt.

Eine Herausforderung für die Zukunft besteht darin, Betriebe der ersten Gruppe für die Thematik zu sensibilisieren und dazu zu motivieren, sich in die Richtung einer familienbewussten Unternehmenskultur zu bewegen. Dies kann über verschiedene Wege und Argumente erfolgen:

- Rechtliche Verankerung von Ansprüchen der Beschäftigten: Bezahlte Freistellungszeiten nach dem „Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf“ sind für Betriebe rechtlich bindend. Möglicherweise führt die Inanspruchnahme durch Beschäftigte dazu, dass die Bedeutung des Themas den Betrieben stärker ins Bewusstsein gerückt wird.
- Verringerung von Fluktuation: Fluktuation von Beschäftigten ist insbesondere bei gut qualifizierten Beschäftigten für das Unternehmen finanziell teuer, geht mit einem Verlust von Know-How einher und kann zu Schwierigkeiten in den Arbeitsabläufen führen. Deshalb lohnt es sich, in Mitarbeiterbindung zu investieren und den Beschäftigten Möglichkeiten anzubieten, Phasen höherer familiärer Belastungen (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen) mit dem Berufsleben vereinbaren zu können. Dieses Argument wiegt umso schwerer, wenn sich für die Branche die Rekrutierung von Fachkräften aufgrund eines Fachkräftemangels als schwierig erweist.
- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit: Neben Fluktuation kann eine schlechte Vereinbarkeit von familiären Aufgaben und beruflichen Anforderungen auch zu längerfristigen

krankheitsbedingten Ausfällen von Beschäftigten führen. Die negativen Effekte sind ähnlich wie bei der Fluktuation.

- Die Betriebe über einen niedrigschwelligen Informationszugang für das Thema interessieren: Der Bedarfsrechner in seiner finalen Version stellt ein solches niedrigschwelliges Instrument dar. Hier kann ohne viel Aufwand ein erster Eindruck darüber gewonnen werden, wie viele Beschäftigte durchschnittlich Betroffene sind. Dies ermöglicht eine Vorstellung von der „Dunkelziffer“, also der Beschäftigten mit Pflegeaufgaben, die keinen oder noch keinen Unterstützungsbedarf formulieren. Über diesen Einstieg und das Maßnahmenportfolio kann unverbindlich aber fundiert zudem ein Überblick über mögliche Maßnahmen gewonnen und sich somit dem Thema angenähert werden. Um möglichst viele Betriebe zu erreichen, sollte für ein solches Instrument intensiv öffentlich geworben werden.
- Information und Kampagnen: Öffentlichkeitswirksame Kampagnen wie z.B. die Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege des Hessischen Sozialministeriums in Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren, die Thematisierung in den Medien und durch Multiplikatoren wirken einerseits auf die Führungskräfte der Betriebe direkt, indem die Bedeutung des Themas vermittelt wird. Andererseits werden Beschäftigte, die selber pflegen, dazu ermutigt, ihre Situation zu thematisieren und Unterstützung in den Betrieben anzufragen.

8 Literatur

Althammer, Jörg (2007). Gesamtwirtschaftliche Effekte betrieblicher Familienpolitik. In A. Dilger, I. Gerlach & S. Helmut (Hrsg.), *Betriebliche Familienpolitik - Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 45-63.

Backes – Gellner, Uschi / Kranzusch, Peter / Schröer, Sanita / Kay, Rosemarie (2003): *Familienfreundlichkeit im Mittelstand – Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. IfM – Materialien Nr. 155, Bonn, online verfügbar unter: http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-155_2003.pdf, Abruf am 6.5.13.

berufundfamilie gGmbH (buf) (2009): *Eltern pflegen. So können Arbeitgeber Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen unterstützen – Vorteile einer familienbewussten Personalpolitik* (2. Aufl.), online verfügbar unter: http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/77cde79397c75ae40112a6deec471760/fuer_die_praxis_01_Eltern_pfleger.pdf. Abruf 01.06.2015.

berufundfamilie gGmbH (buf) (2008): *Männer vereinbaren Beruf und Familie. Über die zunehmende Familienorientierung von Männern und Lösungsbeispiele für Arbeitgeber*, online verfügbar unter: http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/89e2770d536598c647e9b07e838c78be/PLF04_Maenner_vereinbaren_beruf_u_familie.pdf. Abruf 01.06.2015.

Bild der Frau (2015): *Frauen der Sandwich-Generation: Zwischen Kinderbetreuung und Unterstützung der Eltern*. Hamburg.

Bodegan, Claudia (2014): *Arbeitszeioptionen für eine partnerschaftliche Arbeitsteilung*, online verfügbar unter: http://www.fes.de/landesbuero-nrw/Veranstaltungen/2014_12_02,%20Geschlechterstereotype/Vortrag%20Bodegan%20FES%20Tagung%20partnerschaftliche%20Arbeitsteilung%20und%20Arbeitszeit_1.pdf. Abruf 01.06.2015.

Böttcher, Sabine / Buchwald, Christina (2011): *Leitfaden für Unternehmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Pflege*, online verfügbar unter: http://www.bvmw.de/fileadmin/download/Land_Berlin_Brandenburg/Oberhavel/Bilder/Leitfaden_fuer_Unternehmen_BVMW_Oberhavel.pdf, Abruf am 01.06.2015.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2015): *Bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf - Seit 1.1.2015 gelten im Bereich der Pflege neue gesetzliche Regelungen*, online verfügbar unter: <http://www.wege-zur-pflege.de/neu-seit-112015.html>, Abruf am 01.06.2015.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2014): *Vereinbarkeit von Beruf und Pflege - Wie Unternehmen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben unterstützen können*, online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=175224.html>, Abruf am 01.06.2015.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2013): Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Krankenhaus. Aus der Praxis für die Praxis, online verfügbar unter: <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=442&pid=658>, Abruf am 01.06.2015.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2012): Nachhaltige Familienzeit gestalten – Wege für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege finden, online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Nachhaltige-Familienzeitpolitik-gestalten,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, Abruf am 01.06.2015.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2011): Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Kreditgewerbe. Aus der Praxis für die Praxis, online verfügbar unter: http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/Broschuere_Kreditgewerbe_aktive_PDF.pdf, Abruf am 01.06.2015.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2010): Familienorientierte Personalpolitik. Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen (6. Aufl.), online verfügbar unter: http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/137979277fd2bba4e3e1c2abf3a90a1e/BMFSFJ_familienorientierte_personalpolitik_2010.PDF, Abruf am 01.06.2015.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2006): Monitor Familienforschung. Ausgabe Nr. 5. Haushaltsnahe Dienste - Neue Formen der Familienförderung, online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Newsletter/Monitor-Familienforschung/2006-01/Medien/monitor-familienforschung-haushaltsnahe-dienstleistungen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>. Abruf 01.06.2015.

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2012): Pflegesensible Arbeitszeitgestaltung – Ein Handlungsfeld für Betriebs- und Personalräte, online verfügbar unter: https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB301010.pdf?DGBBSSES-SID=c640b5d99cacb55359f3c38f0141959e. Abruf am 01.06.2015.

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2011): Familienbewusste Schichtarbeit, online verfügbar unter: https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/auswahl.php?artikelnr=DGB301009. Abruf am 01.06.2015.

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2010): Pflege und Beruf - Bildungsmaterialien für betriebliche Interessenvertretungen zur Verbesserung der Vereinbarkeitssituation von Beschäftigten mit Pflegeverantwortung, online verfügbar unter: https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB301002.pdf. Abruf am 01.06.2015.

Ennepe-Ruhr Kreis (2011): Zwischen Pflegebett und Büro – So können Mitarbeiter/innen unterstützt werden. Leitfaden zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für Unternehmen im Ennepe-Ruhr Kreis, online verfügbar unter: http://www.enkreis.de/uploads/media/Leitfaden_zur_Vereinbarkeit_von_Pflege_und_Beruf.pdf. Abruf am 01.06.2015.

Gerlach, Irene / Schneider, Helmut / Schneider, Ann Kristin, Quednau, Anja (2013): Kurzfassung. Ergebnisse der repräsentativen Unternehmensbefragung 2012 zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, online verfügbar unter: http://www.ffp-muenster.de/tl_files/dokumente/2013/ub2012_kurzfassung.pdf, Abruf am 06.05.2013.

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration (HMSI) (2013a): Beruf und Familie vereinbaren – Lösungsansätze und Praxisbeispiele aus Hessen, online verfügbar unter: http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/63fa97fae5e8bc6abd7296b124a2d07e/2013_beruf_u_pflege_hessen.pdf, Abruf 01.06.2015.

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration (HMSI) (2013b): Pflege - Malteser startet Modellprojekt zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, online verfügbar unter: <https://soziales.hessen.de/presse/pressemitteilung/malteser-startet-modellprojekt-zur-vereinbarkeit-von-beruf-und-pflege>, Abruf 01.06.2015.

Kümmerling, Angelika / Bäcker, Gerhard (2012): Carers@Work. Zwischen Beruf und Pflege: Betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflegeverpflichtung, online verfügbar unter: http://www.carersatwork.tu-dortmund.de/download/CarersAtWork_final_June_2012.pdf. Abruf am 01.06.2015.

Mager, Hans-Christian. & Eisen, Roland (2002). Noch ist häusliche Pflege Familiensache. Die Pflegeversicherung und ihre Folgen. In: Forschung Frankfurt, 1-2/2002, S. 14-19.

Medical Topjobs Blog (2014): Innovative Arbeitszeitmodelle im Schwarzwald-Baar Klinikum, online verfügbar unter: <http://www.medical-careerblog.de/innovative-arbeitszeitmodelle-im-schwarzwald-baar-klinikum/>. Abruf 01.06.2015.

Meyer, Martha / Mischke, Claudia / Niesen, Agatha / Schneider, Franziska (2008): "Am Ende habe ich gewusst, was ich am Anfang gerne gewusst hätte". Beratung Pflegender Angehöriger - Pflegeberatungsbedarfe im Verlauf von 'Pflegendenkarrieren' aus der Perspektive Pflegender Angehöriger, online verfügbar unter: http://www.htwsaar.de/sowi/Forschung%20und%20Wissenstransfer/forschungsberichte/endbericht_24062008-1.pdf/download. Abruf 01.06.2015.

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen (MASGF) (2009): Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Pflege im Land Brandenburg, online verfügbar unter: <http://www.masf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Erwerbsarbeit%20und%20Pflege%20im%20Land%20Brandenburg.pdf>. Abruf am 01.06.2015.

Reichert, Monika (2010): Pflege – Wie gehen Unternehmen mit der Herausforderung um? Vortrag im Rahmen der Veranstaltung: „Beruf und Pflege – Trend oder Tabu?“

Reuyß, Stefan / Pfahl, Svenja / Rinderspacher, Jürgen / Menke, Katrin (2012): Pflegesensible Arbeitszeiten. Perspektiven der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. edition sigma, Berlin

RKW Hessen GmbH (Hrsg.) (2013): ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen. Kompaktes Arbeitszeitwissen für die Praxis, online verfügbar unter: http://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Arbeitszeit-Gewinn/Dokumente/Publikationen/Ergebnisse/Broschuere_Arbeitszeitwissen_kompakt_ArbeitsZeitGewinn.pdf. Abruf 01.06.2015.

Robert Bosch Stiftung GmbH (2013): Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. Zusammenfassung, online verfügbar unter: http://www.bosch-stiftung.de/content/language2/downloads/Zusammenfassung_Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt.pdf. Abruf 01.06.2015.

Rump, Jutta / Schabel, Frank / Alich, David / Groh, Sybille (2010): Betriebliche Projektwirtschaft. Eine Vermessung. http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/HAYS-Studie_Projektwirtschaft_2010.pdf, Abruf 30.10.2014.

Rump, Jutta (1999): Führung und Organisation als Rahmen zur Gestaltung einer familienbewussten Personalpolitik. IN: Gemeinnützigen Hertie-Stiftung (Hrsg.) (1999): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie. Wirtschaftsverlag Bachem, Köln.

R+V-Versicherung (2013): Weil Zukunft Pflege braucht, online verfügbar unter: http://freiraum-fuers-leben.de/presse/Studienbooklet_Weil_Zukunft_Pflege_braucht.pdf, Abruf 01.06.2015.

Schlick, Christopher / Bruder, Ralf / Luczak, Holger (2010): Arbeitswissenschaft (3. vollständ. überarb.u. erw. Aufl.), Springer Verlag. Berlin, Heidelberg.

Schlick, Gerhard H. (2001): Projektmanagement – Gruppenprozesse – Teamarbeit. Expert Verlag, Renningen, Malsheim.

Schneider, Helmut / Wieners, Helen / Heinze, Jana (2012): Konzeptionelle Herleitung betrieblichen Familienbewusstseins. IN: Gerlach, Irene / Schneider, Helmut (Hrsg.): Betriebliche Familienpolitik. Kontexte, Messungen, Effekte. Springer, Wiesbaden, S. 125 – 137.

Schneider, Helmut / Gerlach, Irene / Heinze, Jana / Wieners, Helen (2010): Betriebliches Familienbewusstsein – geschlechts- oder qualifikationsgetrieben? Eine empirische Analyse des Familienbewusstseins deutscher Unternehmen. IN: Die Betriebswirtschaft, 70.Jg. (2), S. 125 – 144.

Schneider, Helmut / Gerlach, Irene / Wieners, Helen / Heinze, Jana (2008): Der berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins. Arbeitspapier Nr. 4, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik: Münster, Berlin. Online verfügbar unter: http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/13ea6e392af129653bb6bf8f06d21439/FFP_Arbeitspapier_Index.pdf, Abruf am: 3.5.2013.

TNS Infratest Sozialforschung (2011): Abschlussbericht zur Studie „Wirkungen des Pflege-Weiterentwicklungsgesetzes“. München: Bericht zu den Repräsentativerhebungen im Auftrag des BMG.

Yasbek, Philippa (2004): The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature. Wellington

Zentrum für Qualität in der Pflege (2013): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Berlin. Online verfügbar unter: <http://zqp.de/upload/content.000/id00046/attachment02.pdf>.

Anhang

Handlungsleitfaden zur Entwicklung eines Konzeptes zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Diese Strukturierungshilfe ist für Sie eine ergänzende Unterstützung zur systematischen Planung und Umsetzung Ihres betrieblichen Konzeptes zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.

Sie ist in folgenden drei Schritten aufgebaut.

Schritt 1: Ziele klären

Dieser Schritt dient der Verständigung über die von Ihnen verfolgten Ziele im Rahmen der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.

Schritt 2: Relevante Maßnahmen für das Erreichen der Ziele identifizieren

Je nach Zielstellung variieren die Maßnahmen, die zur Erreichung der Ziele hilfreich sind.

Anhand der Matrix kann schnell ein Überblick erarbeitet werden, welche Maßnahmen heute schon zur Erreichung dieser Ziele umgesetzt werden, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen und welche Maßnahmen aktuell nicht zu Ihnen passen oder aus anderen Gründen nicht umgesetzt werden sollen..

Schritt 3: Umsetzungsplanung

Der Schritt dient der Umsetzungsplanung derjenigen Maßnahmen, die umgesetzt werden sollen, um die angestrebten Ziele der Organisation im Kontext der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu erreichen.

Schritt 1: Ziele klären

Mit klarem Ziel kommen Sie bestens voran. Folgende zwei Fragen bieten Ihnen Zielklarheit. Dabei brauchen Sie, so sie das Konzept in einer Arbeitsgruppe erarbeiten, nicht eine einheitliche Position zu entwickeln, sondern können Klarheit auch über möglicherweise unterschiedliche Ziele und Motivlagen erlangen.

Was möchten Sie mit dem Engagement zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für Ihre Organisation erreichen?

Warum sind dies wichtige Aspekte für die Organisation (Gründe und Motive)?

Schritt 2: Relevante Maßnahmen für das Erreichen der Ziele identifizieren⁶⁰

Sie können diese Matrix für Ihre Übersicht nutzen. Markieren Sie, ob und was Sie schon umsetzen, ob Sie die Maßnahme in Ihren Umsetzungskatalog aufnehmen möchten oder ob Sie die Maßnahme nicht umsetzen möchten.

Maßnahmen	Machen wir schon	Möchten wir gerne umsetzen	Möchten wir aktuell nicht umsetzen
Handlungsfeld Arbeitszeiten			
Rechtliche Ansprüche auf Freistellung			
Gleitzeitmodelle			
Flexible Regelungen zu Pausen und Arbeitsunterbrechungen			
Vertrauensarbeitszeit			
Arbeitszeitkonten			
Umwandlung von Gehaltsbestandteilen in Freizeit			
Reduzierte Vollzeit			
Teilzeit			
Für Schichtdienste: Flexi-Dienste und Stand-by-Dienste			
Handlungsfeld: Arbeitsorganisation			
Alternierende Heim- und Telearbeit			
Vertretungsregelungen			
Für Schichtdienste: Informelles Tauschen der Schichten			
Teilautonome Teams und Teamarbeit			

⁶⁰Die Maßnahmenübersicht basiert auf der Grundlage des Stufenplanes von berufundfamilie, wurde aber auf der Basis der Ergebnisse der Wissenschaftlichen Begleitung des Projektes „Konzept zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in Unternehmen“ des Malteser Hilfsdienstes modifiziert und an die Bedarfe der Unternehmen angepasst.

Maßnahmen	Machen wir schon	Möchten wir gerne umsetzen	Möchten wir aktuell nicht umsetzen
Job-Sharing			
Pflegeerleichternder Aufgabenschnitt			
Pflegeerleichternde Arbeitsplatzgestaltung			
Handlungsfeld: Kommunikation und Unternehmenskultur			
Kommunikation des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“			
Bereitstellung von Informationen für Mitarbeiter/innen mit Pflegeaufgaben			
Informationen, Vorträge und Seminare für Führungskräfte			
Verankerung der Thematik in Mitarbeitergesprächen			
Kontakthalteprogramme			
Abstimmung bei Fort- und Weiterbildungen			
Handlungsfeld: Service und Unterstützung für Pflegende			
Reservierung von Parkplätzen			
Bezuschussung von haushaltsnahen Dienstleistungen			
Gehaltsvorschuss oder Arbeitgeberdarlehen			
Seminare und Schulungen für pflegende Angehörige			
Professionelle Beratung zum Pflegearrangement			
Unterstützung betrieblicher Selbsthilfegruppen			
Belegplätze für die Kurzzeitpflege in Pflegeeinrichtungen			

Schritt 3: Umsetzungsplanung

Sie kennen es: je konkreter, desto erfolgreicher. Gerne können Sie die Umsetzungsplanung zur Konkretisierung der jeweiligen Maßnahme verwenden.

Maßnahme _____

Datum: _____

Beschreibung der Maßnahme – Was soll konkret passieren?		
Welches Ziel wird mit der Umsetzung der Maßnahme verfolgt?		
Bis wann soll die Maßnahme umgesetzt sein?		
Wer ist für die Umsetzung hauptverantwortlich?		
Geplante Einzelschritte für die Umsetzung der Maßnahme, Beschreibung	Wer ist zuständig?	Bis wann?

Zuletzt erschienen:

IWAK Forschungsberichte



- Nr. 13 Partizipatives Führen lernen, Mitarbeiterbindung stärken – Qualifizierungen für Führungskräfte in der Altenpflege**
Angela Joost (2015)
- Nr. 12 Belastungen an Arbeitsplätzen in Hessen**
Roland Bieräugel, Bettina Splittgerber (2015)
- Nr. 11 Kultur und regionale Wirtschaft**
Vera Neisen, Alfons Schmid (2014)
- Nr. 10 Unterwertige und überwertige Beschäftigung in Rheinland-Pfalz**
Ruth Hasberg, Birgit Wagner, Christian Baden, Christa Larsen, Alfons Schmid (2014)
- Nr. 9 Erwerbssituation und Arbeitslosigkeit in Frankfurt. Chancen, Problemlagen und Handlungsbedarfe für Frauen**
Christa Larsen, Julia Krekel (2014)
- Nr. 8 Qualität der Versorgung mit Anti-Dekubitus-Liegehilfen am Beispiel der Hilfsmittelversorgung durch die AOK – Die Gesundheitskasse in Hessen**
Anke Metzenrath, Kerstin Hagmann, Angela Joost (2014)
- Nr. 7 Regionale Wettbewerbsfähigkeit der Metropolregionen FrankfurtRheinMain und Stuttgart im Vergleich**
Christian Baden, Horst Entorf, Vera Neisen, Alfons Schmid, Philip Sieger (2013)
- Nr. 6 Ressourcen und Potenziale in Hessens Betrieben**
Oliver Nüchter, Christa Larsen (2013)
- Nr. 5 Aus- und Weiterbildungsbedarfe und -praxis in hessischen Migrantenunternehmen**
Vera Neisen, Christa Larsen (2013)
- Nr. 4 Wissenschaftliche Begleitung der Implementierung der Pflegestützpunkte in Hessen**
Angela Joost, Anke Metzenrath (2012)
- Nr. 3 Wirtschaft und ökonomische Bildung**
Alfons Schmid, Nils Beckmann, Miriam Wiesen (2012)

IWAK Reporte



- IWAK-Betriebsbefragung im Herbst 2013
Standortfaktoren und Wettbewerbsfähigkeit der Region Rhein-Main aus betrieblicher Sicht.
Oliver Nüchter, Alfons Schmid (2014)
- IWAK-Betriebsbefragung im Herbst 2013
Beschäftigungsprognose 2014/2015 für die Region Rhein-Main
Oliver Nüchter, Alfons Schmid (2014)

Weitere **IWAK Veröffentlichungen** unter www.iwak-frankfurt.de.

Gefördert von

HESSEN



Hessisches Ministerium für Soziales und Integration

Dostojewskistraße 4
65187 Wiesbaden
Germany

Tel.: +49 (0) 611 817 0
Fax: +49 (0) 611 80 93 99

www.hessen.de
info@hsm.hessen.de

Das IWAK hat als assoziierter wissenschaftlicher Partner kooperiert mit:

Malteser im Bistum Limburg

Frankfurter Str. 9
65549 Limburg

Tel.: +49 (0) 6431 9488-0
Fax: +49 (0) 6431 9488-100

www.malteser-limburg.de
info-limburg@malteser.org



IWAK

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur

Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Senckenberganlage 31
60325 Frankfurt am Main
Germany

Tel.: +49 (0)69 798 23855
Fax: +49 (0)69 798 28233

www.iwak-frankfurt.de
iwak@uni-frankfurt.de