



# **Pflegesensible Arbeitszeitgestaltung**

## **Ein Handlungsfeld für Betriebs- und Personalräte**



Vereinbarkeit  
von Familie und Beruf  
gestalten

# Inhalt

Vorwort .....	1
1. Einleitung .....	2
2. Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – Beispiele aus dem betrieblichen Alltag .....	8
3. Handlungsfelder einer pflegesensiblen Arbeitszeitgestaltung .....	13
3.1 Gestaltung pflegesensibler Arbeitszeiten .....	14
3.2 Pflegegerechte Arbeitsorganisation .....	16
3.3 Pflegesensible Arbeits- und Betriebskultur .....	16
3.4 Die Pflegephasen – passende Gestaltungselemente zur richtigen Zeit .....	17
4. Beispiele guter Praxis .....	24
5. Handlungsleitfaden zur Umsetzung pflegesensibler Arbeitszeiten .....	29
6. Praxistipps für eine pflegesensible Arbeitswelt .....	32
7. Muster-Betriebsvereinbarung .....	34
8. Das Thema Pflege in Tarifverträgen .....	36
9. Die aktuelle Gesetzeslage zum Thema Pflege .....	38
10. Rechtliche Grundlagen für Betriebs- und Personalräte .....	40
11. Anhang .....	41

# Vorwort

Vereinbarkeit von Beruf und Familie bedeutet nicht nur, Zeit für Kinder zu haben. Immer wichtiger wird es, sich um alte oder kranke Angehörige kümmern zu können. Wie anstrengend das ist, weiß jeder, der nach einem anstrengenden Arbeitstag nach Hause eilt, um die pflegebedürftige Mutter zu füttern, zu waschen und liebevoll auf sie einzugehen.

Auch die Zahlen des DGB-Index Gute Arbeit (2010) belegen: Beschäftigte, die außerberuflich Pflege leisten – meist Frauen – sind extrem belastet. Sie haben mit der Arbeitsintensität, den emotionalen Anforderungen und enormer Arbeitshetze zu kämpfen. Um Gute Arbeit mit guter Pflege zu verbinden, braucht es bessere Arbeitszeitregelungen und mehr professionelle Dienstleistungsangebote.

Berufstätige, die für die Pflege von Angehörigen freigestellt sind, brauchen finanzielle und betriebliche Unterstützung. Ein Ziel sollte es sein, Arbeitsorganisation und Arbeitszeiten soweit anzupassen, dass pflegende Beschäftigte nicht aus dem Beruf gedrängt werden.

Wie pflegende Beschäftigte konkret unterstützt werden können zeigt die aktuelle Studie „Pflegesensible Arbeitszeiten. Arbeitszeitrealitäten und -bedarfe von Beschäftigten mit Pflegeaufgaben“ von SowiTra und IfES (Uni Münster). Sie beschreibt Eckpunkte für die Gestaltung pflegesensibler Arbeitszeiten, um betriebliche Arbeitsbedingungen pflegefreundlicher zu gestalten.



Die vorliegende Broschüre liefert wichtige Impulse aus diesen Forschungsergebnissen für die betriebliche Praxis. Ich hoffe, dass mit dieser Handreichung ein praktischer Beitrag für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege geleistet werden kann und wünsche allen Interessenvertreter/innen viel Erfolg bei der konkreten Umsetzung.

Ingrid Sehrbrock

# 1. Einleitung

*„Ich sage immer, Pflege ist wie Zahnarzt.  
Man geht da erst hin, wenn es weh tut.“  
(Leiterin Firmennetzwerk Pflege  
bei einem Automobilhersteller)*

Diese Broschüre soll Hilfestellung für betriebliche Akteure geben, Pflege und Vereinbarkeit als ein immer bedeutenderes Thema mit seinen verschiedenen Aspekten zu betrachten. Ziel ist es, Betriebs- und Personalräte in ihrer täglichen Praxis zu unterstützen und mittels Hilfe bei der Entwicklung pflegesensibler Arbeitszeiten, einen Beitrag zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu leisten. Ideen zum Konzept pflegesensibler Arbeitszeiten sollen die organisatorischen Bedingungen verbessern, damit die Chancen beider Seiten, der pflegenden Beschäftigten hier und der betrieblichen Akteure dort, auf einen fairen Interessenausgleich verbessert werden.

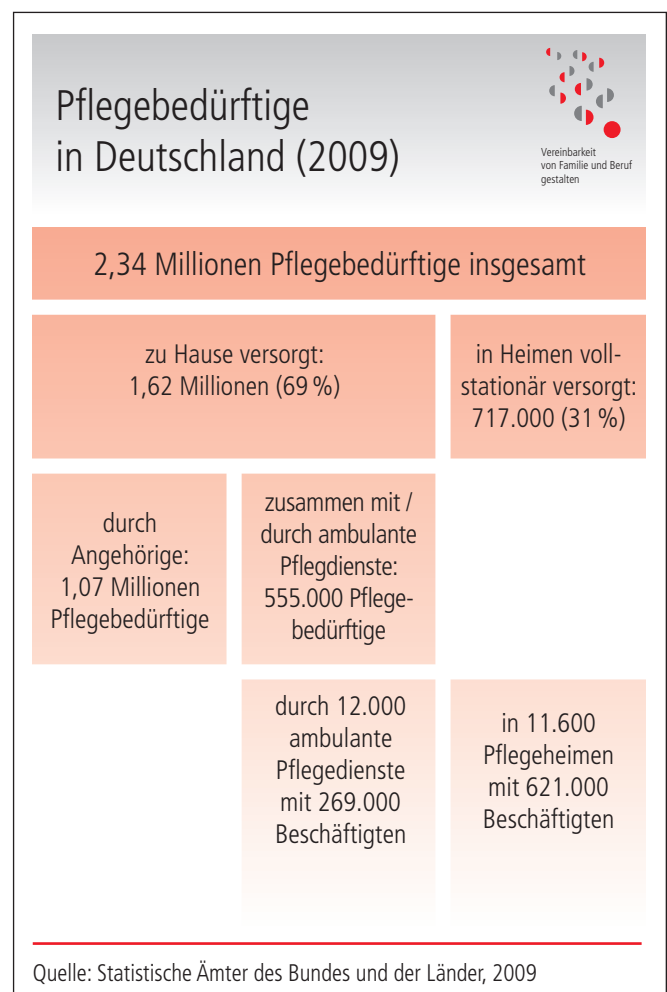
Pflegende Erwerbstätige wollen, trotz aller Doppelbelastungen, kaum ihre berufliche Tätigkeit aufgeben. Im Gegenteil, viele Betroffene empfinden den eigenen Beruf und die damit verbundene Abgrenzung von der Pflegearbeit als äußerst wichtig für ihr Leben. Daher sollte die Übernahme von Pflegeverantwortung im Erwerbsleben nicht zwangsläufig als eine Frage des Entweder/Oder betrachtet werden (Stichwort „Auszeit“), sondern eher als eine des rechten Maßes. Es geht nicht darum, diese Lebensphase ganz nach den Erfordernissen der Pflegearbeit auszurichten, sondern vielmehr um die Balance möglichst vieler Elemente der bisherigen Lebenspraxis. Dazu gehört als zentrales Element auch die eigene Erwerbstätigkeit. In diesem Zusammenhang ist die Schaffung von positiven Voraussetzungen für eine Vereinbarkeit von Pflege und Beruf von entscheidender Bedeutung. Ziel ist es, Beschäftigten mit Pflegeverantwortung eine Chance zu geben, beides ohne Raubbau an der Gesundheit oder der beruflichen Leistungsfähigkeit verwirklichen zu können. Es stehen sich mit Pflege und Beruf also nicht zwei zu vermeidende Übel gegenüber, sondern zwei zu fördernde und zu vereinbarende Aktionsfelder.

*„Die Gespräche, die ich geführt habe, da war es immer das finanzielle Problem. Und der Kontakt, also die Angst, ich sitz dann zu Hause und mach nur die Pflege.  
Also diese Angst, sich ganz in die Pflege rein zu geben und den Kontakt zu den Kollegen zu verlieren. Also jeder hat*

*gesagt, ich brauch die Arbeit als Ausgleich [...] Und wenn ich nur zwei Stunden am Tag rein [in die Arbeit] kommen kann.“  
(Betriebsrätin und Pflegeverantwortliche bei einem Datenverarbeitungsunternehmen)*

## Pflege ist ein Thema, das Viele betrifft

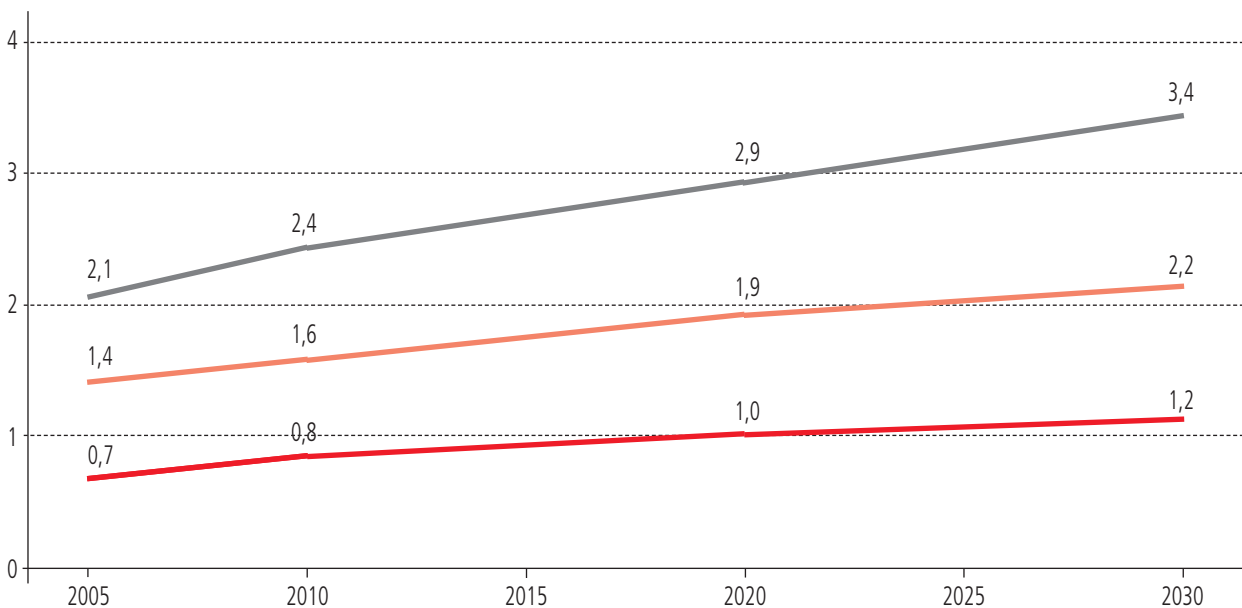
Zunächst ein kurzer, zahlenmäßiger Überblick über das Ausmaß und die Tragweite der momentanen Situation: Die Bereitschaft, Pflegeaufgaben zu übernehmen, ist in Deutschland im Großen und Ganzen ziemlich stark ausgeprägt. In der Übersicht stellt sich Pflege in Deutschland statistisch gegenwärtig wie folgt dar:



Insgesamt gibt es in Deutschland derzeit zirka 2,34 Millionen Menschen „akzeptierte“ Pflegebedürftige, das heißt solche, denen eine Pflegestufe nach dem SGB XI zugestanden wurde. Zwei Drittel der pflegebedürftigen Menschen in Deutschland werden in häuslicher Pflege versorgt, weil es Wunsch der zu pflegenden Person oder des familiären Umfeldes ist (Emnid 2007). Zirka eine Million Pflegebedürftige werden ausschließlich durch Angehörige betreut und durch das Pflegegeld finanziell unterstützt. Über eine halbe Million Pflegebedürftige leben ebenfalls in Privathaushalten. Bei ihnen erfolgt die Pflege zum Teil oder vollständig durch ambulante Pflegedienste. Diese schauen üblicherweise nur ein bis drei mal täglich nach den zu Pflegenden. Der Rest der Pflegearbeit wird also auch hier von Angehörigen erledigt. Neben diesen offiziellen Zahlen existieren aber zirka drei Millionen sogenannte „hauswirtschaftlich Hilfsbedürftige“ ohne anerkannte Pflegestufe, die dennoch mehrheitlich täglicher Hilfe bedürfen. Insofern dürfte die Zahl der tatsächlich Pflegebedürftigen deutlich höher liegen als es die amtliche Statistik glauben macht.



## Entwicklung der Pflegebedürftigkeit in Deutschland 2005 bis 2030 (Status-Quo-Szenario; in Millionen)



Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2010

### Die Zahl der Pflegebedürftigen wird weiter massiv zunehmen

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Altern und Pflege wird in Zukunft noch mehr als gegenwärtig in den Blickpunkt des öffentlichen Interesses rücken (müssen). Verantwortlich dafür ist unter anderem die Tatsache, dass in Deutschland schon jetzt nahezu jede vierte Person älter als 60 Jahre ist; im Jahre 2025 wird es fast jede dritte Person sein. Die daraus resultierenden Konsequenzen werden immer offensichtlicher zu einem zentralen Zukunftsthema, auch aus Sicht von Unternehmen und Gewerkschaften. Wie die Modellrechnungen des Statistischen Bundesamtes zeigen, kann der absehbare demographische Wandel in Deutschland zu etwa 58 % mehr Pflegebedürftigen im Jahr 2030 im Vergleich zu heute führen. Die Zahl der Pflegebedürftigen dürfte damit von aktuell 2,34 auf 3,4 Millionen steigen. Ursache für diese Zunahme ist die steigende Zahl Älterer bei insgesamt sinkender Gesamtbevölkerung. Das heißt aber auch, dass immer mehr Beschäftigte in absehbarer Zeit vor der Herausforderung stehen werden, Pflegeverantwortung für eine nahe stehende Person übernehmen zu müssen. Bereits heute hat jede fünfte Person in Deutschland einen pflegebedürftigen Menschen im familiären Umfeld (Emnid 2007).

### Häusliche Pflege ist Arbeit

Der überwiegende Teil der amtlich bestätigten Pflegebedürftigen (64 %) braucht die Pflegeleistung täglich rund um die Uhr, während ein Viertel (26 %) zumindest stundenweise Pflegeleistungen benötigt. Im Durchschnitt umfassen die Unterstützungs- und

Betreuungsleistungen rund 37 Stunden pro Woche, also etwa einer Vollzeitstelle entsprechend. Rein statistisch erstreckt sich eine Pflegebedürftigkeit durchschnittlich über einen Zeitraum von 8,2 Jahren (alle Angaben: Schneekloth;Wahl 2005).

### Häusliche Pflege birgt hohe Gesundheitsrisiken

Die Folgen der Unvereinbarkeit von Beruf und Pflege sind für die Pflegenden immens. Dauerhafte Pflegeanforderungen führen häufig zu Überforderungen. Die stärksten Belastungen sind psychischer und physischer Natur (Dallinger 1997) und erst zweitrangig finanziell. Eine aktuelle Studie der Siemens Betriebskrankenkasse kommt zu dem Ergebnis, dass die Zahl der schwerwiegenden und chronischen Erkrankungen bei Pflegenden um 51 % höher liegt als im Durchschnitt aller Versicherten und die jährlichen Kosten liegen demnach 18 % über dem Durchschnitt (SBK 2011).

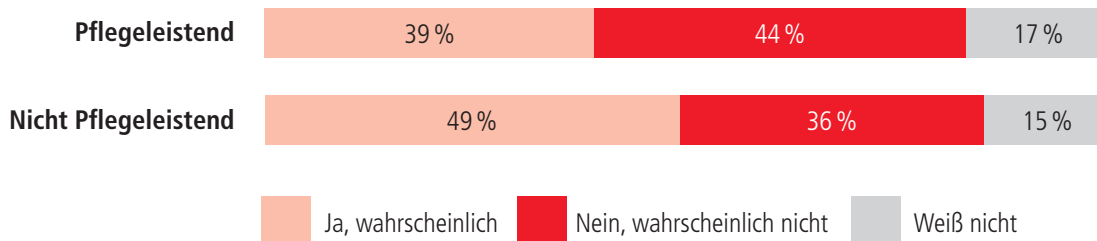
Die hohen Belastungen bestätigt auch der DGB-Index „Gute Arbeit“ 2010. Ein hoher Anteil der Beschäftigten sieht sich unter Zeitdruck gesetzt: In hohem oder sehr hohem Maße leiden nach eigenen Angaben 44 % der Beschäftigten mit Pflegeverpflichtungen unter Arbeitshetze – 36 % beträgt dieser Anteil im Durchschnitt bundesweit. Schlechter schneiden die Pflegenden außerdem bei der Verteilung der Arbeitsqualität nach Indexklassen ab: Der Anteil schlechter Arbeit liegt bei den pflegeleistenden Beschäftigten mit 41 % um acht Punkte über dem Durchschnitt.

Nicht besser werden die Arbeitszeiten bewertet: Trotz außerberuflicher Pflegebelastung leisten vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Durchschnitt mit 43 Stunden pro Woche genauso viel wie Beschäftigte ohne Pflegeverpflichtung. Insgesamt sehen sich Beschäftigte die Pflegebedürftige betreuen in überdurchschnittlichem Maße von Überlastung bedroht (s. Abb.).

## Außerberufliche Betreuung Pflegebedürftiger, zukünftige Arbeitsfähigkeit – Der Zusammenhang



Bitte denken Sie an Ihre Arbeit und Ihren Gesundheitszustand: Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben können?



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2010: [www.dgb.de/-/HU5](http://www.dgb.de/-/HU5)

### **Pflege ist vielfältig**

Pflege schließt nicht nur körperliche Hilfeleistungen mit ein, sondern sämtliche sozialen und organisatorischen Tätigkeiten zur Unterstützung einer nahe stehenden, hilfebedürftigen Person. Dies gilt auch für Besorgungen, Haushaltshilfe, seelischen Beistand, Begleitung zu Terminen sowie Betreuung – allesamt Tätigkeiten, die nötig sind, den Alltag von bedürftigen Menschen (auch ohne Pflegestufe) ohne deutliche Einbußen an Lebensqualität dauerhaft aufrecht zu erhalten. Denn oftmals sind es die scheinbar kleinen, zwischenmenschlichen, nicht medizinischen Dinge, die z. B. ein Pflegedienst nicht abdeckt, die aber viel Zeit in Anspruch nehmen und für ein lebenswertes Dasein sehr wichtig sind.

### **Pflege ist keine reine Frauensache**

Traditionell werden Fürsorgearbeiten und Pflege vorwiegend von Frauen geleistet, die teilweise oder ganz auf ihre Erwerbstätigkeit verzichten haben. Diese klassischen Rollenmuster geraten in Bewegung. Frauen sind zunehmend weniger bereit, auf ihren Beruf zu verzichten; aber auch zunehmend mehr Männer pflegen zu Hause Angehörige. Niedrige Einkommen zwingen Frauen und Männer dazu, Lösungen zu finden, um Pflege und Beruf unter einen Hut zu bringen. Die Übernahme von Pflegeaufgaben wird stark davon

abhängen, ob es gelingt, gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Lebens- und Arbeitssituation ermöglichen.

### **Fürsorgearbeit als feste Größe einer zukunftsorientierten Personalpolitik**

Anstelle von „Familienfreundlichkeit“ wird die zukünftige Personalpolitik in Unternehmen und Verwaltungen von einer familien-gerechten oder familienbewussten Personalpolitik abgelöst werden. Eine entsprechende Ausrichtung moderner Personalpolitik beruht nicht auf uneigennütziger „Freundlichkeit“, sondern nützt auch dem Unternehmen als Arbeitgeber. Neben der sichtbar erhöhten Leistungsbereitschaft zufriedener Beschäftigter, verbessert eine familienbewusste Personalpolitik die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Eine Expertise des „Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik“ der Universität Münster weist die durch eine mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Pflege resultierenden zentralen betrieblichen Folgekosten für Unternehmen aus (vgl. FFP 2011). Diese sind in erster Linie auf Fehlzeiten aufgrund von Absentismus und Krankheit, (temporäre) Fluktuation und Reduzierung der



Stundenzahl, erhöhten Supervisionsaufwand von Führungskräften sowie Präsentismus zurückzuführen. Zur Berechnung der betrieblichen Folgekosten wurde die Perspektive betroffener Beschäftigter sowohl mit pflege- als auch mit hilfebedürftigen Angehörigen systematisch in das empirische Design eingebunden. Zusammenfassend konnten folgende Kosten ermittelt werden:

- Die betrieblichen Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege belaufen sich insgesamt auf 18,94 Milliarden Euro pro Jahr. Davon entfallen 8,06 Milliarden (10,88 Milliarden) Euro auf Beschäftigte mit pflegebedürftigen (hilfebedürftigen) Angehörigen.
- Die durchschnittliche Höhe betrieblicher Folgekosten beträgt pro Beschäftigtem mit Pflege- respektive Hilfeaufgaben 14.154,20 Euro jährlich.
- Zentraler Treiber betrieblicher Folgekosten ist mit einem Anteil von 47,3 Prozent an den Gesamtkosten der Präsentismus.

Pflegeaufgaben als Normalfall im Leben nahezu aller Menschen zu verstehen und zum Bestandteil der Personalpolitik zu machen, bedeutet die Arbeitsorganisation und insbesondere die Arbeits-



zeiten pflegesensibel auszurichten. Auf diese Weise lassen sich sowohl die Arbeitsleistung als auch die Zufriedenheit betroffener Beschäftigter positiv beeinflussen. Betriebe sichern damit die Gesundheit und die Motivation ihrer Beschäftigten und sind in Zukunft in ihrer Betriebsorganisation so aufgestellt, dass ein möglicher pflegebedingter Ausfall (z. B. durch Vertretungsregelungen oder Teilzeit) leichter verkraftet werden kann.

Immer mehr Unternehmen erkennen die Zeichen der Zeit und verankern eine nachhaltige Personalpolitik als Bestandteil der Firmenphilosophie in ihrer Betriebskultur. Auch angesichts der bereits erwähnten, absehbaren demographischen Entwicklung wird ein Entgegenkommen beider Seiten gerade in Bezug auf Arbeitszeitmaßnahmen unumgänglich werden. Ähnlich wie bei der Einführung von Elternzeitregelungen für Männer, ist es hilfreich, alle in Frage kommenden Instrumente in Betracht zu ziehen.

### **Vereinbarkeit gleich Vereinbarkeit?**

#### **Wichtige Unterschiede zwischen einer familiengerechten und pflegerechten Vereinbarkeitspolitik**

Beschäftigte die außerberuflich Pflege leisten sind laut DGB-Index „Gute Arbeit“ 2010 mit ihrer Vereinbarkeitssituation unzufriedener als andere Beschäftigte. In fast allen Dimensionen bewerten sie ihre Arbeitssituation schlechter als nicht Pflegenden. Auch in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird das Thema Pflege deutlich seltener geregelt. Hier mangelt es noch an betrieblichen und kollektiven Lösungen. Entweder wird Pflege gar nicht thematisiert oder es wird als Unteraspekt der Vereinbarkeit von Familie und Beruf behandelt, wodurch man den speziellen Anforderungen der pflegenden Beschäftigten kaum oder nur schwer gerecht wird.

*„Wenn ich Kinder habe, geleite ich sie mit allen Problemen und Schwierigkeiten in das Leben hinein. In den meisten Fällen der Pflege geleite ich jemand mit allen möglichen Schwierigkeiten aus dem Leben hinaus. Es ist nichts Negatives. Es ist nur einfach etwas, das sehr fordernd ist. Und das eben nicht mit Ausblick auf künftige Freuden abgemildert wird.“*

*(Leiterin Firmennetzwerk Pflege bei einem Automobilhersteller)*

Regelungen für eine gelingende Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind oft zwar ein Türöffner für pflegespezifische Vereinbarkeitsfragen, so dass Betriebe, die sich bereits aktiv für Familien mit Kindern eingesetzt haben, davon auch für eine pflegesensible betriebliche Vereinbarkeitspolitik profitieren können. Eins zu eins können und sollten die Unterstützungsangebote, die ursprünglich für Beschäftigte mit Kindern entwickelt wurden, aber nicht auf Beschäftigte mit privater Pflegeverantwortung übertragen werden. Bei der Herstellung einer Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erfordern die vielfältigen Pflegesituationen spezifischere und teils grundlegend andere Maßnahmen als die Kindererziehung in den jeweiligen Phasen. Die wesentlichen Unterschiede sind:



- Pflege ist noch immer ein Tabuthema im Unternehmen. Pflege ist negativ besetzt, man redet nicht so gerne darüber. Pflegenden Beschäftigte sprechen daher, im Gegensatz zu Eltern, ihre Situation im Betrieb selten an.
- Viele Betriebe wissen nicht, wie viele ihrer Beschäftigten häusliche Pflegeverantwortung übernehmen. Häufig wird vom Arbeitgeber angenommen, gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sei Privatsache.
- Für viele pflegende Beschäftigte ist es keine Selbstverständlichkeit, dass der Arbeitgeber Ansprechpartner für Veränderungswünsche und Entlastungsstrategien sein könnte.
- Der Gedanke, dass Arbeitgeber auch ein Eigeninteresse an einer funktionierenden Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ihrer Beschäftigten haben könnten, ist für betriebliche Akteure wie Beschäftigte oft noch neu.
- Pflege ist weniger planbar als Elternschaft, da sie ohne zeitlichen Vorlauf unerwartet eintreten kann.
- Der Pflegeverlauf ist nicht linear und geprägt von nicht vorhersehbaren, kurzfristig eintretenden Situationen (Tagesform, Unfälle).
- Pflegeleistende sind häufig überfordert mit der Betreuung von Pflegebedürftigen (zum Teil medizinisches Fachwissen notwendig).
- Pflegeanforderungen steigen im Verlauf, während Kinder über die Jahre selbstständiger werden.
- Pflegenden Beschäftigte sind im Durchschnitt älter als Beschäftigte mit kleinen Kindern, was ihre individuelle betriebliche Verhandlungsposition zusätzlich schwächen dürfte.
- Aufgrund des meist höheren Alters Pflegenden gewinnt das Thema Gesundheitsfürsorge und Gesunderhaltung an Bedeutung.
- Pflege hat mit geistigem und körperlichem Verfall, Krankheit und Tod zu tun. Die mit den eigenen Kindern verbrachte Zeit dagegen bewirkt eine positive Grundstimmung und Zukunftsaussicht. Pflegenden Beschäftigte sind daher emotional mehr belastet.
- Ungleichmäßige Verteilung der Belastung: Besonders zu Beginn und zum Ende einer Pflegesituation besteht erhöhter Zeitbedarf. Wie sich der Pflegebedarf entwickelt und wie lange die Pflegesituation insgesamt andauern wird, ist meist unvorhersehbar.



## 2. Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – Beispiele aus dem betrieblichen Alltag

### Frau Gerkens – Berufstätig trotz Pflege dank engagierter Vorgesetzter

Frau Gerkens arbeitet als Kassiererin in einem Verbrauchermarkt, in dem auch Samstagsarbeit anfällt. Sie ist dort über eine Leiharbeitsfirma befristet angestellt. Neben dem Beruf kümmert sie sich um ihre Mutter, die im selben Haus wohnt und inzwischen täglich Unterstützung benötigt.

Frau Gerkens wurde – wie viele Berufstätige – mit dem Thema Pflegeverantwortung aufgrund eines Schlaganfalles der Mutter von einem Tag auf den anderen konfrontiert. Überfordert mit der Situation und angesichts einer unsicheren Beschäftigungssituation stellte Frau Gerkens ihre Berufstätigkeit zunächst grundsätzlich in Frage. Dank einer engagierten und gut informierten Vorgesetzten wurden ihr jedoch pflegesensible Rahmenbedingungen realisiert, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Pflege entgegen ihrer eigenen Erwartung möglich machten.

*„Ich hatte einen Leiharbeitsvertrag und der sollte eigentlich verlängert werden. Und da hat mich meine Chefin zum Gespräch reingenommen und dann habe ich ihr alles gesagt. Und ich habe gesagt, ich weiß nicht, ob ich das jetzt verlängern kann. Ich weiß gar nicht, wie es weitergeht. Und da hat sie zu mir gesagt, jetzt warten Sie mal ab, wie es weitergeht und den Vertrag machen wir mal weiter.“*

Die Vorgesetzte sorgte gemeinsam mit dem Personalchef des Warenmarktes dafür, dass Frau Gerkens zunächst den betriebs-eigenen „Ratgeber für pflegende Angehörige“ erhielt und anschließend im Rahmen des Pflegezeitgesetzes beruflich freigestellt wurde, um die Pflege ihrer Mutter zu organisieren und alle Formalien zu erledigen. Der Fall von Frau Gerkens zeigt: Vor allem bei plötzlichem Eintritt der Pflegesituation ist es für pflegende Beschäftigte wichtig, dass diese berufliche Freistellung ebenso kurzfristig realisiert werden kann, wie eine Pflegesituation eintritt. Verständnis und Entgegenkommen der Vorgesetzten sind in solchen Situationen eine grundlegende Voraussetzung.

*„Und an dem Tag hätte ich meine Mutter heimkriegen sollen, weil sie draußen in der Reha noch keinen Platz haben. Und dann bin ich wieder ins Geschäft und habe gesagt, was mache ich jetzt? Nehme ich jetzt die 10 Tage? Ah ja, hat meine Chefin gesagt, jetzt nehmen Sie mal die 10 Tage.“*

Auch über die kurzfristige berufliche Auszeit hinaus erhielt Frau Gerkens tatkräftige Unterstützung von Seiten der Führung. Sie reduzierte nach Rückkehr aus der kurzfristigen Freistellung ebenfalls im Rahmen der gesetzlichen Pflegezeit ihre wöchentliche Arbeitszeit von 28 Stunden auf 15 Stunden und fand gemeinsam





mit der Chefin die für sie ideale Lage und Verteilung der Arbeitszeiten. Inzwischen arbeitet Frau Gerkens wochentags immer morgens von 7 bis 10 Uhr und samstags nach Bedarf auch mal länger. Frau Gerkens musste so zwar ihren Arbeitsbereich verändern und sich neu einarbeiten, dafür ist sie jetzt in der Zeit im Betrieb, in der ihre Mutter vom ambulanten Pflegedienst versorgt wird. Kurzfristigen Arbeitseinsätzen auf Anfrage kann sie nachkommen, wenn ihr Mann, der in Schichtdienst arbeitet, die Pflege der Mutter übernimmt. Frau Gerkens ist in diesen Situationen froh, ihrer Chefin auch mal entgegen kommen zu können, da diese in vielerlei Hinsicht Verständnis zeigt und auf die pflegerischen Belange Rücksicht genommen wird. Dies zeigt sich auch, wenn Frau Gerkens wichtige Facharzttermine gemeinsam mit ihrer Mutter wahrnehmen muss.

*„Und an dem Termin hätte ich normalerweise schaffen müssen. Und den nächsten Tag hätte ich einen freien Tag gehabt. Und da habe ich gesagt, können wir den tauschen? Jetzt ist aber personalmäßig niemand ... also nicht mehr so viel da. Jetzt hat meine Chefin mir aber trotzdem den Tag frei gegeben. Also da sind sie schon flexibel. Also wirklich.“*

Das Zusammenspiel aus einer engagierten Führungskraft und flexiblen Arbeitszeiten ermöglichten es Frau Gerkens letztlich, neben der Pflege weiterhin berufstätig zu sein.

### **Herr Paulsen – Selbstbestimmte Arbeitszeiten und Mitbestimmung als Wettbewerbsvorteil**

Herr Paulsen arbeitet als hochqualifizierter Softwareentwickler unbefristet in einem Finanzinstitut in Vollzeit. Zwar arbeitet er im Team mit anderen Kollegen, hat jedoch spezifische Bereiche, die nur er betreuen kann. Er pflegt seinen, seit vielen Jahren schwer erkrankten Lebensgefährten, so dass die Doppelbelastung aus Erwerbstätigkeit und Pflege über die Jahre schleichend zunahm. Der Gesundheitszustand des Lebenspartners hat sich vor allem in den letzten zwei Jahren deutlich verschlechtert, weshalb Herr Paulsen eine Pflegekraft im Haushalt engagiert hat.

Herr Paulsen ist mit der Pflegesensibilität seines Arbeitgebers zufrieden, wofür es mehrere Gründe gibt. Es existieren firmeninterne Ansprechpartner zu Familien- bzw. Vereinbarkeitsfragen, Seminare zum Thema Pflege für die Beschäftigten sowie die Möglichkeit, eine verlängerte „Pflegeauszeit“ bzw. „Pflegeteilzeit“ von bis zu einem Jahr zu nehmen. Das Unternehmen geht damit über die bestehende gesetzliche Regelung der „Pflegezeit“ noch hinaus. Zudem besteht eine Dienstvereinbarung über alternierende Teleheimarbeit, auf deren Grundlage Herrn Paulsen von seinem Vorgesetzten innerhalb von zwei Tagen ein Heimarbeitsplatz bewilligt wurde. Die Vorgesetzten zeigen sich insgesamt offen gegenüber schnellen, unbürokratischen Lösungen, wenn die Beschäftigten

diese benötigen. Kurzfristige Sonderregelungen sind betriebsweit nicht unüblich, wie Herr Paulsen bekräftigt. Er kennt andere Kollegen, die aus verschiedensten Gründen ähnliche Absprachen haben.

*„Ja, und die anderen Kollegen, die haben ... also der ganze Bereich arbeitet eigentlich zu Hause. Teilweise aus Erziehungsgründen, also weil Kinder da sind. Teilweise, weil der Kollege aus Berlin pendelt und eigentlich nicht fünf Tage in der Woche in Frankfurt sein möchte, sondern nur drei Tage.“*

Seine Arbeit erledigt Herr Paulsen sowohl im Büro als auch zu Hause: Drei Wochentage arbeitet er im Büro, die restlichen Zeiten arbeitet er nachmittags zu Hause. An seinen Bürotagen legt Herr Paulsen sich Besprechungen mit Kollegen/innen und anderen Geschäftspartnern/innen. Zu den Gleitzeiten der Bank ist er grundsätzlich für sein Team und die Vorgesetzten erreichbar, egal ob zu Hause über das Telefon oder im Unternehmen. Herr Paulsen hat damit großen Einfluss auf die Arbeitszeiten und relativ weit gefasste Gestaltungsspielräume, die seiner Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu Gute kommen.

*„Also im Endeffekt von der Früh um sechs bis 20 Uhr kann ich meine Arbeitszeit mir selber eigentlich einteilen.“*

Auch seine Termine bestimmt er in hohem Maße selbst. Diese werden ihm in der Regel mit ein bis zwei Wochen Vorlauf bekannt gegeben.

*„Wenn ich wirklich nachmittags einen Termin habe, wenn jemand kommt zu mir jetzt und will nachmittags einen Termin, dann sage ich sorry. Wenn er sagt, du können wir nächste Woche am Dienstag oder am Mittwoch, ... Da lasse ich mit mir gern reden.“*

Grundlage für den hohen Gestaltungsspielraum von Herrn Paulsen: Im Unternehmen herrscht nicht die weit verbreitete Anwesenheitskultur, sondern eher das Prinzip der Verfügbarkeit. Dass dies noch immer keine Selbstverständlichkeit ist, weiß Herr Paulsen aus seinen früheren Berufserfahrungen bei anderen Großkonzernen. Trotz damit verbundener finanzieller Einbußen hat er bereits vor Jahren gezielt den Arbeitgeber gewechselt, um keine Dienstreisen mehr unternehmen zu müssen und sich mehr um seinen Partner zu kümmern.

*„Es ist einfach ein gesetzter Betrieb, der einen entsprechenden Betriebsrat hat. Und wenn man soziale Dinge umsetzen will, braucht man einen Betriebsrat. Und meine ganzen amerikanischen ... ja gut, das eine war ein amerikanisches Unternehmen, das andere war eben finnisch-französisch, die haben alle keinen Betriebsrat gehabt. Da wäre nichts gegangen. Da hätte ich nur sagen können okay, ich kann nicht mehr. Dann hätten sie gesagt: Vielen Dank, das war's.“*

Pflegesensible Beschäftigungsbedingungen und eine aktive Mitbestimmungskultur waren für ihn letztlich ein Wettbewerbsvorteil und ausschlaggebendes Argument für den Arbeitgeberwechsel.



## **Frau Schön – Inoffizielle Regelungen helfen, trotz Pflegebelastung den Beruf als Selbstverwirklichung auszuüben**

Frau Schön ist alleinstehend und kümmert sich – neben der Berufstätigkeit – um ihre Mutter, die mit Pflegestufe II in einem eigenen Haushalt in unmittelbarer Nähe lebt. Ihre Mutter ist dement und gebrechlich und wird mehrmals täglich in ihren Grundbedürfnissen von einem mobilen Pflegedienst versorgt. Den Rest der Zeit wird sie hauptsächlich von Frau Schön versorgt. Dieser bleibt kaum mehr Eigenzeit zu ihrer Verfügung und selbst wenn es ihr gelingt, nach Feierabend Zeit für sich zu verbringen, spürt sie die Auswirkungen der dauerhaften Belastung aus der Gleichzeitigkeit von Beruf und Pflege:

*„Und man ist eigentlich nie mehr frei. Ich bin ein leidenschaftlicher Leser. Und ich merke in letzter Zeit, dass ich kaum mehr ein Buch zu Ende kriege. Oder auch, wie gesagt, meine Musik. Ich liebe Musik über alles und höre gerne Opern. Aber auch das ertrage ich nicht mehr, ich will nur noch Stille um mich haben.“*

Frau Schön arbeitet in (überlanger) Vollzeit als qualifizierte Angestellte bei einem Finanzdienstleister. In dem Unternehmen in dem sie seit vielen Jahren angestellt ist, existiert eher eine Leistungs- als eine Anwesenheitskultur. Dies wirkt sich so aus, dass die Abgabetermine für viele von Frau Schöns Projekten im Voraus feststehen und sie, wenn die Pflegesituation es erfordert, auch von zu Hause aus arbeiten kann. Es gibt auch Teilzeitstellen in der Firma, jedoch wird von den Angestellten ab einer gewissen Position erwartet, mindestens 40 Stunden die Woche zu arbeiten. Aus diesem Grunde und teils auch aus finanziellen Erwägungen scheidet eine (von Frau Schön manchmal gewünschte) Reduzierung der Arbeitszeit für sie aus.

*„Das ist auch eine finanzielle Überlegung, schränkst du dich ein oder nicht. [...] Sonst würden mir 32 Stunden oder so gefallen, dass einfach ein Zeitfenster für mich bleibt, was ich praktisch überhaupt nicht mehr habe.“*

Neben der Gleitzeitregelung ist der Betrieb ein gutes Beispiel für inoffizielle Regelungen und Ausnahmen zur Handhabung von Überstunden und mobilen Arbeitsformen. Frau Schön hat einen sehr flexiblen Gestaltungsspielraum was ihre konkreten Arbeitszeiten (Gleitzeit ohne Kernarbeitszeiten) angeht und bezeichnet ihren Chef als sehr verständnisvoll. Sie verfügt zwar über keinen offiziell genehmigten Telearbeitsplatz, darf jedoch je nach Bedarfslage zu Hause arbeiten. Zudem ist die Kappungsgrenze bei ihrem Arbeitszeitkonto aufgehoben worden, so dass ihr Zeitguthaben nicht verfällt, was ihr in Krisenzeiten besonders hilft, denn:

*„Wenn man Vollzeit arbeitet und dann noch pflegt, und dann noch Überstunden anhäufen soll, damit man mal wieder was zum Abfeiern hat – das kann nicht gehen, es muss ja, energietechnisch müssen die pflegenden Beschäftigten das ja auch schaffen können.“*

Frau Schön verfügt über eine hohe Arbeitsmotivation. Sie arbeitet gerne in ihrem Beruf und sieht in der Erwerbsarbeit eine Selbstverwirklichung, die sie nicht aufgeben will. Nichtsdestotrotz haben sich die gesundheitlichen Folgen der doppelten Belastung bei ihr bereits spürbar gemacht. Sie erlitt einen Kreislaufzusammenbruch und war in einem anderen Fall sogar in stationärer Behandlung. Sie leidet dauerhaft an Schlafstörungen, weshalb sie oftmals bereits vor 6 Uhr früh arbeiten geht. Darüber hinaus war die Überlastung durch Pflege und Beruf ihrer Meinung nach auch ein Grund für das Scheitern ihrer Ehe. Ihre hohe Motivation und eine gewisse Selbstüberschätzung bezüglich der Leistungsfähigkeit führen zu einer paradoxen Bewertung der eigenen Vereinbarkeitssituation:

*„Also zwischen Beruf und Pflege zu vereinbaren, da würde ich fast eine ‚1‘ geben, oder zumindest eine ‚2‘. Zwischen Pflege und mir aber eine ‚5–6‘.“*

Frau Schön betont den Wert, den ein sozialer Austausch in Gesprächen und in der Teamarbeit mit ihren Kollegen/innen hat. Die Firma und die dort herrschende Arbeitskultur wirken positiv auf ihre Arbeitsmotivation und schaffen die nötige Abwechslung vom Pflegealltag. Eine telefonische Erreichbarkeit für Notfälle in der Pflegesituation ist am Arbeitsplatz gegeben. Außerdem wurde eine Stelle in der Personalabteilung geschaffen, die als Ansprechpartner in Sachen Pflege und Vereinbarkeit fungiert. Bewegung in die Vereinbarkeitsbemühungen im Betrieb haben jedoch nicht zuletzt die Angestellten selbst gebracht. Seit der (Mit-)Gründung des Arbeitskreises „Elder Care“ treffen sich Frau Schön und andere von Pflege Betroffene regelmäßig und informieren und beraten interessierte Beschäftigte. Sie organisieren gemeinsam Seminare und Informationsveranstaltungen zum Thema, die in Absprache mit dem Arbeitgeber auch über das Intranet angekündigt werden und deren Resonanz die Erwartungen der Initiatoren/innen weit übertrifft hat.

*„Und ich muss sagen, trotz der ganzen Belastung gibt mir das unheimlich viel, da aktiv zu sein. Weil ich weiß selber, wie fassungslos du plötzlich da stehst, wie du orientierungslos bist. Und wenn man den Kollegen helfen kann, finde ich, da kommt viel Gutes für mich auch zurück.“*

Das Entgegenkommen ihres Arbeitgebers mit inoffiziellen Ausnahme- und Einzelfallregelungen ermöglicht Frau Schön sich trotz hoher Pflegebelastung beruflich selbst zu verwirklichen.

## **Frau Hürtl – Unterstützende Angebote im Betrieb auch jenseits von Zeit**

Frau Hürtl lebt mit ihrem Partner und zwei Kindern in einem gemeinsamen Haushalt. Die heute schulpflichtige Tochter ist von Geburt an schwerbehindert und bedarf intensiver Betreuung. Frau Hürtl arbeitet im Laborbereich eines Chemiekonzerns. Ihr Arbeitgeber ist bereits zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege aktiv geworden und bietet verschiedenste Möglichkeiten dazu an. Dazu zählen neben den üblichen Arbeitszeitmaßnahmen wie Arbeitszeitkonto, Freistellungen und Arbeitszeitreduzierung auch kleinere, spezielle Angebote. Dieses Beispiel kann als Denkanstoß dienen, zu überlegen, wie man im eigenen Betrieb dazu beitragen könnte, denn auch ungewöhnliche Ideen können den Betroffenen helfen.

Zunächst hat der Arbeitgeber von Frau Hürtl eine Stelle in der Personalabteilung geschaffen, die sich dem Thema widmet und mit einer Ansprechpartnerin zu Vereinbarkeitsbelangen besetzt ist. Sie berät zu Fragen und Problemen und bietet Informationen (z.B. über lokale Pflegedienste und Einrichtungen) zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege an. Gemeinsam mit dem Betriebsrat werden Veranstaltungen und Seminare zum Thema Pflege veranstaltet, teils auch mit externen Referenten.

Zusammen mit den betroffenen Beschäftigten wird, falls irgendwie möglich, eine pflegerechte Anpassung des Tätigkeitsbereiches erarbeitet. So hat Frau Hürtl ihren Aufgabenbereich leicht verändert und arbeitet nun hauptsächlich am PC im Labor, um nicht mehr von der Versuchsdauer und unflexiblen Arbeitsabläufen abhängig zu sein. So ist ihre ununterbrochene Anwesenheit nicht mehr zwangsläufig erforderlich und es wurde ihr ermöglicht, notfalls den Arbeitsplatz zu verlassen, um sich um ihr pflegebedürftiges Kind zu kümmern. Darüber hinaus ist es ihr auf der neuen Stelle möglich gezielt Überstunden zu machen, um diese an anderen Wochentagen direkt wieder abzubauen. Dabei spielt ein selbstverwaltetes Arbeitszeitkonto eine entscheidende Rolle, indem es u.a. ermöglicht, Minusstunden an anderen Tagen (sogar samstags) wieder auszugleichen.

*„Das heißt, ich arbeite montags länger, weil da mittags Schule ist. Und meistens freitags, weil freitags keine Hausaufgaben aufgegeben werden.“*

Ihr Arbeitgeber bietet eingeschränkt auch die Möglichkeit an, Teile der Arbeit von zu Hause aus zu erledigen, jedoch nicht für Beschäftigte, die mit sicherheitsrelevanten Daten oder Firmen-geheimnissen (etwa in der Forschungsabteilung im Labor) arbeiten. Jedoch konnte sie ein anderes Angebot des Arbeitgebers für sich nutzen und hat ihre Arbeitszeit auf 80 % bzw. 33 Wochenstunden reduziert.

*„Habe den Vorschlag gemacht, ob ich für die 20 Prozent einen Telearbeitsplatz zu Hause bekomme, [...] weil ich auch weiter weg wohne und oft halt ein Termin mitten-drin ist, dann rentiert es sich nicht mehr hier zur Arbeit zu kommen. [...] Dieses wurde abgelehnt. Und da ich jetzt nicht zugrunde gehen wollte, habe ich entschieden, meine Arbeitszeit erst mal befristet zu reduzieren.“*

Außerdem bietet die firmeneigene Kantine einen Essensmitnahmeservice an. Das heißt, hier können alle Beschäftigten zu günstigen Preisen auch Essen mit nach Hause nehmen, um Zeit zu sparen und dort (etwa für den Pflegefall) nicht noch mal extra kochen zu müssen.

Ein weiteres, ungewöhnliches Angebot wurde in Form eines hauseigenen Wäscheservices auf die Beine gestellt. Der Betrieb verfügt nun über eine eigene Wäscherei, die allen Beschäftigten (gegen Entgelt) einen Teil der Hausarbeit abnimmt und gleichzeitig die Wegezeiten minimiert. Es müssen also nicht zwangsläufig Maßnahmen sein, die nur auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege abzielen. Auch allgemeine Angebote, die sich an alle Beschäftigten richten, können Beschäftigten mit Pflegeverantwortung helfen und zwar ohne ihnen dabei ein Gefühl der Sonderbehandlung zu vermitteln.

Die Pflegesituation von Frau Hürtl ist insofern ein besonderer Fall, als Kinderpflege zeitlich schwer einzugrenzen ist. Dementsprechend ist beispielsweise eine Freistellung in diesem Fall kein geeignetes Mittel und Beratungen sollten immer individuell und persönlich erfolgen.

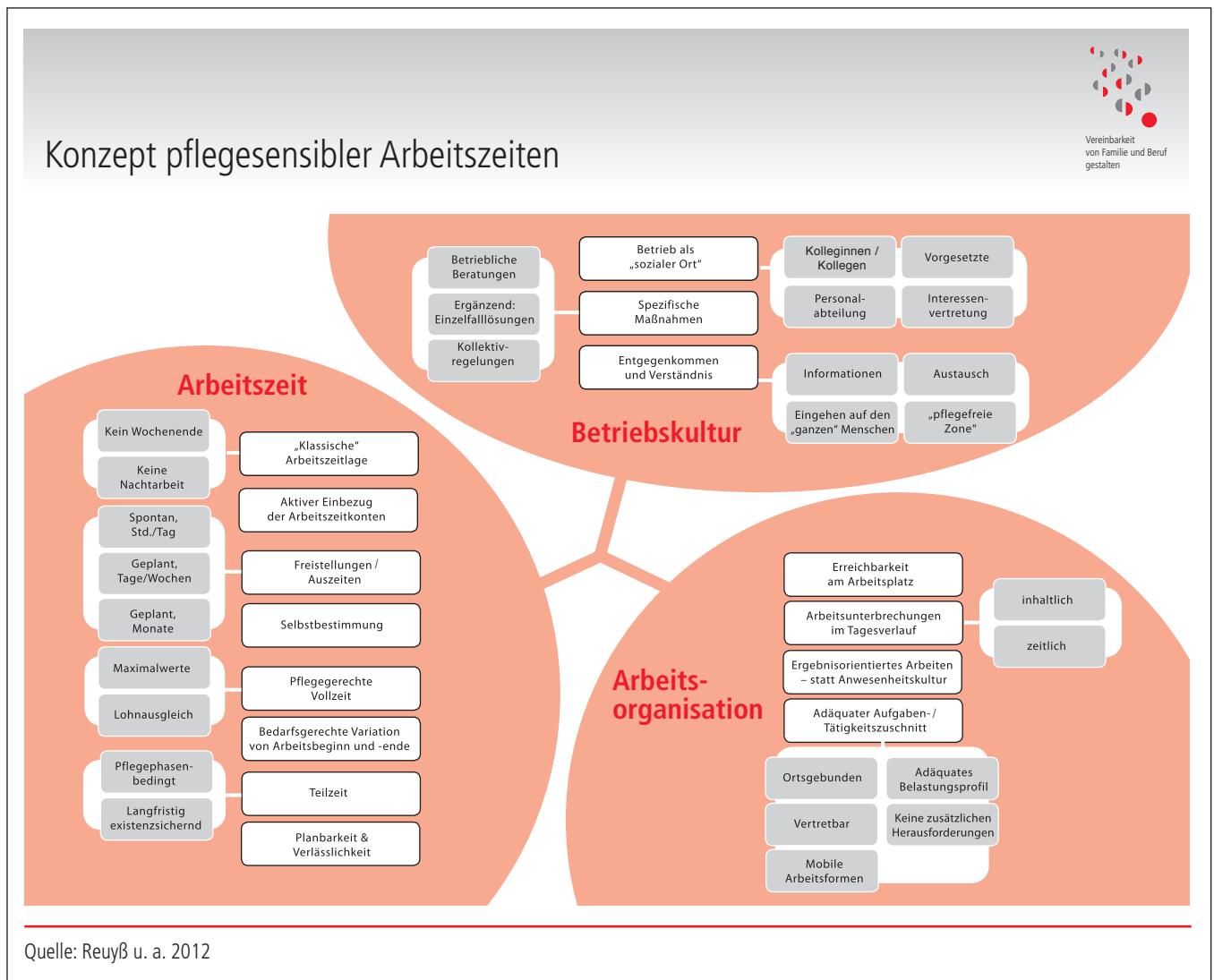
*„[...] ich sage, das ist auch nicht mit zwei Jahren Pflegepause oder irgendwas, oder Sicherstellung des Arbeitsplatzes getan. Ich sage, ich kann nicht davon ausgehen, dass mein Kind in den nächsten zwei Jahren stirbt.“*

### 3. Handlungsfelder einer pflegesensiblen Arbeitszeitgestaltung

Eine pflegesensible Arbeitszeitgestaltung im Betrieb unterstützt pflegende Beschäftigte bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Um dies zu erreichen, ist die aktive Ausgestaltung von ausschließlich zeitlichen Regelungen allerdings nicht ausreichend. Pflege-sensible Arbeitszeiten benötigen darüber hinaus bestimmte betriebliche Rahmenbedingungen, die sie begleiten und dafür sorgen, dass sie von den Beschäftigten auch tatsächlich in Anspruch genommen werden. Insgesamt lassen sich drei Handlungsfelder für betriebliche Akteure identifizieren, die es zu berücksichtigen gilt:

1. Die konkrete Ausgestaltung der Arbeitszeiten,
2. die Arbeitsorganisation innerhalb von Betrieben und
3. eine entsprechende Arbeits- und Betriebskultur, also das soziale Miteinander im Betrieb.

Hinter jedem der drei Handlungsfelder steht eine Vielzahl von konkreten Gestaltungsmaßnahmen, die Gegenstand von Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen sowie individueller Einzelfall-lösungen sein können. Sie bilden einen Baukasten an Handlungsmöglichkeiten für die betrieblich verantwortlichen Akteurinnen und Akteure.



### 3.1 Gestaltung pflegesensibler Arbeitszeiten

Die unmittelbare Ausgestaltung der Arbeitszeiten hat einen besonderen Einfluss auf die Qualität der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Es existieren vielfältige Möglichkeiten in diesem Bereich.

#### *Pflegegerechte Vollzeit*

Die arbeitszeitlichen Belastungen durch Vollzeit plus eventueller Überstunden sind für die meisten Pflegenden auf Dauer zu hoch. Eine „pflegegerechte Vollzeit“ ist eine *Vollzeitbeschäftigung mit abgesenkter Arbeitszeitdauer*, die für die Dauer der Pflege gilt. Anders als bei der individuell gewählten Teilzeitlösung erfolgt für die „pflegegerechte Vollzeit“ eine *finanzielle Subventionierung* für die wegfallenden Arbeitsstunden. Beispiele veranschaulichen die verschiedenen Varianten für eine pflegerechte Vollzeit:

- Herr Müller, Büroangestellter bei einem Mittelständler, pflegt seinen geistig behinderten Sohn. Dafür hat er in seinem Betrieb von der Betriebsvereinbarung Gebrauch gemacht, nach der er seine wöchentliche Arbeitszeit um zehn Stunden reduzieren darf. Durch die auf 30 Wochenstunden reduzierte Arbeitszeit ist Herr Müller täglich nur sechs Stunden im Betrieb und kann seinen Sohn von der Behindertenwerkstatt abholen. Darüber hinaus genießt Herr Müller die Möglichkeit, fünf Stunden um seine reduzierte Arbeitszeit herum zu variieren. Dies nutzt er vor allem, wenn sein Sohn einen wichtigen Facharzttermin hat. Die dadurch verpasste Arbeitszeit holt Herr Müller eine Woche später dann wieder auf.

- Frau Mannhaupt trägt seit einem Schlaganfall Pflegeverantwortung für ihre Schwester. Ihr Arbeitgeber, ein Wohlfahrtsverband, hat darauf reagiert und ihr eine Zeitgutschrift auf ihr Arbeitszeitkonto gebucht. Die Entnahme des Guthabens passt Frau Mannhaupt individuell an den Pflegebedarf ihrer Schwester an. Dieses Zeitbonisystem ihres Arbeitgebers sieht eine Zeitgutschrift in Abhängigkeit der Pflegestufe vor. Da die Schwester von Frau Mannhaupt Pflegestufe II hat, erhielt Frau Mannhaupt ein Plus von 150 Arbeitszeitstunden.

#### *Teilzeit*

Auch eine deutlich reduzierte Arbeitszeit schwächt die Doppelbelastungen aus Beruf und Pflege ab. Zentral für die Ausgestaltung der Teilzeit und die Festlegung des Stundenumfanges sind die Sicherstellung eines längerfristig *existenzsichernden Einkommens* sowie eine von Beginn an *zeitliche Befristung der Reduzierung* der individuellen Arbeitszeit. Beschäftigte äußern sich häufig kritisch gegenüber Teilzeitarbeit, weil sie nicht bewältigbare Einkommens- einbußen, eine zu geringe Altersabsicherung oder ein fehlendes Rückkehrrecht auf Vollzeit befürchten. Für die Ausgestaltung einer pflegesensiblen Teilzeit gilt es darüber hinaus, die Wünsche und Bedarfe pflegender Beschäftigter bezüglich *Lage und Verteilung der Teilzeitstunden* zu berücksichtigen. Eine fremd- bzw. rein betrieblich bestimmte Teilzeit, die keinen festen Rhythmus zulässt, keine Planungssicherheit bietet oder den Betroffenen zu wenig Mitspracherecht einräumt, ist nicht pflegesensibel.





### Aktiver Einbezug der Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten sind ein sehr hilfreiches Instrument für Beschäftigte mit privater Pflegeverantwortung. Entscheidend ist ein möglichst *hoher Grad an Selbstbestimmung* für die Pflegenden. Dies umfasst neben der eigenständigen Steuerung des Ansparens und der Entnahme auch den *Nichtverfall von Guthaben* bzw. die Aussetzung von Kappungsgrenzen. Ebenso bietet sich eine Ausweitung der Ober- und Untergrenzen über die üblichen Gleitzeitkontenregelungen hinaus an, so dass auch Freiräume von einigen Tagen entstehen können. *Für eine Erhöhung des Selbstbestimmungsgrads* pflegender Beschäftigter sollte ihnen das Recht auf jederzeitige Entnahme von Zeitkontingenten oder von mehreren Gleittagen pro Monat eingeräumt werden, ohne dass „betriebliche Belange“ dem entgegenstehen dürfen.

### Freistellungen/Auszeiten

Freistellungen und Auszeiten sind sehr wesentliche Gestaltungselemente für pflegende Beschäftigte, bei denen es zwei Faktoren zu berücksichtigen gilt:

- Hinsichtlich der *Dauer von Freistellungen* brauchen Pflegende sowohl sehr kurze, nur wenige Stunden oder einzelne Tage umfassende, spontane Freistellungen, als auch längerfristige, d. h. einige Wochen oder sogar bis zu einigen Monaten umfassende Auszeiten.
- *Freistellungen* planen Beschäftigte in der Regel vorab. In der Pflege ist dies nicht immer möglich, weshalb eine Kombination aus kurz- und langfristigen Freistellungen notwendig ist.

Anzustreben ist eine Finanzierung pflegebedingter Freistellungen, da bisher vorrangig Überstunden abgebaut und/oder Urlaubstage von den Betroffenen „auf eigene Kosten“ genommen werden.

### „Klassische“ Arbeitszeitlage

Arbeitszeiten in der klassischen Arbeitszeitlage, also *montags bis freitags von ca. 09.00 bis 17.00 Uhr*, werden von Pflegenden sehr geschätzt, weil sie eine *Regelmäßigkeit in den Tagesablauf* hineinbringen, die im Pflegealltag selten gegeben ist. Auch aus Gründen des *Gesundheitsschutzes* der Pflegenden ist die Einhaltung einer klassischen Arbeitszeitlage empfehlenswert. Dem dient ein *regelmäßiger Feierabend* mit Eigenzeiten und verlässlichen Abläufen und Ritualen genauso wie ein *freies Wochenende*. Abweichende Arbeitszeitlagen wie Arbeit am Abend, Wochenendarbeit und insbesondere Nacharbeit gilt es zu vermeiden, da diese am wenigsten kompatibel mit den Pflegeaufgaben sind und sich als besonders gesundheitsbelastend für die Pflegenden erweisen.

### Planbarkeit und Verlässlichkeit

Mehr als alle anderen Beschäftigtengruppen brauchen Beschäftigte mit privater Pflegeverantwortung *planbare Räume und Grenzen von betrieblicher Flexibilität*. Insofern gehören gut planbare sowie verlässliche Arbeitszeiten in ihrer Dauer, Lage und Verteilung zur Grundausstattung pflegesensibler Arbeitszeitelemente. Der

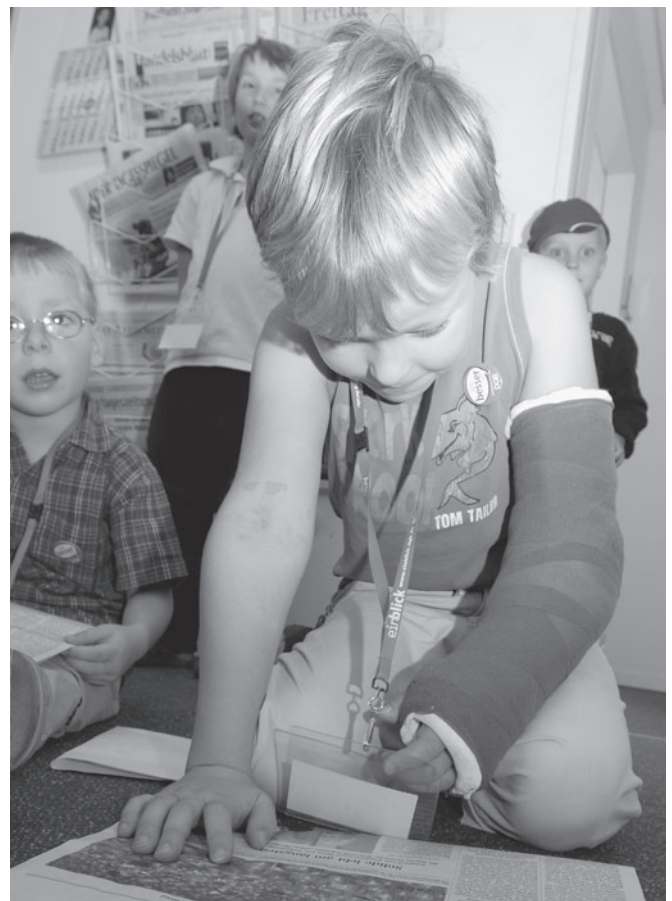
Planungshorizont sollte bei Abweichungen von der geplanten Arbeitszeit mindestens ein bis zwei Wochen betragen und keinesfalls einen Zeitraum von drei bis vier Tagen unterschreiten.

### Bedarfsgerechte Variation von Arbeitsbeginn und Arbeitsende

Die positive Wirkung von verlässlichen Arbeitszeiten kann nur dann zum Tragen kommen, wenn komplementär dazu *gezielte und bedarfsgerechte Ausnahmen von dieser Regel* möglich sind. Ein früheres Arbeitsende oder späterer Arbeitsbeginn werden beispielsweise bei sporadischen Ereignissen wie Arztbesuchen notwendig. Die klassische Form der Gleitzeit sowie *erweiterte Gleitzeitformen mit Befreiung von der Kernarbeitszeit* oder eine verlängerte Mittagspause erweisen sich als ausgezeichnete Steuerungselemente, mit denen der zeitliche Selbstgestaltungsbedarf von Pflegenden gut aufgefangen werden kann.

### Selbstbestimmung

Mit dem Bedarf an Planbarkeit und situationsbedingten Abweichungen geht der Wunsch nach einem möglichst hohen Maß an zeitlicher Selbstbestimmung in Bezug auf *Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten* einher. Wichtig sind Möglichkeiten der Anpassung an die Pflegebedarfe. Pflegende brauchen einen gewissen Spielraum bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und zur kurzfristigen Unterbrechung ihrer Arbeit. Eine hohe Autonomie bezieht sich ebenso auf die befristete Reduzierung der Arbeitszeit sowie deren phasenweise Aufstockung.



### 3.2 Pflegegerechte Arbeitsorganisation

Die Umsetzung pflegesensibler Arbeitszeiten ist ohne flankierende Maßnahmen im Betrieb undenkbar. Der Arbeitsorganisation kommt dabei ein besonderer Stellenwert zu. Die wichtigsten arbeitsorganisatorischen Handlungsfelder sind die folgenden:

#### *Ergebnisorientiertes Arbeiten*

An die Stelle einer noch vielfach verbreiteten Anwesenheitskultur sollte (nicht nur) für Pflegenden ein ergebnisorientiertes Arbeiten treten. *Leistungskriterium* sollte das *Engagement der Beschäftigten bzw. das Arbeitsergebnis* sein und nicht die Anwesenheit am Arbeitsplatz oder stetige Verfügbarkeit. Entsprechende arbeitsorganisatorische Veränderungen (wie z. B. Home Office, Teleheimarbeit, Teilung von Aufgabengebieten, Vertretungslösungen, Teilung von Führungsaufgaben), die den pflegerischen Bedarfen der Beschäftigten entgegen kommen, müssen dort, wo sie machbar sind, zum betrieblichen Alltag werden.

#### *Adäquater Aufgaben-/Tätigkeitszuschnitt*

Die Übernahme privater Pflegeverantwortung kann bei Beschäftigten dazu führen, dass sie zwischenzeitlich von ihrem üblichen Tätigkeitsprofil und der Art und Weise, in der sie normalerweise arbeiten, abweichen müssen. Hierzu braucht es verschiedene betriebliche Gestaltungselemente.

- Eines dieser Elemente sind *mobile Arbeitsformen*, die es den Beschäftigten ermöglichen, Teile ihrer Arbeit auch jenseits des Betriebes fertig zu stellen. In den meisten Fällen reicht die tageweise Inanspruchnahme solcher außerbetrieblichen Arbeitsmöglichkeiten.
- Zu vermeiden sind *Dienstreisen*, insbesondere solche, die eine auswärtige Übernachtung mit sich bringen. Hier sollte es Möglichkeiten einer vorübergehenden Befreiung von Terminen geben, die nicht nur außerhalb der üblichen Arbeitszeit liegen, sondern auch außerhalb des üblichen Arbeitsortes.
- Das Vorhandensein eines *guten Vertretungsmanagements* entlastet die Pflegenden und ermöglicht ihnen die Inanspruchnahme von Auszeiten ‚ohne schlechtes Gewissen‘. Bei Vertretungsregeln geht es darum, *Arbeitsaufgabe und Arbeitsinhalt zeitlich, sachlich, räumlich und sozial so zu gestalten, dass sie/er vertretungsfähig ist*. Smarte Vertretungssysteme als zentraler Bestandteil pflegesensibler Arbeitszeiten sind solche, die ohne größere Reibungsverluste funktionieren und damit selbstbestimmte Flexibilität nicht nur möglich, sondern wahrscheinlich machen. Die Schwelle, bei dringendem Bedarf Vertretungsregelungen auch tatsächlich in Anspruch zu nehmen, ist möglichst gering zu halten.
- Eine *sinnvolle Anpassung des Tätigkeitsprofils* bedeutet einerseits den betrieblichen Verzicht auf neue/zusätzliche berufliche Herausforderungen für pflegende Beschäftigte (z. B. neue Software, Übernahme neuer Kunden etc.). Andererseits kann dies auch bedeuten, die Beschäftigten phasenweise von bestimmten Arbeitsinhalten zu entlasten (temporäre Abgabe von Personalverantwortung, Abgeben von Zusatzaufgaben wie Arbeitskreise, Außenkontakte etc.) In Einzelfällen kann auch die Versetzung

in eine andere Abteilung ratsam sein, wenn dort eher pflegekompatible Entlastungen möglich sind. Es geht insofern nicht um die Schaffung von sogenannten Schonarbeitsplätzen, sondern vielmehr um Berücksichtigung der Belastungsgrenzen der Beschäftigten, die Pflege leisten.

#### *Arbeitsunterbrechungen im Tagesverlauf*

Kurze Unterbrechungen in der täglichen Arbeit, inhaltlich wie zeitlich, sind aus zweierlei Gründen wichtig für die Pflegenden. Zum einen ermöglichen sie ihnen, das Pflegegeschehen aus dem Betrieb heraus zu steuern. So sind viele pflegerelevanten Einrichtungen (Medizinischer Dienst, Ärzte, Krankenkassen, ...) nur während der üblichen Bürozeiten erreichbar. Zudem erfordern unerwartete Ereignisse, wie z. B. ein Sturz der gepflegten Person, ein kurzfristiges Verlassen der Arbeitsstelle mit anschließender Rückkehr an den Arbeitsplatz. Hinzu kommt, dass pflegende Beschäftigte aufgrund der Doppelbelastung aus Beruf und Pflege die Möglichkeit zu kurzen Erholungspausen brauchen, auch jenseits der vorgesehenen Pausenregelungen.

### 3.3 Pflegesensible Arbeits- und Betriebskultur

Auch Elemente einer pflegesensiblen Arbeits- und Betriebskultur – also des sozialen Miteinanders innerhalb eines Betriebes – gehören zu einer gelingenden Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Die wichtigsten Handlungsfelder sind:

#### *Der Betrieb als sozialer Ort*

*„Menschen fallen relativ unerwartet in eine Pflegesituation und wenn das so ist, fragen sie sich ‚Wer ist greifbar, wer kann mir Tipps geben?‘ Das wird immer der Pflegestützpunkt, der Pflegeberater oder die Krankenkasse, die Pflegekasse sein. Aber im Unternehmen jemanden zu haben, der sagt, ‚Moment. Stopp! Ich hör mal zu, ich weiß, wie das geht.‘ Das ist so eine Auffangfunktion, da ist das Unternehmen mir vielleicht näher als meine Pflegekasse, was das Vertrauen betrifft.“*

*(Geschäftsführung eines Sozialverbandes)*

Ein pflegesensibler Betrieb zeichnet sich dadurch aus, dass er soziale Begegnungen ermöglicht und Beschäftigte als Menschen mit Fürsorgeverantwortung betrachtet. Unternehmensleitung und betriebliche Interessenvertretungen können dazu beitragen, *das Thema Pflege* und die Doppelbelastung von Beschäftigten mit Pflegeaufgaben zu *diskutieren*. Enttabuisieren lässt sich das Thema, indem Pflege beispielsweise in einer Betriebsversammlung oder in betriebseigenen Medien immer wieder auf die Agenda gesetzt wird. Um die Betriebskultur nachhaltig zu verbessern, empfehlen sich darüber hinaus *Sensibilisierungsmaßnahmen für Vorgesetzte und Beschäftigte*. Da pflegende Beschäftigte kaum noch andere Orte als den Arbeitsplatz und den Pflegeort aufsuchen, eignet sich *der Betrieb auch als Quelle für Erstinformationen*, wo und wie sich private Pflege organisieren lässt und wie sich Beschäftigte pflegerische Entlastung verschaffen können. Diese Informationen können

seitens der Unternehmensleitung erfolgen oder über gegenseitigen Informationsaustausch unter den Beschäftigten. Auch dieser kollegiale Austausch kann vom Betrieb unterstützt werden, z. B. in Form eines „Pfleigestammtes“. Je offener innerhalb eines Unternehmens über das Thema Pflege kommuniziert wird, desto leichter fällt es den Beschäftigten, sich als Pflegende zu ‚outen‘ und mit anderen Betroffenen in einen Informations- und Erfahrungsaustausch zu treten.

*„Die meisten Unternehmen wissen eigentlich gar nicht, was bei ihren Beschäftigten los ist, gerade zum Thema Pflege. Das läuft irgendwie, die machen das irgendwie. Und dann kommt eine Kündigung oder jemand ist häufiger oder andauernd krank, ohne dass man weiß, warum. Wenn ich weiß, da ist eine permanente Überforderungssituation, dann kann ich gucken, welche Möglichkeiten ich überhaupt habe. Ich will ja auch gute Mitarbeiter halten, die mir sonst irgendwann ausfallen würden.“*

*(Referentin eines Wohlfahrtsverbandes)*

#### *Entgegenkommen und Verständnis*

Unmittelbare Vorgesetzte und Kollegen/innen können eine zentrale Stütze für Beschäftigte mit privater Pflegeverantwortung darstellen, wenn sie adäquat mit den pflegebedingten Belangen und Bedarfen der Betroffenen umgehen. Dies bedeutet einerseits, offen zu sein für die besondere Situation, also beratend und unterstützend zur Seite zu stehen. Andererseits bedeutet es, die Betroffenen als ‚normale‘ Beschäftigte zu behandeln und nicht als ‚Sonderling‘ im Betrieb zu betrachten.

#### *Spezifische Maßnahmen*

Neben den genannten Entlastungsangeboten kann der Betrieb weitere spezifische Maßnahmen anbieten, die der Etablierung einer pflegesensiblen Betriebskultur dienen. Eine dieser Maßnahmen wäre eine *betriebliche Sozialberatung für Pflegende*. Das Angebot kann sowohl fachlicher Art sein (rechtliche Aspekte, Erbschaftsfragen, Informationen über das formale Vorgehen bei Eintritt einer Pflegesituation). Entsprechende Angebote werden erfahrungsgemäß auch von Beschäftigten wahrgenommen, bei denen aktuell (noch) keine Pflegesituation vorliegt. Diese Prophylaxe führt dazu, dass die Beschäftigten im ‚Ernstfall‘ besser vorbereitet sind und der Stress zu Beginn einer Pflegesituation deutlich verringert wird. Pflegerelevante Informationen zu streuen, kann in vielerlei Hinsicht geschehen.

*„Wir haben so ein Shuttle für unsere Beschäftigten, der zwischen den betrieblichen Dienststellen hin und her fährt. In dem Shuttlebus haben wir einen Bildschirm eingebaut, der die ganzen Anlaufstellen für pflegende Beschäftigte auflistet, z. B. häuslicher Notfalldienst und ambulante Pflegedienste. Die Zeit im Shuttlebus nutzen unsere Mitarbeiter so, um sich zu informieren.“*

*(Betriebsrätin und Pflegeverantwortliche in einem Datenverarbeitungsunternehmen)*

Darüber hinaus stoßen Seminare zur eigenen Gesunderhaltung sowie zur eigenen Work-Life-Balance auf großes Interesse der Zielgruppe. Insbesondere solche Seminare führen dazu, dass die Beschäftigten weniger häufig krankheitsbedingt ausfallen. Weitergehende spezifische Maßnahmen können sein: Ein Wäscheservice, die Möglichkeit zur Essensmitnahme aus der Kantine, vergünstigte Mitgliedschaft in einem Sportcenter oder eine (finanzielle) Unterstützung bei der Betreuung der pflegebedürftigen Person etc.

### **3.4 Die Pflegephasen – passende Gestaltungselemente zur richtigen Zeit**

Pflege verläuft – stark schematisiert – zumeist in drei zeitlichen Phasen, die sich hinsichtlich der Pflegeaufgaben und des Pflegeaufwandes unterscheiden und damit jeweils andere Anforderungen an die Pflegeperson stellen.

*„Den beruflichen Ausstieg finde ich in der finalen Pflegephase, wenn also klar ist, ein Angehöriger wird versterben, sehr interessant. Es ist eine tolle Möglichkeit zu sagen, mein Arbeitsplatz ist mir sicher und jetzt ist einfach dieser Mensch wichtig und ich bin vier Monate raus. Aber in der Regel dauern die Pflegesituationen sehr viel länger und da benötigt man längerfristige Regelungen. Ich denke, für diese Zeiten sind andere Dinge wichtiger als ein beruflicher Ausstieg.“*

*(Beraterin in einer öffentlichen Pflegeberatungsstelle)*

Eine pflegesensible Arbeitszeitgestaltung berücksichtigt, dass *jede Pflegephase ihre eigenen arbeitszeitlichen und -organisatorischen Regelungen benötigt*. Die folgenden Abschnitte liefern einen Überblick darüber, welche Maßnahmen in welcher der drei Phasen besondere Bedeutung erfahren.

#### *Beginn der Pflegesituation – Organisation der Pflegesituation*

Anders als Elternschaft ist der Beginn einer Pflegesituation nicht planbar und kann plötzlich daher kommen. Aber auch eine schleichende Übernahme von immer mehr Unterstützungs- und Pflegeleistungen für andere Menschen erleben viele. Handlungen und Entscheidungen stehen dann unter mehr oder weniger großem Zeitdruck. In dieser Phase geht es vordergründig um einen *Aufbau und eine (Neu-)Organisation der Pflegesituation*. Dazu sind vielfältige, zeitaufwändige Organisationsarbeiten zu leisten: Informationen einholen, mit der pflegebedürftigen Person interagieren und Konsens in vielfältiger Hinsicht herstellen, Lösungsmuster erarbeiten, Kooperationsbeziehungen herstellen, soziales Kapital mobilisieren, sich selbst mit der Rolle als Pflegende(r) identifizieren, Behördengänge erledigen, die eigene Familie darauf einstellen, Umzüge durchführen, Umbauten realisieren und nicht zuletzt Entscheidungen über die eigene Rolle im Verhältnis von Pflege und Beruf mit Angehörigen diskutieren und zu Entscheidungen gelangen.

So möchte beispielsweise ein Lehrer zu Beginn der plötzlich eingetretenen, unfallbedingten Pflegebedürftigkeit seiner Partnerin seine Arbeitszeit zeitlich befristet reduzieren:

*„Und im nächsten Schulhalbjahr, wenn alles entsprechend organisiert ist, will ich wieder mit voller Stundenzahl arbeiten.“*

*(Herr Förster)*

In dieser Zeit haben anfängliche *Freistellungen und Auszeiten* eine hohe Bedeutung für die Betroffenen. Diese sollten unkompliziert und ohne lange Ankündigungsfristen in Anspruch genommen werden können, meist reicht eine Dauer von einigen Tagen bis hin zu vier Wochen.

Gerade zu Beginn einer Pflegesituation ist der Organisationsaufwand sehr hoch, für den Beschäftigte schlicht Zeit benötigen. Nicht immer ist es jedoch notwendig, dafür ganztägig frei zu nehmen. Oftmals reicht es aus, wenn die Beschäftigten die Möglichkeit haben, *ihre Arbeit im Tagesverlauf kurzfristig zu unterbrechen* oder sich stundenweise frei zu nehmen. Zudem sollte die telefonische Erreichbarkeit der Betroffenen sichergestellt werden. Die Notwendigkeit, während der Bürozeiten zu telefonieren, schildert Herr Sommer am Beispiel seiner altersschwachen Mutter:

*„Und da sie selbst nicht mehr richtig telefonieren kann – also sie ruft mich noch an, aber sie spricht sehr schlecht, sie traut sich nicht nach außen anzurufen – muss ich alle Telefongespräche, die sie nach außen führt, eigentlich machen.“*

*(Herr Sommer)*

Neben diesen arbeitszeitlichen Elementen besteht eine weitere wichtige betriebliche Unterstützungsleistung zu Beginn der Pflegephase in der *Bereitstellung von Informationen*. Das Beschaffen von Informationen über notwendige Verfahren und Anträge, über Beratungsstellen und die regionale Infrastruktur (ambulante Pflegedienste, Tagespflegestätten, ehrenamtliche Hilfsdienste etc.) ist zeitaufwändig und mühevoll. Für Unterstützung durch den Betrieb sind Beschäftigte erfahrungsgemäß sehr dankbar. In diesem Kontext sollten die Betroffenen auch über die betrieblichen Maßnahmen aufgeklärt werden, z. B. über ein betriebliches Pflegegespräch oder entsprechende Materialien. Dies trägt zur Enttabuisierung des Themas Pflege bei und kann bei entsprechender Unterstützung durch den Arbeitgeber auch von betroffenen Beschäftigten selbst initiiert werden. Die Resonanz auf derartige Informationsangebote kann sogar die Erwartungen übertreffen:

*„Es ist lange ein Tabuthema gewesen, man erzählt nicht so, ich habe einen demenzkranken Opa oder mein Vater ist schwer krank. Und wir haben uns dann im Audit zur Aufgabe gemacht, das Thema erst mal aufzugreifen. Und haben niederschwellig angefangen mit Vorträgen zu Patientenverfügungen und Vorsorgevollmachten. Und da hatten wir etwa 110 Zuhörer, es war immens.“*

*(Frau Seidel)*

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass pflegende Beschäftigte ihre eigenen Belastungsgrenzen vielfach nicht realistisch einschätzen können und sich tendenziell überfordern. Um die Beschäftigungsfähigkeit der Betroffenen zu erhalten und dem Hang zur Überforderung zu begegnen, bieten sich Maßnahmen im Bereich der *betrieblichen Gesundheitsfürsorge* an, beispielsweise durch Seminare oder Beratungen zum Thema „Gesunderhaltung – Wie pflege ich (mich) richtig“, welche auch die Grenzen der Belastungen der Pflegenden aufgreifen. So könnten pflegende Beschäftigte in vielen Fällen vor gesundheitlichen Folgen bereits im Vorfeld bewahrt werden, indem die Notwendigkeit Grenzen zu setzen, vermittelt wird:

*„Und ich hatte jetzt immer mehr Krankheiten. Kehlkopfschwellung, dieser Sturz mit dem Kreislauf, wo ich sage, das sind eigentlich schon Momente, wo mein Körper mir signalisiert, mach mal langsam. Es ist vor allem dieser permanente innere Druck.“*

*(Frau Weidinger)*

Schließlich sind bereits von Beginn an die *Unterstützung und das Verständnis durch Vorgesetzte und Kollegen/innen* von hoher Bedeutung, die ein Betrieb aktiv fördern kann, indem Führungskräfte für die besondere Situation pflegender Beschäftigter sensibilisiert werden und dem Thema Platz im Betrieb eingeräumt wird. Viele Beschäftigte trauen sich nicht, sich als Pflegenden im Betrieb zu erkennen zu geben. Befördert das Unternehmen eine offene Betriebskultur, können etwaige Ängste der Beschäftigten (Arbeitsplatzverlust, Karriereende, ...) gleich zu Anfang genommen und praktikable Lösungen vereinbart werden. Ist die Kommunikation von Seiten des Betriebes her offen, führt dies auch zu einem offenen Umgang mit Pflegesituationen von Seiten der betroffenen Beschäftigten und beugt Unverständnis bei Kollegen und Vorgesetzten vor:

*„Ich sage, man muss darüber sprechen. Dann haben die Leute nämlich ganz schnell viel Verständnis dafür. Und gerade in der Baubranche ist ja eigentlich eher ein ruppiges Verhalten üblich.“*

*(Frau Reiter)*

## Betriebliche Unterstützungsmaßnahmen zu Beginn der Pflege:

Freistellungen:

- Die „kurzfristige Arbeitsverhinderung“ nach dem Pflegezeitgesetz, die bisher in den Betrieben zu wenig angewendet wird.
- Möglichkeit einer tarifvertraglichen oder betrieblichen Freistellung, beispielsweise über Solidarfonds in den Arbeitgeber/innen und Beschäftigte einzahlen.
- Als suboptimal werden Möglichkeiten der Inanspruchnahme bewertet, die von den Betroffenen selber finanziert werden, etwa ein Abbau von Zeitguthaben auf dem Arbeitszeitkonto, Urlaubstage, Sonderurlaub oder Kurzsabbaticals. Die Frage der Finanzierbarkeit spielt zumindest für Beschäftigte mit einem geringen Einkommen eine Rolle.
- Bereitstellung von Informationen,
- Beratungsangebot (intern, extern) bekannt machen,
- Betriebliche Ansprechpartner/in benennen,
- Informationsmaterialien zusammenstellen (Verfahren und Anträge zu Pflegestufen, Pflegegeld, Ansprechpartner/innen und Adressen der regionalen Pflegestruktur) und allen Beschäftigten leicht zugänglich machen,
- Informationsveranstaltungen anbieten (z. B. in Kooperation mit Pflegediensten, Krankenkassen, Wohlfahrtsverbänden),
- Gesundheitsfürsorge, Anleitung zur Selbstsorge während der Pflege.

### Im Pflegealltag –

#### Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sicher stellen

In der zweiten, in der Regel mehrjährigen Pflegephase oder im Fall pflegebedürftiger Kinder auch bei lebensbegleitender Dauerpflege hat sich die Pflege der betreuenden Personen und Instanzen (z. B. Pflegedienst) eingespielt und muss aktiv gehalten werden. Durch Veränderungen in Art und Umfang des Pflegebedarfs können jedoch neue Organisationsstrukturen in sachlicher, personeller und zeitlicher Hinsicht erforderlich werden. Ebenso können sich die sozialen oder finanziellen Rahmenbedingungen verändern, etwa durch Ausfall von Betreuungspersonen (Familienangehörige, Nachbarn, Freunde). Hinzu kommen unkalkulierbare Situationen

aufgrund plötzlicher gesundheitlicher Ereignisse, Krankenhauseinweisungen, Unglücksfälle, „etwas angestellt zu haben“ – etwa bei voranschreitender Demenz der pflegebedürftigen Person – oder Anderes, auf das in kürzester Frist reagiert werden muss. Hier hilft ein flexibler Überstundenausgleich oder ein Arbeitszeitkonto, das von den Beschäftigten unbürokratisch genutzt werden kann. Herr Lade beschreibt, welche Auswirkungen die Tagesform seiner pflegebedürftigen Lebenspartnerin auf seine Arbeitszeiten hat und wie er sein Arbeitszeitkonto dafür einsetzt:

*„Ich versuche es immer so zu machen, dass ich in den Zeiten, in denen es meiner Frau gut geht, Überstunden anhäufe und länger bleibe. Und in Zeiten, in denen es ihr nicht so gut geht, mache ich dann wieder einen freien Tag oder halt einen verkürzten Dienst oder eine Dienstzeitunterbrechung.“*  
(Herr Lade)

Oberstes Ziel bleibt die Vermeidung der Überlastung der pflegenden Beschäftigten, die langfristig nur durch eine Reduzierung der Arbeitszeiten erreicht werden kann. Denkbar ist hier entweder die Einführung einer sogenannten „pflegegerechten Vollzeit“ oder die Reduzierung der regulären Arbeitszeit auf Teilzeitarbeit. Optimal wäre die Möglichkeit, die Arbeitszeiten im Verlauf einer Pflegesituation an den aktuellen Pflegebedarf und auch an die eigene Belastungssituation als pflegender Erwerbstätiger kurzfristig anpassen zu können. Herr Schwan, der für seine behinderte Tochter die Verantwortung trägt, schildert den Prozess des Einpendelns zwischen Beruf und Pflege:

*„Von 7 bis 15 Uhr habe ich damals gearbeitet. Und dann ist meine Tochter 2006 zu mir gekommen und da bin ich dann erst runter auf 28, dann 24 und schließlich 18 Stunden. Weil [...] ich dachte, ich komme damit hin. [...] War aber nicht. Bin dann immer weiter runter. Habe mich ein bisschen übernommen, sagen wir mal so.“*  
(Herr Schwan)

Auch Freistellungen und Auszeiten spielen im Rahmen der alltäglichen Pflege erneut eine große Rolle. Sollen damit unvorhersehbare Ereignisse bewältigbar werden, ist eine spontane Inanspruchnahme erforderlich. Mehrheitlich finden solche Auszeiten aber geplant statt, etwa anlässlich einer Operation oder Teilnahme an Kuren oder Reha-Maßnahmen. In vielen Fällen haben Pflegenden nach einer Reduzierung ihrer Arbeitszeit einen festen, freien Tag in der Woche etabliert. Mit diesem ist jedoch nicht immer alles abgedeckt.

*„Es muss eben entweder durch Verschieben des freien Tages oder durch zusätzliche freie Stunden oder durch einen Heimarbeitsstag gewährleistet sein, dass ich auch an anderen Tagen mal was für die Pflege machen kann. Ich bemühe mich alles auf den Donnerstag zu legen, aber das geht nicht immer.“*  
(Herr Sommer)

In dieser Phase nimmt auch das *Arbeitszeitkonto* eine Schlüssel-funktion ein. Wichtig ist, dass den pflegenden Beschäftigten ein *möglichst hohes Maß an Verfügungsgewalt in Bezug auf Aufbau und Entnahme der Zeitguthaben* eingeräumt wird. So brauchen die Betroffenen etwa ausgedehnte Möglichkeiten zum Aufbau von Zeitguthaben, z. B. durch Umwandlung von Prämien, Zusatz-gratifikationen, Umschichtung von zusätzlichen Urlaubstagen oder der Möglichkeit zur selbstbestimmten Mehrarbeit. Auch bei der Entnahme muss den Beschäftigtenbedarfen Vorrang vor den betrieblichen Interessen eingeräumt werden.

*„Irgendwo so um 50 Stunden ... die lasse ich da als Polster immer stehen. Es kann ja auch mal ein Notfall sein, bei dem ich mal eben zwei, drei Tage am Stück haben müsste. Wenn mit meiner Mutter mal irgendwas Ungewöhnliches passiert.“*  
(Herr Sommer)

Pflegesensibilität im Pflegeverlauf kennzeichnet sich durch eine *flexible Handhabung von Arbeitszeitlage und Arbeitsort* aus, die sich an den Bedürfnissen des pflegenden Beschäftigten orientieren. Ziel muss die Etablierung einer stärkeren Ergebnisorientierung in der Arbeit sein, anstelle einer ausgeprägten Anwesenheitskultur. Die Einführung von Gleitzeit, dort wo es möglich ist, stellt den ersten Schritt dar. Eine etwaige Befreiung von den Kernarbeitszeiten kann als Ausnahmeregelung ebenso sinnvoll sein:

*„Wir haben ja von 6.00 bis 19.30 Uhr Gleitzeit, also zu den Uhrzeiten könnte ich kommen. Ich darf mit Zustimmung des Chefs aber schon früher anfangen.“*  
(Frau Keller)

Gerade weil die Beschäftigten immer wieder auf Auszeiten angewiesen sind, sind vernünftige *Vertretungsroutinen* existenziell. Diese sind notwendig, um den Pflegenden die Inanspruchnahme ‚ohne schlechtes Gewissen‘ zu ermöglichen, die Kollegen/innen zu schützen und deren Bereitschaft zur Unterstützung aufrecht zu erhalten. Wenn die Arbeit immer liegen bleibt, oder die Kollegen/innen dauerhaft durch anfallende Mehrarbeit überlastet sind, ist es ratsam, sich die Situation genauer anzusehen und funktionierende Vertretungsregelungen zu finden.

Eine Pflegesituation dauert im Durchschnitt etwas über acht Jahre. Um in dieser langen Zeit sowohl die Beschäftigungsfähigkeit als auch die Pflege sicher zu stellen, sind betriebliche Maßnahmen notwendig, die die Betroffenen im Bemühen um ihre *Selbstsorge* unterstützen. Hier bieten sich Coaching-Programme sowie Sport- und Entspannungsangebote an. Auch regelmäßige Infoworkshops und Referate durch externe Experten/innen wirken unterstützend. Meist finden sich im Betrieb auch aktuell oder ehemals betroffene Beschäftigte, die freiwillig an solchen Programmen mitwirken und mit ihrer Pflegeerfahrung einen wichtigen Beitrag dazu leisten können.

*„Wir haben hier ja den Arbeitskreis Elder Care, den wir gerade aufbauen. Wir beraten in diesem Arbeitskreis Kollegen, die plötzlich vor einer Pflegesituation stehen. Was könnt ihr tun? Was sind die ersten Schritte? Mein Fachgebiet ist zum Beispiel häusliche Pflege. Jetzt am Donnerstag haben wir einen Vortrag eines Hospizleiters und wir können das Hospiz dann auch besichtigen. Im Intranet und in der Mitarbeiterzeitung wird anschließend alles publiziert.“*  
(Frau Weidinger)

Eine besondere Herausforderung liegt darin, *den Umgang mit dem Thema Pflege zu enttabuisieren* und eine Einbettung in den betrieblichen Alltag zu erreichen. Hier sind Führungskräfte-schulungen ein probates Mittel. Aber Pflege wird auch zum Gesprächsthema, wenn es regelmäßig in den firmeneigenen Medien vorkommt. All diese Maßnahmen fördern das Verständnis bei Vorgesetzten und die Unterstützung durch Kollegen/innen.

*„Ich glaube einfach, dass das viel zu wenig thematisiert wird. In den Etagen, die im weitesten Sinne mit Personal zu tun haben, ist das Wort Pflege noch nie vorgekommen. Ich war auch ein bisschen exotisch. So wie damals die ersten Männer exotisch waren, die Elternzeit nahmen.“*  
(Frau Höhn)

## Betriebliche Unterstützungsmaßnahmen im Verlauf der Pflege:

### Reduzierung der Arbeitszeiten

- Einführung einer „Pflegegerechten Vollzeit“, einer speziellen Vollzeit mit reduzierten Stundenvolumen bei entsprechendem Lohnausgleich
- Breite Palette verschiedenster Teilzeitmodelle mit entsprechender Befristung

### Freistellungen und Auszeiten

- Die Dauer variiert in dieser Phase häufig zwischen einzelnen Tagen und zwei bis drei Wochen
- Inanspruchnahme sowohl spontan als auch langfristig geplant
- Mindestens eine Teilfinanzierung oder eine vollständige Finanzierung etwa durch die bereits beschriebenen gesetzlichen, tarifvertraglich oder betrieblich vereinbarten Zeitboni

### Arbeitszeitkonto

- Hohe Verfügungsgewalt der Beschäftigten bei Ansparen und Entnahme von Zeitguthaben
- Kreativer Umgang mit Zeit: Umwandlung von Gratifikationen und Prämien in Zeitguthaben

### Pflegegerechte Arbeitszeitlage

- Befreiung oder Lockerung von betrieblichen Kernzeiten und Anwesenheitspflichten
- Befreiung von Wochenend- und Nachtarbeit
- Möglichkeit zu kurzfristigen Unterbrechungen der Arbeit im Tagesverlauf
- Flexible Arbeitsorte durch Home-Office und Telearbeit

### Vertretungsregelungen

- Ein möglichst hohes Ausmaß an zeitlicher Variabilität des Arbeitsauftrages
- Doppelbesetzung/Überlappung der Qualifikationen
- Ausreichender Personalbestand
- Konstante räumliche Lage des Arbeitsortes
- Berücksichtigung von Leistungsreserven der Beschäftigten im Normalbetrieb
- Springerregelungen
- Eingeschränkte Vertretungsverpflichtungen für pflegende Beschäftigte

### Unterstützung und Beratung (siehe auch „Beginn der Pflege“)

- Beschäftigungsfähigkeit der pflegenden Beschäftigten durch Coaching, Sport- und Entspannungsangebote (autogenes Training, Fitnessstudio, ...) erhalten
- Infoworkshops mit externen Experten/innen zu Themen wie Pflege, Recht, Finanzen durchführen
- Gesprächskreis, Stammtisch für Betroffene initiieren





### *Die Sterbebegleitung – Erwerbstätigkeit im Hintergrund*

Insbesondere bei alten Menschen beinhaltet die dritte Pflegephase die allmähliche oder rasche Beendigung des Pflegeverlaufs. Hinsichtlich der anfallenden Aufgaben und Belastungen ähnelt sie dabei einer Sterbebegleitung. Ähnliche Situationen treten auch bei besonders schwerwiegenden Operationen auf. Berücksichtigt wird in dieser dritten Pflegephase, im Falle des Ablebens der pflegebedürftigen Person, auch die eigene und innerfamiliäre Trauerarbeit. Das heißt, es stehen eher die emotionalen Belastungen im Vordergrund als die zeitlichen.

*„Der Punkt ist diese seelische Anspannung. Es ist ja jetzt nicht so, dass ich dauernd irgendwas arbeite oder so [...] Aber diese seelische Anspannung“.*  
(Frau Kerbel)

Während in der mittleren Pflegephase die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Fokus stand, stehen hier erneut *Freistellungen und Auszeiten im Vordergrund*. Meist sind die Beschäftigten in dieser Phase nicht in der Lage, Pflege und Beruf miteinander in Einklang zu bringen, da die psychischen Belastungen zu stark sind, wenn die nahestehende Person aus dem Leben scheidet oder sich einem lebensbedrohlichen operativen Eingriff unterziehen muss. Hinzu kommt, dass nach Jahren der intensiven Pflege die physische Belastungsgrenze umso schneller erreicht wird, so dass eine Auszeit der einzige gangbare Weg ist. Auch hier wünschen sich die Beschäftigten eine (Teil-)Finanzierung. Manche Betroffene bemerken erst am Ende der Pflegephase den Grad der Belastung und den Mangel an Zeiten zur Erholung:

*„Ich habe eben gemerkt, es wird weniger, also die Kapazität, die ich noch so habe an Reserven. Das ist wie ein Akku, der sich so langsam entleert, nicht wahr? Und sie haben nicht die Möglichkeit gehabt, den wieder aufzuladen. Und das spüren sie richtig.“*  
(Herr Bellscheidt)

Nicht immer sind die Betroffenen in der Lage, direkt nach Beendigung der Auszeit wieder mit voller Kraft in ihr Erwerbsleben einzusteigen. In solchen Situationen können *befristete Teilzeitangebote oder Möglichkeiten des langsamen Wiedereinstiegs* – ähnlich den bestehenden Modellen für Langzeitkranke – sinnvolle Ergänzungen darstellen. Je nach Dauer der gesamten Pflegezeit sollte der Wiedereinstieg mit entsprechenden Rückkehrgesprächen begleitet werden.

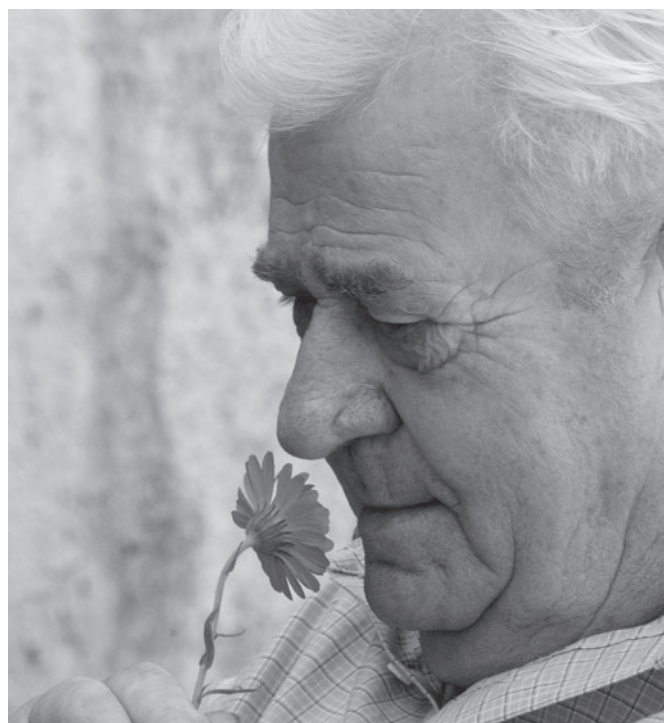
### **Betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten zum Ende der Pflege:**

#### Auszeiten/Freistellungen

- Vollfreistellungen, die entsprechend der Situation kurzfristig bzw. sogar spontan in Anspruch genommen werden
- Da die Freistellungen über das Sterbeereignis hinausgehen sollten, empfehlen sich Zeiträume von zwei bis sechs Wochen, mit der Möglichkeit eines vorgezogenen Wiedereinstiegs
- (Teil-)Finanzierung, z. B. eine Kombination aus betrieblichen freien Tagen plus einem gesetzlich subventionierten Anspruch
- Kurzsabbaticals, die erst nach der Rückkehr refinanziert werden

#### Re-Integration in den beruflichen Alltag

- Befristete Teilzeitangebote
- Betriebliche Rückkehrgespräche (weiterer Karriereverlauf, mögliche Weiterbildungsbedarfe, zukünftige Arbeitszeitregelungen, ...)



## 4. Beispiele guter Praxis

### Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

Boehringer Ingelheim zählt zu den 20 größten forschenden Pharmaunternehmen der Welt, wobei sich das Kerngeschäft auf das Erforschen, Entwickeln, Herstellen und Vertrieben von Arzneimitteln bezieht. In Deutschland arbeiten rund 12.000 Beschäftigte, verteilt auf die Standorte Biberach, Dortmund, Hannover und Ingelheim am Rhein.



Gabriele Chubasik,  
Personalverantwortliche

Boehringer Ingelheim versteht sich als familienbewusstes Unternehmen und gilt als einer der Vorreiter in Bezug auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. „Boehringer Ingelheim hat es sich zum Ziel gesetzt, seinen Mitarbeitern optimale Arbeitsbedingungen zu bieten. Deshalb

nutzen wir verschiedene Instrumente um in Fragen wie Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Personalentwicklung oder Service für Familien zu Lösungen zu gelangen, die den individuellen Bedürfnissen unserer Mitarbeiter entgegenkommen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung unserer familienbewussten Personalpolitik ist uns ein wichtiges Anliegen“ erläutert Gabriele Chubasik, die Personalverantwortliche des Unternehmens.

Arbeitszeiten sind bei Boehringer Ingelheim ein wesentliches Steuerungsinstrument, um Pflege und Beruf miteinander in Einklang zu bringen. Das Unternehmen bietet verschiedene, an die Lebenssituation angepasste Arbeitszeitmodelle an. Dazu gehören unterschiedliche Varianten von Teilzeit sowie Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit. Abhängig vom Stellenprofil besteht die Möglichkeit, alternierende Telearbeit zu betreiben und/oder von zuhause aus zu arbeiten.

Zur Unterstützung der Beschäftigten mit Pflegeaufgaben werden regelmäßig Seminare mit externen Experten zu praxisnahen Themen wie Pflege und Freistellung, Demenz, Erfahrungen und Rolle des Pflegenden angeboten. Die Seminare sind für alle Beschäftigten kostenlos und finden in den Räumen des Unternehmens statt. Die individuelle Mitarbeiter/innenberatung berät Betroffene, stellt zudem Informationsmaterial zur Verfügung und fasst bei Bedarf Stellungnahmen für externe Kostenträger. Zudem tauscht sich

die Mitarbeiter/innenberatung mit den Pflegeeinrichtungen vor Ort aus und hilft bei der Vermittlung von Hilfeleistungen und Heimplätzen. Die Betroffenen können sich auf diese Art schnell und unkompliziert einen Überblick verschaffen und ihnen können gezielt Hilfeleistungen bzw. Kontakte vermittelt werden.

Durch das kontinuierliche Engagement und die Sensibilisierung der Führungskräfte wurde im Unternehmen ein Bewusstsein für das Thema Pflege geschaffen. In der Praxis ist es daher meist so, dass erste Absprachen und Maßnahmen unmittelbar zwischen den Pflegenden, den Kollegen und den direkten Vorgesetzten vereinbart werden. Die Personalabteilung wird nur involviert, wenn weitergehende Regelungen getroffen werden müssen, wie z. B. die Verkürzung der Arbeitszeit oder eine befristete Freistellung. Auch der Betriebsrat wird zur gemeinsamen Lösungsfindung hinzugezogen.

Weiter können sich die pflegenden Beschäftigten durch haushaltsnahe Dienstleistungen entlasten. Das Unternehmen bietet ihnen gegen einen entsprechenden Kostenbeitrag nicht nur die Mitnahme von Mahlzeiten aus der firmeneigenen Kantine sondern auch einen Wäsche- und Bügelservice an.

Das Unternehmen arbeitet kontinuierlich daran, die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege weiter zu verbessern. Aktuell wird gemeinsam mit der Interessenvertretung diskutiert, wie das Familienpflegezeitgesetz sinnvoll in eine unternehmenseigene Betriebsvereinbarung umgesetzt werden kann, um den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten mit Pflegeaufgaben weiter entsprechen zu können.

### Reha-Zentrum Lübben

Flexible Arbeitszeitmodelle für alle Hierarchien und Kurzzeitpflege in der eigenen Klinik bietet das Reha-Zentrums im brandenburgischen Lübben. Seit über zehn Jahren gestaltet das Reha-Zentrum mit 172 Beschäftigten (80 % Frauen) seine alltägliche Arbeitsorganisation familienbewusst um und richtet seine personalpolitischen Entscheidungen auf die Erfordernisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus. Zu den familien- und pflegeunterstützenden Maßnahmen gehören die Ausweitung der Teilzeitarbeit und die Schaffung von Telearbeitsplätzen, um von zu Hause aus arbeiten zu können. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten macht es Pflegenden möglich, ihren beruflichen Alltag mit den Erfordernissen in der Familie in Einklang zu bringen. So werden z. B. im Team die Arbeitszeitkorridore abgespro-

chen, in denen die Schichtübergaben erfolgen oder wie Anfang und Ende der Schichten an die Pflegeanforderungen angepasst werden können.



8 Christel Barwar,  
Betriebsrätin

Die Einführung zusätzlicher Urlaubstage für ältere und langjährige Beschäftigte berücksichtigt gesundheitliche, leistungsfördernde und personalbindende Aspekte. Zudem erhalten Beschäftigte in Wechselschicht zusätzliche Urlaubstage sowie eine Vergütungszulage. Für das Reha-Zentrum

Lübben ist Flexibilität ein wichtiger Baustein der familienfreundlichen Personalpolitik. So teilen sich die Ärzte ihre Dienste selbst ein. Teilzeitmodelle werden von allen Hierarchieebenen genutzt, auch von Chef- oder Oberärzten. Wie viele Wochenstunden gearbeitet wird, kann ganz flexibel an die jeweiligen Pflegesituationen angepasst und individuell vereinbart werden. Damit die Patientenversorgung trotz Teilzeit zu jeder Zeit gewährleistet ist, wurden in den Therapieabteilungen mehr Beschäftigte eingestellt.

Neben den Teilzeitmodellen bietet die Klinik Beschäftigten mit zu pflegenden Angehörigen, in Zusammenarbeit mit einem lokalen Pflegestützpunkt, professionelle Beratung und Vermittlung an. Da sich Beschäftigte mit Pflegeaufgaben auch meist an den Wochenenden und in den Urlaubszeiten um ihre Angehörigen kümmern müssen und somit nur wenig Zeit für sich haben, macht ihnen das Reha-Zentrum ein besonderes Angebot: Die betroffenen Beschäftigten können ihre Angehörigen während der Urlaubszeit bis zu zwei Wochen in der Klinik betreuen lassen. Je nach Bedarf können sie rund um die Uhr gepflegt werden. Die Kosten für die Kurzzeitpflege werden in Abhängigkeit von der Pflegestufe ganz oder teilweise von der Pflegekasse übernommen. So schafft das Reha-Zentrum Lübben pflegenden Beschäftigten Erholungszeiten und einen „Urlaub von der Pflege“. Zudem kann für die Pflegeaufgaben ein Sonderurlaub genommen werden.

Um mit den Beschäftigten im pflegebedingten Sonderurlaub in Kontakt zu bleiben, wurde ein Vier-Phasen-Konzept entwickelt. Dazu gehört ein Patenprogramm (Paten halten den Kontakt zu den pflegenden Beschäftigten), das Zusenden der Mitarbeiter/innenzeitung oder auch die Möglichkeit an Qualifizierungsangeboten teilzunehmen.



## Landesforsten Rheinland-Pfalz

Landesforsten Rheinland-Pfalz ist eine Landesbehörde des Forstministeriums und hat neben der Holzproduktion die Aufgabe den Wald als Erholungsraum zu schützen. Die knapp 2.000 Beschäftigten sind im ganzen Bundesland auf 423 Forstreviere, Servicestellen und verschiedene Behördenstandorte verteilt. Das hohe Durchschnittsalter von derzeit 55 Jahren hat zur Folge, dass Beschäftigte häufig pflegen müssen (ca. 25 % der Beschäftigten pflegen Angehörige, Nachbarn oder Freunde). Verschiedene Anfragen zum Familienpflegezeitgesetz unterstreichen den großen Bedarf an Maßnahmen zum Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, so die Familienbeauftragte Frau Radmacher.

Die Behörde ist bereits seit mehreren Jahren stark beim Thema Vereinbarkeit engagiert (2006 vom Audit Beruf und Familie zertifiziert und 2009 reauditiert). Der Arbeitgeber sensibilisiert mit Schulungen der Vorgesetzten und einer eigens eingerichteten Familienbeauftragten für das Thema Pflege. Im Intranet wurde eine umfangreiche Informationsseite über lokale Unterstützungsangebote (Beratung, ambulante Pflege, Trauercafé, Hospiz, usw.) zusammengestellt.



Die wichtigsten Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sind individuelle Arbeitszeitlösungen für die Beschäftigten. Die größte Flexibilität wird mit dem Jahresarbeitszeitkonto erreicht. Es hat sich bewährt, da die arbeitsintensiven Phasen relativ gut berechenbar sind und dort Zeit aufgebaut werden kann, die in weniger intensiven Phasen dem Konto entnommen werden kann. Die Obergrenze liegt bei plus 50 Stunden. Darüber hinaus sind gleitende Arbeitszeiten geeignet, um Arbeitsbeginn und -ende variabler zu gestalten (Beginn: 6:30 bis 9 Uhr; Ende ab 15:30 Uhr; Kernzeiten von 9 bis 12 Uhr und von 14 bis 15:30 Uhr). Auch die Kombination mit befristeter Teilzeit ermöglicht mehr Zeit für die Pflegearbeit. In der Regel sollten Anträge zur Teilzeit ein Viertel Jahr im Voraus gestellt werden; aber in Notsituationen werden schnellere unbürokratische Lösungen gesucht (z.B. auch durch wohnortnahen Einsatz der Forstwirte).

Neben den gesetzlichen Möglichkeiten des Pflegezeitgesetzes kann bei den Landesforsten in Notfällen ein Zeitkontingent von einem Monat in Anspruch genommen werden. Hierbei steht den Betroffenen ein Zeitvolumen zur Verfügung, das je nach Bedarf in Stunden, Tagen oder Blöcken genutzt werden kann und später wieder nachgearbeitet wird bzw. durch das Zeitkonto ausgeglichen wird. Auch wenn der

Notfall bisher erst in seltenen Fällen eingetreten ist, signalisiert der Arbeitgeber damit seine Unterstützung von pflegenden Beschäftigten. Darüber hinaus wird Beschäftigten in diesen Situationen auch ein Laptop angeboten, mit dem die Flexibilität und Erreichbarkeit für die Pflegepersonen erhöht wird.

Zusätzlich kann für Verwaltungsangestellte ein Telearbeitsplatz eingerichtet werden, um die räumliche Arbeitsmobilität zu erhöhen.

### Merz Pharma GmbH

Bei der Merz Pharma GmbH in Frankfurt/Main bemühen sich Interessenvertretung und Geschäftsleitung, das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sowohl in die Arbeitsorganisation zu integrieren als auch pflegende Beschäftigte durch konkrete Maßnahmen zu unterstützen. Dabei werden die besonderen Vorteile von Netzwerkarbeit genutzt.



Rüdiger Koch,  
Betriebsratsvorsitzender

Das wichtigste Instrument, um für pflegende Beschäftigte eine große individuelle Flexibilität zu gewährleisten, ist die Vertrauensarbeitszeit, die bei Merz im Tarif- und AT-Bereich gilt. Sie beinhaltet, dass die tägliche Anwesenheitspflicht auf fünf Stunden (freitags vier Stunden)

begrenzt ist. Auf diese Weise können Arbeitsbeginn und -ende sowie zwischenzeitliche Pausen sehr variabel gestaltet werden. Die Arbeitszeiten können im Team abgesprochen werden, Plus- und Minusstunden werden von den Beschäftigten eigenverantwortlich gesteuert, ohne von den Vorgesetzten kontrolliert zu werden.

Hinzu kommen bei Merz zusätzliche konkrete Maßnahmen, die im Pflegefall genutzt werden können, wie z. B. flexible Lösungen durch informelle Absprachen, viele Teilzeitmodelle, Altersteilzeit, alternierende Telearbeit und die kostenfreie Nutzung von Telefon, Email und Internet am Arbeitsplatz für private Belange. Merz informiert seine Beschäftigten zudem fortlaufend über Links und firmeneigene Medien zum Thema Pflege und Beruf.

Die Bereitstellung der unterschiedlichen Angebote für pflegende Beschäftigte ist vor allem dem Engagement des Betriebsrats und der Unterstützung durch die Geschäftsleitung geschuldet. Seit 2008 existiert eine Kooperation mit dem Familienservice der AWO zur Beratung und Vermittlung bei Kinderbetreuung und Pflegeleistungen. Beschäftigte haben die Möglichkeit, sich bundesweit und kostenfrei über das Thema Pflege zu informieren oder sich einen Pflegeplatz für Angehörige vermitteln zu lassen.

Auch die Führungskräfte werden im Rahmen eines Entwicklungsprogramms und durch Schulungen gezielt für das Thema Pflege sensibilisiert und erlangen so ein besseres Verständnis für Betrof-

fene in ihrem Team. Verpflichtend für alle Führungskräfte wird derzeit ein Modul „Gesundes Führen“ entwickelt, das Brücken zu verschiedenen Themen wie Gesundheit, Familienfreundlichkeit, Ehrenamt und Work-Life-Balance schlägt. In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Rolle von Männern im Pflegeprozess thematisiert.

Bemerkenswert ist das „Kompetenztraining Pflege“, das Merz im Rahmen des Frankfurter Bündnis für Familien zusammen mit inzwischen zehn weiteren Kooperationspartnern auf den Weg gebracht hat. In einer Schulungsreihe von fünf bis sechs Veranstaltungen bietet das Kompetenztraining einen umfassenden Einblick in allgemeine Pflegeethemen (rechtliche, finanzielle Fragen) sowie spezielle Themen wie Erkennen und Umgang mit Demenz oder Depression. Zudem dienen die Veranstaltungen dazu, praktische Hilfestellungen im Umgang mit Pflegenden zu geben. Das Kompetenztraining Pflege ist für die Beschäftigten kostenfrei. Sie können es sowohl nutzen, wenn sie von einer Pflegesituation betroffen sind als auch um sich gezielt darauf vorzubereiten. Schließlich hat das Training auch eine strategische Bedeutung: Das Bekanntmachen und Reden darüber im Betrieb dient der Enttabuisierung des Pflegeethemas.

Der Betriebsratsvorsitzende Rüdiger Koch weiß: „Das Thema ‚Pflege‘ ist ein sehr leises Thema. Wer einen Angehörigen oder eine Angehörige pflegt, spricht am Arbeitsplatz nicht gerne darüber. Man versucht lieber, es irgendwie hinzukriegen. Familienfreundlichkeit ist in aller Munde, wenn es um Kinder geht, aber das Thema Pflege wird noch immer tabuisiert. Unsere verschiedenen Aktivitäten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege nützen den Beschäftigten und sie nützen auch dem Unternehmen. In belastenden Zeiten bleibt so die persönliche Arbeitsmotivation erhalten. Gleichzeitig geht das wertvolle Know-how unserer erfahrenen Kolleginnen und Kollegen nicht verloren, wenn wir sie auf diese Weise im Betrieb halten können. Die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen diese Angebote, insbesondere das Kompetenztraining Pflege, und sind dankbar für die Unterstützung.“

Wie beim Kompetenztraining wird Netzwerkarbeit bei Merz generell sowohl beim Arbeitgeber als auch beim Betriebsrat groß geschrieben. Lokale Kooperationen wie das Frankfurter Bündnis für Familien, die Zusammenarbeit der Tarif-Sozialpartner und andere Strukturen (Netzwerke der IHK, Erfolgsfaktor Familie, Betriebsrätenetzwerk) helfen dabei, Ressourcen und Know-how zu bündeln, um die betrieblichen Möglichkeiten effizienter, einfacher und kostengünstiger zu gestalten.

## Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG

Der Einzelhandel zählt aufgrund der langen Arbeitszeiten, des hohen Anteils von Teilzeitbeschäftigten und der niedrigen Einkommen zu den schwierigen Branchen. Doch familienbewusste Arbeitszeitgestaltung und Personalpolitik lässt sich auch hier erfolgreich umsetzen – das zeigt das Beispiel Globus. Die Globus SB-Warenhäuser beschäftigen 13.600 Arbeitnehmer/innen an 40 verschiedenen Standorten in Deutschland. Das Familienunternehmen engagiert sich schon seit vielen Jahren beim Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wovon die überwiegend weiblichen Beschäftigten genauso profitieren wie ihre männlichen Kollegen. Unter dem Motto „Vereinbarkeit ist bei uns Betriebskultur“ sind Personalleitung und Betriebsrat engagiert, unterschiedliche familienbewusste Maßnahmen umzusetzen wie Ausbildung in Teilzeit oder ein Wiedereinstiegsprogramm nach der Elternzeit.

Insbesondere durch die Berücksichtigung persönlicher Arbeitszeitwünsche gelingt es, die Work-Life-Balance der Beschäftigten zu verbessern. „Wünsche äußern und Lösungen suchen“ nennt Petra Kannengießer, Bereichsleiterin Systeme das Verfahren nachdem bei Globus Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf entstehen. Jede Arbeitszeit zwischen 15 und 37,5 Stunden kann individuell vereinbart werden. Das Unternehmen nimmt auch Rücksicht auf die Schichtzeiten von Partnerinnen und Partnern der Beschäftigten oder darauf, ob das Familienauto verfügbar ist. Um die Arbeitszeitwünsche in der konkreten Einsatzplanung zu berücksichtigen, wurde eine eigene Software entwickelt, mit der die unterschiedlichen Wünsche unter einen Hut gebracht werden können. Eine einprogrammierte „Gerechtigkeitsoption“ sorgt dafür, dass anhand verschiedener Kriterien Benachteiligungen vermieden werden und Beschäftigte weniger stark von den Vorgesetzten abhängig sind. Für die Betriebsratsvorsitzende Christel Strobel sind die individuellen Zeitoptionen ein wesentlicher Grundstein für eine höhere Zufriedenheit der Beschäftigten. Mit der elektronischen Einsatzplanung werden nicht nur der betriebliche Bedarf und die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten in Übereinstimmung gebracht, sondern kann eine hohe Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Arbeitszeiten erreicht werden. Die Beschäftigten wissen lange im Voraus, wann und wie lange sie eingesetzt werden.



Christel Strobel,  
Gesamtbetriebsratsvorsitzende

Das ist nicht nur für Eltern, sondern auch für Beschäftigte mit Pflegeaufgaben hilfreich, die in besonderer Weise auf individuelle Lösungen angewiesen sind, da jede Pflegesituation eine andere ist. Bei einem Durchschnittsalter der Beschäftigten von 44 Jahren

reagiert das Unternehmen auf den zunehmenden Handlungsbedarf beim Thema Pflege. Als erster wichtiger Schritt zur Enttabuisierung

des Themas wurden Workshops angeboten und in der Mitarbeiterzeitung von einer betroffenen Mitarbeiterin berichtet. Indem offen über das Thema geredet wurde, konnte auch die Akzeptanz der Kollegen/innen für individuelle Arbeitszeitregelungen vergrößert werden. Auch kurzfristige Freistellungen in Notfällen helfen, unbürokratisch und flexibel die Vereinbarkeitssituation zu verbessern. Für pflegende Beschäftigte hat Globus darüber hinaus eine Broschüre mit umfangreichem Informationsmaterial (Beratungsadressen, Publikationen usw.) erstellt. Bei Bedarf vermittelt das Unternehmen den Kontakt zu Pflegestützpunkten. Als eines der ersten Unternehmen hat Globus Vereinbarungen zur Familienpflegezeit mit einzelnen Beschäftigten abgeschlossen. Der Gesamtbetriebsrat ist dabei, eine Betriebsvereinbarung zu dem Thema zu initiieren und würde es begrüßen, wenn der Arbeitgeber die Kosten für die Versicherung der Familienpflegezeit übernimmt.

Neben Führungskräfte Seminaren zu Vereinbarkeitsthemen bemühen sich Personalabteilung und Betriebsrat das Thema Teilzeit und Führung auf die betriebliche Agenda zu setzen. Ziel ist es, gegen die bestehende Präsenzkultur anzukommen und Führungskräfte zum Umdenken zu bewegen. Dazu wären vollzeitnahe Führungspositionen im Bereich von 30 Stunden wöchentlich ein wichtiger Schritt.

## Siemens AG

Die Siemens AG ist mit 116.000 Beschäftigten in Deutschland (insgesamt 360.000) eines der größten weltweit agierenden Unternehmen der Elektro- und Anlagenindustrie. Das Thema familienbewusste Arbeitszeitgestaltung ist bei Siemens seit einigen Jahren fester Bestandteil der Personalpolitik und wird vom Betriebsrat stark unterstützt.



Martina Stamm-Fibich  
Betriebsrätin

Bereits 2006 hat sich das Unternehmen im Rahmen des Audits berufundfamilie mit dem Thema Pflege beschäftigt und stellt verschiedene Projekte und Programme dazu auf, die kontinuierlich weiter entwickelt werden. Inzwischen ist das Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in der Unternehmenskultur verankert. Das so genannte „Elder Care“-Konzept steht auf vier Säulen: Freistellung, Information und Kommunikation, Beratung und Gesundheit. Grundlage für eine bessere Vereinbarkeit von pflegenden Beschäftigten ist die flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Bei Bedarf können die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten reduzieren oder aber Auszeiten in Anspruch nehmen. Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Konzeptes ist die Verknüpfung des Pflegethemas mit anderen betrieblichen Handlungsfeldern – so die Betriebsrätin Martina Stamm-Fibich. Wenn Pflege mit Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsmanagement und alter(n)sgerechter Arbeitsorgani-

sation verbunden wird, kann das Thema aus der Tabuecke geholt werden. Beschäftigten fällt es leichter, über ihre Pflegesituation zu reden und betriebliche Angebote anzunehmen.

Um alle Beschäftigten über die bestehenden Angebote zu informieren, werden unterschiedliche interne Kommunikationsformen genutzt: Flyer, Plakate und ein eigenes „Elder Care-Portal“ im Intranet. Darüber hinaus finden an den einzelnen Standorten Sprechstunden und Informationsveranstaltungen. Seit 2010 ist eine kostenlose „Elder Care-Hotline“ eingerichtet, die täglich von 7 bis 20 Uhr erreichbar ist und Pflegende in dringenden Fällen direkt unterstützt. Bemerkenswert ist das Pilotprojekt „Kooperation mit einer Beratungsstelle für pflegende Angehörige und Demenzerkrankte“ in Erlangen. Im Rahmen der seit Oktober 2011 laufenden Kooperation wurden im ersten halben Jahr rund 300 Beratungen und weitere Interventionen z. B. Schulungen für Angehörige, Gruppenangebote für Demenzerkrankte sowie eine Vermittlung von Betreuungspaten durchgeführt.

Die Sensibilisierung der Führungskräfte spielt beim Thema eine entscheidende Rolle. Durch gezielte Schulungen von Personalverantwortlichen und Multiplikatoren/innen wie Sozialberatungen

und Betriebsärzte/innen zeigt die Unternehmensführung die Wichtigkeit des Themas Pflege. Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf kann nachhaltig verbessert werden, indem einerseits Maßnahmen für pflegende Beschäftigte von „ganz oben“ unterstützt werden und andererseits Vereinbarkeitsthemen in anderen Themen wie Diversity oder Gesundheitsmanagement integriert sind.

Für sein großes Engagement hat Siemens 2012 den Sonderpreis „Pflege und Beruf“ beim Unternehmenswettbewerb Erfolgsfaktor Familie erhalten. Dazu Brigitte Ederer, Mitglied des Vorstands der Siemens AG, Leitung Corporate Human Resources und Arbeitsdirektorin: „Die Auszeichnung dokumentiert, dass wir mit unseren Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu den führenden Unternehmen in Deutschland gehören. Hinter unserem Engagement stecken ganz sachliche Überlegungen. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen, sind als Arbeitgeber attraktiver. Sie haben bessere Chancen, neue, gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen beziehungsweise hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bord zu halten. Hier geht es um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Familienbewusste Personalpolitik hat bei Siemens eine lange Tradition und wird nachhaltig betrieben.“



## 5. Handlungsleitfaden zur Umsetzung pflegesensibler Arbeitszeiten

Bei der betrieblichen Umsetzung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sind vier Handlungsfelder von besonderer Bedeutung:

1. Information und Sensibilisierung der Unternehmenskultur
2. Pflegesensible Arbeitszeiten
3. Anpassungen der Arbeitsorganisation
4. Service für pflegende Beschäftigte

Mit dem Überblick über verschiedene Maßnahmen der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf möchten wir Anregungen für die Umsetzung im eigenen Betrieb / in der eigenen Verwaltung geben. Wer anfängt, sich mit dem Thema zu beschäftigen, kann sich als Einstieg auf einzelne Maßnahmen beschränken. Um das Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf nachhaltig im Betrieb zu verankern, sollte es unbedingt mit weiteren betrieblichen Handlungsfeldern verbunden werden. Der Hinweis auf bestehende flexible Arbeitszeiten reicht bei Weitem nicht aus, um den besonderen Anforderungen von Pflegenden gerecht zu werden. Wer selbst noch nicht gepflegt hat, ist von den komplexen Aufgaben der Pflege überrascht; Betroffene sind im Pflegefall meistens völlig überfordert – auch weil sie sich häufig nicht mit dem Thema auseinander gesetzt haben. Erst in der Kombination aus Information und Sensibilisierung, pflegesensiblen Arbeitszeiten, Anpassungen der Arbeitsorganisation und weiteren unterstützenden Hilfsleistungen können die betrieblichen Bedingungen soweit verbessert werden, dass sich Erwerbsarbeit und Pflege vereinbaren lassen.

Am Anfang des Umsetzungsprozesses sollte eine Bedarfsanalyse stehen, in der durch eine Befragung die Bedürfnisse der Beschäftigten ermittelt werden. Eine Befragung kann bereits ein erster Schritt der Sensibilisierung sein. Darüber hinaus offenbart sie, wie viele Beschäftigte bereits von Pflegearbeiten betroffen sind. Die weitere praktische Umsetzung erfolgt dann in einer Mischung aus der Initiierung von Maßnahmen und kontinuierlicher Berichterstattung und Information.

### 1. Information und Kommunikation

In jedem Fall ist die betriebliche Kommunikationskultur ein ganz entscheidendes Kriterium für eine erfolgreiche Umsetzung von pflegesensiblen Maßnahmen. Wer sich noch nicht mit dem Thema auseinandergesetzt hat, übersieht leicht die Schwierigkeiten, die damit verbunden sind, das Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf auch zu einem betrieblichen Topthema zu machen. Die

Schwierigkeit liegt v. a. darin begründet, dass das Thema in den Betrieben tabuisiert wird und eine sensible Herangehensweise erfordert. Viele Beschäftigte befürchten Nachteile, wenn sie sich als Pflegenden zu erkennen geben. Pflege ist mit Krankheit und Tod verbunden und weckt so negative Emotionen, auf die man gefasst sein muss. Unternehmensleitung, Führungskräfte und Interessenvertretung sind deshalb aufgefordert ein Betriebsklima zu schaffen, in dem ein solch „schwieriges“ Thema offen kommuniziert werden kann. Ist es gelungen, Unternehmensleitung und Führungskräfte zu sensibilisieren und deren Unterstützung für das Thema Pflege zu erhalten, trauen sich Beschäftigte offener über ihre Probleme zu reden. Auch das Verständnis der Kollegen/innen gegenüber den pflegenden Beschäftigten wächst und trägt dazu bei, informelle Lösungen für die Vereinbarkeit zu finden. Besonders erfolgreich sind Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, wenn sie in den Führungsstrukturen verankert sind (z. B. Vereinbarkeitsthemen als Bestandteil von Zielvereinbarungen) und wenn feste Ansprechpartner/innen benannt werden.

### Checkliste Information und Kommunikation

	gibt es bereits	wird in Angriff genommen
Bedarfsanalyse (z. B. durch Belegschaftsbefragung)		
<b>a) Information und Sensibilisierung der Beschäftigten:</b>		
Infobox für Pflegenden erstellen		
Informationsveranstaltungen organisieren		
Ansprechpartner/in im Betrieb benennen		
Information durch die Betriebsöffentlichkeit (Intranet, Betriebszeitung, Betriebsversammlung usw.)		
<b>b) Information und Sensibilisierung der Führungskräfte:</b>		
Seminare, Trainingsveranstaltungen organisieren (die für Führungskräfte verpflichtend sind)		
<b>c) Das Thema in Führungsstrukturen einbauen:</b>		
Pflege als Bestandteil von Diversity-Management verankern		
rotierende Verantwortung von Pflegemaßnahmen im Management vergrößert die Akzeptanz im Unternehmen (z. B. durch einen Leitungswechsel des Audits oder einer Arbeitsgruppe)		

## 2. Arbeitszeiten

Arbeitszeiten sind das wichtigste Instrument, um die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu erhöhen. Pflegesensible Arbeitszeiten lassen einerseits durch individuelle Arbeitszeitanpassungen erreichen und andererseits durch eine langfristige Planbarkeit der Arbeitszeiten.

Allgemein gilt, dass die Arbeitszeitanforderungen von pflegenden Beschäftigten oft nicht in das übliche Arbeitszeitschema des Betriebes oder der Verwaltung passen. Auch wenn viele Ähnlichkeiten zur Kinderbetreuung bestehen, benötigen Pflegeleistungen doch besondere Zeitanpassungen. Denn Pflegesituationen sind sehr unterschiedlich, je nachdem ob ein plötzlicher Pflegefall eintritt (z. B. durch Unfall, Verschlechterung des Pflegeverlaufs) oder ob kontinuierlich über einen längeren Zeitraum gepflegt wird (z. B. Alzheimer erkrankte Mutter). Darüber hinaus können sich die zeitlichen Anforderungen im Pflegeverlauf verändern. Weil die Pflegesituationen sehr individuell und häufig nicht vorhersehbar sind, helfen insbesondere kurzfristige Freistellungen und individuelle Arbeitszeitoptionen. Diese Arbeitszeitwünsche werden von den Pflegenden am häufigsten genannt.



Darüber hinaus sind langfristige Planungen für Pflegenden wichtig. Um z. B. den eigenen Urlaub zu organisieren, sind Absprachen mit verschiedenen Dienstleistern oder weiteren Personen aus dem Pflegenetzwerk erforderlich, die eine komplizierte Abstimmung erfordern und kurzfristige Veränderungen erschweren. Die Kurzzeitpflege ist oft mit lange Wartezeiten und nicht frei wählbaren Terminen verbunden. Außerdem ist die Erholung im Urlaub für Pflegenden besonders wichtig, da Pflege und Beruf zu großen Belastungen führen kann. Insgesamt muss eine individuelle Balance aus flexiblen und stabilen Zeitelementen gefunden werden, um die Arbeitszeiten pflegesensibel zu gestalten.

Teilzeitwünsche der Pflegenden passen meist gut zu denen von Eltern. Da viele Eltern eher am Vormittag arbeiten wollen, wenn die Kinder in der Kita oder Schule sind, könnten Beschäftigte mit Pflegeaufgaben flexibel am Nachmittag eingesetzt werden. Komprimierte Arbeitszeiten stellen eine Notlösung dar, um Zeitkonten aufzubauen, die dann für die Pflege benötigt werden. Sie sind aber auch problematisch, weil sie zu Arbeitsverdichtungen führen. Um Gesundheitsrisiken zu minimieren sollte deshalb nur begrenzt auf dieses Instrument zurückgegriffen werden. Individuelle Zeitoptionen können die Möglichkeit einschließen, an bestimmten Tagen die Arbeitszeit zu reduzieren oder eine längere Mittagspause zu vereinbaren, um sich mittags um den Pflegefall zu kümmern.

### Checkliste Arbeitszeit

	<b>gibt es bereits</b>	<b>wird in Angriff genommen</b>
<b>a) kurzfristige und langfristige Flexibilität</b>		
Flexibilisierung der Arbeitszeiten (z. B. durch Zeitkonten, Gleitzeit)		
Arbeitszeitreduzierung: Teilzeit (möglichst befristet, mit Rückkehrrecht)		
Freistellungen (nach Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz, Sonderurlaub, in Notfallsituationen)		
<b>b) Planbarkeit</b>		
Berücksichtigung der Pflegesituation (z. B. bei der Urlaubsplanung)		
Mehrarbeit, Zeitaufbau und Abbau von Zeitkonten nur in Absprache mit den Pflegenden		
Wechsel in andere Arbeitszeitmodelle oder Schichten (z. B. befristet in einer Schicht)		
komprimierte Arbeitszeiten (z. B. 4-Tage-Woche statt einer 5-Tage-Woche)		
individuelle Zeitoptionen (z. B. individuelle Zeitabsprachen, verlängerte Gleitzeitrahmen, größere Zeitkonten usw.)		



### 3. Arbeitsorganisation

Auch die Arbeitsorganisation lässt sich so gestalten, dass sie besser an die Situation von pflegenden Beschäftigten angepasst ist. Wie bei den Arbeitszeiten führt eine intensivere Beschäftigung mit dem Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf dazu, dass mögliche Verbesserungen gefunden werden, die bei der üblichen Betrachtung der Arbeitsplätze nicht ins Auge springen.

Ein Beispiel hierfür ist die Einrichtung von Telefonzugängen an verschiedenen Produktionsbereichen eines chemischen Werkes. In den Diskussionen um das Thema Pflege hatte sich herausgestellt, dass die pflegenden Beschäftigten unter enormen Stress litten, weil sie während der Arbeitszeit von ihren Angehörigen nicht erreicht werden konnten. Durch eine einfache Maßnahme wurde eine wesentliche Verbesserung erreicht.

Wie bei der Elternzeit lassen sich während einer längeren Freistellungsphase durch Kontakthalteprogramme die Verbindungen zwischen Beschäftigten und Betrieb verbessern, um eine schnellere und reibungslosere Rückkehr in die Erwerbstätigkeit zu ermöglichen.

#### Checkliste Arbeitsorganisation

	gibt es bereits	wird in Angriff genommen
Sensibilisierung der Vorgesetzten und der Teams (bzw. der Abteilungen)		
Überprüfung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe (Einführung von pflegeerleichternden Maßnahmen)		
Rücksicht bei Dienstreisen auf pflegende Beschäftigte		
keine Überstunden, bzw. Rücksicht bei Überstunden		
Vertretungsregelungen bei Teilzeit oder Freistellungen		
Anpassung der Arbeitsplatzausstattung (z. B. durch Zugang zum öffentlichen Telefon oder zum Internet)		
Abstimmung bei Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen		
Einrichtung von Telearbeit (z. B. als alternierende Form, d. h. im Wechsel von Arbeit im Büro und von Zuhause)		
Kontakthalteprogramme für pflegende Beschäftigte		
Nutzung des Dienstwagens in Notfällen		

### 4. Service für pflegende Beschäftigte

Schließlich gilt es, das umfangreiche Informations- und Dienstleistungsangebot innerhalb und außerhalb des Betriebes bzw. der Dienststelle zu systematisieren. In einer einfachen Form können verschiedenste Informationen (gesetzliche Ansprüche, Pflegestufen, Pflegestützpunkte, Beratungsstellen, regionale Dienstleistungen usw.) in einer Broschüre oder einem Faltblatt zusammengetragen werden. Ein sogenannter Notfallkoffer gibt beim Eintritt eines plötzlichen Pflegefalls einen Überblick über Ansprechpartner/innen, Beratungsstellen und erste Orientierungshilfen. Stehen dem Betrieb mehr Ressourcen zur Verfügung können Ansprechpartner/innen benannt werden, die entweder beim Arbeitgeber angesiedelt sind (Familienbeauftragte/r, Sozialdienst, Personalabteilung) oder bei der Interessenvertretung (BR/PR, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte). Die Beauftragten müssen keineswegs Experten/innen für das Pflege Thema sein, sondern in erster Linie aufzeigen können, wo Hilfe und Beratung zu finden sind. Gerade bei dem sensiblen Thema Pflege erleichtert ein/e Ansprechpartner/in die Kommunikation und führt dazu, dass mehr Betroffene die Angebote wahrnehmen. Außerdem signalisiert der Betrieb bzw. die Verwaltung mit dem Beauftragten die Wertschätzung für pflegende Beschäftigte.

#### Checkliste Service für pflegende Beschäftigte

	gibt es bereits	wird in Angriff genommen
Vermittlung externer Unterstützungsdienste (z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ regionale Pflege- und Betreuungsdienste;</li> <li>■ Helfer/innen zur Entlastung;</li> <li>■ Tagesbetreuung außerhalb des häuslichen Bereichs;</li> <li>■ Begleitung von Behördengängen, Arztbesuchen oder Spaziergängen;</li> <li>■ haushaltsnahe Dienstleistungen: wie Haushaltshilfen, Einkaufsservice, Wäschedienste, Essen auf Rädern;</li> <li>■ Kurzzeitpflege Verhinderungspflege;</li> <li>■ Freiwilligen-Pool als Betreuungsdienst</li> </ul>		
Notfallplan/Notfallkoffer (mit Hinweisen und Adressen für Betroffene)		
finanzielle Unterstützung		
Anmietung von Betreuungs- oder Pflegeplätzen (z. B. Belegplätze für die Kurzzeitpflege)		
Seminare und Schulungen für pflegende Beschäftigte (z. B. im Rahmen von Betriebs-/ Verwaltungskooperationen)		
Unterstützung in lokalen Netzwerken (z. B. lokale Bündnisse für Familie, Gewerkschaften, IHK, Erfolgsfaktor Familie)		

## 6. Praxistipps für eine pflegesensible Arbeitswelt

Im Rahmen vieler Gespräche mit unterschiedlichen betrieblichen Akteuren konnten wesentliche Erkenntnisse und Hinweise für eine pflegesensible Gestaltung von Arbeitszeiten zusammengetragen werden, die als Anregung und Unterstützung für die eigene Praxis dienen.

### 1. Vereinbarkeit von Beruf und Pflege als wichtigen Teil der Betriebskultur begreifen

Nur wenn das eigene Handeln von den Verantwortlichen auch wirklich ernst genommen wird, gelingt es, eine glaubwürdige pflegesensible Vereinbarkeitspolitik zu betreiben. Entsprechend klare Zeichen sollten durch die Unternehmensleitung und den Betriebsrat gesetzt werden: „Wir wollen das!“

### 2. Pflege betrifft alle Beschäftigten

Jeder Betrieb wird über kurz oder lang Menschen mit Pflegeverantwortung beschäftigen. Unternehmen, die sich frühzeitig mit dem Thema auseinandersetzen, sind besser aufgestellt für die Zukunft, haben gegenüber anderen Betrieben einen Wettbewerbsvorteil und binden ihre Belegschaft. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sind daher keine „Sondermaßnahmen“, sondern berühren alle Beschäftigten.

### 3. Beschäftigte wollen beides: pflegen und erwerbstätig sein

Entgegen der häufigen Annahme, dass die Parallelität von Pflege und Beruf per se eine Belastung darstellt, empfinden Pflegende die Berufstätigkeit häufig vielmehr als Entlastung zur Pflegeverantwortung. Jede betriebliche Regelung sollte daher auf eine Parallelität von Pflege und Beruf abzielen und zu dieser beitragen. Gerade Pflegende schätzen den Beruf als „Ausgleich“ zur Pflege und möchten bei aller Anteilnahme auch explizit betriebliche Normalität erfahren.

### 4. Vereinbarkeit ist gestaltbar

Der Betrieb ist ein zentraler Akteur in der Vereinbarkeitsgestaltung. Wer sich aktiv mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege auseinandersetzt, kann diesen Prozess aktiv gestalten, statt nur die Folgen einer mangelnden Vereinbarkeit zu verwalten. Die Erfahrung zeigt: Betriebe, die sich bereits aktiv mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auseinandergesetzt haben, können auf ihre Erfahrungen aufbauen und diese auch für eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Pflege nutzen.

### 5. Unternehmen und Maßnahmen müssen sinnvoll zusammenpassen

Eine Vereinbarung zur pflegesensiblen Gestaltung des Betriebes wird vor allem dann mit Leben gefüllt, wenn sie auch zum Unternehmen passt. Es ist daher wichtig, sich Klarheit darüber zu verschaffen, wo im eigenen Unternehmen der größte Handlungsbedarf besteht und welche Bedarfe die Beschäftigten haben. Eine Betriebsanalyse oder eine Beschäftigtenbefragung kann hierzu verlässliche Informationen liefern.

### 6. Die eigenen Möglichkeiten realistisch einschätzen

Manchmal ist die kleinere Lösung, die intensiv genutzt wird, der schnellere und erfolgreichere Weg. Es muss nicht immer gleich die Pflegeberatung im Betrieb sein, wenn eine umfangreiche Beratung bei einem Pflegestützpunkt in der Nähe erhältlich ist, auf die man z. B. via Aushang oder Intranet hinweisen kann. Was machbar ist, unterscheidet sich von Betrieb zu Betrieb und hängt von den zur Verfügung stehenden zeitlichen, personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen ab. Wichtig ist, sich überhaupt auf den Weg zu begeben.

### 7. Koalitionen schmieden und Unterstützer/innen suchen

Zusammen ist man erfolgreicher – dies gilt gerade bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Unterstützer/innen können sein: Betriebs- oder Personalrat, Geschäftsführung, Werksleitung, Personalabteilung, Abteilungsleiter/innen, betriebliche Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte und zuständige Gewerkschaftssekretär/innen. Aber auch Betriebs- bzw. Personalräte aus anderen Unternehmen, Bürgermeister/in, Frauenbeauftragte der Kommune oder Akteure aus der regionalen Infrastruktur wie Pflegestützpunkte, ambulante Pflegedienste und Krankenkassen zählen dazu.

### 8. Führungskräfte einbinden

Inwiefern die konkreten Maßnahmen tatsächlich durch die Beschäftigten genutzt werden, hängt davon ab, wie offen und informiert die Führungskräfte in den einzelnen Abteilungen sind. Sie für das Thema Pflege zu sensibilisieren, ist Aufgabe der Geschäftsführung. Aber auch die betriebliche Interessenvertretung kann hier viel dazu beitragen, etwa durch einen Mix aus (wiederholter) persönlicher Ansprache und strukturellen Vorgaben, wie z. B. verbindliche Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte.

## 9. Information und Austausch befördern

Dort wo sich Beschäftigte als Pflegende im Betrieb „outen“ und in der Betriebsöffentlichkeit mit diesem Thema zu erkennen sind, befördert dies den innerbetrieblichen Austausch zum Thema Beruf und Pflege und damit auch die Arbeitskultur. Neben Informationsangeboten durch die Personalabteilung, kommt dem Austausch zwischen pflegenden Beschäftigten eine besonders wichtige Funktion zu. Er kann für sie eine entlastende Wirkung haben und kann von Seiten des Betriebes organisiert werden, durch die Initiierung eines Betroffenenstammtisches oder die Ausrichtung eines Sommerfestes in Kooperation mit Pflege- oder Behindertenverbänden.

## 10. Verbindlichkeiten herstellen und klare Absprachen treffen

Zumindest die unmittelbaren Kollegen/innen und Vorgesetzten sollten über die Problematik der Pflegesituation informiert werden, damit Missverständnisse oder negative Reaktionen vermieden werden können. Denn nur dann, wenn die zeitlichen Bedürfnisse offen im Arbeitsteam besprochen werden können und die pflegebedingten Einschränkungen den anderen Kollegen/innen bekannt sind, kann mit der gemeinsamen Suche nach einer (arbeits-)zeitlichen Lösung begonnen werden. Verbindliche Regelungen geben den Beschäftigten Planungssicherheit, die sie gerade in Pflegesituationen benötigen. Auch die innerbetrieblichen Verantwortlichkeiten für Durchführung und Evaluation der Maßnahmen sollten verbindlich schriftlich festgehalten werden.

## 11. Jeder Pflegefall ist anders

Es sollten individuelle Absprachen im gegenseitigen Einvernehmen möglich sein, um jedem pflegebedingten Einzelfall gerecht werden zu können. Dies ist gängige Praxis in vielen Betrieben. Solche individuellen, teils informellen Absprachen umfassen meist Arbeitszeit und Arbeitsorganisation.

## 12. Auf Kollektivlösungen setzen

Situationsangepasste Einzelfalllösungen sind gut, aber sie sollten auf gemeinschaftlich getroffenen Vereinbarungen beruhen. Kollektive Lösungen sind übersichtlich, fair und berechenbar für alle Beteiligten. Sie regeln, welche betrieblichen Maßnahmen Beschäftigte mit privater Pflegeverantwortung in Anspruch nehmen können und signalisieren allen Beschäftigten, dass der Betrieb das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege als Handlungsfeld erkannt und sich diesem verbindlich angenommen hat.

## 13. Personelle und materielle Ressourcen zur Verfügung stellen

Ist die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ein ernst gemeintes Ziel, so braucht es zu deren Umsetzung entsprechende Ressourcen. Aber: Eine gute Vereinbarkeitspolitik in Bezug auf Pflege wirkt mittelfristig Kosten senkend, wie Studien und Betriebsbeispiele inzwischen überzeugend belegen.

## 14. Eine gute Kommunikation ist das A und O für die Umsetzung einer Betriebsvereinbarung

Eine Verständigung auf kurzem Wege zwischen den beteiligten Akteuren (z. B. Betriebsrat und Personalabteilung) trägt wesentlich dazu bei, die Vereinbarung auch tatsächlich pragmatisch und erfolgreich mit Leben zu füllen. Zugleich ist es wichtig, den Führungskräften und den Beschäftigten die Vereinbarung und ihre Möglichkeiten immer wieder nahe zu bringen. Zu einer guten Kommunikation gehört es, Ziele und Absichten der Vereinbarung gezielt zu vermitteln. Um die Maßnahmen zu einem festen Bestandteil der gelebten Betriebskultur zu machen, ist es manchmal nötig, das bestehende Angebot wiederholt vorzustellen.

## 15. Vordenken und vorausschauend handeln

Geschäftsführung und betriebliche Interessenvertretung müssen den bestehenden Wünschen aus der Belegschaft auch mal innovativ „vorangehen“, wenn es bisher keine pflegenden Beschäftigten gibt. Es gilt, neue gesellschaftliche Strömungen aufzunehmen und die betriebliche Kultur dafür zu öffnen. Es kann hilfreich sein, „Zusatzangebote“ erst einmal im Unternehmen zu erproben und nach einer Testphase dauerhaft aufzunehmen.

## 16. Vereinbarkeit von Beruf und Pflege als Prozess verstehen

Die betrieblichen Akteure sollten es als ihre kontinuierliche Aufgabe ansehen, neu entstehende Regelungsbedarfe von Beschäftigten aufzugreifen und auf diese neuen Themen wie Pflege zu reagieren. Es kann notwendig sein, Bestehendes in regelmäßigen Abständen zu erweitern. Jede Betriebsvereinbarung ist daher von Zeit zu Zeit anzupassen.



## 7. Muster-Betriebsvereinbarung

Jede Pflegesituation ist anders und zudem ändern sich die Notwendigkeiten und Bedarfe der Pflegenden immer wieder. Das macht es sehr schwer, betriebliche Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen kollektiver Lösungen festzuschreiben. Das bedeutet aber nicht, dass solche Vereinbarungen unnütz oder gar hinderlich sind bei der Suche nach vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen.

Es empfiehlt sich, bei der Erstellung einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung auf eine entsprechende Flexibilität zu achten. Dies kann gelingen, wenn die Vereinbarung mögliche Handlungsfelder benennt und die konkrete Ausgestaltung im Einzelfall erfolgt. Wie so eine prozessorientierte Vereinbarung aussehen kann, zeigt das folgende Beispiel:

### Muster-Betriebsvereinbarung: Vereinbarkeit von Beruf und Pflege



#### 1 Präambel

Der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kommt eine besondere Bedeutung zu. Unternehmensleitung und Betriebsrat stimmen darin überein, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Person pflegen oder betreuen, eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe wahrnehmen. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung wird die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Diese Vereinbarung legt Rahmenbedingungen fest, die Betroffene dabei unterstützen, berufliche Arbeit und Sorgearbeiten in Einklang zu bringen.

Diese Betriebsvereinbarung soll es den Beschäftigten des Unternehmens erleichtern, ihre Erwerbstätigkeit und die Verantwortung für betreuungs- oder pflegebedürftige Personen miteinander in Einklang zu bringen. Die Rücksichtnahme auf Familienbedürfnisse, sowie Akzeptanz und Offenheit gegenüber dem Thema Beruf und Pflege sind ein grundlegender Bestandteil unserer Organisationskultur. Alle Beschäftigten, insbesondere solche mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben, sind verpflichtet, die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in allen Aufgabenbereichen zu fördern.

#### 2 Geltungsbereich

Antragsberechtigt sind alle Beschäftigten sowie Auszubildenden des Unternehmens, die eine Person aus dem persönlichen Umfeld pflegen, betreuen oder versorgen. Darunter

sind in erster Linie zu pflegende Angehörige zu verstehen. Pflegebedürftigkeit im Sinne dieser Betriebsvereinbarung wird nachgewiesen entweder durch

- einen Einstufungsbescheid der Pflegekasse/des medizinischen Dienstes (Stufen 0 bis 3) oder
- die Einstufung als Fall gemäß § 45 a SGB XI oder
- eine Bescheinigung des behandelnden Arztes/der behandelnden Ärztin der zu pflegenden/versorgenden Person.

Anträge zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege können sich auf die Regelung von Arbeitszeit, Arbeitsort oder sonstige Rahmenbedingungen beziehen. Das Unternehmen bietet dabei über die gesetzlichen Handlungsmöglichkeiten hinaus weitergehende Unterstützung an. Dazu einige Beispiele:

#### Beispiele aus dem **Handlungsfeld Arbeitszeit:**

- flexible Arbeitszeiten, d. h.
  - flexible Nutzung des Arbeitszeitkontos inklusive flexibler Regelungen in den Rückführungsvereinbarungen zur Rot-Phase
  - flexible Nutzung der Gleitzeit (durch zum Beispiel Öffnung des Gleitzeitrahmens bis zur Befreiung von der Kernarbeitszeit)
  - früheren Arbeitsbeginn ermöglichen
  - Bedarfsgerechter Arbeitsbeginn und -ende

- Befreiung von der Rufbereitschaft, Nachtdiensten oder Überstunden/Mehrarbeit
- kurzfristige Freistellung/Urlaubsgewährung
- erhöhte Planungssicherheit/keine kurzfristigen Dienstplanänderungen
- bei Veränderungen oder einem unerwarteten Ende der Pflege wird eine schnellere Rückkehr (aus der Freistellung, in höhere Teilzeit oder Vollzeit) angestrebt

Beispiele aus dem **Handlungsfeld Arbeitsort:**

- bevorzugte Bewilligung von Telearbeit (auch befristet)
- „Mobiles Arbeiten“ ermöglichen

Beispiele aus dem **Handlungsfeld Sonstiges:**

- Das Unternehmen bietet den Betroffenen 10 Pflege-Krankentage pro Jahr, analog zu den gesetzlichen Kinder-Krankentagen
- Wechsel auf eine gleichwertige Stelle ermöglichen, wenn die Anforderungen des derzeitigen Arbeitsplatzes nicht mit den Anforderungen der Pflegeaufgabe in Einklang gebracht werden können
- Übernahme der Versicherungskosten nach dem Familienpflegezeitgesetz durch das Unternehmen
- Nutzung des Dienstwagens in Notfällen
- Die Möglichkeit, notwendige administrative Pflegearbeiten (z. B. Gespräch mit dem Pflegedienst) während der Arbeitszeit zu erledigen, wenn nötig, steht dazu ein separater Raum zur Verfügung
- Die Mitnahme von Speisen aus der Kantine zum reduzierten Preis
- Unterstützung und Beratung bei der Suche nach geeigneten Pflegediensten durch den Sozialdienst

### 3 Verfahren

Die pflegende Person beantragt bei der Personalabteilung formlos schriftlich Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Sie informiert gleichzeitig ihre direkte(n) Vorgesetzten über den Antrag.

Über den Antrag entscheidet kurzfristig ein Gremium zusammengesetzt aus Vertreter/innen

- der Personalabteilung
- der Abteilungsleitung
- des Betriebsrat
- der Gleichstellungsbeauftragten.

Dem Antragsteller/der Antragstellerin wird ermöglicht, seine/ihre Situation zu erläutern und die Vorstellungen zu notwendigen Maßnahmen darzulegen. Da jede Pflegesituation anders ist, werden im Rahmen dieser Betriebsvereinbarung bewusst lediglich mögliche Handlungsfelder benannt. Die konkreten Maßnahmen werden jeweils individuell an

die aktuelle Pflegesituation und die Bedarfe der Pflegenden angepasst.

Bei akutem / kurzfristigem Handlungsbedarf können vorläufige Regelungen durch die zuständige Abteilungsleitung möglichst unter Beteiligung von Gleichstellungsbeauftragten und Betriebsrat getroffen werden.

Der Antragsteller/die Antragstellerin hat jede Veränderung der Pflege- oder Betreuungssituation der Personalabteilung mitzuteilen. Die jeweiligen Regelungen sind unter Beteiligung des oben genannten Gremiums zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen. Gleiches gilt bei Veränderung der Arbeitssituation für die zuständige Abteilungsleitung.

### 4 Evaluation

Das in Ziffer 3 genannte Gremium (ohne Abteilungsleitungen) wertet einmal jährlich die gestellten Anträge und die daraus resultierenden Maßnahmen aus. Im Vorfeld werden die Abteilungsleitungen zu ihren Erfahrungen mit der Betriebsvereinbarung befragt. Die Erkenntnisse werden in einem Bericht anonymisiert für die Unternehmensleitung und den Betriebsrat schriftlich zusammengefasst.

Die gewonnenen Erfahrungen fließen in die Weiterentwicklung des Betriebes / der Verwaltung im Sinne der Präambel ein. Erkenntnisse zu möglichen Handlungsmaßnahmen werden jährlich in die Anlage zu dieser Vereinbarung eingearbeitet.

### 5 Inkrafttreten

Die Betriebsvereinbarung tritt mit dem Datum der Unterzeichnung in Kraft.

Sie kann mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresende gekündigt werden.

Beide Parteien verpflichten sich im Falle einer Kündigung sofort in Gespräche über eine Neufassung der Betriebsvereinbarung zu treten. Bis zum Abschluss einer neuen Betriebsvereinbarung wirkt die alte nach. Einvernehmliche Änderungen sind jederzeit zwischen Dienststelle und Betriebsrat möglich.

Soweit einzelne Bestimmungen unwirksam sein sollten, wird die Gültigkeit der Betriebsvereinbarung im Übrigen nicht berührt. Die Vertragschließenden verpflichten sich ferner, eine ungültige Bestimmung nach Möglichkeit durch eine wirksame Vereinbarung zu ersetzen, die dem ursprünglich verfolgten Zweck entspricht.

Musterhausen, den xx.yy.2012

Karla Klug  
(Vorstandsvorsitzende)

Sigfried Schlau  
(Betriebsratsvorsitzender)

## 8. Das Thema Pflege in Tarifverträgen

Neben den gesetzlichen Regelungen zum Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf existieren bereits eine Reihe betrieblicher und tarifvertraglicher Unterstützungsleistungen, die als gute Beispiele voran gehen und Anregungen liefern können.

### **Lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung – Der Tarifvertrag der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie (IGBCE)**

Die Tarifvertragsparteien der Chemischen Industrie Ost haben Ende 2011 einen Tarifvertrag abgeschlossen, der sich explizit als Gestaltungselement für den demografischen Wandel versteht. Kernelement dieses Tarifvertrages ist die Möglichkeit, die Arbeitszeiten der Beschäftigten den verschiedenen Lebensphasen individuell anzupassen. Neben dem höheren Altersdurchschnitt von Belegschaften und einem Mangel an Fachkräften wollen die Tarifvertragspartner damit auch explizit den steigenden Anforderungen im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen sowie dem Erziehen von Kindern begegnen. Die Betriebsparteien der fünf neuen Bundesländern sowie Berlin-Ost können dabei aus verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten wählen, die im Folgenden vor

dem Hintergrund einer pflegesensiblen Arbeitszeitgestaltung kurz vorgestellt werden: Tarifliche Familienzeiten, Entlastungszeiten für ausgewählte Arbeitnehmergruppen und Langzeitkonten.

### *Tarifliche Pflegezeiten (§4.II)*

Beschäftigte, die im Rahmen der Pflegezeit eine Freistellung in Anspruch nehmen oder im Falle einer Pflegezeit die Arbeitszeit reduzieren, wie es im Pflegezeitgesetz (§2 und §3) geregelt ist, erhalten innerhalb von 12 Monaten ein gewisses Stundenkontingent als Zeitguthaben. Dieses umfasst im Falle eines Freistellungsanspruches (PflegeZG §2) bis zu 64 bezahlte Stunden und im Falle der Arbeitszeitreduzierung (PflegeZG §3) bis zu 2,5 bezahlte Stunden pro Woche. Beschäftigte, die die gesetzliche Regelung zur Pflege nutzen, erhalten auf diesem Wege eine zusätzliche zeitliche Entlastung. Die Lage der Freistellungszeiten ist zwischen Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber einvernehmlich abzusprechen. Zentral ist zudem, dass die Tarifvertragspartner die Reduzierung der Arbeitszeiten aufgrund der genannten Regelung nicht als Teilzeit verstehen.



### *Entlastungszeiten für ausgewählte Arbeitnehmergruppen (§5)*

Arbeitnehmergruppen, bei denen eine besondere Belastungssituation vorliegt, können eine angemessene Anzahl zusätzlicher Freischichten oder bezahlter Entlastungszeiten, beispielsweise pro Woche 2,5 Stunden, gewährt werden. Die Betriebsparteien müssen dafür eine entsprechende Regelung treffen.

### *Langzeitkonten (§6)*

In Anlehnung an den bundeseinheitlichen Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ der chemischen Industrie (in Kraft seit Mai 2008) können Beschäftigte ihre Arbeitszeit im Rahmen eines Langzeitkontos führen. Langzeitkonten sind zweckbestimmte Arbeitszeitkonten mit einem Verteilungszeitraum über 12 Monate, mit dem Ziel, Freistellungsansprüche zu erwerben. Anspruch haben u. a. auch Beschäftigte in Pflegezeiten. Beschäftigte können in das Langzeitkonto Zeiteinheiten (Mehrarbeit, Zeitguthaben, Urlaubsansprüche oberhalb des Gesetzes), übertarifliche Bestandteile sowie Geldanteile (Zulagen, bis zu 10 Prozent des tariflichen Jahreseinkommens) einbringen. Die Höhe des durch den/die Beschäftigte/n eingebrachten Wertguthabens bestimmt die Höhe der Freistellung. Finanziert werden die genannten Maßnahmen durch einen betrieblichen Fonds, in den jährlich 2,5 Prozent der Summe der tariflichen Entgelte des Vorjahres eingezahlt werden (§2). Einzelheiten der Maßnahmen (Anspruchsdauer, -berechtigung und -höhe) sowie die Verwendung des Fonds müssen im Rahmen einer freiwilligen Betriebsvereinbarung geregelt werden.

Auch andere Branchen gehen mit gutem Beispiel voran und haben Regelungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege betreffen, in ihre Tarifverträge aufgenommen. In einigen Fällen wird bei Pflegefällen zusätzlich zum gesetzlichen Freistellungsanspruch unbezahlter Sonderurlaub gewährt und dies auch ohne amtlichen Nachweis einer Pflegestufe der zu betreuenden Person. So geschehen etwa im **Haustarifvertrag der Deutschen Telekom**. In einigen anderen Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen ist eine bezahlte kurzzeitige Freistellung vorgesehen. So sieht der **Manteltarifvertrag (MTV) Hotel- und Gaststättengewerbe Hessen** beispielsweise vor, dass Beschäftigte bei schwerer Erkrankung Angehöriger bis zu fünf Arbeitstage im Jahr bei Fortzahlung des Gehalts freizustellen sind. Dies gilt zwar nur für Angehörige die mit im Haushalt leben und kann immer nur zwei Tage am Stück in Anspruch genommen werden. Dennoch stellt diese Regelung im Vergleich zu unbezahlten Freistellungen einen großen Fortschritt dar. Eine fast gleichlautende Regelung findet sich auch im **MTV Arzthelferinnen**.

Im **Tarifvertrag der Druckindustrie** ist eine Regelung zur Teilzeitarbeit verankert worden. Vollzeitbeschäftigte können dort bis zu vier Jahre eine Reduzierung ihrer wöchentlichen Arbeitszeit vereinbaren, wenn die Kindererziehung oder die Pflege erkrankter Familienangehöriger das erfordert.

In Baden-Württemberg wurden die drei Arbeitszeitinstrumente Gleitzeitkonto, Flexikonto und Langzeitkonto in den **MTV der**

**Metall- und Elektroindustrie** aufgenommen, um ausdrücklich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Angesparte Überstunden können so für die Familienarbeit genutzt werden. Darüber hinaus sieht der Tarifvertrag ebenfalls eine eingeschränkte Lohnfortzahlung von bis zu fünf Tagen im Pflege- oder Betreuungsfall eines im Haushalt lebenden Kindes vor. Leider ist diese Regelung noch nicht auf Pflegefälle erwachsener Angehöriger ausgeweitet worden.



## 9. Die aktuelle Gesetzeslage zum Thema Pflege

Übernehmen Beschäftigte im privaten Umfeld Pflegeverantwortung, regeln derzeit zwei Gesetze die Ansprüche der Beschäftigten an den Betrieb. Zum einen das Pflegezeitgesetz von 2008 (PflegeZG), zum anderen das 2012 in Kraft getretene Familienpflegezeitgesetz (FPfZG).

### Das Pflegezeitgesetz (PflegeZG)

Das Pflegezeitgesetz verfolgt das explizite Ziel, Angehörigen die Übernahme privater Pflegeverantwortung auch bei Berufstätigkeit zu erleichtern. Es soll Beschäftigten die Möglichkeit eröffnen, pflegebedürftige nahe Angehörige in häuslicher Umgebung zu pflegen und damit die Vereinbarkeit von Beruf und familiärer Pflege zu verbessern. Das Gesetz regelt u. a. zwei verschiedene Freistellungsansprüche: Zum einen die kurzzeitige Arbeitsverhinderung (§ 2 PflegeZG) und zum anderen die sogenannte Pflegezeit (§ 3 PflegeZG).



**Kurzzeitige Arbeitsverhinderung (§ 2 PflegeZG):** Beschäftigte haben das Recht, sich bis zu zehn Tage von der Erwerbsarbeit freizustellen, um in dieser Zeit für einen nahen Angehörigen in einer akut aufgetretenen Pflegesituation eine bedarfsgerechte Pflege zu organisieren oder eine pflegerische Versorgung sicherzustellen. Der Arbeitgeber muss unverzüglich über das Fernbleiben und den Grund (Pflegesituation bei einem namentlich benannten nahen Angehörigen) unterrichtet werden. Der Arbeitgeber kann die Vorlage einer entsprechenden Bestätigung vom Arzt verlangen.

Ein Vergütungsanspruch für die Freistellung besteht nicht. Eine Vergütungsfortzahlungspflicht kann sich aber unter Umständen aus anderen gesetzlichen Regelungen (v. a. § 616 BGB), Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen ergeben.

**Pflegezeit (§ 3 PflegeZG):** Beschäftigte haben einen Anspruch auf vollständige oder teilweise Freistellung für maximal sechs Monate, wenn sie einen pflegebedürftigen nahen Angehörigen in häuslicher Umgebung pflegen. Der Anspruch ist nicht an eine Wartezeit gebunden, setzt aber voraus, dass der Arbeitgeber in der Regel mehr als 15 Beschäftigte hat. Die Inanspruchnahme der Pflegezeit muss dem Arbeitgeber mit einer Ankündigungsfrist von zehn Arbeitstagen schriftlich mitgeteilt werden.

Der Arbeitgeber darf die Freistellung nicht verweigern, auch wenn mehrere Angehörige gepflegt werden. Sofern der Beschäftigte allerdings eine nur teilweise Freistellung (Teilzeit) anstrebt, kann der Arbeitgeber den Wünschen hinsichtlich der Verteilung der Arbeitszeit dringende betriebliche Belange entgegenhalten.

Die Beschäftigten müssen nicht zu Beginn der Freistellung den vollen sechsmonatigen Anspruch geltend zu machen. Sofern jedoch von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht wird, ist bezüglich einer Verlängerung die Zustimmung des Arbeitgebers – auf welche kein Anspruch besteht – erforderlich.

**Besonderer Kündigungsschutz (§ 5 PflegeZG):** Beschäftigte, welche die Möglichkeit einer kurzzeitigen Arbeitsverhinderung (§ 2 PflegeZG) oder der Pflegezeit (§ 3 PflegeZG) in Anspruch nehmen, genießen einen besonderen Kündigungsschutz (§ 5 PflegeZG). Von der Ankündigung der Inanspruchnahme bis zur Beendigung darf das Arbeitsverhältnis durch den Arbeitgeber nicht gekündigt werden. Für den Fall eines vorzeitigen Endes der Pflegezeit gilt für befristete Arbeitsverträge eine verkürzte Kündigungsfrist von zwei Wochen.

**Wer ist pflegebedürftig (§ 7 PflegeZG)?** Pflegebedürftig sind danach Personen, die wegen einer körperlichen, geistigen oder seelischen Krankheit oder Behinderung für die gewöhnlichen oder regelmäßig wiederkehrenden Verrichtungen im Ablauf des täglichen Lebens auf Dauer in erheblichem Maß der Hilfe bedürfen. Der Bezug zu den Vorschriften der Pflegeversicherung (§§ 14 und 15



SGB XI) macht deutlich, dass für den Geltungsbereich des Pflegezeitgesetzes eine Pflegestufe vorliegen muss (Bewilligung oder Antrag).

**Wer ist naher Angehöriger (§ 7 PflegeZG)?** Der Kreis der nahen Angehörigen, für deren Pflege man die Pflegezeit oder die kurzzeitige Arbeitsverhinderung in Anspruch nehmen kann, ist ausdrücklich geregelt. Nahe Angehörige sind danach:

- Großeltern, Eltern und Schwiegereltern,
- Ehegatten, Lebenspartner/innen, Partner/innen einer eheähnlichen Gemeinschaft, Geschwister,
- Kinder, Adoptiv- oder Pflegekinder, die Kinder, Adoptiv- oder Pflegekinder des Ehegatten oder Lebenspartners, Schwiegerkinder sowie Enkelkinder.

Die bisherige Inanspruchnahme des Pflegezeitgesetzes ist sehr gering. Kurzfristige Freistellungen wurden 2010 nur von sechs Prozent der Anspruchsberechtigten genutzt und nur vier Prozent der Hauptpflegepersonen nahmen eine längere Erwerbsunterbrechung bis zu sechs Monaten in Anspruch (vgl. TNS Infratest 2010). Neben einer noch weit verbreiteten Unkenntnis über das Gesetz werden finanzielle Einbußen und mangelnde Berücksichtigung der zeitlichen Bedarfe von den Pflegenden als Gründe angeführt (vgl. Runde u. a. 2009).

### Familienpflegezeitgesetz (FPfZG)

Die im Pflegezeitgesetz vorgesehene Höchstdauer reicht nicht aus, um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf über einen längeren Zeitraum zu ermöglichen. Hier setzt die neue Familienpflegezeit (seit Anfang 2012) an, indem es Berufstätigen ermöglicht wird, die wöchentliche Arbeitszeit maximal zwei Jahre lang auf einen Mindestumfang von 15 Stunden zu reduzieren, um nahe Angehörige zu pflegen (§ 2 FPfZG).

Pflegende beziehen während der Familienpflegezeit weiterhin einen Teil ihres Gehalts und erhalten eine Gehaltsaufstockung (zinsloses Darlehen des Arbeitgebers) um die Hälfte des reduzierten Arbeitsentgelts (§ 3 FPfZG). Zum Beispiel erhalten Beschäftigte bei einer Verringerung der Arbeitszeit von 100 Prozent auf 50 Prozent ein Gehalt von 75 Prozent des letzten Bruttoeinkommens.

Spätestens nach zwei Jahren beginnt die sogenannte Nachpflegephase, in der die Beschäftigten zum Ausgleich nach der Familienpflegezeit so lange Vollzeit zum geringeren Gehalt arbeiten müssen, bis dieses Darlehen zurück gezahlt ist. Dabei können auch andere Wertguthaben z. B. aus Arbeitszeitkonten verrechnet werden (§ 3 Abs. 1 FPfZG). Rentenansprüche gehen durch das Familienpflegezeitgesetz nicht verloren und bleiben etwa auf dem Niveau der Vollzeitbeschäftigung durch Beitragszahlungen aus dem reduzierten Gehalt und Leistungen der Pflegeversicherung in der Familienpflegezeit.



Voraussetzung für die Inanspruchnahme der Familienpflegezeit ist eine schriftliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/in, in der die konkreten Formen und Ausgleichsmodalitäten festgelegt werden (§ 3 FPfZG). Allerdings gibt es keinen gesetzlichen Anspruch auf die Familienpflegezeit.

Außerdem besteht für die Beschäftigten eine Verpflichtung zum Abschluss einer Versicherung, die bei Berufsunfähigkeit oder Tod mögliche Ausfallrisiken für den Arbeitgeber abdeckt. Die Versicherung wird für die Dauer von Pflege- und Nachpflegephase abgeschlossen. Sie kann auch vom Arbeitgeber abgeschlossen werden oder als Gruppenversicherung (über das Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben, BAFzA) unterzeichnet werden (§ 4 FPfZG).

## 10. Rechtliche Grundlagen für Betriebs- und Personalräte

§ 80 Absatz 1 Nr. 2b des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) etabliert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Handlungsfeld für Betriebs- und Personalräte. Außerdem lassen sich Initiativen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege u. a. mit folgenden Regelungen begründen:

- **Umsetzung der Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen (§ 80 Absatz 1, Nr. 1 BetrVG<sup>1</sup>):** Der Betriebsrat überwacht, dass die zugunsten der Arbeitnehmer/innen geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden. Dies gilt beispielsweise für das Arbeitszeitgesetz, das Teilzeit- u. Befristungsgesetz, das Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit oder die EU-Richtlinie zur Arbeitszeit.
- **Arbeitszeit (§ 87 Absatz 1, Nr. 2 BetrVG<sup>2</sup>):** Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der täglichen Arbeitszeit einschließlich Pausen sowie der Verteilung der Arbeitszeit auf einzelne Wochentage. Er kann über die Einigungsstelle auf erzwingbare Betriebsvereinbarungen Einfluss nehmen. Entsprechend hat er ein Mitbestimmungs- und Initiativrecht hinsichtlich der Einführung und Ausgestaltung sämtlicher Arbeitszeitmodelle, z. B. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Schichtmodelle.
- **Vorübergehende Verkürzung/Verlängerung der Arbeitszeit (§ 87 Absatz 1, Nr. 3 BetrVG):** Der Betriebsrat bestimmt über die vorübergehende Verlängerung oder Verkürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit mit.
- **Urlaubsgrundsätze (§ 87 Absatz 1, Nr. 5 BetrVG<sup>3</sup>):** Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der Regelung allgemeiner Urlaubsgrundsätze, der Festlegung des Urlaubsplanes sowie der zeitlichen Lage des Urlaubs: z. B. Betriebsvereinbarung zum Sabbatical oder Verknüpfung von angesparten Arbeitszeitguthaben mit Urlaub.
- **Informationspflicht des Arbeitgebers (§ 7 Absatz 3 TzBfG):** Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat/Personalrat über vorhandene oder geplante Arbeitsplätze bzw. über die Umwandlung von Teil- in Vollzeitarbeitsplätze oder umgekehrt informieren und die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung stellen. § 92 BetrVG (bzw. §§ 76 und 78 BPersVG) bleibt davon unberührt.

- **Personalplanung:** Der Arbeitgeber muss den Betriebs- oder Personalrat über die Personalplanung informieren und mit ihm darüber beraten, vor allem über gegenwärtige und künftige Bedarfe und sich hieraus ergebende personelle Maßnahmen (§ 92 BetrVG, bzw. §§ 76 und 78 BPersVG). Der Arbeitgeber muss die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei der Personalplanung berücksichtigen. Der Betriebs-/Personalrat hat ein Initiativrecht.
- **Beschwerderecht im BetrVG:** Die Voraussetzung für eine Beschwerde liegt dann vor, wenn der Arbeitgeber beispielsweise den Antrag auf Reduzierung der Arbeitszeit aus betrieblichen Gründen ablehnt. Beschäftigte können entweder beim Arbeitgeber direkt Einspruch einlegen, gegebenenfalls unterstützt durch ein Mitglied des Betriebsrats (§ 84 BetrVG), oder sich beim Betriebsrat beschweren. Hält das Gremium die Beschwerde für berechtigt, kann es auf Abhilfe beim Arbeitgeber hinwirken. Es ist nicht möglich, die Einigungsstelle gemäß § 85 Absatz 2 Satz 3 BetrVG zu nutzen, da es sich um einen Rechtsanspruch der Arbeitnehmer/innen handelt.

Darüber hinaus können aus dem Bundesgleichstellungsgesetz und dem Landesgleichstellungsgesetz weitere Rechtsansprüche für Vereinbarkeitsthemen abgeleitet werden. Für Personalräte gelten auf Landesebene die Landespersonalvertretungsgesetze (siehe ausführlicher hierzu: DGB 2009, Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Personalräte; herunterladbar unter [www.familie.dgb.de](http://www.familie.dgb.de)).



<sup>1</sup> Im Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) entspricht dies § 68 Absatz 1.

<sup>2</sup> BPersVG: § 75 Absatz 3 Nr. 1

<sup>3</sup> BPersVG: § 75 Absatz 3 Nr. 3

# 11. Anhang

## A) Bedarfsumfrage pflegesensible Maßnahmen im Betrieb



### Fragebogen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

#### Fragebogen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Sie unterstützen die Arbeit der Arbeitsgruppe Beruf und Pflege, wenn Sie diesen Fragebogen beantworten. Bitte senden Sie den ausgefüllten Bogen bis zum XX.YY.2012 an den Personalrat zurück! Alle Angaben sind freiwillig und anonym!

#### 1. Betreuen Sie pflegebedürftige Angehörige oder nahe-stehende Personen?

- Ja, ich pflege/betreue/unterstütze zurzeit \_\_\_ pflegebedürftige Person/en. Davon ist/sind \_\_\_ Person/en demenziell erkrankt.
- Momentan noch nicht, ich sehe aber eine Pflege- oder Versorgungsaufgabe in absehbarer Zeit auf mich zukommen.
- Ich bin an betrieblich geförderter Unterstützung für Pflegenden und ihre Angehörigen interessiert.
- Nein und ich bin *nicht* an einer betrieblichen Unterstützung für Pflegenden und ihre Angehörigen interessiert (→ weiter zur Statistik am Ende des Fragebogens)

#### 2. Angaben zur eigenen familiären Situation

- Ich pflege/betreue/unterstütze alleine.
- Ich pflege/betreue/unterstütze
  - mit Hilfe durch die Familie
  - mit Unterstützung durch einen Pflegedienst.
- Ich pflege/betreue/unterstütze meine/n Angehörige/n in meinem Haushalt.
- Ich betreue zusätzlich \_\_\_ Kinder im Alter von \_\_\_\_\_ Jahren.

#### 3. Welcher Art sind die Aufgaben, die Sie übernehmen?

- Krankenpflege (Medikamentengabe, Spritzen, Wundversorgung usw.)
- Körperpflege (Waschen, Baden, Eincremen, Nagelpflege, Stuhlgang usw.)
- Häusliche Versorgung (Einkaufen, Kochen, Putzen, Wäsche-waschen, Bügeln usw.)
- Hilfe beim Ausziehen/Anziehen, bei der Nahrungsaufnahme, beim Trinken usw.

- Unterstützung und Begleitung (Arztbesuche, Unterhalten, Vorlesen, Begleitung bei Besuchen usw.)
- Organisatorische Aufgaben (Planung der Versorgung, Finanzregelung, Anträge usw.)
- Sonstiges und zwar \_\_\_\_\_

#### 4. Wie aufwändig sind die regelmäßigen Pflege- und Versorgungsaufgaben?

- Ich benötige \_\_\_ Stunden pro Tag für die Pflege und Versorgung.
- Ich benötige \_\_\_ Stunden pro Woche für die Pflege und Versorgung.
- Erhalten Sie Leistungen der Pflegekasse?  Ja  Nein

#### 5. Was würde Sie bei Ihren Pflege- bzw. Versorgungsaufgaben entlasten?

- Inanspruchnahme weiterer Flexibilisierung bei der Arbeitszeit
- Anlaufstelle/Informationsstelle für pflegende Angehörige innerhalb des Betriebes
- Sonstiges und zwar \_\_\_\_\_

#### 6. Wie bewerten Sie zurzeit Ihre beruflichen Rahmenbedingungen bei der Firma XY mit Blick auf die zu leistenden Pflege- bzw. Versorgungsaufgaben?

Bitte bewerten Sie mit Schulnoten:  
 1  2  3  4  5  6

#### 7. Hier ist Raum für Ideen, Wünsche und Anregungen:

---



---

#### 8. Statistik:

Geschlecht		Alter					Arbeitsumfang (Std./Woche)			
w	m	unter 30	30 – 39	40 – 49	50 – 59	über 60	Vollzeit	Teilzeit min. 30 Std.	Teilzeit min. 0,5 Stelle	Teilzeit unter 0,5 Stelle

## B) Leistungen der Pflegeversicherung



### Leistungen der Pflegeversicherung

#### Leistungen für die/den Pflegebedürftige(n)

	Pflegestufe I	Pflegestufe II	Pflegestufe III
Pflegegeld bei häuslicher Pflege (durch Angehörige) / monatlich	235 EUR	440 EUR	700 EUR
Sachleistungen bei ambulanter Pflege (durch Pflegedienst) / monatlich	450 EUR	1.100 EUR	1.550 EUR (Härtefall bis 1.918 EUR)
Zuschüsse bei vollstationärer Pflege / monatlich	1.023 EUR	1.279 EUR	1.550 EUR (Härtefall bis 1.918 EUR)
Zuschüsse bei teilstationärer Tages- oder Nachtpflege / monatlich <sup>1</sup>	max. 450 EUR	max. 1.100 EUR	max. 1.550 EUR
Ersatzpflege für 4 Wochen / Jahr bei Verhinderung (Urlaub / Krankheit) der Hauptpflegeperson durch bis zum 2. Grad verwandte Laienhelfer <sup>2</sup>	235 EUR	440 EUR	700 EUR
Kurzzeitpflege / Ersatzpflege für 4 Wochen / Jahr bei Verhinderung (Urlaub / Krankheit) der Hauptpflegeperson durch Fachkräfte oder Laienhelfer	1.550 EUR für alle Pflegestufen		
Pflegehilfsmittel, Verbrauchsprodukte (Einmalhandschuhe, Betteinlagen)	31 EUR pro Monat für alle Pflegestufen		
Pflegehilfsmittel, technische Hilfsmittel (Pflegebett, Wannenslift)	Eigene Zuzahlung von 10 % (max. 25 EUR) pro Hilfsmittel pro Maßnahme max. 2.557 EUR unter Berücksichtigung der Eigenbeteiligung		
Wohnraumanpassung für häusliche Pflege	pro Maßnahme max. 2.557 EUR unter Berücksichtigung der Eigenbeteiligung		
Hausnotruf für allein lebende Pflegebedürftige	10,23 EUR für Anschluss; 17,90 EUR für monatliche Grundkosten		
Stationäre Versorgung in Einrichtungen für Behindertenhilfe	10 % des Heimentgelts (max. 256 EUR pro Monat)		

#### Leistungen für pflegende Angehörige

	Pflegestufe I	Pflegestufe II	Pflegestufe III
Zahlung von Rentenversicherungsbeiträgen für Pflegepersonen je nach Umfang der Pflege monatlich <sup>3</sup>	135 EUR	271 EUR	406 EUR
Beratung durch Pflegekasse / Pflegestützpunkt	komplette Kostenübernahme		
Weiterbildung für pflegende Angehörige, Pflegekurse	komplette Kostenübernahme		

<sup>1</sup> Neben dem Anspruch auf Tagespflege bleibt ein hälftiger Anspruch auf Pflegesachleistungen / Pflegegeld.

<sup>2</sup> Auf Nachweis werden den nahen Angehörigen notwendige Aufwendungen (Verdienstausschlag, Fahrkosten usw.) bis zum Höchstbetrag für Fachkräfte / Laienhelfer bezahlt. Die Zeit kann auch aufgeteilt werden.

<sup>3</sup> Bei wenigstens 14 Std. Pflegezeit pro Woche, wenn weniger als 30 Std. Beschäftigung und noch kein Bezug von Vollrente. Zudem auf Antrag Zahlung von Beiträgen zur Arbeitslosen- und Kranken- und Rentenversicherung für Pflegepersonen bei Pflegezeit.

### C) Weiterführende Quellen zu Hinweisen und Tipps zum Thema Pflege & Beruf

Broschüren des Bundesgesundheits- und Familienministeriums (BMG und BMFSFJ) sowie kommunaler Verwaltungen zum Thema werden regelmäßig neu herausgegeben. Zu den Themen Pflegezeitgesetz und Familienpflegezeit wurden eigene Seiten auf der Homepage des Familienministeriums eingerichtet ([www.bmfsfj.de/](http://www.bmfsfj.de/) und [www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aeltere-menschen.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aeltere-menschen.html)) Die meisten Krankenkassen und Landesverbände der Pflegekassen beraten zum Thema und halten Informationsmaterial und Adressen bereit. Nachfragen bei der für Region/Bundesland zuständigen Stelle lohnt.

Viele Pflegedienste und -einrichtungen sind lokal organisiert. Auch soziale Träger vor Ort können Betroffene beraten und einen guten Überblick über Hilfsangebote geben. Hier seien zumindest große Wohlfahrtsorganisationen wie Caritas, Diakonie, AWO und Lebenshilfe genannt.

Bundesweit wurden Pflegestützpunkte eingerichtet, ggf. auch in Ihrer Nähe. Suchmöglichkeiten dazu finden Sie online u. a. unter folgenden Internetadressen:

[www.gesundheits-und-pflegeberatung.de](http://www.gesundheits-und-pflegeberatung.de)

[www.einfach-teilhaben.de](http://www.einfach-teilhaben.de)

Das DGB-Kooperationsprojekt „Pflege ist Maßarbeit. Wege zu einer familienbewussten Personalpolitik“ berät und unterstützt in der Region Ostbrandenburg kleine und mittlere Unternehmen zum Thema Pflege (<http://ostbrandenburg.dgb.de/innopunkt/pflege-und-beruf>).

Weitere nützliche Links:

[www.familie.dgb.de](http://www.familie.dgb.de)

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

[www.bmg.bund.de](http://www.bmg.bund.de)

[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

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

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

[www.kda.de](http://www.kda.de)

[www.destatis.de](http://www.destatis.de)

[www.zeitpolitik.de](http://www.zeitpolitik.de)

[www.carersatwork.tu-dortmund.de](http://www.carersatwork.tu-dortmund.de)

### D) Literaturhinweise

- Bäcker, Gerhard (2003): Berufstätigkeit und Verpflichtungen in der familiären Pflege – Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitswelt. In: Bernhard Badura, Henner Schellenschmidt, Christian Vetter (Hg.): Fehlzeitenreport. Heidelberg, S. 131–145
- Backes, Gertrud M.; Wolfinger, Martina; Amrhein, Ludwig (2011): Geschlechterpolitik zu Pflege/Care. Anregungen aus europäischen Ländern, Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschaftsund Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn (<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08222.pdf>)
- Barkholdt, Corinna; Lasch, Vera (2006): Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit. In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hg.) Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Berlin, S. 265–361
- Bauer, Frank; Groß, Herrmann; Lehmann, Klaudia; Munz, Eva (2004): Arbeitszeiten 2003 – Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile. Köln ([www.arbeit.nrw.de/pdf/arbeit/arbeitszeit\\_2003.pdf](http://www.arbeit.nrw.de/pdf/arbeit/arbeitszeit_2003.pdf))
- Beermann, Beate (2010): Verdichtung, Verlängerung und Flexibilisierung. In: Groß, H., Seifert, H. (Hg.), Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Berlin, S. 101–114
- Beruf und Familie GmbH (Hg.) (2009): Eltern pflegen. So können Arbeitgeber Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen unterstützen – Vorteile einer familienbewussten Personalpolitik, 2. Auflage, in Zusammenarbeit mit Prognos, Frankfurt am Main ([www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl\\_data/5349e68eb46f2e47f4e8d1c061090852/fuer\\_die\\_praxis\\_01\\_Eltern\\_pflegen.pdf](http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/5349e68eb46f2e47f4e8d1c061090852/fuer_die_praxis_01_Eltern_pflegen.pdf))
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2011): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – Wie Unternehmen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben unterstützen können. Berlin
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2005): Familienfreundliche Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Beispiele guter Praxis, Berlin ([www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/familienfreundliche-regelungen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/familienfreundliche-regelungen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf))
- Bundesministerium für Gesundheit (2011): Ratgeber zur Pflege. Alles was sie zur Pflege wissen müssen, Berlin ([www.bmg.bund.de/fileadmin/dateien/Publikationen/Pflege/Broschueren/BMG\\_Ratgeber\\_Pflege\\_Internet\\_110812.pdf](http://www.bmg.bund.de/fileadmin/dateien/Publikationen/Pflege/Broschueren/BMG_Ratgeber_Pflege_Internet_110812.pdf))
- DGB-Bundesvorstand; Wert.Arbeit GmbH (2008): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – ein Handlungsfeld für Betriebsräte. Berlin ([www.familie.dgb.de](http://www.familie.dgb.de))
- DGB-Bundesvorstand; Pfahl, Svenja; Reuß, Stefan (2008): Pflege und Beruf. Bildungsmaterialien für betriebliche Interessenvertretungen zur Verbesserung der Vereinbarkeitsituation von Beschäftigten mit Pflegeverantwortung. Berlin ([www.familie.dgb.de](http://www.familie.dgb.de))
- DGB-Bundesvorstand; Frank Meissner (2009): Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Personalräte, Berlin, ([www.familie.dgb.de](http://www.familie.dgb.de))

- DGB-Bundesvorstand; Pfafl, Svenja; Reuyß, Stefan (2009): Vereinbarkeit in unterschiedlichen Lebensphasen. Ein modulares Schulungskonzept für Bildungsanbieter, Berlin, ([www.familie.dgb.de](http://www.familie.dgb.de))
- DGfZP (2011): Stellungnahme der Deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik (DGfZP) zum Gesetzentwurf des Bundesfamilienministeriums (BMFSFJ) zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (Gesetz zur Einführung einer Familienpflegezeit) ([www.zeitpolitik.de/pdfs/Dgfpz\\_Stellungnahme.pdf](http://www.zeitpolitik.de/pdfs/Dgfpz_Stellungnahme.pdf))
- Döge, Peter; Behnke, Cornelia (2006): Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik. Handlungsmuster von Personalvertretungen in Unternehmen und Organisationen mit dem audit beruf & familie, Endbericht. Berlin
- Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) (2011): Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“. Expertise im Rahmen des Projektes Carers@Work – Zwischen Beruf und Pflege: Konflikt oder Chance? ([www.carersatwork.tu-dortmund.de/download/Expertise\\_final.pdf](http://www.carersatwork.tu-dortmund.de/download/Expertise_final.pdf))
- Franke, Annette; Reichert, Monika (2011): Carers@Work – Zwischen Beruf und Pflege: Konflikt oder Chance? – Ein europäischer Vergleich – Analyse der internationalen Forschungsliteratur. ([www.carersatwork.tu-dortmund.de/download/Literature%20review.pdf](http://www.carersatwork.tu-dortmund.de/download/Literature%20review.pdf))
- Keck, Wolfgang (2012): Die Vereinbarkeit von häuslicher Pflege und Beruf, Bern
- Kretschmann, Claudia; Reuyß, Stefan (2010): Freistellung von Beschäftigten für Pflegeaufgaben: Eine Auswertung von bestehenden betrieblichen Vereinbarungen zum Thema Pflegefreistellungen – im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung (Archiv Betriebliche Vereinbarungen), 2010, ([www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_pflegefreistellungen.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_pflegefreistellungen.pdf))
- Menz, Wolfgang; Detje, Richard; Nies, Sarah; Sauer, Dieter; Keller, Nina (2011): Zeit- und Leistungs politik in und nach der Wirtschaftskrise – die Perspektive der Betroffenen. In: Lothar Schröder; Hans-Jürgen Urban (Hg.): Gute Arbeit. Folgen der Krise, Arbeitsintensivierung, Restrukturierung. Bund-Verlag, Köln, S. 99–113
- Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz (2012): Familien-Pflegeratgeber, Eine praktische Alltagshilfe für Angehörige von pflegebedürftigen Menschen (4. Ausgabe), Mainz (<http://msagd.rlp.de/demografie/familienpflegeratgeber/>)
- Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz (2011): Zeit für mich. Erholung von der Pflege, Mainz ([www.lzgj-rlp.de/fileadmin/pdf/2011-05-31\\_173402\\_Broschre\\_Urlaub.pdf](http://www.lzgj-rlp.de/fileadmin/pdf/2011-05-31_173402_Broschre_Urlaub.pdf))
- Paschke, Ellen; Stadler, Wolfgang (Hg.) (2011): Memorandum – Perspektiven für die Pflege älterer Menschen in Deutschland ver.di Bundesverwaltung, und AWO Bundesverband e.V. ([www.verdi-news.de/download/Memorandum-Perspektiven-fur-die-Pflege-aelterer-Menschen-in-Deutschland.pdf](http://www.verdi-news.de/download/Memorandum-Perspektiven-fur-die-Pflege-aelterer-Menschen-in-Deutschland.pdf))
- Pfafl, Svenja; Reuyß, Stefan (2005): Familienfreundlichkeit im Betrieb. Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Berlin
- Reuyß, Stefan; Pfafl, Svenja; Rinderspacher, Jürgen; Menke, Katrin (2012): Pflegesensible Arbeitszeiten. Perspektiven der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, Edition Sigma, Berlin
- Runde, Peter; Giese, R.; Kaphengst, C.; Hess, J. (2009): AOK-Trendbericht Pflege II – Entwicklungen in der häuslichen Pflege seit Einführung der Pflegeversicherung. ([www.rpf.uni-hamburg.de](http://www.rpf.uni-hamburg.de))
- Schneekloth, Ulrich (2006): Entwicklungstrends beim Hilfe- und Pflegebedarf in Privathaushalten – Ergebnisse der Infratest-Repräsentativerhebung. In: Schneekloth, U.; Wahl, H. W. (Hg.) (2006), Selbständigkeit und Hilfebedarf bei älteren Menschen in Privathaushalten. Pflegearrangements, Demenz, Versorgungsangebote. Stuttgart: S. 57–102
- Schneider, Norbert; Häuser, Julia (2006): Familienpflege und Erwerbstätigkeit. Eine explorative Studie zur betrieblichen Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Familienangehörigen; Universität Mainz
- Siemens-Betriebskrankenkasse (2011): Pflegende Angehörige – SBK. ([www.sbk.org/presse/presseinformationen/themenspecials/themenspecial-pflege/pflegende-angehoerige.html](http://www.sbk.org/presse/presseinformationen/themenspecials/themenspecial-pflege/pflegende-angehoerige.html))
- Slotala, Lukas; Bauer, Ullrich (2009): Das sind bloß manchmal die fünf Minuten, die fehlen. Pflege zwischen Kostendruck, Gewinninteressen und Qualitätsstandards. In: Pflege & Gesellschaft, 14. Jg. Nr. 1 S. 15–37
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hg.) (2010): Demographischer Wandel in Deutschland, Heft 2: Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern. Wiesbaden ([www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/Krankenhausbehandlung/Pflegebeduerftige5871102109004,property=file.pdf](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/Krankenhausbehandlung/Pflegebeduerftige5871102109004,property=file.pdf))
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2009): Pflegestatistik 2009 – Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse. Wiesbaden ([www.destatis.de](http://www.destatis.de))
- Stiegler, Barbara; Engelmann, Dirk (2011): Zeit und Geld für pflegende Angehörige. Eckpunkte für eine geschlechtergerechte Gestaltung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, WISO direkt, Juni 2011, Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung (<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08192.pdf>)
- TNS Infratest Sozialforschung München (2011): Abschlussbericht zur Studie „Wirkungen des Pflege-Weiterentwicklungsgesetzes“. Bericht zu den Repräsentativerhebungen im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit, Berlin ([www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/dateien/Publikationen/Pflege/Berichte/Abschlussbericht\\_zur\\_Studie\\_Wirkungen\\_des\\_Pflege-Weiterentwicklungsgesetzes.pdf](http://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/dateien/Publikationen/Pflege/Berichte/Abschlussbericht_zur_Studie_Wirkungen_des_Pflege-Weiterentwicklungsgesetzes.pdf))

Herausgeber:  
DGB Bundesvorstand  
Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“  
Henriette-Herz-Platz 2  
10178 Berlin

Verfasser/in:  
Dr. Christina Stockfisch und Frank Meissner  
in Zusammenarbeit mit dem Institut für sozialwissenschaftlichen Transfer (Sowitra) Berlin

Redaktion:  
Dr. Christina Stockfisch  
Frank Meissner

Fotos:  
Fotolia LLC, pixelio media GmbH, Hofschlaeger, Rainer Sturm, Claudia Hautumm, Gerd Altmann, Willi Kronberge,  
flickr, Creative Commons-Lizenz JSmith, DGB, Susann Loessin

Layout und Druck:  
PrintNetwork pn GmbH

Stand:  
Juli 2012

Bestellung von Broschüren und Materialien des DGB bitte über das DGB-Online-Bestellsystem:

Link: [www.dgb-bestellservice.de](http://www.dgb-bestellservice.de)

Schriftliche Bestellungen NUR für  
Bestellerinnen/Besteller ohne Zugang zum Internet:  
PrintNetwork pn GmbH, Stralauer Platz 33–34, 10243 Berlin

Das DGB-Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“ wird gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.



Pflegesensible Arbeitszeitgestaltung  
Ein Handlungsfeld für Betriebs- und Personalräte

Vereinbarkeit von  
Familie und Beruf gestalten!

Projekt des DGB-Bundesvorstandes  
Henriette-Herz-Platz 2  
10178 Berlin

