Initiative Neue Qualität der Arbeit
inqa.de

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Pflege fördern

Die Potenziale der Menschen sind auch in der modernen Arbeitswelt unverzichtbar. Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Motivation sind Gesundheit, Wohlbefinden und Anerkennung. INQA zeigt, wo's langgeht!

INQA verbindet Menschen und Ideen, macht Arbeit sicher und sichert Arbeit, sorgt für wettbewerbsfähige und zukunftsfähige Unternehmen. INQA steht für eine neue Qualität der Arbeit durch eine neue Qualität der Unternehmenskultur – eben ›Wertschöpfung durch Wertschätzung‹!

Fragen zu INQA?

Telefon	**0231 9071-2171**	Montag bis Freitag von 8.00 bis 16.30 Uhr
Fax	**0231 9071-2070**	
E-Mail	**info-zentrum@baua.bund.de**	
Internet	**www.inqa.de**	

Initiative Neue Qualität der Arbeit
inqa.de

Initiative Neue Qualität der Arbeit
inqa.de

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Pflege fördern

Handlungshilfen für die Pflegepraxis

Für eine neue Qualität der Arbeit in der Pflege

Mit der demografischen Entwicklung, der steigenden Zahl hochbetagter Menschen und damit verbunden der wachsenden Zahl chronisch und multimorbid erkrankter Personen, erlangt das Thema ›Pflege‹ sowohl auf der individuellen als auch auf der gesellschaftlichen Ebene einen höheren Stellenwert. Dieser Bedeutungszuwachs, die neuen Herausforderungen und die steigenden Anforderungen an Pflege verlangen Antworten, wie Pflege zukunftsfähig gestaltet werden kann. Heute sind die Arbeitsbedingungen in der Pflege oft durch hohe körperliche und psychische Belastungen, Zeitdruck und ungünstige Arbeitszeiten charakterisiert, was zu hohen Krankenständen und geringer Verweildauer im Beruf führt. Zudem wirken sich Belastungen der Beschäftigten direkt auf die Pflegequalität aus.

Die Herausforderungen in der Pflege bedürfen einerseits einer gesellschaftlichen Lösung, sie dürfen nicht individualisiert werden. Andererseits sollen und müssen die Akteure der Praxisfelder ihre Gestaltungsspielräume erkennen und nutzen, um die heutigen und zukünftigen Herausforderungen meistern zu können.

Anknüpfend an den ganzheitlichen Ansatz des Memorandums ›Für eine neue Qualität der Arbeit in der Pflege‹ haben das Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, und seine Kooperationspartner in dem Projekt ›Handlungshilfen für die Pflegepraxis‹ sechs Themen aus dem Pflegealltag bearbeitet, die besondere Belastungen für die Beschäftigten darstellen:

1. Zeitdruck in der Pflege,
2. Führung,
3. Kommunikation und Interaktion,
4. Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
5. Pflege demenzkranker Personen,
6. Entbürokratisierung in der Pflege.

Gemeinsam mit Praktikern aus Krankenhäusern, stationären und ambulanten Pflegeeinrichtungen wurden Handlungshilfen für die Praxis erarbeitet, um Impulse und Anregungen durch Wissenstransfer für den Arbeitsalltag zu geben und damit einen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu leisten. Um einen engen Bezug zur und einen stetigen Austausch mit der Pflegepraxis herzustellen, wechselten sich im Projektverlauf Workshops mit Beteiligung der Praxiseinrichtungen und Verarbeitungsphasen durch die Autoren ab. Dabei ging es weniger darum, neues Wissen zu generieren als vielmehr darum, das bereits vorliegende theoretische und praktische Wissen für die Praxiseinrichtungen in geeigneter Form nutzbar zu machen. Allen Mitwirkenden war dabei wichtig, solche Inhalte und Aspekte innerhalb der Themenfelder zu bearbeiten, die über ein Verbesserungs- bzw. Veränderungspotenzial auf der betrieblichen Ebene verfügen.

Entstanden sind sechs Handlungshilfen, die praktische Empfehlungen und Anregungen für die Pflegepraxis geben, Hintergründe beleuchten, Sachverhalte darstellen, Gute-Praxis-Beispiele vorstellen und als Impuls- und Ideengeber fungieren sollen, um neue Wege in der betrieblichen Praxis zu denken und ggf. auch zu gehen.

Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir uns (meistens) für die männliche Schreibweise entschieden. Wir weisen jedoch ausdrücklich darauf hin, dass die männliche Schreibweise die weibliche stets miteinbezieht – einmal mehr, da Pflege mehrheitlich von Frauen geleistet wird!

Inhalt

5 **Vorwort**

7 **1 Einführung**
7 Die aktuelle Situation – Ziele
10 Familienfreundlichkeit

13 **2 Familiengerechte Gestaltung der Arbeitszeit**
13 Einleitung
15 Beschäftigungsumfang und Arbeitszeitmodell
20 Nachtdienst
23 Wochenend- und Feiertage
24 Urlaub
24 Worauf es ankommt

27 **3 Flankierende Maßnahmen**
27 Familienservice
31 Geldwerte Leistungen
32 Familienfreundlichkeit als Prinzip der Personalentwicklung
34 Unterstützung bei der Informationsbeschaffung
35 Versteckte betriebliche Ressourcen nutzen

37 **4 Ausblick und Ermutigung**

39 **5 Literaturhinweise, Weblinks und Referenzadressaten**

Vorwort

Vereinbarkeit von Pflegeberuf und Familie: Ein Thema von gesellschaftlicher Relevanz

Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnt mehr und mehr an Bedeutung: Deutschland befindet sich in einem demografischen Wandel, der den Arbeitsmarkt und die betriebliche Personalpolitik, aber auch die Sozial- und Gesellschaftspolitik in den nächsten Jahren massiv beeinflussen wird. Parallel hat sich in den letzten Jahrzehnten ein gesellschaftlicher Wandel vollzogen: Althergebrachte Familienmodelle werden von neuen Varianten abgelöst, die ein Umdenken hinsichtlich der Rolle von Mann und Frau auf dem Arbeitsmarkt erforderlich machen. Gerade in den Pflege- und Gesundheitsberufen wird es häufig als schwierig erachtet, aus den Klientenbedürfnissen entstehende Anforderungen an Einrichtungen und Dienste mit privaten Interessen der Arbeitnehmer in Einklang zu bringen.

Bei der Vereinbarkeitsproblematik geht es nicht nur darum, den Beruf in der Phase der Kindererziehung weiterhin und adäquat ausüben zu können. Ein nicht weniger wichtiges, aber bisher zu selten bedachtes Thema: Immer mehr und meist ältere Arbeitnehmer übernehmen die Betreuung und Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger. In beiden Fällen sehen sich Arbeitnehmer vor die Frage gestellt, ob sie ihre Berufstätigkeit zugunsten der familiären Anforderungen zumindest zeitweise aufgeben oder doch wesentlich einschränken. Zudem werden immer höhere Anforderungen an ihre Mobilität und Flexibilität gestellt und es ist schwierig, sich während einer Berufstätigkeit weiterzubilden.

Die Problematik beschäftigt Wirtschaft, Unternehmen und nicht zuletzt die Politik seit Jahren. Vielerorts wurden einzelne Lösungsansätze entwickelt, mit denen Arbeitnehmern ein gelungenes Nebeneinander von Berufstätigkeit und Familienarbeit ermöglicht werden soll. Eine systematische Herangehensweise durch betriebliche Förderungen im ›Gesamtpaket‹ gibt es bislang nur in seltenen Fällen. Dabei könnten inzwischen entwickelte Ideen und praktizierte Modelle, sofern sie systematisch eingesetzt werden, Arbeitgebern in der Pflege helfen, ihren Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ohne Nachteile für Klienten und Einrichtung zu erleichtern.

Die Broschüre zeigt Möglichkeiten auf, Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Pflege im Betrieb zu verankern. Sie will Betriebe in der Altenhilfe und im Gesundheitswesen dazu anregen, rechtzeitig geeignete Maßnahmen in die Wege zu leiten.

Hinweise für Ihre Internetrecherche

BMFSFJ: Erfolgsfaktor Familie, Unternehmensnetzwerk:
▸ www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk

Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Benchmarking Deutschland aktuell;
Werner Eichhorst, Eric Thode:
▸ www.familienhandbuch.de; ▸ www.bertelsmann-stiftung.de

Frauen im Netz; Vereinbarkeit Familien und Beruf:
▸ www.braunschweig.de/gesellschaft_soziales/frauen/beruf_bildung/vereinbarkeit

1 Einführung

Die aktuelle Situation – Ziele

Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel
Durch den demografischen Wandel ist ein Mangel an Fach- und Führungskräften bereits heute in manchen Branchen unverkennbar. Geringe Geburtenraten und steigender Bedarf in der Pflege werden dazu führen, dass es in Zukunft auf breiter Ebene immer schwieriger wird, qualifiziertes Personal zu finden bzw. dauerhaft an den Betrieb zu binden.

Einstieg und Verbleib im Berufsleben werden immer noch durch mangelnde Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Interessen erschwert. Vor allem Frauen werden in der Phase der Kindererziehung oder durch private Pflegeanforderungen nach wie vor zu oft aus dem Berufsleben herausgelöst. Der erneute Einstieg in gleicher oder gar höherer Position gelingt selten. Den Unternehmen gehen damit erfahrene Fach- und Führungskräfte verloren.

»Wir haben neben unseren Altenhilfeeinrichtungen im Unternehmensbereich Jugendhilfe alle denkbaren Kinderbetreuungseinrichtungen (von der Kinderkrippe über den Ganztagskindergarten bis zum Kinderhort). Für alle unsere Mitarbeiter gilt die Zusage: Wenn Bedarf für Familienangehörige besteht, gibt es bevorzugt einen Platz. Zudem haben alle früheren Mitarbeiter eine Rückkehrgarantie an einen Arbeitsplatz in einer unserer Einrichtungen und in den Arbeitszeitvolumina, die ihnen machbar erscheinen. Schließlich versuchen wir bei allen Einstellungen, das Prinzip der wohnortnahen Beschäftigung zu realisieren. Personalprobleme, davon gehen wir aus, werden wir deshalb auf lange Sicht nicht haben.«

Engelbert Schreiner, Leiter Altenhilfe der Stiftung Hospital St. Wendel/Saarland; www.stiftung-hospital.de

Verändertes Familienbild und Erziehungsunsicherheit
Parallel ändert sich in Deutschland das Familienbild. Familien mit einem Elternteil, Patchworkfamilien und Lebenspartnerschaften ergänzen das traditionelle Familienbild. Zunehmend wollen Frauen die Lebensbereiche Familie, Berufstätigkeit und berufliche Karriere miteinander verbinden. Die Zahl der Männer steigt, die trotz beruflicher Ambitionen mehr Anteil als früher an der Erziehung ihrer Kinder nehmen.

Erwerbstätigkeit beider Lebenspartner ist aber immer häufiger auch aus finanziellen Gründen nötig. Alleinerziehende müssen und wollen für sich und ihre Kinder

selbstständig aufkommen. Für immer mehr Menschen ist es erforderlich, mehrere Jobs zu haben. Familien brauchen ein hohes Maß an Mobilität und Flexibilität, um Berufstätigkeit mit Haushalt, Kindererziehung und mit der Pflege von Angehörigen zu koordinieren. Für Arbeitgeber wächst die Aufgabe, Arbeitszeit und -umfang flexibel zu gestalten und für das Personal flankierende Angebote bereitzuhalten. [1]

Zusätzliches Hemmnis für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine steigende Erziehungsunsicherheit der Eltern. Wenn Kinder schulpflichtig werden oder in die Pubertät kommen, entstehen Schwierigkeiten, denen Eltern immer öfter nicht gewachsen sind. Laut Statistischem Bundesamt ist die Zahl von Erziehungsberatungen von 1994 bis 2004 um 46 % gestiegen. Dies ist ein Hinweis auf die Zerreißprobe, zwischen Bedürfnissen der Kinder und beruflichen Anforderungen sich selbst und anderen gerecht zu werden. Aus solchen Situationen resultierende Überforderung von Eltern äußert sich unter anderem in reduzierter Arbeitsleistung, höheren familiär bedingten Ausfallzeiten und schließlich in gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder Burnout.

Das Ziel: Gleiche Chancen für Frauen und Männer

Familien- und Karriereplanung sollen sich nicht länger gegenseitig beeinträchtigen. Für Frauen und Männer muss sich beides miteinander in Einklang bringen lassen. Gerade im Pflegeberuf werden kompetente und verlässliche Arbeitskräfte benötigt. Einer aktuellen Studie des Bundesfamilienministeriums zufolge sind in benachbarten Ländern mehr als 60 % der Mütter mit kleinen Kindern berufstätig. In Deutschland hingegen sind es derzeit nur rund 44 %, bei Alleinerziehenden sogar nur 37 %.

Die demografischen Entwicklungen machen deutlich, wie wichtig es im Pflege- und Gesundheitsbereich ist, Chancen zur Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Aufgaben weiter zu verbessern.

Ausbaufähige Betreuungssituation für Kinder

Die Betreuungssituation für Kinder unter drei Jahren ist in Deutschland nach wie vor ausbaufähig. Im Bundesdurchschnitt steht derzeit nur für jedes siebte Kleinkind ein Betreuungsplatz zur Verfügung. Dies bringt Familien in Schwierigkeiten: Im ersten Jahr nach der Geburt erhalten sie Elterngeld. Ein Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz besteht aber erst ab dem dritten Geburtstag. Gelingt keine private Kinderbetreuung, bleibt Müttern in dieser Phase eine Berufstätigkeit häufig verwehrt. Für Familien bedeutet dies finanzielle Einbußen, für Betriebe den Verlust qualifizierter Arbeitskräfte.

Durch die geplante Aufstockung der Betreuungsplätze für Kinder unter drei Jahren auf 750.000 ist die Vereinbarkeitsproblematik nicht gelöst. In der öffentlichen Diskussion wird zu wenig berücksichtigt, dass sich die Betreuungssituation nach Schuleintritt oft erneut verschlechtert, während gleichzeitig der Unterstützungsbedarf der Kinder steigt.

Berufstätigkeit und Pflege älterer Angehöriger

In der Diskussion um Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird oft übersehen, dass immer mehr Arbeitnehmer die Pflege von Angehörigen übernehmen. Laut einer Studie des BMFSFJ werden 90 % aller häuslichen Hilfe- und Pflegeleistungen privat erbracht. Hauptpflegepersonen sind in

der Regel Frauen. Sie sind nach einer Studie von Infratest Sozialforschung zu 65 % in einem Alter, in dem sie noch erwerbstätig sein könnten. Aber nur 40–50 % der privat Pflegenden gehen einer Erwerbstätigkeit nach. Dies ist ein Hinweis auf die Schwierigkeit, Pflege eines Angehörigen und Berufstätigkeit miteinander zu vereinbaren.

Die Einführung einer Pflegezeit für pflegende Angehörige ist ein Lösungsschritt: Es besteht Anspruch auf Freistellung für einen Zeitraum von bis zu 12 Monaten, in denen – ohne Gehalt – ähnlich der Elternzeit die Weiterbeschäftigung gesichert ist.

Steigendes Interesse der Träger von Diensten und Einrichtungen

Verantwortliche und Träger zeigen vermehrt Interesse am Thema ›Vereinbarkeit‹ und realisieren zunehmend, dass mehr als bisher getan werden kann, um neue Möglichkeiten auszuschöpfen. Sie reagieren nicht mehr nur im Einzelfall flexibel auf Mitarbeiterbedürfnisse. Vielmehr entwickeln sie neben einem breiten Angebot an unterschiedlichen Beschäftigungsvolumina vielfältige Arbeitszeitmodelle und praktizieren eine am Personalbedürfnis orientierte kurzfristige Dienstplanumstellung. Ergänzend halten sie weitere Unterstützungen bereit, wie sie hier beschrieben sind.

»Bislang haben wir immer im Einzelfall eine Lösung gesucht und auch gefunden. Das Thema ›Vereinbarkeit‹ hatte keine hohe Priorität. Inzwischen merken wir eine Veränderung. Wenn wir für bestimmte Positionen und in bestimmten Bereichen gutes Personal hinzugewinnen bzw. im Unternehmen halten wollen, brauchen wir ein abgestimmtes Konzept zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.«

Aussage eines Teilnehmers der begleitenden Praxisgruppe zur Erarbeitung der Handlungshilfe

Immer öfter wird erkannt: Zukünftig ist es im Pflegebereich von großer Bedeutung, die Rahmenbedingungen für eine gelingende Verbindung von Beruf und Privatleben weiter zu verbessern. Dies gilt in besonderer Weise für kleinere und mittlere Einrichtungen. Hier sind rd. 70 % der Arbeitnehmerinnen dieser Branche beschäftigt.

Qualifizierte Arbeitskräfte sichern
Aus Arbeitgebersicht stellt sich die Arbeitsmarktsituation vielerorts bereits als angespannt dar. Vor allem gut qualifizierte Fachkräfte fehlen, die selbstständig arbeiten können und belastbar sind. Augenfällig wird dies im Klinikbereich: Intensivpflege, OP, Anästhesie und Geriatrie beklagen einen eklatanten Fachkräftemangel. In wenigen Jahren wird überall ausgeprägter Mangel an Pflegefachkräften bestehen. Ausbildungsstätten und Arbeitgeber werden in harter Konkurrenz zu anderen Branchen um Auszubildende und Mitarbeiter werben. Deshalb gilt: Frühzeitige Beschäftigung mit der Vereinbarkeitsproblematik ist überlebensnotwendig – und nur wer gute betriebliche Rahmenbedingungen schafft, hat eine Aussicht auf nachhaltigen Erfolg.

»Nur wenige Unternehmen richten sich auf die zunehmende Alterung der Belegschaft ein. Das hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg herausgefunden. Nach Ansicht des Instituts müssen die Firmen in Gesundheitsförderung, Weiterbildung und Motivation ihrer Mitarbeiter investieren, um deren Leistungsfähigkeit zu erhalten.«

Meldung der Deutschen Presseagentur, dpa, Oktober 2007

Familienfreundlichkeit

Familienfreundlichkeit steigert Identifikation und Leistungsbereitschaft
Ungewollte Personalfluktuation ist in Betrieben, deren Mitarbeiter sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, seltener als in Betrieben mit unzufriedenen Mitarbeitern. Unzufriedenheit entsteht unter anderem durch mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Arbeitnehmer, die im privaten Bereich gebraucht werden, können sich nicht immer mit der notwendigen Intensität auf ihre Arbeitsinhalte konzentrieren, sie sind gestresst und fühlen sich überlastet. Die Folge sind vermehrte Fehler, Ungeduld und Leistungsabfall.

Im Gegensatz dazu vergrößert Familienfreundlichkeit die Zufriedenheit und Identifikation mit dem Arbeitgeber. Dies wiederum fördert Leistungsfähigkeit und Kundenfreundlichkeit der Mitarbeiter. Produktiv für alle ist ein Betriebsklima, in dem Rücksichtnahme des Arbeitgebers auf private und familiäre Bedürfnisse der Mitarbeiter Teil betrieblicher Wertschätzung ist. [2]

»Wir erleben Mitarbeiter zunehmend unter dem Druck, familiären und beruflichen Anforderungen standzuhalten. Druck erleben sie nicht nur durch die Kindererziehung. Immer mehr verursachen innerfamiliäre Pflegeanforderungen solchen Druck. Als Betrieb kann uns dies nicht gleichgültig sein. Was wir im Rahmen unserer innerbetrieblichen Möglichkeiten beitragen können, um Druck abzubauen, das tun wir – um Mitarbeiter zu entlasten und ihre Leistungsfähigkeit im Betrieb zu sichern. Der dazu nötige Aufwand ist eine Investition in die Qualität unserer Leistungen, aber auch in die Sicherung unserer Zukunft am Markt sozialer Dienstleistungen.«

Aussage eines Teilnehmers der begleitenden Praxisgruppe zur Erarbeitung der Handlungshilfe

Langfristig spart Familienfreundlichkeit Kosten
Familienfreundlichkeit ist auch ein Beitrag zur Kostendämpfung im Betrieb. Sind Familie und Beruf miteinander im Einklang, kehren Arbeitnehmer früher an ihren Arbeitsplatz zurück. Sie wissen, dass ihr Kind bzw. der zu pflegende Angehörige gut versorgt ist und für ungeplante familiäre Notfallsituationen tragfähige betriebliche Regelungen bestehen.

Wenn Arbeitnehmer nur für kurze Zeit nicht berufstätig waren, sind Änderungen am bisherigen Arbeitsplatz überschaubar. Kostenträchtige (Wieder-)Einarbeitungszeiten oder Schulungen können entfallen. Geraten dagegen Berufstätigkeit und familiäre Anforderungen grundsätzlich miteinander in Konflikt, führt dies nicht selten zu höheren Fehlzeiten und als Folge zu einer höheren Belastung des übrigen Personals. Zudem mindert häufiger Personalwechsel die Kundenzufriedenheit, denn in der Pflege sind aus Kundensicht Beziehungsorientierung und -kontinuität wesentliche Qualitätsmerkmale.

»Unsere Fehlzeitenanalysen zeigen: In Phasen besonderer familiärer Belastungen etwa durch Kinder oder zu pflegende Angehörige steigen die Fehlzeiten der betreffenden Mitarbeiter spürbar an.«

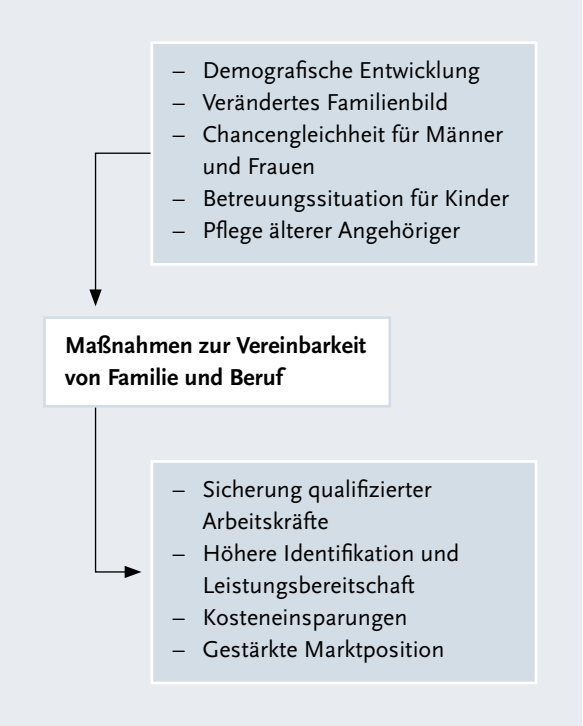
Aussage eines Teilnehmers der begleitenden Praxisgruppe zur Erarbeitung der Handlungshilfe

Familienfreundlichkeit stärkt Marktposition
Familienfreundlichkeit steigert die Attraktivität der Einrichtung als Arbeitgeber. Dieser Bonus trägt über die Mitarbeiterebene hinaus: Einrichtungen, in denen das Pflegepersonal gerne und motiviert arbeitet, genießen generell einen guten Ruf. Weil in der Pflege die erbrachte Dienstleistung einen besonders persönlichen und beziehungsorientierten Charakter hat, wirken sich umgekehrt Unzufriedenheit und Überlastung der Pflegenden auf den Umgang mit den Kunden und damit auf deren Zufriedenheit negativ aus.

Mitarbeiterzufriedenheit ist also ein nicht zu unterschätzender Faktor der Kundenzufriedenheit. In der Gesamtschau ergibt dies die Gleichung:

›Familienfreundlichkeit stärkt Mitarbeiterzufriedenheit und diese steigert Kundenzufriedenheit!‹

Die folgenden Beispiele zeigen Lösungswege für eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Pflegeberuf auf. Sie regen dazu an, sich diejenigen herauszusuchen, die als Lösungsansätze für die Situation in der eigenen Einrichtung tauglich sind.



2 Familiengerechte Gestaltung der Arbeitszeit

Einleitung

Die Konzeption und laufende Gestaltung der Personaleinsatzplanung in der Pflege ist eine komplexe, anspruchsvolle und zeitaufwendige Leitungsaufgabe. Knappe Personalbudgets werden mit dem Ziel bewirtschaftet, Kundenbedürfnisse, konzeptionelle, betriebliche, arbeits- und tarifrechtliche Anforderungen sowie Mitarbeiterwünsche in Einklang zu bringen.

Mancher Pflegeverantwortliche winkt daher spontan ab, wenn er auf die Vereinbarkeit von Arbeitszeitbedingungen und familiären Anforderungen angesprochen wird. Er verweist auf die Schwierigkeit der 24-Stunden-Abdeckung an 365 Tagen im Jahr und bei wechselnder Auslastung sowie auf schlechte Erfahrungen mit individuell ausgehandelten Arbeitszeiten.

Stichwort

Gezieltes Arbeitszeitangebot

»Offen gestanden habe ich lange Zeit allergisch reagiert auf die Forderung nach individuellen Arbeitszeitregelungen, orientiert an der Familiensituation der Mitarbeiter. ›Was denn sonst noch?‹, habe ich gefragt, denn die Dienstplangestaltung ist ohnehin ein mühsames und undankbares Geschäft. Und ich habe sehr schlechte Erfahrungen gemacht mit Wunschplänen, die dann mehr Frei- als Dienstpläne waren. Obwohl die Mitarbeiter alle möglichen Wünsche einbringen konnten, war die Zufriedenheit keineswegs gegeben und oft war dann die Besetzung kaum noch vertretbar.

Deshalb habe ich vor einigen Jahren die Devise ausgegeben: ›Keine Sonderregelungen‹. Und damit habe ich bessere Erfahrungen gemacht. Die Zufriedenheit stieg, weil die Mitarbeiter die Regelungen transparent und gerecht fanden. Und für die andernorts oft bestehenden Probleme wie z.B. geteilten Dienst, Einspringen am Wochenende, viele Plusstunden etc. haben wir bei uns längst gute Lösungen gefunden.

Dennoch glaube ich inzwischen, weil ich ja sehe, wie belastet manche Mitarbeiter sind, dass unsere Regelung so auf Dauer auch nicht ausreichen wird. Und so sind wir jetzt dabei, unsere Arbeitszeiten und Dienstpläne nochmals auf den Prüfstand zu stellen. Wir haben überlegt, welche ›Arbeitszeittypen‹ es bei den Mitarbeitern gibt und was jeweils für sie wichtig ist. Daran orientiert entwickeln wir zurzeit zusätzliche Arbeitszeitmodelle. Ich hoffe, jetzt einen Mittelweg zu finden zwischen den früheren recht chaotischen Einzelabsprachen und der jetzigen recht rigorosen Linie.«

Aussage der Pflegeleitung eines Altenpflegeheims

Stichwort

Gewinnung und Bindung von Pflegefachkräften

»Die Hinweise auf den in den nächsten Jahren zu erwartenden Fachkräftemangel haben wir zwar gehört, aber bisher daraus keine Konsequenzen gezogen. Abgesehen von einzelnen Abteilungen haben wir keinen Mangel an Pflegefachkräften wahrgenommen.

Doch jetzt kommt diese Entwicklung bei uns an. Es gibt zwar weiterhin Bewerbungen, aber es werden weniger und die Bewerber sind nicht durchweg geeignet. Und die Guten stellen zunehmend Bedingungen, auch diejenigen, die schon bei uns arbeiten.

Wir beginnen jetzt, unsere Arbeitszeitregelungen und Dienstpläne daraufhin zu untersuchen, wie wir die Arbeitszeitbedingungen attraktiver gestalten können.«

Aussage der Pflegeleitung eines Krankenhauses

Doch Mitarbeiter, die gedanklich nicht bei der Arbeit sind und/oder vermehrt ausfallen, sowie ein häufiger Mitarbeiterwechsel stellen für jeden Pflegedienst ein Problem dar. Zu den familiären Anforderungen passende Arbeitszeitmodelle dienen beiden Seiten.

Deshalb ist ein Perspektivwechsel hilfreich: Gerade die Tatsache, dass die Pflege an 365 Tagen im Jahr 24 Stunden lang zu gewährleisten ist, eröffnet die Möglichkeit, eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle zu entwickeln. An die Stelle von Einzelabsprachen rückt ein Konzept der Personaleinsatzplanung, das sowohl die bedarfsgerechte Besetzung sichert als auch Arbeitszeitangebote für Beschäftigte mit unterschiedlichen familiären Anforderungen bereithält.

Stichwort

Befristete Arbeitszeitreduzierung

»Wir bieten Mitarbeitern auf ein Jahr befristete Arbeitszeitreduzierungen an. Das wird gerne angenommen, weil sich so aktuelle familiäre Anforderungen bewältigen lassen, ohne dass sich die Mitarbeiter auf eine dauerhafte Arbeitszeit- und Einkommensreduzierung einlassen müssen. Man kann auch, ggf. sogar mehrmals, um ein weiteres Jahr verlängern. Auf kürzere Fristen lassen wir uns allerdings nicht ein, die sind nicht mehr handhabbar.

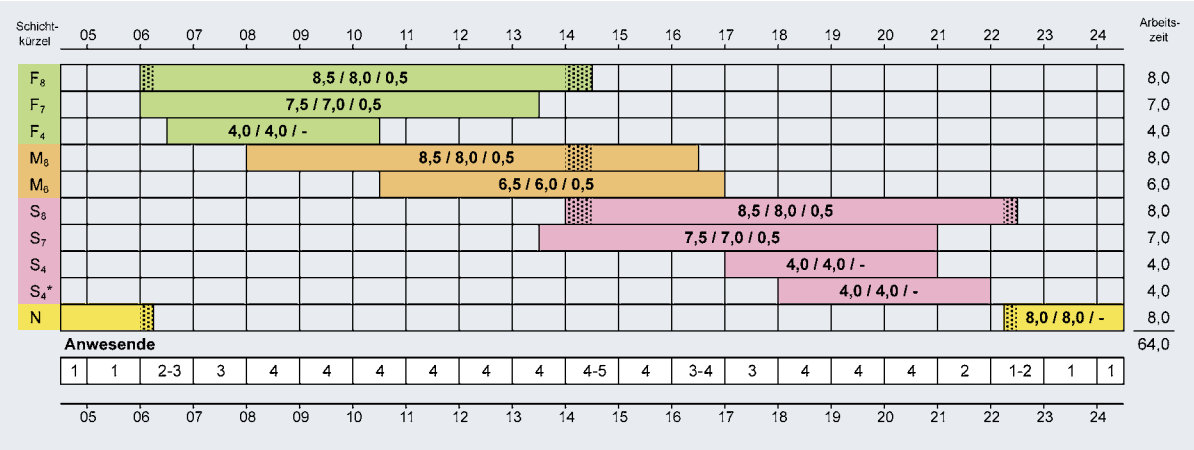
Die Personalabteilung war anfangs nicht begeistert, da das für sie mit Mehrarbeit verbunden ist. Für mich als Pflegeleitung übrigens auch. Man muss ständig die Personalliste und die Befristungen im Auge behalten, rechtzeitig wieder das Gespräch mit den Mitarbeitern suchen und die Dienstpläne umstricken.

Aber unterm Strich lohnt sich der Aufwand. Die Mitarbeiter sind zufriedener, die Ausfallzeiten sind zurückgegangen und man kann teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern, die an einer Aufstockung interessiert sind, zumindest vorübergehend ein Angebot machen.«

Aussage der Pflegeleitung eines ambulanten Pflegedienstes

Beschäftigungsumfang und Arbeitszeitmodell

Beispiel: Besetzungsprofil eines stationären Wohn-/Pflegebereichs



Am Beispiel von vier Mitarbeitern dieses Wohn-/Pflegebereichs ist nachfolgend dargestellt, wie versucht wird, dienstliche und persönliche Arbeitszeitanforderungen in Einklang zu bringen.

Beispiel 1

Die Situation der Mitarbeiterin

Die Mitarbeiterin ist Alleinerziehende von zwei jüngeren Schulkindern. Deren Tagesbetreuung von Montag bis Freitag (Schule, Hort) und an jedem zweiten Wochenende (Vater der Kinder, Großeltern) ist sichergestellt.

Die Mitarbeiterin ist aus finanziellen Gründen auf einen hohen Beschäftigungsumfang angewiesen. Sie hat Probleme mit dem in der Einrichtung üblichen Frühdienstbeginn (06.00/06.30 Uhr) und dem normalen Spätdienstende (21.00/22.00 Uhr).

Der gewählte Lösungsansatz

Die Mitarbeiterin ist mit ø 36,0 h Wochenarbeitszeit (93,5 % von 38,5 h) beschäftigt. Sie wird in Vollzeitschichten eingesetzt.
An den Tagen Montag bis Freitag arbeitet sie im Mitteldienst M_8 (08.00-16.30 Uhr), d.h. sie ist zu Hause, bis die Kinder morgens das Haus verlassen und wenn sie am späten Nachmittag heimkommen. Am Wochenende arbeitet sie alle 14 Tage im normalen Früh- oder Spätdienst (F_8, S_8). Der Dienst-Frei-Rhythmus gewährleistet im wochenweisen Wechsel ein oder zwei turnusmäßig freie Werktage (Mo–Fr), sodass Abende und freie Wochenenden von zeitaufwendigen Haushaltsaufgaben entlastet werden können.

Das Arbeitszeitmodell

Einsatzschema (4 Wochen)

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
X	X	M_8	M_8	M_8	X	X	M_8	M_8	M_8	M_8	X	F_8	F_8
X	X	M_8	M_8	M_8	X	X	M_8	M_8	M_8	M_8	X	S_8	S_8

Dienstplangrundform
4,5-Tage-Woche, d.h. in 4 Wochen 18 Tage Dienst, 10 Tage frei

Arbeitszeitbilanz
An 18 Diensttagen je 8,0 h = 144,0 h / 4 Wochen
ø 36,0 h / Woche

Beispiel 2

Die Situation des Mitarbeiters

Der Mitarbeiter ist vollzeitbeschäftigt (38,5 h) und im Tagdienst eingesetzt; Nachtdienste leistet er bei Bedarf.

Um gemeinsam mit seiner teilzeitbeschäftigten Frau seine im selben Haushalt lebende pflegebedürftige Mutter versorgen zu können, strebt er, möglichst ohne seine Wochenarbeitszeit reduzieren zu müssen, ein anderes Arbeitszeitmodell an. Der Mitarbeiter benötigt mehr Tagesfreizeit.

Der gewählte Lösungsansatz

Der Mitarbeiter erbringt – befristet für die Dauer der Betreuung seiner Mutter – je 50 % seiner Arbeitszeit im Tag- und im Nachtdienst. Die Arbeitszeit wird – ebenfalls befristet – gesenkt von 38,5 h auf 32,0 h Wochenarbeitszeit (ca. 83,12 %); die finanziellen Einbußen durch die Arbeitszeitreduzierung werden teilweise kompensiert durch Zeitzuschläge für Nachtdienst.

Die Arbeit an jedem zweiten Wochenende ist für den Mitarbeiter unproblematisch, da die Ehefrau ausschließlich werktags arbeitet. Pro Woche sind drei Tage frei.

Das Arbeitszeitmodell

Einsatzschema (4 Wochen)

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
N	N	N	N	X	X	X	F_8	F_8	X	X	X	S_8	S_8
N	N	N	N	X	X	X	S_8	S_8	X	X	X	F_8	F_8

Dienstplangrundform
4,0-Tage-Woche, d.h. in 4 Wochen 16 Tage Dienst, 12 Tage frei

Arbeitszeitbilanz
An 16 Diensttagen je 8,0 h = 128,0 h / 4 Wochen
ø 32,0 h / Woche

Beispiel 3

Die Situation der Mitarbeiterin

Die Mitarbeiterin hat zwei Kinder im Vorschulalter und betreut sie zu Hause. Ihr Ehemann ist berufstätig, hat in der Regel ein pünktliches Dienstende und ist an Werktagen spätestens um 17.00 Uhr zu Hause. Das Wochenende ist für ihn dienstfrei.

Die Mitarbeiterin strebt Arbeit am Abend, in der Nacht und am Wochenende sowie einen möglichst hohen Beschäftigungsumfang an.

Der gewählte Lösungsansatz

Die Mitarbeiterin wird an Werktagen (Montag bis Freitag) im kurzen Spätdienst S_4 eingesetzt und am Wochenende in vollen Tagdienstschichten (F_8, S_8). Dies sind die Zeiten, in denen ihr Ehemann die Kinderbetreuung übernehmen kann.

Auf einen Einsatz in der Nacht wird verzichtet, da bei Betreuung der Kinder zu Hause ausreichender Schlaf nach dem Nachtdienst nicht gewährleistet ist.

Die Mitarbeiterin erreicht mit ihrem Arbeitszeitmodell einen Beschäftigungsumfang von 26,0 h Wochenarbeitszeit (67,53 %).

Das Arbeitszeitmodell

Einsatzschema (4 Wochen)

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
S_4*	S_4*	S_4*	S_4*	S_4*	X	X	S_4*	S_4*	S_4*	S_4*	X	F_8	F_8
S_4*	S_4*	S_4*	S_4*	S_4*	X	X	S_4*	S_4*	S_4*	S_4*	X	S_8	S_8

Dienstplangrundform
5,5-Tage-Woche, d.h. in 4 Wochen 22 Tage Dienst, 6 Tage frei

Arbeitszeitbilanz

An 22 Diensttagen 18 x 4,0 h = 72,0 h
4 x 8,0 h = 32,0 h
104,0 h / 4 Wochen
ø 26,0 h / Woche

Beispiel 4

Die Situation der Mitarbeiterin

Die nach einem Unfall schwerbehinderte 23-jährige Tochter der Mitarbeiterin zieht in ein Wohnheim für Menschen mit Behinderung und arbeitet werktags in einer Werkstatt. Heim und Werkstatt sind ca. 45 km vom Wohnort der Mitarbeiterin entfernt. Alle 14 Tage wollen die Eltern ihre Tochter am Freitagmittag über das Wochenende nach Hause holen und sie am Montagmorgen zurückbringen. Dazu benötigt die Mitarbeiterin frei am Freitag vor und Spätdienst am Montag nach ihrem freien Wochenende. Sie ist auf einen regelmäßigen Dienst-Frei-Rhythmus am Wochenende angewiesen.

Der gewählte Lösungsansatz

Die Mitarbeiterin ist vollzeitbeschäftigt und arbeitet in 4 Wochen 22 x 7,0 h = 154,0 h. Der Beschäftigungsumfang und das Arbeitszeitmodell bleiben erhalten. Es ändert sich die Lage des 3. freien Tages in 14 Tagen, auf das freie Wochenende folgt Spätdienst und an den Dienst-Wochenenden ist Mitteldienst vorgesehen. Da die Mitarbeiterin, anders als ihre Kollegen, an ihrem freien Wochenende nicht einspringen kann, bietet sie an, stattdessen bei Bedarf außerplanmäßige Nachtdienste zu leisten oder höhere Anteile von Spätdienst zu übernehmen.

Das Arbeitszeitmodell

Einsatzschema (4 Wochen)

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
F_7	F_7	F_7	F_7	X	X	X	S_7	S_7	S_7	S_7	S_7	M_8	M_6
F_7	F_7	F_7	F_7	X	X	X	S_7	S_7	S_7	S_7	S_7	M_8	M_6

Dienstplangrundform
5,5-Tage-Woche, d.h. in 4 Wochen 22 Tage Dienst, 6 Tage frei

Arbeitszeitbilanz

An 22 Diensttagen 18 x 7,0 h = 126,0 h
2 x 8,0 h = 16,0 h
2 x 6,0 h = 12,0 h
154,0 h / 4 Wochen
ø 38,5 h / Woche

Vollzeitbeschäftigte Pflegekräfte arbeiten derzeit in der Regel durchschnittlich 38,5 oder 40 Stunden pro Woche, in der Teilzeitarbeit sind nahezu alle Beschäftigungsumfänge – beginnend knapp unterhalb der Vollzeitarbeit bis hin zur geringfügigen Beschäftigung – üblich. In der Vergangenheit musste Arbeitgebern in der Pflege oft empfohlen werden, den Teilzeitarbeitsanteil zu erhöhen. Das hat sich geändert: Die differenzierten Besetzungsanforderungen in allen Praxisfeldern der Pflege und die Kundenerwartungen führen inzwischen vielerorts dazu, dass weit überwiegend oder sogar ausschließlich Teilzeitarbeit angeboten wird. Vollzeitstellen in der Pflege werden rar, insbesondere für nicht ausgebildete Pflegende. Nicht wenige Pflegende haben inzwischen mehr als einen Arbeitgeber.

Zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Pflege gehört aber beides: ein auskömmlicher Verdienst und ein mit familiären Anforderungen zu vereinbarendes Arbeitszeitmodell. Arbeitgeber, die sowohl das verfügbare Arbeitszeitbudget und die Besetzungsanforderungen als auch die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter im Blick haben, investieren in die Entwicklung von Personalstruktur und Arbeitszeitmodellen.

Stichwort

Wahlmöglichkeit bei Dienstplangrundform und Schichtlänge

»In unserem Pflegeheim gilt die 5,5-Tage-Woche. In der Vergangenheit haben wir diese nicht nur bei Vollzeitkräften umgesetzt, sondern auch bei Teilzeitkräften mit 75 % oder 50 % Beschäftigungsumfang, bei diesen eben mit verkürzten Schichten.

Inzwischen haben wir da umgedacht und bieten auch andere Tage-Wochen an, d.h. solche mit einer größeren Zahl freier Tage. So kann z.B. eine mit 35 h beschäftigte Mitarbeiterin in der 5-Tage-Woche arbeiten (10 x 7 = 70 h in 14 Tagen, ø 35 h/Woche) und alle 14 Tage von Donnerstag bis Sonntag vier Tage ›am Stück‹ frei machen. Diese Tage werden kompensiert von einer Mitarbeiterin, die mit 14 h in der 2-Tage-Woche (4 x 7 = 28 h in 14 Tagen, ø 14 h/Woche) beschäftigt ist und alle 14 Tage von Donnerstag bis Sonntag arbeitet.

So haben wir verschiedene Kombinationen entwickelt, die sowohl eine stabile Abdeckung der Dienste gewährleistet als auch unterschiedliche Tage-Wochen ermöglicht.

Aber natürlich können wir weiterhin nicht auf kurze Schichten während der Morgen- und Abendtoilette und zur Mahlzeitenabdeckung verzichten. Und es gibt ja auch Mitarbeiter, die in der Nähe wohnen und bei denen kurze Schichten gut ins Familienprogramm passen.«

Aussage der Heim- und Pflegeleitung eines Altenpflegeheims

Sie kennen den betrieblichen Bedarf an Voll- und Teilzeitarbeit und bieten eine breite Palette von Beschäftigungsumfängen und Arbeitszeitmodellen an.

Damit werden nicht nur Arbeitsplatzinteressenten in unterschiedlichen familiären Phasen und Konstellationen angesprochen. Eine geeignete Kombination von Beschäftigungsumfängen und Arbeitszeitmodellen erleichtert auch die Dienstplanung und stabilisiert die Besetzungssituation.

Sie verfügen über ein Konzept der Personaleinsatzplanung, das Mitarbeitern Sonderregelungen auf Zeit (z.B. höhere oder niedrigere Wochenarbeitszeit, anderes Arbeitszeitmodell bei gleicher Wochenarbeitszeit) ermöglicht und dabei die betrieblichen Erfordernisse erfüllt. Durch Veränderungen des Arbeitszeitbudgets und Fluktuation entstehende Gestaltungsspielräume nutzen sie zur Weiterentwicklung des Konzepts unter Berücksichtigung der Arbeitszeitwünsche ihrer Mitarbeiter.

Sie setzen Teilzeitbeschäftigte vereinbarungsgemäß ein.

Pflegende, die Teilzeitarbeit suchen, tun dies mehrheitlich, um ihren familiären Pflichten nachkommen zu können. Vielerorts wird ihnen zwar Teilzeitarbeit angeboten, gleichzeitig besteht jedoch die Erwartung, dass sie bei Bedarf Mehrarbeit, unter Umständen in erheblichem Umfang, leisten. Obwohl Mehrarbeit bei Teilzeitarbeit nicht angeordnet werden kann, wird sie vielfach ›freiwillig‹ und ohne Aussicht auf zeitnahen Freizeitausgleich oder zeitnahe Vergütung geleistet.

Sie suchen nach Lösungen für unfreiwillig Teilzeitbeschäftigte bzw. für Mitarbeiter, die einen höheren Beschäftigungsumfang innerhalb der Teilzeitarbeit brauchen.

Möglichkeiten hierzu sind vorhanden, wie Beispiele zeigen:

- Die Kundenstruktur eines ambulanten Pflegedienstes erfordert nur Teilzeitarbeit in Form kurzer oder mittellanger Schichten. Vollzeitarbeit und volle Schichten werden für einige Mitarbeiter möglich, indem sie im Rahmen ihrer Pflegetour zusätzlich Leistungen in einem Pflegeheim desselben Trägers erbringen.
- Ein Pflegeheim bietet einzelnen teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern, die ein höheres Einkommen anstreben an, den Arbeitszeitmehrbedarf bei Pflegestufenschwankungen abzudecken und/oder bei Ausfällen vermehrt Nacht- und Feiertagsdienste (Zeitzuschläge) zu leisten.
- Ein Krankenhaus bietet bezahlte Mehrarbeit in der sommerlichen Haupturlaubszeit an.

Nachtdienst

In Bezug auf den Nachtdienst findet sich bei den Pflegenden ein breites Spektrum unterschiedlicher Bedürfnisse und Erwartungen. Die einen sehen sich schon durch wenige/seltene Nachtdiensteinsätze in der Haushalts- und Familienorganisation vor große Probleme gestellt, andere – nicht wenige – suchen Dauernachtarbeit [vgl. Kasten].

Pflegende suchen Dauernachtarbeit zum Beispiel,

- weil die Betreuung ihrer Kinder im Schul- oder Vorschulalter oder die Betreuung pflegebedürftiger Haushaltsmitglieder tagsüber, vor allem an Wochenend- und Feiertagen, nicht gewährleistet ist.
- weil sie Heranwachsende in Bezug auf die Erledigung ihrer Hausaufgaben, ihre Freizeitgestaltung und ihren ›Umgang‹ im Auge behalten wollen.
- weil die Arbeitszeiten im Nachtdienst es ihnen ermöglichen, ihre Familie mit allen Mahlzeiten des Tages zu versorgen und daheim zu sein, wenn Partner und Kinder morgens das Haus verlassen und nachmittags/abends nach Hause kommen.
- weil bei Dauernachtarbeit die Zahl dienstfreier Tage in aller Regel höher ist als im Tagdienst. So muss für weniger Tage Unterstützung organisiert werden.
- weil die häusliche Arbeitsteilung berufstätiger Paare nicht gelingt. Viele Frauen schätzen die Berufsausübung in der Nacht als weniger konfliktträchtig ein als die am Tage.
- weil sie das bei Nachtarbeit durch steuerfreie Zeitzuschläge höhere Einkommen brauchen.

Das heißt: Sie entscheiden sich weniger *für* eine Arbeit in der Nacht als vielmehr *gegen* eine Arbeit am Tag.

Den Dienstplanverantwortlichen kann gerade diese Unterschiedlichkeit die Planung erleichtern. Daher

- **ermöglichen sie im Einzelfall Arbeit ausschließlich in der Nacht** z.B. unter folgenden Bedingungen: plausible Begründung des Wunsches, Verzicht auf Vollzeitarbeit, zeitliche Befristung der Zusage und Sicherstellung der Einbindung ins Pflegeteam

- **ermöglichen sie im Einzelfall Arbeit ausschließlich am Tage** z.B. unter folgenden Bedingungen: plausible Begründung des Wunsches, zeitliche Befristung der Zusage, Forderung nach Entgegenkommen bei anderen Aspekten der Einsatzplanung

- **berücksichtigen sie bei Mitarbeitern, die am Tag und in der Nacht arbeiten, Wünsche** z.B. nach mehr oder weniger hohen Anteilen an Nachtdienst oder in Bezug auf die Lage der Dienste

Die Organisation des Nachtdiensts ist derzeit vielerorts im Umbruch. Zu beobachten sind die Abkehr vom traditionellen Dauernachtarbeitssystem zugunsten von Wechselschicht- oder Mischsystemen [vgl. Kasten], die Verkürzung der Arbeitszeitdauer je Nacht und die Verkürzung der Einsatzzyklen (zwei bis drei, maximal vier statt sieben und mehr Nächte in Folge). Für diese Entwicklung sprechen gute Gründe.

Die Pflegeleitung stellt die Personaleinsatzplanung um vom Dauernachtarbeitssystem auf ein Wechselschicht- oder Mischsystem beispielsweise,

- weil sie die Personaleinsatzplanung flexibilisieren und die Zugriffsmöglichkeiten auf das Arbeitszeitbudget vor allem der Pflegefachkräfte verbessern will.
- weil sie eine ganzheitliche Sicht auf die zu Pflegenden sicherstellen will.
- weil sie die klassischen Konflikte um Arbeitsteilung und Kooperation von Tag- und Nachtdienst vermeiden sowie den Abstimmungsbedarf verringern will.
- weil Wechselschicht- oder Mischsysteme die einheitliche Umsetzung von Konzepten, Standards und Verfahren in der Pflege fördern.
- weil sie keine ›eigene Welt Nachtdienst‹ zulassen will.
- weil wechselnde Besetzungskonstellationen der Kontrolle von Arbeits- und Verhaltensweisen der Pflegenden im Nachtdienst dienen.
- weil sie ihren Mitarbeitern ein Spektrum von Arbeitszeitmodellen mit unterschiedlichen Tag- und Nachtdienstanteilen anbieten will.

Umsichtige Pflegeleitungen nehmen notwendige Umstrukturierungen vor, sind sich jedoch der damit verbundenen Eingriffe in die private Lebensführung der Mitarbeiter bewusst. Sie vermeiden Umstellungen im Hauruck-Verfahren und nachträgliche Systemkorrekturen durch ausreichend frühe und ausreichend sorgfältige Vorbereitung. Sie lassen Mitarbeitern zwischen Ankündigung und Umsetzung einer neuen Nachtdienstorganisation Zeit, ihr Privatleben neu zu organisieren.

Stichwort

Kooperation der Leitungsebenen

»Wir haben auf Wohnbereichsleitungsebene das Dienstplankonzept so weiterentwickelt, dass unserer Meinung nach die Mitarbeiter jetzt wirklich gut damit klarkommen können. Sowohl die Heimleitung als auch die Pflegeleitung waren sehr davon angetan.

Aber sie haben sich leider nicht wirklich hineingedacht, sonst würden sie bei Neueinstellungen oder wenn Mitarbeiter mit Wünschen kommen, konsequent am Konzept entlang entscheiden. Das tun sie nicht, es werden z.T. Wochenarbeitsstunden, Arbeitszeiten oder Dienste vereinbart, die unser Konzept torpedieren. ›Komm, das kriegst du schon hin‹, sagt man mir dann, aber ich kriege es eben nicht hin. Man schafft die grundsätzlich möglichen maßgeschneiderten Arbeitszeitbedingungen nämlich nicht im aktuellen Dienstplan, sondern mit den grundsätzlichen strukturellen Entscheidungen.

Aber: Je weiter man weg ist, desto weniger tun Fehlentscheidungen weh, sage ich immer. Meiner Meinung nach kommen wir nur wirklich voran, wenn alle, d. h. Heimleitung, Pflegeleitung, Wohnbereichsleitungen und die zentrale Personalabteilung des Trägers dasselbe Konzept verfolgen. Dazu müssen es aber erst alle voll und ganz verstehen und bejahen.«

Aussage einer Wohnbereichsleitung in einem Altenpflegeheim

Wochenend- und Feiertage

Rund 30 % der Tage des Jahres sind Wochenend- und Feiertage. An diesen Tagen wird in der Pflege regelmäßig gearbeitet, oft mit ähnlich hohem oder gleichem Arbeitszeiteinsatz wie an Werktagen.

Überwiegend üblich ist der wöchentliche Wechsel von Dienst und Frei am Wochenende. Eine Beschäftigung von Pflegenden ohne die Verpflichtung zu Wochenend- und Feiertagsarbeit wird ohne Nachteile für Kunden, Kollegen und betriebliche Abläufe nur ausnahmsweise möglich sein.

Doch sowohl alleinerziehende als auch mit Partner lebende Pflegende kann Wochenend- und Feiertagsarbeit vor Probleme stellen.

Kindergarten, Schule und Hort, Tagesstätten für betreuungsbedürftige alte Menschen, Werkstätten oder Tagesförderstätten für Menschen mit Behinderung sind in aller Regel an Wochenend- und Feiertagen geschlossen und private Betreuung ist gefordert. Zwar werden Dienst bzw. Bereitschafts-/Rufbereitschaftsdienst an diesen Tagen zunehmend auch in anderen Branchen üblich, doch nach wie vor haben viele Berufstätige, so auch die Partner von Pflegenden, frei. Zudem finden zahlreiche Ereignisse, die Familien gemeinsam erleben wollen, vorwiegend am Wochenende statt.

Vorausschauende Dienstplangestalter haben die familiären Anforderungen ihrer Mitarbeiter gerade bei der Wochenend- und Feiertagsplanung im Blick:

Wochenend- und Feiertagsarbeit wird so gestaltet, dass ein akzeptables Kontingent zusammenhängender und sinnvoll nutzbarer Freizeit erhalten bleibt.

Dies schließt geteilten Dienst und Schichtverlängerung zur Kompensation einer im Vergleich zu Werktagen geringeren Zahl diensthabender Pflegender grundsätzlich aus. Wird eine ausreichende Zahl von Teilzeitkräften beschäftigt, kann Dienst an Wochenend- und Feiertagen Schichtdienst mit gleichen Arbeitszeitdauern wie an Werktagen sein.

Auf die Wochenend- und Feiertagsplanung ist Verlass.

Das Einspringen an geplanten freien Tagen, die Abweichung von geplanten Diensten und die spontane Arbeitszeitverlängerung werden weitgehend vermieden.

Dies gelingt zum einen, indem bei der Konzeption der Wochenend- und Feiertagsbesetzung von vornherein realistische Ausfallzeiten zugrunde gelegt werden. Die Normalbesetzung kann zumindest im stationären Bereich so geplant werden, dass bei begrenztem Ausfall mit Minderbesetzung gearbeitet werden kann, ohne dass sofort ein Mitarbeiter aus dem Frei einspringen muss.

Zum anderen werden Vorkehrungen getroffen für Tage mit überdurchschnittlich hohem oder die Fachkraftbesetzung gefährdendem Arbeitszeitausfall, an denen ein Einspringen unvermeidlich wird. Bewährt hat sich dabei der sogenannte Verfügungsdienst, der vorab festlegt, wer im Bedarfsfall einspringen wird. Dies lässt andere Kollegen beruhigt ins Frei gehen und entlastet die Dienstplanverantwortlichen. Verfügungsdienste werden zum Teil von den Beschäftigten selbst und informell organisiert, zum Teil vom Arbeitgeber initiiert und z.B. mit einer gering fügigen Zeitgutschrift honoriert.

Wochenend- und Feiertagsarbeit wird langfristig und unter Einbeziehung der Mitarbeiter geplant.

Dies geschieht beispielsweise, indem Dienst und Frei (die Wochenenden turnusmäßig, die Feiertage im Wechsel oder in Absprache mit den Mitarbeitern) in einer Jahresplanung ausgewiesen werden, die Grundlage für die Erstellung der aktuellen Dienstpläne ist. Idealerweise ist die Jahresurlaubsplanung ein fester Bestandteil der Jahresplanung.

Anhand der Jahresplanung können sich die Mitarbeiter früh informieren und Wünsche vormerken (z.B. Wochenendtausch, Verlegung von Frei an Werktagen, Schichttausch). Voraussetzung ist, dass Besetzungsanforderungen und Tauschregeln den Mitarbeitern bekannt sind, sodass sie selbstständig Lösungen finden können.

Urlaub

Bei der Planung des Erholungsurlaubs erfüllen Dienstplanverantwortliche komplexe Anforderungen. Besetzungseinbrüche quantitativer und qualitativer Art sollen vermieden werden, es soll kein Resturlaub ins Folgejahr übertragen werden und der Urlaub soll in den von den Mitarbeitern gewünschten Zeiten und Kontingenten gewährt werden.

Nicht in jedem Jahr wird für jeden Mitarbeiter die ideale Urlaubskonstellation realisierbar sein. Doch geeignete Urlaubsregeln helfen, Gestaltungsspielräume zu nutzen und betriebliche Anforderungen und Mitarbeiterbedürfnisse soweit wie möglich in Einklang zu bringen [vgl. Kasten].

Urlaubsregeln (Beispiele)

- *Urlaub wird frühzeitig geplant*, d. h. im letzten Quartal des Vorjahres.
- *Urlaub wird vollständig verplant*, wobei sich die Unterscheidung fester und bei Bedarf variabler Urlaubsanteile bewährt hat.
- *Urlaub wird auf der Basis eines Rahmen- oder Jahresdienstplans geplant*; dies verringert Planungsfehler.
- *Die Urlaubsplanung nimmt die unterschiedlichen familiären Situationen* aller Mitarbeiter in den Blick und vermeidet die einseitige Bevorzugung einzelner Beschäftigtengruppen.

Worauf es ankommt

Mitarbeiter beurteilen ihre Arbeitszeitbedingungen als familiengerecht, wenn diese Kriterien erfüllt sind:

- **Passgenauigkeit**
  Beschäftigungsumfang und Arbeitszeitregelung (Dienstzeiten, Arbeitszeitdauer je Tag, Dienst-Frei-Rhythmus) passen zur aktuellen familiären Situation.

- **Verlässlichkeit**
  Alltägliche Abläufe können stabil organisiert werden und geplante Freizeitaktivitäten der Familie können stattfinden, weil Abweichungen vom Dienstplan die Ausnahme sind.

- **Mitsprachemöglichkeit**
  Transparente Besetzungsanforderungen und Dienstplanregelungen erlauben den Mitarbeitern die Mitwirkung an der Dienstplangestaltung.

- **Familienfreundliches Betriebsklima**
  Mitarbeiter können ihnen zustehende Rechte z.B. bei der Betreuung eines kranken Kindes ohne Benachteiligung wahrnehmen und finden bei Kollegen und Vorgesetzten Unterstützung in familiären Notfallsituationen.

Stichwort

Transparenz, Langfristigkeit, Flexibilität nach Bedarf

»Wir arbeiten mit Rahmendienstplänen, aus denen die jeweiligen aktuellen 4-Wochen-Pläne abgeleitet werden.

In den Rahmendienstplänen sind für jeden Mitarbeiter dessen Tage-Woche, sein Arbeitszeitmodell einschließlich der Lage der freien Tage und seine Arbeitszeitbilanz hinterlegt. Im Prinzip ist es eine Art Endlosplan, der allerdings überarbeitet wird, wenn die Besetzung angepasst werden muss oder wenn sich personelle Veränderungen ergeben.

Zum Jahreswechsel legen wir die Rahmenpläne in den Wohngruppen aus. In der ersten Zeile steht der Rahmenplan, in der zweiten Zeile der Urlaubsplan. Jeder Mitarbeiter hat damit eine Langzeitübersicht über seinen geplanten Dienst und sein geplantes Frei.

Die dritte und vierte Zeile sind frei, dort kann der Mitarbeiter Veränderungswünsche eintragen. Sie werden, wenn der aktuelle Dienstplan erstellt wird, nach Möglichkeit berücksichtigt. Dabei sind die Mitarbeiter gehalten, nicht nur Wünsche anzumelden, sondern auch Lösungen anzubieten, sich also z.B. einen Tauschpartner zu suchen.

Von der Leitung aus hatten wir ursprünglich den Mitarbeitern viel Selbstständigkeit bei Anpassungen im laufenden Dienstplan eingeräumt. Bedingung war, dass die Besetzung erhalten bleibt. Das klappt aber nicht in allen Gruppen. In manchen Gruppen wurden lange gegen kurze Dienste getauscht, dann stimmten die Arbeitszeitbilanzen nicht mehr. Oder die Fachkraftabdeckung war nicht gewährleistet, weil nicht innerhalb der eigenen Qualifikationsgruppe getauscht wurde. Oder man konnte beobachten, dass immer dieselben Personen ihre Interessen durchsetzten und immer dieselben zurücksteckten. Deshalb haben wir in diesen Gruppen, aber nicht generell, Entscheidungen über aktuelle Dienstplanänderungen zunächst wieder bei der Leitung angebunden.

Doch dabei soll es nicht auf Dauer bleiben, wir streben schon weiterhin die innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbststeuernde Gruppe an. Da wo es jetzt schon klappt, sind die Mitarbeiter zufriedener und finden auch bei Besetzungsengpässen Lösungen, mit denen alle leben können.«

Aussage der Ansprechpartnerin Pflege mehrerer Wohneinrichtungen für Menschen mit Behinderung und Pflegebedarf

Kinderkrippe
Am Plastilgpark

3 Flankierende Maßnahmen

In der Pflege ist ein wichtiger und nicht einfacher Schritt zur Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit getan, wenn Arbeitszeiten so gestaltet sind, dass sie betrieblichen Anforderungen, Kundenwünschen und privaten Bedürfnissen der Arbeitnehmer gerecht werden. Dies gelingt immer besser. Um Vereinbarkeit zu garantieren, muss aber darüber hinaus die Betreuungssituation für Kinder und pflegebedürftige Angehörige geklärt sein. Im Alltag der Familien tauchen kurzfristig immer wieder Situationen auf, die Mitarbeiter belasten und in Konflikte stürzen. Auch hierfür sollten betriebliche Lösungen vorhanden sein.

Zur Entlastung ihrer Belegschaft haben Einrichtungen und Träger inzwischen ein Spektrum an flankierenden Maßnahmen erprobt. Aus dem Fundus dieser Möglichkeiten lassen sich für den einzelnen Betrieb passende Maßnahmen ableiten, die Unternehmen *und* Mitarbeitern nützen. [3]

»Damit unsere Mitarbeiter Beruf und Familie möglichst harmonisch in Einklang bringen können, gibt es bei uns eine breite Palette an Maßnahmen, mit denen wir versuchen, im Bedarfsfall individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen.«

Franz Hackl, Gesamtleitung der DiCV Caritas Wohn- und Pflegegemeinschaft; www.altenheim-hauzenberg.de

Familienservice

Eine der Fragen berufstätiger Eltern lautet: Wie lässt sich die Betreuung der Kinder verlässlich organisieren? Ab dem dritten Geburtstag hat in Deutschland jedes Kind Anspruch auf einen Kindergartenplatz. Nicht immer bedeutet dies, dass ein geeigneter Platz zur Verfügung steht.

Neue Probleme hinsichtlich der verlässlichen Betreuung gibt es mit dem Eintritt in die Grundschule und später in die weiterführende Schule. Das eingespielte System zwischen Familie und Beruf gerät erneut aus dem Gleichgewicht.

Vor ähnlichen Anforderungen stehen Mitarbeiter, die für die Betreuung eines pflegebedürftigen Angehörigen verantwortlich sind. Neben einer generell verlässlichen Lösung sind Regelungen für unvermittelt eintretende Notsituationen wichtig.

Trägereigene Kindertagesstätte oder Belegplätze

Trägereigene Kindertagesstätten

Große Einrichtungen bzw. Träger beschäftigen viele Mitarbeiter mit Kindern.

Die betriebseigene Kindertagesstätte bietet Mitarbeitern *Entlastung* und dem Betrieb *Planungssicherheit*.

Die trägereigene Kindertagesstätte kann *flexibel auf Betreuungsbedürfnisse eingehen*.

Bei Bedarf werden Kinder in *jedem Alter* aufgenommen; *Öffnungszeiten* orientieren sich *an den Dienstzeiten des Personals*.

Der Beitrag des Betriebs kann sich ggf. darauf beschränken, *Räume für eine selbst organisierte Elterninitiative bereitzustellen*.

Belegplätze in Kindertagesstätten

Die Alternative zur trägereigenen Kindertagesstätte ist für kleinere Träger das Bereithalten von Belegplätzen in ortsansässigen Kindertageseinrichtungen.

Der *Träger reserviert Plätze* und zahlt dafür einen monatlichen Betrag an die Einrichtung.

Mitarbeitern stehen die *reservierten Plätze zur Verfügung*.

Als Ergebnis eines Equal-Projektes ermöglicht das AWO-Kinderhaus als Teil des Familienzentrums Witten-Annen Eltern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Vernetzung flexibler, qualifizierter Angebote der Kinderbetreuung.

www.kita-annen.de; www.awo-en.de

Tagesmütter und Alltagshilfen für Notfälle

Auch wenn die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen gut organisiert ist, ergeben sich Situationen, in denen eine Betreuungslücke oder ein Engpass entsteht. Wenn keine geeignete Lösung zur Hand ist, muss der Mitarbeiter zu Hause bleiben oder aber er ist physisch auf der Arbeit und mit den Gedanken zu Hause. Manche Arbeitnehmer schaffen sich für solche Fälle ein privates Hilfenetz. Der Beitrag der Arbeitgeber kann darin bestehen, dass er Tagesmütter oder Alltagshilfen bereithält. Das können Mitarbeiter in Elternzeit sein, Hilfskräfte, die stundenweise bereitstehen oder auch ehrenamtliche Helfer.

»Im Prinzip könnte unsere Einrichtung in allen Handlungsfeldern als Beispiel dienen. Nach jahrelanger Beschäftigung mit der Thematik laufen bei uns vielfältige Projekte und Vorhaben. ›Tagesmütter und Alltagshilfen für Notfälle‹ und ›Familienfreundlichkeit als Prinzip der Personalentwicklung‹ sind vielleicht die Handlungsfelder, zu denen wir als Referenz genannt werden können.«

Jutta Köhler, Verwaltungsleiterin Reha-Zentrum Lübben Kliniken Professor Dr. Schedel GmbH; www.rehazentrum.com

Ferienangebote
Auch wenn die Betreuung von Kindern zu üblichen Zeiten gewährleistet ist, kommt es in den Ferien zu Schwierigkeiten. Für solche Fälle schaffen Träger oder Trägerverbünde Abhilfe, etwa indem sie selbst für Kinder von Mitarbeitern oder in Kooperation mit Partnern ein Ferienprogramm organisieren.

Eine andere Möglichkeit: Für die Ferienzeit beschäftigt der Betrieb eine pädagogische Kraft. Sie betreut die Kinder von Mitarbeitern in der Arbeitszeit der Eltern. Solche Angebote werden vom Betrieb kostenlos als Service für das Personal zur Verfügung gestellt oder über ein Nutzungsentgelt finanziert.

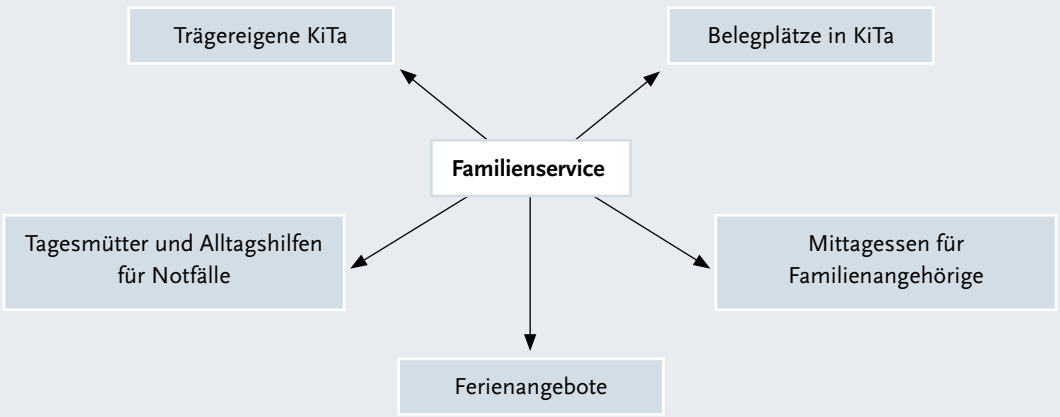
Mittagessen für Familienangehörige
Berufstätigkeit und Familie tragfähig miteinander zu vereinbaren, wirft u.a. die Frage nach der Versorgung mit einer warmen Mahlzeit auf.

Größere Einrichtungen und Träger verfügen nicht selten über eine Kantine. Wenn hier Familienangehörige mitessen können, entlastet dies die Mitarbeiter. Einrichtungen ohne eigene Kantine bieten Mitarbeitern und deren Familien an, den ›Mobilen Mittagstisch‹ zu nutzen.

»Mittagessen für Familienangehörige und die Kontaktpflege zu Mitarbeitern sind Standard in allen unseren Häusern. Wie dies im Einzelnen organisiert ist, gehört in das Aufgabenfeld der Hausdirektoren.«

Geschäftsführer Ralf-Rüdiger Kirchhof, Ev. Heimstiftung GmbH, Stuttgart; www.ev-heimstiftung.de

Hilfen aus den innerbetrieblichen Ressourcen ableiten
Dies ist nur ein Teil erprobter Praxisbeispiele. Darüber hinaus gibt es vielfältige und kreative Varianten wie etwa einen Wäsche- oder Reinigungsdienst für das Personal. Egal welche Lösung das Unternehmen wählt: Immer ist zu prüfen, welche Hilfen sich für das Personal und deren Familien aus der Bandbreite der trägereigenen Dienstleistungen und Kundenangebote und generell aus den innerbetrieblichen Ressourcen ableiten lassen.

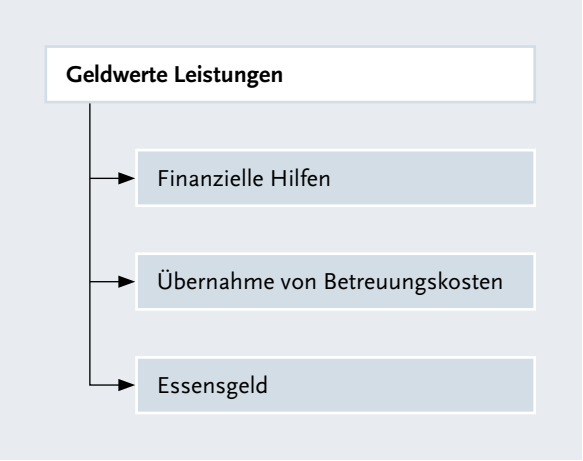


Geldwerte Leistungen

Kinder zu haben ist ein Segen, aber auch ein Kostenfaktor, der das Familienbudget stark beansprucht. Arbeitgeber haben die Möglichkeit, mit überschaubarem betrieblichem Finanzaufwand Entlastung zu schaffen.

Finanzielle Hilfen
Für den Fall, dass Familien unerwartet vor finanziellen Belastungen stehen, bieten Träger die Möglichkeit eines zinsgünstigen Betriebsdarlehens. Liquide Betriebe können Mitarbeitern ohne zusätzliche Kosten helfen, wenn sich die auf Mitarbeiterdarlehen zu zahlenden Zinsen mit der Höhe sonst üblicher Zinserträge decken.

Übernahme von Kosten für Betreuung, Pflege, Mahlzeiten
Kosten für betriebliche Unterstützungen für Mitarbeiter können als betriebliche Sozialleistung verbucht oder als geldwerter Vorteil im Rahmen der Mitarbeiterentlohnung verrechnet werden.



Familienfreundlichkeit als Prinzip der Personalentwicklung

Familienfreundlichkeit bringt Vorteile für alle Beteiligten. Maßnahmen zur Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind Teil zukunftsweisender Personalentwicklung. Neben den Mitarbeitern profitiert der Betrieb durch den Imagezugewinn und eine Stärkung seiner Position am Markt.

Personalentwicklung will Mitarbeiter fortlaufend motivieren, ihre Leistungsfähigkeit erhalten, sie an das Unternehmen binden und kontinuierliche Qualifizierung ebenso sichern wie geeigneten Führungsnachwuchs. Ohne familienfreundliche Rahmenbedingungen bleibt Personalentwicklung jedoch Stückwerk.

Im Rahmen der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bietet der Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V. regelmäßig sogenannte Comeback-Seminare an. Zudem gibt es eine Beauftragte für Familie und Beruf.

www.caritasmuenchen.de

Familienfreundliche Fort- und Weiterbildungen

Angebote zur Fort- und Weiterbildung müssen so organisiert sein, dass sie die familiäre Situation der Teilnehmer berücksichtigen und gewährleisten, dass Frauen und Männer gleichermaßen profitieren. Flankierende Betreuungsangebote sichern die Versorgung der Kinder und auch die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger.

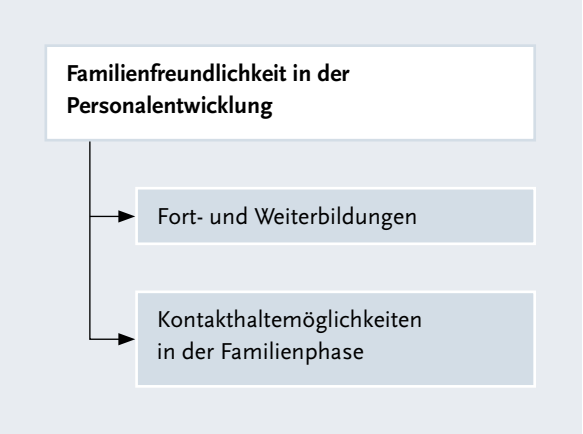
Zusatzkosten sind für den Betrieb eine Investition in die Zukunft. Später dann werden Kosten für die externe Suche nach Personal und auch für dessen Einarbeitung und Anleitung eingespart.

Kontaktpflege zu Mitarbeitern in der Familien- und Pflegephase

Mitarbeiter, die zugunsten familiärer Anforderungen eine Zeit lang auf ihre Berufsausübung verzichten, verlieren oft den Anschluss an die betrieblichen Kommunikationsnetzwerke. Zudem geraten sie fachlich ins Hintertreffen, weil sie an betrieblichen Entwicklungen nicht beteiligt sind. Wenn sie später wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, entsteht Mitarbeitern und Betrieb Aufwand für die Einarbeitung, Anleitung und Nachschulung.

Durch gezielte Angebote kann der Betrieb gegensteuern. Im Einzelnen haben sich bewährt:

- das Angebot, im geringen Umfang auch in dieser Phase tätig zu sein
- Einladungen zu Betriebsfesten, Ausflügen und zu sonstigen betrieblichen Veranstaltungen
- Information über und Beteiligung an innerbetrieblichen Fortbildungen
- Eine vom Betrieb mit dieser Aufgabe betraute Person hält Kontakt zu vorübergehend ausgeschiedenen Mitarbeitern
- Es gibt ein Patensystem zum Erhalt persönlicher Kontakte
- Auch in der Familienphase haben Mitarbeiter Zugang zum Intranet des Betriebes; sie erhalten die Unternehmenszeitung



Unterstützung bei der Informationsbeschaffung

Vereinbarkeitsprobleme verstärken sich, wenn Mitarbeitern wichtige Informationen zur Bewältigung ihrer privaten Anforderungen fehlen und sie deshalb geeignete Lösungen für ihr Problem nicht finden. Dabei kann es sich beispielsweise um Fragen der Erziehungs-, Sucht- oder Schuldnerberatung oder um Hilfen zur Beantragung von Zuschüssen handeln. Informationsbedarf besteht vielleicht auch im Hinblick auf Betreuungsmöglichkeiten von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen.

Auch hier kann der Arbeitgeber unterstützen und seinem Personal Zeit und Sorgen ersparen, indem z.B. regelmäßig benötigte Informationen an zentraler Stelle im Betrieb gesammelt und den Mitarbeitern bei Bedarf zur Verfügung gestellt werden. Verantwortlich hierfür könnte eine betriebliche Familienbeauftragte sein.

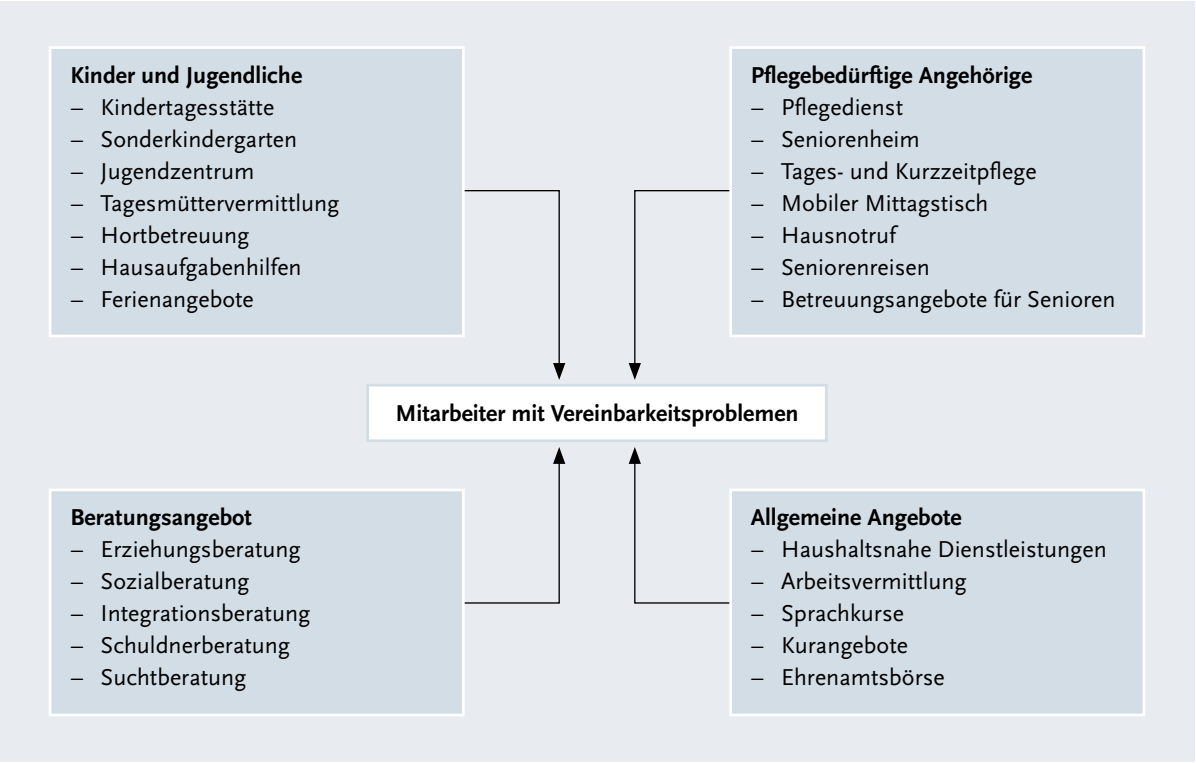
Unterstützung bei der Informationsbeschaffung

- Einzelfallspezifische Informationen
- Familienbeauftragte

Versteckte betriebliche Ressourcen nutzen

Einrichtungen sind meist in eine übergreifende Trägerstruktur eingebunden. Viele der Möglichkeiten, Arbeitnehmer hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen, lassen sich deshalb im Rahmen der im Betrieb bzw. beim Träger vorhandenen Ressourcen realisieren.

Der einzelnen Einrichtung ist häufig gar nicht bewusst, über welch breites Spektrum an Angeboten der Träger bzw. Verband verfügt. Viele der für Kunden und Zielgruppen konzipierten Dienste und Angebote können auch der Entlastung des eigenen Personals dienen. Dies sollte Mitarbeitern und Führungspersonal präsent sein. Von solchen Möglichkeiten profitieren Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen:



4 Ausblick und Ermutigung

Alle Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Pflegeberuf sind nur ein Ausschnitt aus dem Spektrum an Möglichkeiten. Wenn Arbeitgeber Mitarbeiterpflege als Teil der betrieblichen Zukunftskonzeption ansehen, ist vieles denkbar und die aufgewendete Zeit ist eine gewinnbringende Investition.

Gewinnen werden dann alle Beteiligten: Die Arbeitnehmer, weil sie ohne schlechtes Gewissen ihrem Beruf nachgehen, ohne dass Angehörige zu kurz kommen; die Arbeitgeber, weil sie hinsichtlich ihres Personalbedarfs beruhigt in die Zukunft blicken können; die Kunden, weil sie auf freundliches und ausgeglichenes Personal treffen.

Die folgende Checkliste hilft bei der Entscheidung, welche Maßnahmen in Angriff genommen werden sollen, damit Familienfreundlichkeit noch mehr als bisher zum positiven Image des Betriebs gehört.

	*Ist leicht umzusetzen; wollen wir **sofort realisieren**!*	*Die Realisierung erfordert etwas Aufwand; wollen wir **mittelfristig umsetzen**!*	*Kritisch überprüfen; scheint für unseren Betrieb **eher nicht geeignet**.*
1 Betriebseigene KiTa	☐	☐	☐
2 Belegplätze in KiTa	☐	☐	☐
3 Tagesmütter/Alltagshilfen für Notfälle	☐	☐	☐
4 Ferienangebote	☐	☐	☐
5 Mittagessen für Familienangehörige	☐	☐	☐
6 Finanzielle Hilfen	☐	☐	☐
7 Übernahme von Kosten für Pflege/Betreuung	☐	☐	☐
8 Familienfreundliche Arbeitszeitangebote	☐	☐	☐
9 Familienfreundliche Fort- und Weiterbildungen	☐	☐	☐
10 Kontakthaltemöglichkeiten, z.B. über ein Patensystem	☐	☐	☐
11 Information und Kommunikation zu Angeboten der Einrichtung	☐	☐	☐

5 Literaturhinweise, Weblinks und Referenzadressaten

Literatur

DIHK, BMFSFJ, berufundfamilie gGmbH (Hrsg.): Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen, 2006

Eichhorst, Werner; Kaiser, Lutz; Thode, Eric; Tobsch, Verena: Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich – Zwischen Paradigma und Praxis, 2007

Schneekloth, Ulrich; Wahl, Hans Werner (Hrsg.): Möglichkeiten und Grenzen selbständiger Lebensführung in privaten Haushalten (MuG III), 2005

Göpfert-Divivier, Werner; Ahr, Christine: Studie zur Personalentwicklung und Qualifizierung; Der Paritätische Baden-Württemberg (Hg.); EQUAL-Projekt ›Dritt-Sektor Qualifizierung in der Altenhilfe‹; Stuttgart 2003

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen mit Kindern oder Pflegeaufgaben, 2006

Weblinks

[1] **INQA-Datenbank Gute Praxis**: Spielräume schaffen: Mit individuellen Arbeitszeiten zu mehr Zufriedenheit in der Pflege: www.inqa.de/Inqa/Navigation/Gute-Praxis/datenbank-gute-praxis,did=61244.html

[2] **Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen**, Sonderpreis ›Vereinbarkeit von Beruf und Familie‹: www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/Gesund-Pflegen/wissen,did=232970.html

[3] **Zertifikat und Fördermöglichkeiten zum audit berufundfamilie®**: www.beruf-und-familie.de

Referenzadressaten

Ausgewählte Träger bzw. Einrichtungen, die als Leuchttürme für gute Praxis gelten und die ihr Einverständnis gegeben haben, als Referenzadressaten genannt zu werden:

- **Reha Vita GmbH, Klinik für Gesundheit und Sport**, Cottbus; www.reha-vita.de
- **Reha-Zentrum Lübben Kliniken Professor Dr. Schedel GmbH**; www.rehazentrum.com
- **AWO Unterbezirk Ennepe Ruhr**; www.awo-en.de; www.kita-annen.de
- **Stiftung Hospital St. Wendel**, Saarland; www.stiftung-hospital.de
- **Ev. Heimstiftung GmbH, Stuttgart**; www.ev-heimstiftung.de
- **Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V.**; www.caritasmuenchen.de
- **Caritas Wohn- und Pflegegemeinschaft Seniorenheim St. Josef**, Hauzenberg; www.altenheim-hauzenberg.de

Impressum

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Pflege fördern

Fachliche Beratung und Redaktion:
Stephan Schwarzwälder, BAuA Dresden

Thematischer Initiativkreis ›Gesund Pflegen‹ – INQA-Pflege
der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dresden
Proschhübelstraße 8 01099 Dresden
Telefon +49 351 5639-5443 Fax +49 351 5639-5210 gesundpflegen@baua.bund.de **www.inqa-pflege.de**

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
Friedrich-Henkel-Weg 1-25 44149 Dortmund
Telefon +49 231 9071-2250 Fax +49 231 9071-2363 inqa@baua.bund.de **www.inqa.de**

Herausgeber:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1-25 44149 Dortmund
Telefon +49 231 9071-0 Fax +49 231 9071-2454 poststelle@baua.bund.de **www.baua.de**

Text:
Ursula Mybes
Büro Mybes, Grundlagenarbeit, Beratung und Fortbildung für die Praxis der Altenhilfe, Köln **www.buero-mybes.com**
Werner Göpfert-Divivier
Institut für Sozialforschung, Praxisberatung und Organisationsentwicklung, Saarbrücken **www.ispo-institut.de**

Textredaktion: KonText – Oster&Fiedler, Hattingen
Gestaltung: Rainer Midlaszewski, Bochum
Fotos: FOX-Fotoagentur – Uwe Völkner, Lindlar/Köln
Herstellung: DruckVerlag Kettler, Bönen

Grundlage für die Erarbeitung der vorliegenden Broschüre war das INQA-Projekt:
›Handlungshilfen für die Pflegepraxis‹. Projektleitung: Christa Schalk und Christoph Bräutigam,
Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung
der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

1. Auflage, Oktober 2008
ISBN: 978-3-88261-626-2

Gute Ideen verbinden.

Zu hoher Krankenstand, alternde Belegschaften, Einführung neuer Technologien? Vor solchen und anderen Herausforderungen standen viele Unternehmen – und haben vorbildliche Lösungen gefunden.

Profitieren Sie von diesen Erfahrungen und dem Know-how anderer! Die **INQA-Datenbank Gute Praxis** sammelt Vorbildliches rund um Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Leistungsstarke Suchfunktionen sorgen dafür, dass Sie schnell die passenden Antworten auf Ihre Fragen erhalten:

Telefon	030 51548-4231 und -4215
Fax	030 51548-4743
E-Mail	gutepraxis.inqa@baua.bund.de
Internet	http://gutepraxis.inqa.de

inqa-gute praxis

Die Internet-Datenbank für Gute Praxis

inqa-pflege

Initiativkreis Gesund Pflegen

baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund
Telefon 0231 9071-2250 Fax 0231 9071-2363
inqa@baua.bund.de
www.inqa.de