

Anspruch
pflegen.

Altenpflege: Vereinbarkeit von Beruf und Familie – gute Beispiele aus der Praxis



 Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

 **ESF**
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland

 **ERFOLGSFAKTOR
FAMILIE**
Unternehmensnetzwerk

bpa

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ wird im Rahmen des Programms „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Impressum

Herausgeber:

bpa – Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e.V.
Bundesgeschäftsstelle
Friedrichstraße 148
10117 Berlin
Telefon: 030 308788-60
Fax: 030 308788-89

Bezugsquellen:

bpa – Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e.V.
(siehe Anschrift oben)

Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“

DIHK Service GmbH
Breite Straße 29
10178 Berlin
Telefon: 030 20308-6101
Fax: 030 20308-5-6101

Verantwortlich für den Inhalt:

Bernd Tews, Geschäftsführer bpa e.V.
Sofie Geisel, Projektleiterin Netzwerkbüro "Erfolgsfaktor Familie" und Geschäftsführerin der DIHK Service GmbH

Autoren:

Bernd Tews, Dr. Leonie Mallmann (bpa e.V.)
Sofie Geisel, Jekaterina Rudolph (Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“)

Koordination:

Susanne Jauch, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (bpa e.V.)

Bildnachweise:

Titelfoto: Firma V Fotolia
Bundesregierung/Denzel (Foto von Manuela Schwesig)
DSG Deutsche Seniorenstift Gesellschaft mbH & Co. KG, Hönow, S. 16
Luisen Hof, S. 24, 33, 42
Pro Seniore Residenz Dornheimer Berg, Arnstadt; S. 26
Vivatas GmbH, S. 28, 30,
Haus am Berg Seniorenpflege und -betreuung, S. 31, 32
Luisen Hof – Zentrum für Pflege und Betreuung, Göttingen, S. 33
Bildungs- und InnovationsPortal Chemnitz, S. 37
Vacances Mobiler Sozial- und Pflegedienst GmbH,
Blomberg Klinik GmbH, S. 45, 47
Bundesagentur für Arbeit (Statistik, Abbildungen S. 8)
Berufundfamilie gGmbH 2012 (S. 10)
Herrmann Kutscher Weidinger Arbeitszeitberatung, Berlin (S. 13)

Satz:

Union Betriebs-GmbH (UBG)
Außenstelle Berlin
www.ubgnet.de

Druck:

Druckcenter Meckenheim (DCM)
www.druckcenter.de

Inhaltsangabe

Impressum	2
Grußwort	4
I. Fachkräfte für die Pflege – Familienfreundliche Personalpolitik bewusst einsetzen	8
II. Familienbewusste Arbeitszeiten – Flexibilität ermöglichen Unternehmensbeispiele	12
KALINKA – Ihr Pflgeteam, Birstein	14
DSG Deutsche Seniorenstift Gesellschaft mbH & Co. KG	16
Pflegedienst Unterweser	20
III. Unterstützung bei der Kinderbetreuung – Eltern Sicherheit geben Unternehmensbeispiele	22
Luisenhof – Zentrum für Pflege und Betreuung, Göttingen	25
Pro Seniore Residenz Dornheimer Berg, Arnstadt	27
VIVATAS GmbH, Eberswalde	29
Haus am Berg Seniorenpflege, Hasbergen	31
Pflegezentrum Haus Rauschenberg GmbH, Rauschenberg	32
Günter-Lütgens-Haus der SENATOR Senioreneinrichtung GmbH, Kiel	34
IV. Wiedereinstieg, Aus- und Weiterbildung – Fachkräfte binden und qualifizieren Unternehmensbeispiele	36
Bildungs- & InnovationsPortal, Chemnitz	38
vacances Mobiler Sozial- und Pflegedienst GmbH, Bremen	39
Bremer Pflegekreis GmbH & Co. KG, Bremen	43
V. Beruf und Pflege von Angehörigen – Beschäftigte sensibilisieren und unterstützen Unternehmensbeispiel	45
Blomberg Klinik GmbH, Bad Laer	46
VI. Service	50



Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

für Menschen mit kleinen Kindern, in der Gesellschaft, in den Medien und auch bei immer mehr Arbeitgebern ist klar: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist wichtig. Aber auch bei pflegebedürftigen nahen Angehörigen ist es oft schwierig, eine gute Balance zwischen Pflege und Beruf zu finden. Die demografische Entwicklung führt dazu, dass mehr Familien, aber auch Gesellschaft und Politik, Lösungen für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf finden müssen. Flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit, die Arbeitszeit zeitweise zu reduzieren, und andere familienfreundliche Maßnahmen bekommen dadurch eine zusätzliche Bedeutung. Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist immer häufiger die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf. Dies betrifft auch Einrichtungen der Altenpflege, wo Schichtdienst, die Unmöglichkeit von Telearbeit und nicht zuletzt die hohe Arbeitsbelastung gerade Beschäftigte mit Familie vor besondere Herausforderungen stellen. Wenn Altenpflege attraktiver werden soll – und das muss sie, um den Fachkräftebedarf zu decken –, muss sie auch familienfreundlicher werden.

Mit dem Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf hat die Bundesregierung mehr Flexibilität bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf geschaffen. Seit dem 1. Januar 2015 wird im Rahmen der bis zu zehn Arbeitstage umfassenden kurzzeitigen Arbeitsverhinderung eine Lohnersatzleistung – das Pflegeunterstützungsgeld – gewährt. Es wurde ein Rechtsanspruch auf die bis zu 24 Monate umfassende Familienpflegezeit geschaffen und die Möglichkeit der Förderung durch ein zinsloses Darlehen eingeführt, um den Lohnausfall abzufedern: Diese abgestuften Regelungen ermöglichen es, Familie, Pflege und Beruf besser zu vereinbaren. Bewähren müssen sie sich wie alle familienfreundlichen Maßnahmen in der Praxis der Betriebe und Einrichtungen. Ich begrüße es daher sehr, dass auf Initiative des Bundesverbandes der privaten Anbieter sozialer Dienste e.V. und des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“ eine Studie durchgeführt und die Ergebnisse aus der Praxis in der vorliegenden Broschüre zusammengestellt wurden. Es gibt in der Praxis bereits viele gute Beispiele für eine vereinbarkeitsorientierte Personalpolitik. Wer jetzt die Weichen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf stellt, muss morgen nicht auf das Erfahrungswissen von Beschäftigten verzichten.



Manuela Schwesig
Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend



Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

der Fachkräftemangel stellt die Altenpflegeeinrichtungen vor große Herausforderungen: Während die Anzahl der zu Pflegenden wächst, nimmt die Zahl derer, die pflegen können, ab. Um die Versorgung dennoch langfristig sicherstellen zu können, ist es für die ambulanten Pflegedienste und (teil-) stationären Pflegeeinrichtungen wichtig, durch attraktive Angebote geeignetes Personal zu finden und an das Unternehmen zu binden.

Eine besondere Bedeutung kommt dabei mitarbeiterorientierten Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege zu. Denn nur wenn die einzelnen Lebensbereiche gut miteinander vereinbart werden können, stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine Tätigkeit in der Altenpflege zur Verfügung. Ausstiege aus dem Beruf können so vermieden und (Wieder-)Einstiege ermöglicht werden.

Viele Einrichtungen haben auf die brisante Situation des Fachkräftemangels bereits reagiert und entsprechende Angebote zur Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege eingeführt.

Einige vorbildhafte Modelle zur besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege sowie die Ergebnisse der hierzu im Jahr 2013 in den bpa-Einrichtungen durchgeführten Studie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Altenpflegeeinrichtungen in Zusammenarbeit mit dem Netzwerkbüro Erfolgsfaktor Familie stellen wir Ihnen im Folgenden vor. Denn der Erfolg gibt diesen Best-Practice-Beispielen recht – die Investition in die Personalentwicklung und -unterstützung lohnt sich! Arbeitgeber mit familienfreundlichen Angeboten heben sich am Arbeitsmarkt von anderen Anbietern ab und sind beliebte Dienstgeber mit auffallend geringer Mitarbeiterfluktuation. Dies wiederum führt zu einer höheren Kundenzufriedenheit und einer verstärkten Dienstleistungsnachfrage.

Wir danken dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie dem Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ für die Unterstützung und würden uns freuen, wenn dem ein oder anderen Beispiel gefolgt und dies auch in Ihrer Einrichtung umgesetzt würde.

Herzlich

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "Bernd Meurer". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

Bernd Meurer,
Präsident Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e.V.

Werden Sie Mitglied im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“!



Profitieren Sie von den Angeboten der kostenlosen Mitgliedschaft:



Werbung für Ihr Engagement: Machen Sie als Mitglied Ihren Einsatz für eine familienfreundliche Unternehmensführung sichtbar: Nutzen Sie das Mitgliederlogo in Ihrer Außenkommunikation.



Erfahrungen teilen: Tauschen Sie sich im Netzwerk mit anderen Unternehmen aus. Suchen Sie über die Unternehmensdatenbank gezielt Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in Ihrer Nähe.



Beratung und Information: Das Netzwerkbüro berät Sie regelmäßig über Publikationen, Veranstaltungen und Neuigkeiten. Auch für konkrete eigene Fragen steht Ihnen unsere Beratung zur Verfügung.



Zielgruppenspezifische Angebote: Greifen Sie auf Informationen, Tipps und spezielle Services zu, wie zum Beispiel zielgruppenspezifische Veranstaltungsformate.



Termine: Informieren Sie sich über aktuelle Termine und Veranstaltungen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ in unserem Kalender.



Veranstaltungen: Das Netzwerkbüro stellt Ihnen kompetente Referentinnen und Referenten zum Thema „familienbewusste Unternehmensführung“, vermittelt Kontakte zu Expertinnen und Experten und führt auch selbst Veranstaltungen durch.



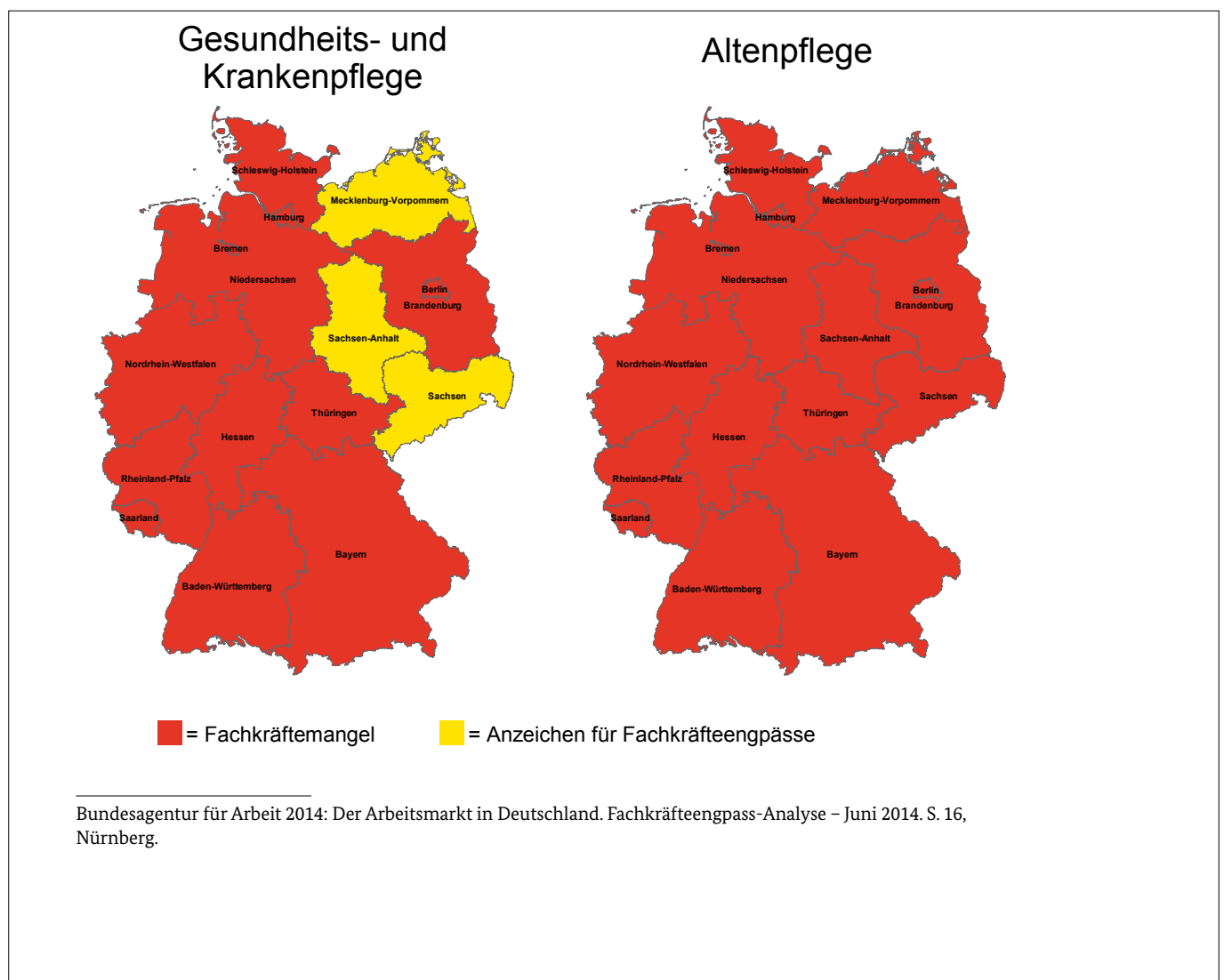
Melden Sie sich direkt an unter:
www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk

I. Fachkräfte für die Pflege – Familienfreundliche Personalpolitik bewusst einsetzen

Kaum eine Branche in Deutschland spürt den Fachkräftemangel so stark wie die Altenpflege. Bundesweit haben viele ambulante Pflegedienste und stationäre Pflegeeinrichtungen Schwierigkeiten, Personal zu gewinnen und zu halten. Dabei wird die Nachfrage nach pflegerischer Versorgung zunehmen, weil der Anteil älterer sowie chronisch kranker und multimorbider Menschen weiter steigt.

Schon heute sind Stellenangebote für examinierte Altenpflegefachkräfte und -spezialisten im Bundesdurchschnitt 122 Tage vakant (+53 Prozent gegenüber insgesamt). Auf 100 gemeldete Stellen kommen rechnerisch lediglich 42 Arbeitslose¹.

Fachkräftemangel in Gesundheits- und Pflegeberufen in Deutschland 2014



¹ Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2015): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräftengpassanalyse, Nürnberg. S. 14

Zahlen und Fakten

- Die Zahl der Pflegebedürftigen steigt von aktuell ca. 2,6³ Millionen auf etwa 3,44 im Jahr 2030⁴ und 4,56 Millionen im Jahr 2050⁵.
- Der Bedarf an zusätzlichen Pflegekräften wird verschiedenen Studien zufolge bis 2025 (im Vergleich zu 2010) zwischen 150.000 und 370.000 geschätzt⁶.
- Im Jahr 2050 könnten rein demografisch bedingt circa 670.000 bis eine Million Arbeitskräfte fehlen⁷.

Schwer abzustimmen: Arbeits- und Familienzeiten

Neben demografischen Faktoren beeinflussen auch branchenspezifische Arbeitsbedingungen die Fachkräfteentwicklung: Die pflegebedürftigen Menschen brauchen stabile Beziehungen zu ihren Pflegenden. Gleichzeitig müssen die Pflegekräfte flexibel sein und sich auf unerwartete Pflegesituationen einstellen können.

Die Pflege ist körperlich und psychisch anspruchsvoll. Sie muss an 24 Stunden, sieben Tage die Woche gewährleistet werden. Dies erfordert Schichtdienste sowie das Arbeiten an Wochenenden und Feiertagen. Häufig stoßen Beschäftigte bei diesen Arbeitsbedingungen an ihre Grenzen, vor allem, wenn es darum geht, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren.

Oftmals wird im privaten Umfeld ein intensiver Abstimmungs- und Organisationsprozess erforderlich. Nicht selten überschneiden sich dabei berufliche und private Anforderungen. Manche Beschäftigte – insbesondere Eltern kleiner Kinder – können so Beruf und Familie nicht oder nur schwer miteinander vereinbaren.

In der Phase der Familiengründung entscheiden sich daher viele Fachkräfte für den „Ausstieg“ aus dem Beruf bzw. gegen den „Einstieg“ in die Pflege. Beides führt zum Verlust von qualifizierten Beschäftigten und verschärft damit den Fachkräftemangel.

Es stellt sich daher die Frage: Wie können Pflegeeinrichtungen ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern?

Familienfreundliche Personalpolitik sichert Fachkräfte

Familienfreundlichkeit wird als Instrument zur Fachkräftesicherung vielfach unterschätzt und daher häufig noch nicht gezielt eingesetzt. Dabei ist für 91 Prozent der Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren mit Kindern unter 18 Jahren die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtiger oder ebenso wichtig wie das Gehalt⁷.

Arbeitgeber, die Fachkräfte für sich gewinnen, diese während der Elternzeit- und Familienphasen binden und nach der Elternzeit verlässliche Arbeitszeiten sowie eine berufliche Perspektive bieten, sichern geeignetes Personal für die eigene Einrichtung und die Pflegebranche insgesamt.

² Statistisches Bundesamt, Pflegestatistik 2013, Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung – Deutschlandergebnisse

³ Fritz Beske, Versorgungsprognose 2060: Leistungs- und Ausgabenentwicklung in der Gesundheitsversorgung und in der Versorgung Pflegebedürftiger

⁴ Ebd.

⁵ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) 2012: Chancen zur Gewinnung von Fachkräften in der Pflegewirtschaft. Berlin. S. 11.

⁶ DIW Wochenbericht Nr. 51/52.2012

⁷ BMFSFJ (Hrsg.) 2012: Personalmarketingstudie 2012. Familienbewusstsein ist konjunkturrezistent. Berlin.

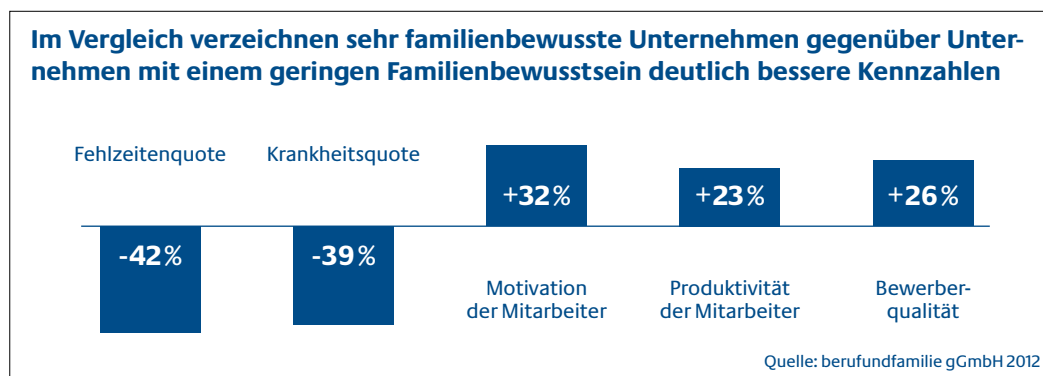
Für die Praxis: Familiäre Bedürfnisse aller Beschäftigten berücksichtigen

Eine familienbewusste Personalpolitik sollte alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren jeweiligen Rollen in den Blick nehmen: dazu gehören Eltern, pflegende Angehörige und Menschen mit anderen privaten Aufgaben, wie z.B. ehrenamtliches Engagement. Jede Zielgruppe braucht eigene Angebote, um Berufs- und Privatleben ausgewogen aufeinander abstimmen zu können.

Familienbewusste Arbeitgeber profitieren

Familienbewusste Arbeitgeber haben Vorteile: Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sorgen beim Personal für mehr Motivation, Produktivität und Zufriedenheit. Zudem gibt es positive betriebswirtschaftliche Effekte⁸. Das zeigen auch die Ergebnisse der Befragung, die der bpa 2013 gemeinsam mit dem Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ und der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel durchgeführt hat⁹. Ein wichtiges Ergebnis lautet: Die Erfahrungen, die Altenpflegeeinrichtungen mit der Einführung und Etablierung eines familienbewussten Personalmanagements gemacht haben, sind insgesamt positiv. Über die Hälfte der Einrichtungen stellen eine höhere Produktivität im Zuge der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie fest. Zwar verweist knapp die Hälfte der Befragten auf anfängliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung, dennoch wurden insgesamt positive Erfahrungen in den Einrichtungen gemacht.

Bessere Kennzahlen in familienbewussten Unternehmen



Familienbewusste Personalpolitik in der Praxis umsetzen

Die Einrichtungen in der Altenpflege stehen alle vor ähnlichen Aufgaben: Innerhalb komplexer Arbeitsabläufe in Schichtsystemen mit vielfältigen pflegerischen Anforderungen, müssen Arbeitgeber den Spagat zwischen Pflegeauftrag und der von Beschäftigten gewünschten Verlässlichkeit gewährleisten. Das ist für die meisten Einrichtungen eine Herausforderung.

Dennoch: Viele Arbeitgeber in der Pflege setzen familienbewusste Personalpolitik in der Praxis um. Zwar unterscheidet sich die konkrete Ausgestaltung der Angebote, die zu der jeweiligen Organisationsstruktur und den Bedarfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passen müssen, aber sie zeigen eines deutlich: Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Pflege ist möglich.

⁸ FFP (Hrsg.) 2013: Ergebnisse der repräsentativen Unternehmensbefragung 2012 zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Kurzfassung. Münster, Berlin.

⁹ An der Befragung haben bundesweit 350 Altenpflegeeinrichtungen teilgenommen. Der Anteil der bpa-Mitglieder lag bei über 80 %. Von den 350 Einrichtungen bieten 179 eine stationäre sowie 151 eine ambulante Pflege und 20 Einrichtungen beide Pflegeleistungen an. Alle Ergebnisse der Befragung können Sie online einsehen und runterladen unter: <http://www.bpa.de/index.php?id=53>

In der vorliegenden Broschüre wird anhand von Beispielen und Erfahrungen aus der Praxis gezeigt, welche Lösungen Einrichtungen finden. Lassen Sie sich inspirieren, wie

- Sie verlässliche und flexible Arbeitszeitsysteme etablieren können,
- Sie Beschäftigte mit kleinen Kindern unterstützen können,
- Sie den Kontakt zu Eltern in der Elternzeit halten und den Wiedereinstieg gestalten können,
- Sie Aus- und Weiterbildung mit familiären Aufgaben vereinbar gestalten,
- wie Sie Ihr Personal bei der Pflege von Angehörigen unterstützen,
- wie Sie familienfreundliche Angebote auch steuerlich geltend machen können.

II. Familienbewusste Arbeitszeiten – Flexibilität ermöglichen

Familienbewusste Arbeitszeiten sind für die Pflegebranche eine besondere Herausforderung. Dauer, Lage und Verteilung der Dienstzeiten hängen in der ambulanten wie stationären Pflege von pflegerischen Anforderungen und gesetzlichen Vorgaben ab. Die größten Herausforderungen für Arbeitgeber und das Team sind:

- Mehrschichtsysteme
- Dienste an Wochenenden, Feiertagen, in den Ferien
- geringe Planungssicherheiten durch unerwartete (medizinisch-pflegerische) Zwischen- oder Notfälle
- Vertretungslösungen bei krankheitsbedingten Ausfällen von Beschäftigten
- räumliche Mobilität

Der Ausgleich zwischen beruflichen und privaten Ansprüchen ist unter diesen Vorzeichen nicht immer einfach, aber möglich. In diesem Kapitel wird auf Instrumente einer Arbeitszeitgestaltung eingegangen, die betrieblichen Anforderungen gerecht wird und gleichzeitig die Bedürfnisse der Beschäftigten beachtet. Dazu zählen:

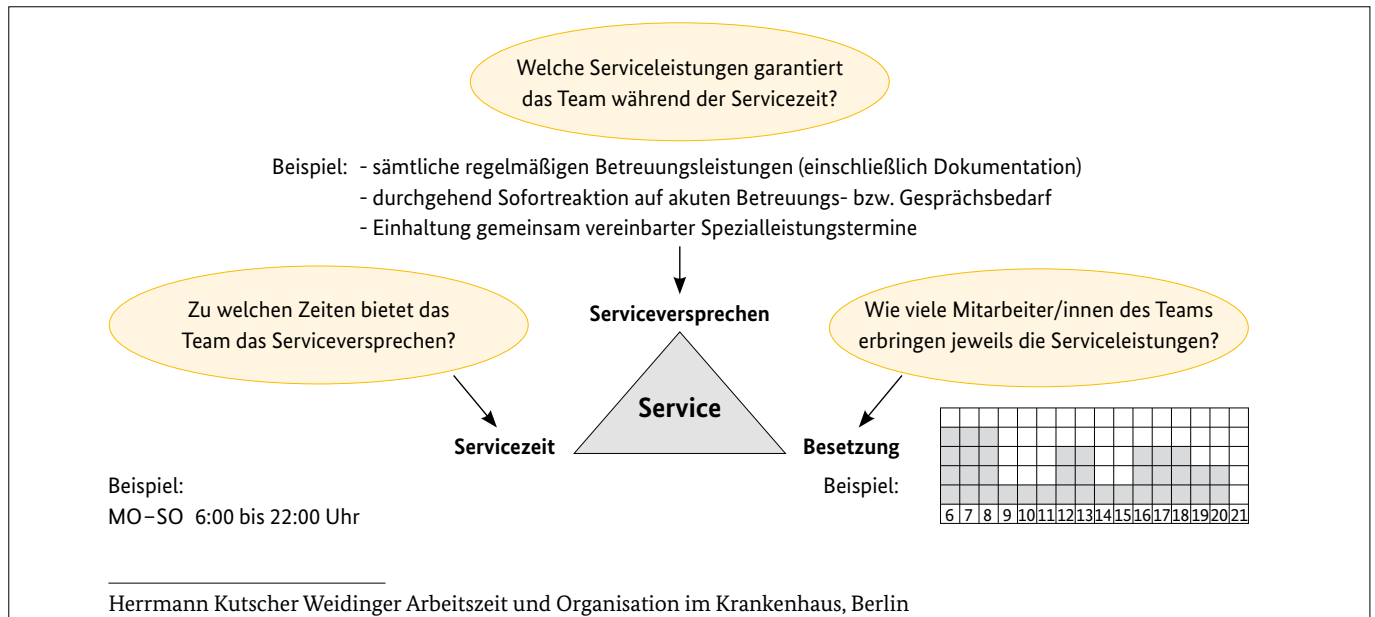
- langfristige Dienstplanung
- Teilzeit – auch für Führungskräfte
- Abwesenheitsplanung und Ausfallmanagement
- Funktionsarbeitszeiten
- Ampelsystem und Arbeitszeitkonten

Pflegerische Anforderungen klären und festlegen

Grundlage jedweder Arbeitszeitgestaltung ist die transparente Ermittlung des Betreuungs- und damit des Besetzungsbedarfs im Monat, in der Woche, an einzelnen Wochentagen und je Schicht. Hierfür sollten die im nachstehenden Service-Triangel zusammengefassten drei Fragen beantwortet werden:

1. Zu welchen Zeiten bietet das Team das Serviceversprechen?
2. Welche Serviceleistungen garantiert das Team während dieser Servicezeit?
3. Wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Teams erbringen jeweils die Serviceleistung?

Der Service-Triangel in der Pflege



Eine transparente Festlegung von Servicezeit und Servicestandards bildet die entscheidende Basis, von der aus die Gestaltungsspielräume der Mitarbeitenden ausgelotet werden können.

Im ambulanten Bereich wird tourenbezogen geplant. Erfahrungsgemäß ist es hier wichtig, teambezogene Modelle zu fördern, also selbstständige Absprachen über persönliche Zeitwünsche zwischen den Teammitgliedern zu ermöglichen. Dies muss organisatorisch eingerichtet werden. Eigenverantwortliches Tauschen von Diensten zwischen den Mitarbeitern sollten Arbeitgeber hier wie im stationären Bereich, wenn immer möglich, unterstützen und Beschäftigte darin bestärken sowie befähigen.

Für die Praxis: Eine familienfreundliche(re) Arbeitszeitorganisation im Team erarbeiten

Für einen nachhaltigen Erfolg sollten neue Arbeitszeitmodelle und -regeln gemeinsam im Team erarbeitet werden.

- **Alle Interessen abbilden:** Berufen Sie eine Arbeitsgruppe, die die Belegschaft vertritt und abbildet.
- **Workshop-Formate nutzen:** Neue Arbeitszeitmodelle können in Workshops entwickelt werden. Legen Sie einen Zeitraum fest, in dem die Arbeitsgruppe einen ersten Vorschlag erarbeiten und vorstellen soll.
- **Bedarfe und Ziele festlegen:** Machen Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten die Anforderungen an neue Modelle und Regeln transparent, dazu gehören die Wünsche der Beschäftigten ebenso wie die pflegerischen Anforderungen.
- **Stellschrauben identifizieren:** Erarbeiten Sie mit der Gruppe Stellschrauben, die bewegt werden können, um neue Arbeitszeitmodelle an Bedarfe und Ziele anzupassen.
- **Grenzen aufzeigen und akzeptieren:** Signalisieren Sie, dass arbeitszeitliche Gestaltungsspielräume Grenzen haben und dass nur realisierbare Neuerungen umgesetzt werden können. Besprechen Sie diese mit den Beschäftigten.
- **Testphase einplanen und Kontrollinstrumente entwickeln:** Legen Sie explizit fest, wie lange Regelungen (insbesondere auch Regelungen für Einzelne) dauern sollen und planen Sie aktiv eine Pilotphase ein. An deren Ende besprechen die Beteiligten nochmal, ob sich die Regel oder das Modell bewährt haben. Während der Testphase sollten Kontrollen durchgeführt werden, z.B. regelmäßige Teammeetings, bei denen die Umsetzung eines Arbeitszeitmodells diskutiert sowie mögliche Nachbesserungen aufgedeckt und angestoßen werden können.

„Wir sind eine soziale Einrichtung – nach außen und nach innen.“

Wer?	KALINKA – Ihr Pflorgeteam, Birstein Beschäftigte: 80
Was?	Dienstpläne an Bedürfnisse von Eltern und Pflegenden anpassen
Warum?	In der Pflegeeinrichtung KALINKA ist Familienfreundlichkeit selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur: Eine soziale Einrichtung zu leiten, bedeutet für die Geschäftsführung auch, für Arbeitsbedingungen zu sorgen, die Arbeit und Familie möglich machen. Diese Einstellung lebt und vertritt die Geschäftsführung nach außen und nach innen.
Wie?	Die monatlichen Dienst- und Einsatzpläne werden mit den Bedürfnissen der (alleinerziehenden) Eltern, hier vor allem mit den Betreuungszeiten der Kinder sowie privaten Pflegeaufgaben von Beschäftigten koordiniert. <ul style="list-style-type: none">• Mütter, die ihre Kinder erst ab acht Uhr morgens in eine Einrichtung bringen können, fangen ihren festen (auch mobilen) Dienst später an.• Mitarbeiterinnen, die eine angehörige Person pflegen, kommen ebenfalls später zum Dienst oder kombinieren diesen mit Homeoffice-Tagen bzw. -Zeiten, wenn sie Aufgaben haben, die nicht zwingend im Büro erledigt werden müssen.• Reine Verwaltungstätigkeiten erledigen die Mitarbeiterinnen regelmäßig im Homeoffice.• Falls die Kinderbetreuung während der Arbeits- und Besprechungszeiten oder bei Fortbildungen ausfällt, organisiert das Unternehmen für diese Zeit eine Kinderbetreuung – meistens betreut eine Mitarbeiterin die Kinder für wenige Stunden im Unternehmen.
Erfahrung	„Die Arbeitszeitgestaltung einiger Eltern hat bei manchen Mitarbeiterinnen, die diese ‘Sonderregelungen’ nicht haben, für Unmut gesorgt“, berichtet Heinrich Kauck, Gesellschafter der Pflegeeinrichtung, von seinen Erfahrungen. „Diesen Beschäftigten erkläre ich immer wieder, dass wir unsere soziale Einstellung auch nach `innen` leben müssen und dass diese „Sonderregelungen“ zeitlich befristet sind. Wenn Kinder in die Schule kommen oder sich die Betreuungssituation ändert, dann ändern sich auch die Arbeitszeiten“, so Kauck weiter. „Damit hat sich die Akzeptanz der Angebote deutlich verbessert, vor allem, weil wir durch unser Angebot acht ehemalige Mitarbeiterinnen wieder für uns gewinnen konnten und wir kaum Fluktuation verzeichnen. So hat sich durch unsere familienfreundliche Einstellung auch die Arbeitsbelastung für alle verringert“, resümiert Kauck.
Tipp	„Familienfreundlichkeit muss im Team solidarisch gelebt werden. Diese Solidarität müssen Arbeitgeber selber aufbauen und immer wieder in Gesprächen festigen“, sagt Kauck.

Für die Praxis: „Arbeitszeitmodell haltbar bis ...“

Familiäre Rahmenbedingungen unterliegen einem ständigen Wandel. Kinder werden älter, ihre Betreuungssituation oder die Pflegebedürftigkeit von Angehörigen ändert sich. Hinterfragen Sie daher Arbeitszeitmodelle regelmäßig!

- Dauer von Arbeitszeitmodellen zeitlich befristen: Legen Sie gemeinsam mit der oder dem Beschäftigten für alle Arbeitszeitmodelle eine zeitliche Befristung fest.
- Arbeitszeitmodell bei Bedarf anpassen: Kurz vor Ablauf der Frist sollten Arbeitgeber mit der oder dem Beschäftigten überprüfen, ob sich die private Situation verändert hat und die Arbeitszeit angepasst werden sollte.

Langfristige Dienstplanung

Stationäre Einrichtungen und ambulante Pflegedienste erstellen ihre Dienstpläne häufig monatsbezogen. Dies erschwert eine langfristig verlässliche Dienstplanung, obwohl mehr Verlässlichkeit angesichts gut planbarer Besetzungsbedarfe möglich ist. Zudem: Beschäftigte empfinden Arbeitszeiten dann als familienfreundlich, wenn diese mit einem gewissen Vorlauf planbar und somit verlässlich sind.

Ein Übergang zu längerfristig ausgerichteten, sogenannten durchlaufenden **Grund-Dienstplänen** oder Schicht-schemata, hebt Effizienzpotentiale und schafft Verlässlichkeit:

- In Grund-Dienstplänen können verschiedene Vertragsarbeitszeiten sowie unterschiedliche Arbeitszeitmuster, beispielsweise der Einsatz im Nachtdienst oder an Wochenenden, gleichermaßen berücksichtigt werden. Diese Besonderheiten werden in individuellen Grund-Dienstplänen, die zu einem gemeinsamen Grund-Dienstplan zusammengeführt werden, beachtet.
- Regelmäßige private Termine der Mitarbeiter können langfristig planbar und damit verlässlich berücksichtigt werden. Dies führt zum Rückgang der Dienstplanwünsche, weil private Termine stärker mit den dienstplanmäßigen Möglichkeiten synchronisiert werden können.
- Die mit einem Grund-Dienstplan geschaffene Transparenz der zeitlichen Gestaltungsspielräume ist eine wichtige Grundlage, um individuelle, einmalige Terminwünsche der Beschäftigten oder den Tausch von Diensten im Team zu ermöglichen.
- Grund-Dienstpläne tragen zu einer größeren Dienstplangerechtigkeit bei, da Dienste und Dienstlagen jenseits spezieller Vertragsarbeitszeiten und Arbeitszeitmuster über die Mitarbeiter gleich verteilt sind.

Ein **durchlaufender Grund-Dienstplan** ist eine vordefinierte Abfolge von Diensten über einen Zyklus von einigen Wochen, der sich anschließend fortwährend wiederholt. Die Mitarbeiter durchlaufen – ähnlich dem Kanonsingen – wochenweise versetzt den Dienstplanzyklus.

In einem einmal ausgerollten Dienstplan sollen Beschäftigte bilateral ihre Dienstzeiten tauschen können. Das erlaubt es ihnen, private Termine wie gewünscht realisieren zu können.



Das neue Arbeitszeitmodell erlaubt es Beschäftigten, sich mehr Zeit für die Bewohner zu nehmen.

„Wir reagieren flexibel auf die Bedürfnisse der Beschäftigten“

Wer?

DSG Deutsche Seniorenstift Gesellschaft mbH & Co. KG, Standort: Berlin
Beschäftigte: 130

Was?

Verlässliche Arbeitszeiten schaffen: Sieben Tage arbeiten – sieben Tage frei

Warum?

Kurz nach der Eröffnung des Seniorenstiftes fielen der Heimleitung der hohe Krankenstand und die hohe Fluktuation auf. Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung legten zwei Kernprobleme offen, die es zu lösen galt: Beschäftigte hatten nicht jedes zweite Wochenende frei – die Qualität des Privat- und Familienlebens war eingeschränkt. Und: Beschäftigte mussten in Krankheitsfällen häufig einspringen – das trieb wiederum den Krankenstand nach oben und verringerte zugleich die Planungssicherheit für die freien Tage.

„Wir reagieren flexibel auf die Bedürfnisse der Beschäftigten“

Wie?

Zunächst recherchierte die Personalabteilung gemeinsam mit dem Qualitätsmanagement nach alternativen Arbeitszeitmodellen. Dabei stießen sie auf die Arbeitszeitmodelle der Polizei und Feuerwehr. Daraus entwickelte die DSG mit Arbeitsrechtlern und Arbeitszeitexperten einen auf das Unternehmen angepassten und verlässlichen Grunddienstplan. Dieser gewährleistet, dass Beschäftigte jedes zweite Wochenende sicher frei haben und im Krankheitsfall nicht ständig einspringen müssen. Mit Genehmigung der Heimaufsicht, mit Zustimmung der Beschäftigten, der Bewohner und deren Angehörige wurde das neue Modell, das „7/7 – Arbeitszeitmodell“, für drei Monate getestet. Und so funktioniert es:

Eine 35-Stunden-Woche zugrunde gelegt, absolvieren Beschäftigte das Arbeitspensum von zwei Wochen in einer:

- Beschäftigte arbeiten ihr gesamtes Arbeitszeitvolumen von zwei Wochen an sieben Tagen 12 Stunden am Tag ab (inkl. zwei Stunden Pause) und haben im Anschluss sieben Tage frei.
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die 40 Stunden arbeiten, haben in der dienstfreien Zeit einen „administrativen Tag“, der flexibel gelegt werden kann und der im Krankheitsfall zugleich als „Springer-Tag“ genutzt wird.

Das neue Arbeitszeitmodell wurde zunächst getestet. Während der Testphase begleiteten die Heimleitung und das Qualitätsmanagement das Modell engmaschig, führten regelmäßig Mitarbeitergespräche. Zudem lagen überall Tagebücher aus. Hier notierten die Beschäftigten, wie sie sich fühlten, was gut und was schlecht lief. Auf diesen Grundlagen wurde das Modell immer wieder angepasst. So haben die Beschäftigten zum Beispiel täglich zwei Stunden Pause, die sie flexibel gestalten können. Entweder sie gehen nach Hause, wo sie Zeit mit ihrer Familie verbringen oder sie ruhen sich in den Pausenräumen aus. Diese hat die Einrichtung so umgebaut, dass Beschäftigte dort schlafen, lesen oder fernsehen können.

Erfahrung

„Anfangs waren die Beschäftigten skeptisch. Sie befürchteten, die langen Dienstzeiten körperlich nicht durchstehen zu können. Zwei Mitarbeiterinnen haben sogar gekündigt. Sie glaubten, die Kinderbetreuung ließe sich nicht fest für sieben Tage organisieren“, berichtet Thomas Weiß, verantwortlich für Marketing und Produktentwicklung bei der DSG. Nach der Testphase wurde das Modell aber von allen Beteiligten als Erfolg gewertet und für die Dienstplanung übernommen. „Für uns hat sich das Arbeitszeitmodell ausgezahlt“, sagt Weiß und benennt die Vorteile:

- Dienst und dienstfrei sind für das ganze Jahr verlässlich geplant – Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingt einfacher
- In den Ferien haben Beschäftigte bis zu drei Wochen hintereinander frei
- Mehr Mitarbeiter pro Schicht – höhere Personaldichte, Arbeitszeit- und Aufgabenentzerrung
- Kaum ungeplantes Einspringen
- Mehr Zeit für Dokumentation
- Dienstplankorrekturen entfallen
- Mehr Zeit für (Bezugs-) Pflege

„Das Modell verbessert auch unsere Fachkräftesituation, wir erhalten mehr Bewerbungen – die meisten aufgrund des Modells. Die Mitarbeiterinnen, die gekündigt haben, zogen ihre Kündigung zurück, für sie ist die Organisation der Kinderbetreuung sogar einfacher“, berichtet Weiß.

„Wir reagieren flexibel auf die Bedürfnisse der Beschäftigten“

Tipps

„Neue Arbeitszeitmodelle müssen in Testphasen ausprobiert und ggf. weiterentwickelt werden. Damit arbeitszeitliche Änderungen erfolgreich umgesetzt werden können, müssen Beschäftigte und Führungskräfte die Neuerungen unterstützen. Wichtig ist, die Sorgen der Beschäftigten zu hören und sie ernst zu nehmen, sonst gehen Sie als „Träger“ der Neuerungen verloren“, so Weiß.

Teilzeit

Angesichts enger Personalkapazitäten und fester Besetzungsanforderungen ist Teilzeitarbeit eine wichtige Option für Pflegeeinrichtungen, die ihre Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen wollen. Teilzeitlösungen bieten viel Spielraum für die Gestaltung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten. Auch vollzeitnahe Teilzeit, die 70 bis 80 Prozent der üblichen Vollzeit umfasst, kann eine gute Möglichkeit sein, Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen entgegenzukommen und dennoch möglichst viele Kapazitäten im Unternehmen zu halten. Teilzeitmodelle können auch als eine variable Reduzierung der täglichen Arbeitszeit oder eine Mischung aus Vollzeittagen und freien Tagen realisiert werden. Damit können Arbeitgeber auch qualifizierte und erfahrene Beschäftigte halten, die kürzer arbeiten wollen.

Teilzeit für Führungskräfte

Teilzeitarbeit in Führungspositionen erscheint meist weder für Arbeitgeber noch für Führungskräfte selbst vorstellbar. Dabei sind Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten, notwendige Vorbilder, die als gute Beispiele vorangehen. Gerade in einer Branche mit einem überwiegenden Frauenanteil gehört die Notwendigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Lebensrealität. Daher gilt es, Modelle zu definieren, bei denen Teilzeitarbeit und Führungsaufgabe kein Widerspruch mehr sind. Dazu gehören **Job-Sharing Modelle** und **qualifizierte Vertretungsregelungen**.

Für die Praxis: Führungskräfte einbinden

Setzen Führungskräfte familienfreundliche Angebote in Ihrem Unternehmen aktiv um? Sie sind sich nicht sicher? Ein prüfender Blick lohnt sich, denn oft entscheiden Führungskräfte und deren Einstellung zur Vereinbarkeit darüber, ob und wie das Personal Familienfreundlichkeit im Betrieb wahrnimmt und Angebote nutzt. Was können Sie als Arbeitgeber tun, um Ihre Führungskräfte dabei zu unterstützen, Vereinbarkeit umzusetzen?

- Familienfreundliche Personalpolitik als festen **Bestandteil in Gespräche mit den Führungskräften** oder in **Team-Meetings** integrieren.
- Umsetzung familienfreundlicher Angebote **in die Zielvereinbarung** aufnehmen.
- **Schulungen für Führungskräfte anbieten**, denn sie benötigen unter Umständen mehr **Hintergrundwissen** darüber, wie sie das Thema Beruf und Familie adäquat und professionell in Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ansprechen und im Alltag umsetzen können.
- Ängste, Unsicherheiten sowie Argumente gegen familienfreundliche Maßnahmen ernst nehmen und lösen.

Abwesenheitsplanung und Ausfallmanagement

Einmal geschriebene Dienstpläne sollten nicht ständig geändert werden müssen – schon gar nicht durch kurzfristige Abrufe „aus dem Frei“. Doch dies ist in vielen Einrichtungen und Diensten häufig die einzige Option und erfolgt meist bei krankheitsbedingtem Ausfall von Beschäftigten. Abrufe aus einem freien Tag sind den Mitarbeitern heute immer weniger vermittelbar und oftmals werden dabei stets dieselben, hierzu bereiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiviert. Diese werden tendenziell weniger.

In solchen Fällen empfiehlt sich der Einsatz von **Stand-By-Diensten oder Joker-Diensten**, die Ausfallzeitenvertretungen im Dienstplan für die Mitarbeiter planbar machen. So können Arbeitgeber für eine gleichmäßige Verteilung der Vertretungseinsätze über die Mitarbeiter sorgen.

Ein durchdachtes Ausfallmanagement stellt sicher, dass zunächst andere Instrumente genutzt werden, bevor „aus dem Frei“ gerufen wird. Spezielle Dienste tragen zur Stabilisierung geplanter Dienstzeiten bei.

- Im **Stand-By-Dienst** muss nur die für diesen Dienst eingeteilte Fachkraft damit rechnen, bei unerwartetem Ausfall einer Kollegin oder eines Kollegen an einem dienstplanmäßig arbeitsfreien Tag angerufen zu werden. Der Vorteil: Die oder der Stand-by-Diensthabende kann sich hierauf einstellen. Alle anderen Kollegen können darauf vertrauen, einen dienstfreien Tag im Regelfall auch wirklich ohne Arbeit verbringen zu können.
- Eine andere Variante sind **Joker-Dienste**. Sie unterscheiden sich von Stand-By-Diensten dadurch, dass die Fachkraft zum Dienst erscheint, der konkrete Einsatzort jedoch erst am gleichen Tag festgelegt wird. Sie oder er wird dann in einem anderen Stamm-Wohnbereich oder auf einer anderen als ihrer oder seiner üblichen Tour eingesetzt. Hierdurch können der Rückgriff auf andere „ad-hoc-Lösungen“ vermieden und die Dienstpläne der Kollegen eingehalten werden¹⁰.
- Eine weitere Option sind **Springerlösungen**. Hierbei handelt es sich um Beschäftigte, die ggf. besonders gern flexibel arbeiten, indem sie bei Vertretungsbedarf in anderen Wohnbereichen oder auf anderen Touren aushelfen. Dies verringert den organisatorischen Aufwand für die Führungskräfte zur Abdeckung von Vertretungsbedarfen und reduziert den Flexibilitätsbedarf der anderen Kollegen.

Funktionsarbeitszeiten erlauben Abstimmungen im Team

Funktionsarbeitszeit ist ein Gleitzeitmodell ohne Kernarbeitszeit. Es erlaubt den Beschäftigten mehr eigenverantwortliche Gestaltungsmöglichkeiten – oft einhergehend mit einer gesteigerten Motivation. Für die einzelnen Bereiche der Einrichtung wird eine „Funktionsfähigkeit“ als Ziel festgelegt. Innerhalb dieses Rahmens können Mitarbeiter/innen ihre Arbeitszeiten oder die -verteilung in Absprache mit dem Team eigenverantwortlich steuern. Das Ergebnis und die Erfüllung der Aufgaben stehen hierbei im Mittelpunkt.

¹⁰ Zu Möglichkeiten der Ausgestaltung der einzelnen Lösungen vgl. Herrmann, Lars; Jelenski, Jana: „Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Zeitgemäße Dienstplangestaltung: bedarfs- und mitarbeitergerecht zugleich“. In: Naegler, Heinz (Hrsg.) 2014, Personalmanagement im Krankenhaus, Berlin.

Für die Praxis: Ein betriebliches Ausfallmanagementsystem sichert arbeitsfreie Tage

Was tun, wenn eine Kollegin oder ein Kollege ausfällt? Nutzen Sie ein abgestuftes Ausfallmanagementsystem, wenn zu entscheiden ist, ob jemand „aus dem Frei“ gerufen werden muss oder nicht. Prüfen Sie dabei,

- ob die für den Tag und den Dienst geplanten Aktivitäten und Leistungen in andere Dienste oder auf andere Tage verlegt werden können.
- ob andere Bereiche im Unternehmen so besetzt sind, dass Personal bereichs- oder aufgabenübergreifend einspringen kann. Dazu sollten Kolleginnen und Kollegen sich darüber austauschen, ob es freie Kapazitäten in anderen Bereichen gibt.
- ob der ausfallende Dienst über Mehrarbeitsstunden bereits eingeplanter Kolleginnen und Kollegen kompensiert werden kann.

Ampelsystem für Arbeitszeitkonten

Ein Arbeitszeitkonto und ein Ampelsystem helfen dabei, individuelle Zeitguthaben und -schulden leichter zu steuern. Das Personal hat die Möglichkeit, seine Arbeitszeitwünsche anhand des Kontos zu planen und auch Minusstunden anzuhäufen, wenn es in bestimmten Phasen möglich ist.

Betriebsvereinbarungen legen fest, wie Arbeitszeitkonten ausgestaltet werden müssen und in welchen Bereichen von Plus- und Minusstunden die Phasen „grün“, „gelb“ oder „rot“ sind. In Abstimmung mit den Führungskräften werden die Kontosalden, die in den gelben oder roten „Warnbereichen“ liegen, zurückgesteuert, d. h. Zeitguthaben und -schulden in Richtung Null abgebaut. So können die Zeitkonten nicht „überlaufen“ bzw. zu große Zeitschuld anfallen.

„Wir sind unseren Mitarbeitern zugewandt“

Wer?	Pflegedienst Unterweser, Bremerhaven Beschäftigte: 50
Was?	Mit Wunschdienstplänen und Springern Dienstpläne verlässlich und familienfreundlich gestalten.
Warum?	Der mobile Pflegedienst möchte seinen Beschäftigten verlässliche Arbeitszeiten garantieren. Das Ziel ist, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern und damit die Frauen im Beruf zu halten. Um dies zu gewährleisten, setzt das Unternehmen auf Wunschdienstpläne und Springer-Regelungen.
Wie?	Die Wunschdienstpläne werden möglich, weil die Partner der meisten Mitarbeiterinnen Hafenmitarbeiter sind. Ihre Arbeitszeiten sind lange im Voraus bekannt und ändern sich nur selten kurzfristig. Diesen Vorteil nutzt die Einsatzleitung der Pflegeeinrichtung: Die Mitarbeiterinnen stimmen ihre Arbeitszeiten auf die der Partner ab, indem sie ihre Wunsch-Arbeitszeit ca. sechs Wochen im Voraus angeben. Einzige Einschränkung: Die Morgentouren müssen abgesichert sein. Insgesamt wird so Vereinbarkeit planbar. Private Termine werden langfristig im Dienstplan berücksichtigt.

„Wir sind unseren Mitarbeitern zugewandt“

Wie?	<p>Mit Stand-By-Diensten möchte die Einrichtung im Krankheitsfall von Beschäftigten handlungsfähig bleiben. Alle Mitarbeiterinnen arbeiten abwechselnd im Stand-By-Dienst. Er ist lange im Voraus bekannt und die jeweilige Mitarbeiterin weiß, dass sie den ganzen Tag erreichbar sein muss. Kolleginnen, die frei haben, können sich darauf verlassen, dass sie nicht "aus dem Frei" gerufen werden. Wenn sich jemand krankmeldet, prüft die Einsatzleitung zuerst, ob Touren neu geplant werden können. Ist dies nicht möglich, wird die Mitarbeiterin im Stand-By angerufen. Dabei gibt es eines zu bedenken: Wenn die Mitarbeiterin im Stand-By schon morgens in den Dienst kommen muss, fehlt sie unter Umständen am Nachmittag, denn die meisten Frauen arbeiten in Teilzeit. Insofern müssen Kunden-Touren am Vor- und Nachmittag sowie der Ruf aus dem Stand-By aufeinander abgestimmt werden.</p>
Erfahrung	<p>„Um Arbeitszeiten langfristig familienfreundlich gestalten zu können, muss die Zusammenarbeit im Team funktionieren, sagt Ralf Holz, der Geschäftsführer. Dafür ist eine intensive Kommunikation wichtig. „Wir führen mit unseren Mitarbeiterinnen Team- und Einzelgespräche durch und fragen dabei nach ihrer Zufriedenheit mit unseren familienfreundlichen Angeboten. Außerdem veranstalten wir Personalfeiern und Sommerfeste. Unsere Erfahrung zeigt, dass wir so das Teamgefühl steigern und die Umsetzung der Dienstpläne vereinfachen“, so Holz.</p>
Tipp	<p>„Bei der Umsetzung von Arbeitszeitmodellen müssen Führungskräfte und Geschäftsführer auf die Stimmungslage im Team achten, stets einen Bezug zu den Beschäftigten haben und beobachten, ob sich Unzufriedenheiten einschleichen“, empfiehlt Holz.</p>

Kurz gefasst

- Analysieren und hinterfragen Sie das Vorgehen bei der Gestaltung von Dienst- und Einsatzplänen.
- Setzen Sie sich das Ziel, die Verlässlichkeit der Dienstpläne zu erhöhen, Planungszeiträume langfristig zu gestalten und ein Ausfallmanagement-System zu entwickeln.
- Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten und nehmen Sie deren Anforderungen und Wünsche ernst.
- Binden Sie Führungskräfte ein und nehmen Sie ihre Sorgen ernst.
- Benennen Sie Verantwortliche, die die Umsetzung familienfreundlicher Angebote zielorientiert vorantreiben.
- Setzen Sie nur realisierbare Maßnahmen um und wecken Sie keine falschen Hoffnungen. Machen Sie klar, dass es bei der Organisation von Arbeitszeiten und Dienstplänen auch um ein Geben und Nehmen geht.
- Denken Sie Teilzeitmodelle vielfältiger: Können auch Führungskräfte in Teilzeit arbeiten, um Beruf und Familie in Einklang zu bringen und wenn ja, wie?
- Prüfen Sie, ob die Nutzung von Ampelkonten sinnvoll ist, um das Kapazitätsmanagement zu steuern.
- Fördern Sie teambezogene Arbeitszeitmodelle, Absprachen in mobilen und stationären Teams und eigenverantwortliches Tauschen von Diensten.
- Befristen Sie Arbeitszeitregelungen grundsätzlich.

III. Unterstützung bei der Kinderbetreuung – Eltern Sicherheit geben

Eine verlässliche und gute Kinderbetreuung während der Arbeitszeit ist für Eltern entscheidend, um Beruf und Familie miteinander vereinen zu können. Die Einrichtungen des bpa sind hierzu bereits aktiv, wie die Ergebnisse der bpa-Umfrage zeigen. Rund 33 Prozent der Einrichtungen bieten ihren Beschäftigten Unterstützung bei der Kinderbetreuung an. Insbesondere größere Einrichtungen haben hierzu Angebote: 40 Prozent der Einrichtungen mit 31-75 Beschäftigten und 62 Prozent der Einrichtungen mit über 75 Beschäftigten unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Kinderbetreuung. Bei Einrichtungen mit bis zu 10 Beschäftigten trifft dies auf 38 Prozent zu.

Aber die Ergebnisse zeigen auch: 57 Prozent der Befragten kennen noch keine Möglichkeiten, mit denen sie ihren Beschäftigten bei der Kinderbetreuung helfen könnten. Dabei können betriebliche Angebote Betreuungseingänge überbrücken, insbesondere, wenn im Schichtsystem die Betreuungs- und Arbeitszeiten miteinander kollidieren oder wenn sich Arbeitszeiten kurzfristig ändern und keine Betreuung zur Verfügung steht.

Ein eigener Betriebskindergarten ist eine Lösung, jedoch bei kleinen Betriebsgrößen oft nicht umsetzbar oder sinnvoll, weil es von den Beschäftigten nicht gewünscht wird.

Wirkungsvoll sind daher unkomplizierte „kleine“ Lösungen, die ambulante Pflegedienste und stationäre Pflegeeinrichtungen individuell gestalten können. Im Folgenden werden einige Angebote betrieblich unterstützter Kinderbetreuung skizziert:

- Kinderbetreuungszuschuss
- Belegplätze in bestehenden Betreuungseinrichtungen
- Organisation einer Kinderbetreuung im Verbund
- Notfall- und Randzeitenbetreuung
- Ferienbetreuung
- Betriebliche Kinderbetreuung

Für die Praxis: Steuerfreier Kinderbetreuungszuschuss (§ 3 Nr. 33 EStG)

Sie können Ihre Beschäftigten mit einem Kinderbetreuungszuschuss bei selbst organisierten Betreuungslösungen unterstützen. Dies kann z.B.

- die Tagespflege außerhalb des elterlichen Haushaltes oder
- der Besuch einer Kindertagesstätte sein.
- Arbeitgeberleistungen, die zur Unterkunft, Verpflegung und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern gewährt werden, sind unabhängig von der Höhe steuer- und sozialversicherungsfrei, wenn der Zuschuss zusätzlich zum normalen Arbeitslohn gezahlt wird.
- Beschäftigte müssen einen Nachweis über die Betreuungs- und Unterbringungskosten geben. Sie als Arbeitgeber müssen die Nachweise im Original als Belege zum Lohnkonto aufbewahren.

Für die Praxis: Übernahme von Kosten für eine erforderliche Notfallbetreuung (schulpflichtiger) Kinder:

- Der Arbeitgeber kann seinen Beschäftigten Betreuungskosten, die kurzfristig aus zwingenden beruflich veranlassten Gründen entstehen (z.B. dienstlich veranlasste Fortbildungen des Arbeitnehmers oder ein zwingender beruflicher Einsatz), steuerfrei ersetzen.
- Die Kosten des Unternehmens für Kurzzeit-, Ferien- oder Notfallbetreuung sind abzugsfähige Betriebsausgaben.
- Der Höchstbetrag für die steuerfreie Übernahme der Aufwendungen für einen zusätzlichen Betreuungsbedarf durch den Arbeitgeber liegt bei 600,00 Euro pro Jahr.
- Beratungs- und Vermittlungsleistungen zur Kinderbetreuung können in unbeschränkter Höhe steuerfrei erstattet werden.

Belegplätze in bestehenden Betreuungseinrichtungen

Belegplätze in bestehenden Betreuungseinrichtungen zu „mieten“ ist eine Möglichkeit für Arbeitgeber, ihr Personal dauerhaft mit Betreuungslösungen zu unterstützen, ohne eine eigene Einrichtung zu gründen. Dabei vereinbaren Arbeitgeber, Eltern und Träger je nach Bedarf, in welchem Umfang finanzielle Leistungen erbracht werden und wie viele Plätze den Kindern der Beschäftigten vorbehalten bleiben müssen. Mit einer Unterstützung der Betreuungseinrichtung können Arbeitgeber zum Beispiel Einfluss auf Öffnungszeiten haben.

Für die Praxis: Den Wert der Angebote ausschöpfen – über familienfreundliche Angebote im Unternehmen sprechen

Oft klafft zwischen den tatsächlich vorhandenen familienfreundlichen Angeboten im Unternehmen und der Wahrnehmung derselben eine Lücke – meist, weil die Angebote bei den Beschäftigten nicht bekannt sind. Sprechen Sie deshalb als Arbeitgeber darüber, was Sie tun, um Vereinbarkeit von Beruf und Familie bekannt zu machen und zu ermöglichen. Kommunikation über familienfreundliche Personalpolitik ist Voraussetzung, um Beschäftigten und Bewerbern klar zu zeigen, dass sich ein Unternehmen in diesem Bereich engagiert. Die Inhalte, die Sie vermitteln und ggf. auch auf Ihrer Website darstellen, müssen:

- zielgruppenspezifisch, gut „dosiert“ und verständlich zeigen, wie im Unternehmen Familienfreundlichkeit konkret gelebt wird.
- glaubwürdig, d.h. mit echten Beispielen belegbar sein. Nutzen Sie dafür besondere Anlässe, zum Beispiel einen Tag der offenen Tür, Familienfeste und Ferienzeiten, um auf Ihre Angebote aufmerksam zu machen und um echte „Geschichten einzufangen“. Diese können Sie dann auf einer Betriebsversammlung, im Internet oder im Bewerbungsgespräch als „Aufhänger“ nutzen, um auf Ihre familienfreundlichen Angebote nochmal deutlich hinzuweisen.

Kinderbetreuung im Verbund

Einige Angebote mögen sich allein im eigenen Betrieb nicht lohnen – im Verbund allerdings schon. Mit Kooperationen können auch kleine Einrichtungen und Dienste an bestehende Infrastrukturen und vorhandenes Know-how anknüpfen und Ressourcen sparen. Gibt es andere Betriebe in Ihrer Nähe, die einen ähnlichen Bedarf an Betreuungsangeboten haben? Können Sie mit den anderen Unternehmen gemeinsame Lösungen entwickeln? Dazu empfiehlt es sich, mit kommunalen, kirchlichen oder privaten Anbietern von Kinderbetreuung, mit Dienstleistern oder dem Jugendamt vor Ort, direkt in Kontakt zu treten. Die Angebote reichen von der regulären

Betreuung durch eine Tagesmutter in der Nähe des Arbeitsortes bis hin zur Notfallbetreuung, etwa durch Dienstleister.



In Kooperation mit anderen Partnern garantiert der Luisenhof seinen Beschäftigten ein festes Kontingent an Betreuungsplätzen.

Für die Praxis: Nutzen Sie Beratungsmöglichkeiten zum Thema betriebliche Kinderbetreuung

- **Etablierte Familien-Dienstleister vor Ort**, aber auch **Träger von Kindertagesstätten oder Tagesmütter (-vereine)** können Unternehmen zu Fragen betrieblich unterstützter Kinderbetreuung beraten. Zudem helfen die **Lokalen Bündnisse für Familie**. Rechtlich informieren **Jugendämter** zu Betriebsgenehmigungen.
- Der **Förderlotse**, ein kurzer Online-Check des Förderprogramms „Betriebliche Kinderbetreuung“, unterstützt Unternehmen bei der Einschätzung, welche Angebote sich für ihren Betrieb eignen. Führen Sie den Online-Check hier durch: <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=642>
- Die **Servicestelle „Betriebliche Kinderbetreuung“** berät Unternehmen zur finanziellen Förderung aus dem Bundesprogramm und hilft bei der Antragstellung. Zudem vermittelt die Servicestelle Informationen über Ansprechpartner vor Ort, aktuelle Publikationen zum Themenfeld und zeigt wie Unternehmen beispielhaft betrieblich unterstützte Kinderbetreuung umsetzen. Weitere Informationen unter: <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/Kinderbetreuung> sowie beim bpa unter: www.bpa.de

„Mit diesem Angebot bewerben wir uns bei den Fachkräften“

Wer?	Luisenhof – Zentrum für Pflege und Betreuung, Göttingen Beschäftigte: 200
Was?	Betriebliche Kinderbetreuung in Kooperation
Warum?	Seit Eröffnung der Einrichtung stellte die Personalabteilung immer wieder fest, dass Mütter entweder nach einer sehr langen Elternzeit in den Beruf zurückkehren oder gänzlich aussteigen – meist weil die örtliche Kinderbetreuung die Arbeitszeiten nicht abdeckt. Als dann immer mehr Beschäftigte – über 80 Prozent sind weiblich – in Elternzeit gingen, reagierte die Einrichtung. Sie entschied sich eine eigene Kinderkrippe und -tagesstätte für insgesamt 50 Kinder zu bauen – auch weil die Mütter selbst ihren Wunsch nach einer unterstützenden Kinderbetreuung klar äußerten. Damit sollten die jungen Frauen beim schnellen Einstieg unterstützt werden und dem Luisenhof als Fachkräfte erhalten bleiben.
Wie?	Um die Nutzung der Kita sicherzustellen, ging der Luisenhof eine Kooperation mit dem benachbarten Krankenhaus ein. Die Trägerschaft der Betreuungseinrichtung wurde an den dritten Partner – den örtlichen Sportverein – übertragen. Der Luisenhof kauft nun jährlich ein festes Kontingent an Betreuungsplätzen für seine Beschäftigten. Dafür fragt die Personalabteilung insbesondere die Bedarfe der Eltern in Elternzeit ab. Manche Eltern melden ihren Bedarf bereits Jahre im Voraus. Die Betreuungskosten teilen sich Eltern und Einrichtung. Krippe und Kindergarten sind von Montag bis Freitag zwischen 6 und 18 Uhr geöffnet. Eltern können je nach Arbeitszeiten zwischen Vollzeit-, Drei-viertel- und halben Tagen wählen. Zu dritt und in Abstimmung mit den Eltern, erarbeiteten die Partner ein Bildungskonzept: Der Luisenhof garantiert regelmäßige Aktionen zwischen Jung und Alt, der Träger bietet Sport- und Englischförderung. Das Krankenhaus bringt den Kindern christliche Werte näher. Der Luisenhof wirbt aktiv für sein Angebot: Krippe und Kita haben einen eigenen Onlineauftritt, werden auf Flyern und Messen beworben.
Erfahrung	„Von anderen Einrichtungsleitern höre ich oft: ‚Ihr traut euch ja was‘, ja, wir haben verinnerlicht, dass wir Fachkräfte brauchen und dafür etwas tun müssen. Mit unserem Angebot haben wir erreicht, dass Beschäftigungsverhältnisse nicht aufgrund fehlender Kinderbetreuung enden, sondern schnell wieder aufgenommen werden“, sagt Michael Eisenberg, Hausleiter im Luisenhof. Die Eltern kommen schneller aus der Elternzeit zurück – sie gehen uns nicht mehr „verloren“. Sie sind weniger gestresst, flexibler einsetzbar und fühlen sich stärker an die Einrichtung gebunden. „Aufgrund des Angebotes erhalten wir mehr Bewerbungen, auch aus anderen Landkreisen und von Alleinerziehenden. Ihnen gelingt der Wiedereinstieg in den Pflegeberuf einfacher. Damit erweitern wir den Bewerberpool“, sagt Eisenberg.
Tipp	„Unternehmen sollen einfach die Initiative ergreifen und überlegen, wie sie ihre Fachkräfte binden können“, empfiehlt Eisenberg.

Für die Praxis: Lokale Bündnisse für Familie unterstützen Kooperationen vor Ort

Lokale Bündnisse für Familie sind bundesweit verteilte Netzwerke von Akteur/innen aus Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Unternehmenslandschaft.

- Bundesweit gibt es rund 650 Standorte mit mehr als 17.000 Akteur/innen, darunter über 7.400 Unternehmen.
- Partner/innen finden sich vor Ort auf freiwilliger Basis zusammen.
- Zusammen entwickeln die Beteiligten Lösungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Unternehmen finden die richtigen (Kooperations-) Partner, um sich vor Ort zu positionieren und ihren Standort für junge Fachkräfte interessant zu machen.

Die Bündnisse in Ihrer Nähe und weitere Informationen zur Initiative finden Sie unter:

<http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de>

Für eine persönliche Beratung steht Ihnen die Servicestelle gerne unter 0180 1005252 oder info@lokale-buendnisse-fuer-familie.de zur Verfügung.

Notfall- und Randzeitenbetreuung

Für Situationen, in denen eine reguläre Kinderbetreuung ausfällt oder auch für Zeiten, die kurzfristig zu überbrücken sind, können Arbeitgeber Notfallangebote vorhalten. Durch Kooperationen mit Dienstleistern oder anderen Akteuren aus dem Netzwerk der Kinderbetreuung vor Ort bieten sie z.B. kurzfristigen Kontakt zu Betreuungsvermittlern oder -personen. Auch die Einrichtung eines Eltern-Kind-Zimmers im Unternehmen, in dem z.B. Schulkinder des Personals ihre Hausaufgaben machen können, kann eine große Entlastung sein, wenn Dienstzeiten überbrückt werden müssen.



Monika Regul kann sich darauf verlassen, dass ihr Sohn Konrad bei der Pro Seniore Residenz Dornheimer Berg gut betreut wird.

„Familienfreundlichkeit ist immer eine kostenlose Werbung“

Wer?	Pro Seniore Residenz Dornheimer Berg, Arnstadt Beschäftigte: 60
Was?	Kinderbetreuung für Mitarbeiterinnen im Schichtdienst
Warum?	Vor acht Jahren beantragten überdurchschnittlich viele Mitarbeiterinnen Elternzeit. Zugleich bewarben sich viele Alleinerziehende, die die Residenz gerne beschäftigen wollten – insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, der sich deutlicher abzeichnete. Um beiden Gruppen ein konkretes Angebot machen zu können, beschloss die Leitung des Pflegeheimes insgesamt vier Angebote zur Kinderbetreuung, die nach und nach ausgebaut wurden:
Wie?	<p>Kinderbetreuung in der Spätschicht und am Wochenende</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterinnen, die im Spätdienst oder am Wochenende arbeiten, können ihre Kinder in die Einrichtung mitbringen. Eine Tagesmutter kümmert sich dann um die Kinder. Die Tagesmutter wird im Voraus informiert und für die Betreuungsstunden gebucht. • Die Kinder werden in der Einrichtung versorgt. Sie essen alle Mahlzeiten mit den Heimbewohnern und haben alle nötigen Spielsachen vor Ort. • Eltern bezahlen pro Stunde zwei Euro für die Betreuung. Den Rest trägt das Unternehmen. • Wenn der Spätdienst ab 11.30 Uhr beginnt, holt die Tagesmutter das Kind vom Kindergarten ab und bringt es mit in die Einrichtung. • Mütter, die in Frühschicht arbeiten, bringen bei Bedarf ihr Kind ab 6.30 Uhr mit. • Je nach privaten Gegebenheiten können die Kinder im Tagesverlauf vom anderen Elternteil abgeholt werden. <p>Alleinerziehende und Wiedereinsteigerinnen arbeiten in der Tagespflege</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alleinerziehende Mitarbeiterinnen, die ihre Dienstzeiten schwer mit der Kinderbetreuung abstimmen können, arbeiten im Einschichtsystem in der Tagespflege. • Voraussetzung für dieses Angebot, und damit ein Instrument zur Fachkräftesicherung und -bindung, ist eine langjährige Zugehörigkeit zum Unternehmen. <p>Überbrückungszeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenn Mütter unerwartet für eine kurze Zeit keine Betreuung organisieren können, dürfen sie ihr Kind in die Einrichtung mitbringen. • Das Kind kann sich dann in einem der Aufenthaltsräume der Einrichtung – auf jeder Etage gibt es einen – aufhalten. Spielsachen sind immer vorhanden, aber auch ein Raum zum Schlafen. <p>Ferienbetreuung</p> <ul style="list-style-type: none"> • In Ferienzeiten dürfen die Mütter aus der Reinigungsabteilung ihre Kinder für die Arbeitszeitdauer von maximal vier Stunden mit in die Einrichtung bringen. • Die Kinder erhalten dann vom Arbeitgeber einen Kinderkittel und einen Staubwedel und dürfen mit der Mutter „mitlaufen und putzen“. • Für Mitarbeiterkinder, die mindestens 15 Jahre alt sind, bietet die Einrichtung Ferienjobs. Eltern und Kind arbeiten dann in der Ferienzeit zusammen.

„Familienfreundlichkeit ist immer eine kostenlose Werbung“

Erfahrung

„Für die Mitarbeiterinnen sind unsere Angebote eine verlässliche Bank, wenn es bei der Kinderbetreuung Probleme gibt. Es ist nicht entscheidend, dass Beschäftigte die Angebote täglich nutzen, sondern dass sie ihnen, den Heimbewohnern und uns als Arbeitgeber Sicherheit geben“, so Nadine Lopuszanski, die Residenzleiterin. „Wir können die Urlaubszeiten während der Ferien ausgeglichener aufteilen und Mitarbeiterinnen flexibler und verlässlicher einsetzen. Krankmeldungen während der Ferien gibt es nicht mehr. Mit diesen Angeboten haben wir zudem gute Argumente, um unseren Auszubildenden eine Perspektive zu geben und sie zu binden“, so Lopuszanski weiter.

Tipp

„Arbeitgeber sollten ihre Maßnahmen zur Personalbindung und -gewinnung immer nach außen tragen und so ihr Image pflegen“, rät Lopuszanski und sagt: „Wenn Arbeitgeber sich mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschäftigen, erhalten sie Zugang zu neuen Netzwerken und eröffnen sich somit Handlungschancen bei der Vereinbarkeit.“

Ferienbetreuung

Die Betreuung der Kinder in den Schulferien hat einen Vorteil: Ferien kommen nie unerwartet und alle Eltern sind gleichermaßen „betroffen“. Ein Programm zur Betreuung in dieser Zeit kann sowohl die Eltern als auch das ganze Team einer Einrichtung oder eines Dienstes entscheidend entlasten. Die Organisation der Betreuung ist langfristig planbar. Auch in diesem Fall gilt: Arbeitgeber müssen kein eigenes Programm organisieren. Sie können sich Partner mit ins Boot holen. Als Anbieter von Ferienbetreuungen sind Sportvereine oder die Stadtverwaltung oft ein erster Ansprechpartner.



Mittagessen bei der VIVATAS GmbH: Wer hat Hunger? Jens Koeppen, MdB, teilt das Mittagessen aus. Es gibt Spinat - lecker.

„Wir werben dafür, Angebote zur Kinderbetreuung in der Praxis auszuprobieren“

Wer?	VIVATAS GmbH, Eberswalde Beschäftigte: 120
Was?	Die Teamleistung: Betriebliche Kinderbetreuung selbst gemacht
Warum?	Um die Beschäftigten während der Ferien zu unterstützen bzw. „abzusichern“ und damit auch die Einrichtung „funktionsfähig“ zu halten, wurde zunächst eine Kinderferienbetreuung angeboten. „Aus der Not eine Tugend machen“ – das war schließlich die Motivation des Arbeitgebers, seine Beschäftigten dauerhaft, egal, ob in den Ferien oder aus anderen Gründen, bei der Kinderbetreuung zu unterstützen.
Wie?	<p>Auf dem Gelände gibt es zwei Räume, die von Beschäftigten des Hauses kinderfreundlich gestaltet wurden. Die Räume werden in zwei Fällen regelmäßig genutzt: In (Schul-) Ferien oder wenn die normale Betreuung (unerwartet) ausfällt.</p> <p>Vor Ferienbeginn melden die Eltern, ob und wenn ja, wie lange ihre Kinder in der Ferienbetreuung bleiben werden.</p> <p>Falls die übliche Betreuung ausfällt oder die Eltern aus anderen Gründen Betreuungshilfe benötigen, bringen sie ihre Kinder einfach in die Einrichtung mit.</p> <p>Immer wieder sind Kinder zwischen einem halben Jahr und zwölf Jahren in der Einrichtung zu Gast. Für sämtliche Betreuungszeiten werden, je nach Anzahl sowie Aufenthaltsdauer der Kinder, bis zu drei Mitarbeiterinnen freigestellt.</p> <p>Die Frauen sind selbst Mütter und arbeiten als Pflegekräfte. Damit ihre temporäre Freistellung den Arbeitsablauf anderer Kolleginnen nicht erschwert, werden für die Ferienbetreuung die Arbeitszeiten und -abläufe langfristig abgestimmt. Kurzfristige oder spontane Betreuungsleistungen werden bei der Personaleinsatzplanung stets bedacht. Zudem: In „Notsituationen“ bemühen sich die Eltern immer um eine private Lösung. Daher bleiben die Kinder selten den gesamten Arbeitstag in der Einrichtung. Damit beschränkt sich der „Ausfall“ der freigestellten Mitarbeiterinnen meist auf wenige Stunden. Da sich mehrere Frauen die Betreuungsaufgaben teilen, können sie sich am Tag bei der Betreuung abwechseln. So reduziert sich der temporäre Mehraufwand für die Kolleginnen nochmals.</p> <p>„Mit unserem Angebot wollen wir Eltern unterstützen und von jetzt auf gleich handlungsbereit sein“, erklärt Klaus Berger, Geschäftsführer der Pflegeeinrichtung. „Die Betreuung der Kinder durch Mitarbeiterinnen haben wir rechtzeitig im gesamten Team abgestimmt und uns so die Unterstützung der Beschäftigten eingeholt“, so Berger weiter.</p>
Erfahrung	„Das Betreuungsangebot ist bei allen auf Verständnis und Bereitschaft gestoßen. Insgesamt sind dadurch alle Beschäftigten näher zusammengerückt. Die Kinder bereichern den Alltag“, berichtet Berger weiter. Darüber hinaus verzeichnen wir eine höhere Mitarbeiterbindung und spüren einen deutlichen Imagegewinn. Zwei Mitarbeiterinnen arbeiten ausdrücklich aufgrund dieser Angebote bei uns: Mit der Kinderbetreuung im Rücken fällt es uns als Einrichtung leichter, Eltern zeitlich flexibel einzusetzen“, erklärt Berger.
Tipp	„Neben der „Hard-Ware“, d. h. Räumen, finanziellen Ressourcen und Menschen, die sich engagieren, ist es wichtig, Beschäftigte und ihre Familien unterstützen zu wollen. Unternehmen sollten Maßnahmen ausprobieren – es ist einfacher als man anfangs denkt – und bei der Umsetzung ihren Beschäftigten mehr vertrauen“, rät Berger.



Bei der VIVATAS GmbH sind Kinder im Altern zwischen einem halben Jahr und zwölf Jahre regelmäßig zu Gast.

Betriebliche Kinderbetreuung

Ein betriebseigenes Betreuungsangebot gibt Unternehmen einen großen Spielraum, wenn es darum geht, die Rahmenbedingungen den Bedürfnissen ihrer Beschäftigten anzupassen. Für Kinder aller Altersgruppen können unternehmensintern organisierte Angebote geschaffen und bestehende Betreuungslücken geschlossen werden. Für interessierte Betriebe bieten sich im Wesentlichen zwei Möglichkeiten:

- **Die Kindertagespflege** ist eine Betreuungsform, die meist im familiennahen Umfeld stattfindet. Arbeitgeber können ihre Beschäftigten mit einer Zusammenstellung aktueller Informationen über Tagespflegeangebote vor Ort unterstützen, wenn individuelle Lösungen gefunden werden sollen. Bei der Zusammenstellung dieser Informationen helfen lokale Anbieter von Kindertagespflegen und andere Beratungsservices. Weiterhin besteht die Möglichkeit, einzelne Belegplätze bei Tageseltern anzumieten oder eine Tagespflege im Unternehmen einzurichten und hierfür eine bzw. mehrere Tagesmütter oder -väter zu beschäftigen.
- Eine betriebseigene Kindertagesstätte lohnt sich ab einer bestimmten Anzahl von Kindern – mindestens zehn bei dauerhafter Betreuung. Auch hier sollten Sie prüfen, ob eine Kooperation mit anderen Unternehmen im Umkreis hilfreich ist. Eine besondere Form ist eine Kindertagesstätte direkt in einer Pflegeeinrichtung.

Die Bergzwerge: Betreut am Arbeitsort

Wer? Haus am Berg Seniorenpflege, Hasbergen
Beschäftigte: 120

Was? Kindertagespflege im Seniorenheim

Warum? Die Seniorenpflege vergrößerte 2012 ihre Wohnanlage – 50 neue Wohnplätze entstanden. Dafür schrieb das Unternehmen 40 neue Stellen aus. Um für Bewerberinnen und Bewerber attraktiver zu werden, hatte die Geschäftsführung eine Idee: Sie wollte eine Kinder-Tagespflege im Hause einrichten, denn die räumlichen Gegebenheiten waren nun vorhanden. Vor der Umsetzung wurden die Beschäftigten befragt. Sie gaben eine positive Resonanz.

Wie? Das Seniorenpflegeheim kooperiert nun mit drei selbstständigen Tagesmüttern. Die Einrichtung garantiert den Tagesmüttern ein festes Grundeinkommen. Die Bergzwerge, so der Name der Kindergruppe, werden in einem eigenen Kinderzimmer betreut. Die Kosten trägt das Pflegeheim. Das Angebot wird vor allem von Beschäftigten in der Frühschicht genutzt. Eltern dürfen ihre Kinder auch bei einem unerwarteten Betreuungsnotfall zur Arbeit mitbringen. Wenn bei den Bergzwerge weniger als fünf Kinder in der Gruppe sind, dürfen weitere Kinder dazukommen. Andernfalls dürfen diese Kinder als „Mitläufer“ den Eltern bei der Arbeit über die Schulter blicken. Ältere Kinder können dort Mittag essen oder Hausaufgaben machen.

Erfahrung Durch das Betreuungsangebot am Arbeitsplatz sparen Eltern den täglich Hin- und Rückweg zur Kita. Die Beschäftigten haben vor und nach der Arbeit weniger Zeitdruck und können ihre Kinder während der Arbeit besuchen.

Tipp „Familienfreundliche Angebote verbessern das Image des Arbeitgebers. Aber: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen diese Angebote nicht sofort. Unternehmen brauchen manchmal einen langen Atem“, sagt Heiko Langheim, der Geschäftsführer.



Quelle: Haus am Berg Seniorenpflege und -betreuung

Täglich unterwegs: Die Tagesmütter gehen mit den Kindern jeden Tag durch den Ort spazieren.



Quelle: Haus am Berg Seniorenpflege und -betreuung

Kinder aus der betriebseigenen Betreuung beim Backen.



Kinder und Bewohner des Haus am Berg unternehmen viel gemeinsam.

„Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein“ Familie & Beruf geht doch!

Wer? Pflegezentrum Haus Rauschenberg GmbH
Beschäftigte: 110

Was? Mit Kinderbetreuung Mitarbeiter gewinnen sowie gut und teuer ausgebildete Mitarbeiter halten.

Warum? Das Pflegezentrum liegt im ländlichen Raum in Hessen, ist umgeben von hessischen Kleinstädten und der Universitätsstadt Marburg/Lahn. Die Einrichtung kämpfte viele Jahre gegen den Fachkräftemangel und den Verlust von jungen, ausgebildeten Nachwuchskräften, die an andere Unternehmen oder die Städte verloren gingen. Vor diesem Hintergrund beschloss der Geschäftsführer, das Unternehmen mit einem Angebot zur Kinderbetreuung zukunftsorientierter und attraktiver aufzustellen. Ein weiteres Ziel war es, Müttern eine schnellere Rückkehr aus der Elternzeit zu ermöglichen und sie mit einem höheren Arbeitszeitvolumen einzusetzen.

Wie? Gemeinsam mit einem Architekten baute das Pflegezentrum in unmittelbarer Nähe eine eigene Kindertagesstätte. Seit 2012 werden hier Kinder der Beschäftigten von einer Tagesmutter betreut. Die Kosten dafür trägt das Pflegezentrum. Damit Beruf und Familie gut aufeinander abgestimmt sind, orientieren sich die Öffnungszeiten der Kita an den Arbeitszeiten der Eltern. Sie bringen ihre Kinder morgens ab 6.00 Uhr mit in die Kita und holen sie nach Dienstschluss wieder ab. In Notfällen garantiert die Kita flexible Öffnungszeiten. Sollte mal etwas mit dem Kind sein, ist die Mutter innerhalb von fünf Minuten da.

„Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein“ Familie & Beruf geht doch!

Wie? Eine Besonderheit stellen gemeinsame Aktivitäten der Kinder mit den Heimbewohnern dar. Der Tagesablauf der Kinder und der Heimbewohner ist aufeinander abgestimmt und garantiert gemeinsame Aktivitäten der Gruppen.

Erfahrung „Als wir das Vorhaben unseren Beschäftigten vorstellten, waren sie interessiert und positiv eingestellt“, erzählt der Geschäftsführer Horst Seibert. „Die Fachkräftesituation hat sich verbessert: Unsere Einrichtungsleiterin ist bereits nach zwölf Monaten zurückgekommen und wir gewinnen schneller neue Mitarbeiterinnen“, so Seibert weiter. Mütter, die aus der Elternzeit kommen, können nun in Vollzeit arbeiten. Unsere Einrichtung hat nicht nur nach innen, sondern auch nach außen von einem Imagegewinn profitiert“, erzählt Seibert.

Tipp „Wenn Arbeitgeber ein ähnliches Angebot machen möchten, sollten sie zunächst eine verbindliche Entscheidung dafür treffen. Das ist die Basis – die Umsetzung ist dann nur noch eine Frage des „Wie?“. Dafür sollten sich Unternehmen Hilfe bzw. Beratung einholen, zum Beispiel zu finanziellen Fördermöglichkeiten. Und schließlich: Angebote sollten vom Arbeitgeber offensiv im Unternehmen beworben werden“, rät Horst Seibert.



Kinder im Pflegeheim? Ja, denn davon profitieren nicht nur Bewohner und Kinder, sondern auch die Einrichtung: Das Image der Einrichtung verbessert sich.

Zwischen 0 und 3 Jahren: Fünf Generationen unter einem Dach

Wer?	Günter-Lütgens-Haus der SENATOR Senioreneinrichtungen GmbH, Kiel Beschäftigte: 50
Was?	Kindertagespflege und Pflegeheim unter einem Dach
Warum?	In dem Pflegeheim mit 75 Bewohnern sind 80 Prozent der Beschäftigten weiblich, viele von ihnen haben kleine Kinder. Für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurden die Arbeitszeiten der Mütter schon immer an die Betreuungszeiten der Kinder angepasst. Allerdings war es oft schwierig, die Bedürfnisse der Bewohner und die der Mitarbeiterinnen in Einklang zu bringen. Um diesen Konflikt aufzulösen, entschied sich die Einrichtung für ein eigenes Betreuungsangebot, das zu den Ansprüchen der Eltern, der Bewohner und des Arbeitgebers passt.
Wie?	Das Pflegeheim vermietet Räume in der Einrichtung an einen Betreuungsverein. Der Verein stellt eine Tagesmutter, die sich von 6.30 bis 15.00 Uhr um fünf Kinder im Alter von bis zu drei Jahren kümmert. Die Gestaltung der Räume hat der Verein zusammen mit der Pflegeeinrichtung übernommen. Aktuell besuchen Kinder von zwei Mitarbeiterinnen die Kindertagespflege – die übrigen drei Plätze nutzen andere Familien aus dem Stadtteil. Die Eltern leisten für die Betreuung den gängigen Elternbeitrag. Die Kindertagespflege musste sich jedoch erst „beweisen“: Die Heimaufsicht hat die Tagespflege zunächst für sechs Monate unter Vorbehalt genehmigt. Das Wohl der Bewohner stand im Vordergrund und die Einrichtung musste zeigen, dass die Kinder die Bewohner nicht beeinträchtigen. Heute ist das Gegenteil der Fall: Bewohner und Kinder ergänzen sich sehr gut.
Erfahrung	„Unsere Kinderbetreuung ist ein Alleinstellungsmerkmal in der Umgebung“, sagt Jens Krüger, der Einrichtungsleiter. „Die Beschäftigten sind zufrieden, die Bewohner und deren Angehörige ebenso“, so Krüger weiter. Zudem profitiert die Einrichtung von einem besseren Image in der Umgebung. Seit es das Angebot gibt, kommen Mütter schneller aus der Elternzeit zurück. Eine neue Mitarbeiterin hat sich vor allem aufgrund der Kinderbetreuung für die Einrichtung entschieden. „Für uns ist die Kindertagespflege eine Argumentations- und Entscheidungshilfe“, berichtet Krüger.
Tipp	„Die Organisation von Kinderbetreuung ist nicht Kernaufgabe einer Pflegeeinrichtung. Ich empfehle Arbeitgebern, sich Know-how und Unterstützung zu holen. Im Vorfeld müssen viele bürokratische und organisatorische Fragen geklärt werden. Dies dürfen Arbeitgeber nicht unterschätzen. Dazu gehört die rechtzeitige Einbindung aller Genehmigungsbehörden, der zuständigen Einrichtungen sowie Kompetenzpartner, die sich mit Kinderbetreuung auskennen. Intern sollten Arbeitgeber die Geschäftsleitung, die Beschäftigten sowie die Bewohner und ihre Angehörigen für die Idee gewinnen“, sagt Krüger.

Für die Praxis: Geburtsbeihilfe für Beschäftigte

Ein einmalig gezahlter Betrag zur Geburt des Kindes unterstützt die Familie und zeigt die Anteilnahme und soziale Verantwortung des Arbeitgebers. Jedes Unternehmen kann überlegen, ob es weitere Leistungen, wie z.B. ein Kinderbonusgeld, als Aufstockung des Weihnachtsgeldes einführt.

Diese Leistungen sind als Betriebsausgaben steuerlich absetzbar. Finanzielle Hilfen unterliegen der Mitbestimmung des Betriebsrats, soweit es um ihre Ausgestaltung geht (§ 87 I Nr. 10 BetrVG).

Kurzgefasst: Alternativen zur Betriebs-Kita – Individuelle Lösungen für betriebliche Kinderbetreuung suchen

- Verschaffen Sie sich einen Eindruck, wo und wann Ihre Beschäftigten Unterstützung bei der Kinderbetreuung brauchen. Geht es um kleine Kindergarten- oder Schulkinder? Geht es um die Regelbetreuung, eine Betreuung in Notfällen und/oder den Ferien?
- Sprechen Sie mit Ihren Beschäftigten darüber, ob diese die Angebote nutzen würden und beachten Sie dabei, dass Eltern im Zweifel in der Regelbetreuung immer wohnortnahe Angebote bevorzugen.
- Entscheiden Sie, ob und in welchen Bereichen Sie bedarfsgerechte Betreuungsunterstützung anbieten können und wollen. Fangen Sie mit kleinen Lösungen (z.B. Ferienprogramm) an und bauen Sie darauf ggf. auf.
- Nutzen Sie bei der Umsetzung von Betreuungslösungen den Rat von Experten und Dienstleistern – gute Lösungen zur Kinderbetreuung entstehen meist nicht „nebenbei“.
- Kommunizieren Sie Ihr Betreuungsangebot nach innen und außen und berücksichtigen Sie, dass solche Angebote nicht nur die Atmosphäre, sondern auch das Ansehen Ihrer Einrichtung positiv beeinflussen können.
- Informieren Sie sich über Fördermöglichkeiten in Ihrer Region, zum Beispiel bei den Lokalen Bündnissen.

IV. Wiedereinstieg, Aus- und Weiterbildung – Fachkräfte binden und qualifizieren

Mütter in Elternzeit und Berufsrückkehrerinnen gehören zu den schlummernden Potenzialen auf dem Arbeitsmarkt. Gerade Frauen, die aus familiären Gründen länger aus dem Beruf ausgestiegen sind oder ihre Ausbildung nicht abschließen konnten, sind für viele Personalverantwortliche als potentielle Mitarbeiterinnen zu wenig im Fokus. Dabei verfügen viele von ihnen über Kompetenzen und Fähigkeiten, die sie gerade für die Pflege befähigen. Wer als Arbeitgeber diese Zielgruppe mit passenden Qualifizierungs- und Wiedereinstiegsangeboten anspricht, erschließt wichtiges Fachkräftepotential.

Um das schlummernde Fachkräftepotential zu mobilisieren, helfen Instrumente wie

- Elternzeitmanagement
- Auffrischung des beruflichen Wissens und Qualifizierung durch Wiedereinstiegsprogramme
- Teilzeitausbildung

Für die Praxis: Elterngeld und Elternzeit

Für Eltern, die ab dem 1. Juli 2015 ein Kind bekommen, gelten mit dem Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) neue Ansprüche: ElterngeldPlus, Partnerschaftsbonus und flexible Elternzeit. Mit den Regelungen können Arbeitgeber damit rechnen, dass die Nachfrage nach individuellen Teilzeitmodellen zunehmen wird. Gleichzeitig bieten sich große Chancen: Eltern und ihr Know-how bleiben dem Unternehmen erhalten, Personal- oder Einarbeitungskosten für Elternzeitvertretungen können reduziert werden.

Das ElterngeldPlus

Ein Elterngeld-Monat = zwei ElterngeldPlus-Monate: Für Geburten ab dem 1. Juli 2015 gilt: Arbeiten Eltern während des Elterngeldbezugs in Teilzeit, bekommen sie länger ElterngeldPlus. Aus einem Elterngeld-Monat werden zwei Monate ElterngeldPlus.

Der Partnerschaftsbonus

Vier zusätzliche Monate bei gemeinsamer Teilzeitarbeit: Teilen sich Mutter und Vater die Kinderbetreuung und arbeiten parallel für vier Monate zwischen 25 und 30 Wochenstunden, erhalten sie jeweils zusätzlich für vier Monate ElterngeldPlus.

Flexiblere Elternzeit: 24 Monate Elternzeit

Eltern können künftig 24 (statt wie bisher 12) Monate Elternzeit zwischen dem dritten und dem achten Geburtstag des Kindes nehmen. Die Anmeldefrist für eine Elternzeit in diesem Zeitraum erhöht sich auf 13 Wochen.

Weitere Informationen finden Sie unter: www.elterngeld-plus.de

Elternzeitmanagement

Eine rasche und erfolgreiche Rückkehr aus der Elternzeit hängt mit davon ab, ob und wie Arbeitgeber und Beschäftigte bereits vor Beginn der Elternzeit darüber sprechen. Dabei gilt: Je verlässlicher und motivierender die Planung und je besser das Halten des Kontaktes während der Elternzeit ist, desto größer ist die Chance, dass gut ausgebildete Fachkräfte rasch wiederkommen.

Eine solch sorgfältig geplante Organisation und Kommunikation kann z.B. aus folgenden Bausteinen bestehen:

- **Gespräche vor Beginn der Elternzeit, zur Planung des Ausstiegs:** In ihnen sollten Arbeitgeber und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter gemeinsam die Dauer des Ausstiegs sowie besondere Wünsche in Hinblick auf die Arbeitsgestaltung während der Elternzeit abstimmen. So schaffen beide Seiten Planungssicherheit und Perspektiven.
- **Regelmäßigen Kontakt während der Auszeiten:** z.B. durch Mitarbeiterzeitungen, Newsletter, regelmäßige Treffen auf Betriebsversammlungen, Feiern u.v.m. Damit vermittelt der Arbeitgeber Müttern und Vätern in Elternzeit das aktuelle Geschehen im Unternehmen – und signalisiert, dass auch Kollegen in Elternzeit beachtet werden.
Vertretungsregelungen und Weiterbildungen binden Mütter und Väter an den Betrieb und erhalten Fachkompetenz.
Einladungen zu Betriebsfesten oder zum Treff für „Elternzeitler“ sorgen dafür, dass auch der soziale Kontakt erhalten bleibt.
- **Gespräche zur Vorbereitung des Wiedereinstiegs:** Hier geht es darum, dass Eltern und Arbeitgeber die Rahmenbedingungen für den Wiedereinstieg abstimmen und austarieren: Circa zwei Monate vor Ende der Elternzeit und kurz vor dem tatsächlichen Einstieg sollten Eltern und Dienstgeber Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeiten sowie Bedarfe für die Kinderbetreuung abgleichen. Die Option, die Arbeitszeit schrittweise zu erhöhen, hilft Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dabei, leichter in den Beruf zurückkehren.

Für die Praxis: Unterstützen Sie die Elternzeitplanung Ihrer Beschäftigten durch

- Möglichkeiten, sich zu Elterngeld, ElterngeldPlus und Elternzeit ggf. auch durch Externe (z.B. Familienservices oder Beratungsstellen) beraten zu lassen
- Beratungsangebote, an denen auch der oder die Partner/in des Beschäftigten teilnimmt
- gezielte Kommunikation von Angeboten im Bereich Elternzeit- und Wiedereinstiegsmanagement
- Gesundheitsangebote für Schwangere
- Hilfe beim Ausfüllen von Anträgen, z.B. Elterngeld-Anträge
- strukturierte (Planungs-) Gespräche mit der Führungskraft



Ein Mitarbeiter des Bildungs- & InnovationsPortals Chemnitz kümmert sich um die Kinder der Kursteilnehmerinnen, während sie im Unterricht sind.

„Einrichtungen und Berufsfachschulen können gemeinsam familienfreundliche Angebote erarbeiten.“

Wer?	Bildungs- & InnovationsPortal, Chemnitz Beschäftigte: 9
Was?	Kinderbetreuung während der Unterrichtszeiten
Warum?	Das private Bildungsunternehmen bildet arbeitssuchende Personen, darunter auch viele alleinerziehende Mütter, zu Betreuungskräften oder Pflegehelferinnen aus. Einige dieser Frauen absolvieren im Anschluss eine Ausbildung zur Altenpflegerin. Um diesen Frauen und auch dem Arbeitgeber die Durchführung der vierjährigen und nebenberuflichen Weiterqualifizierung zu vereinfachen, organisiert die Schule an den zwei Unterrichtstagen pro Woche ein Betreuungsangebot für den Nachmittag und Abend.
Wie?	Mit den Müttern verständigte sich die Schule auf ein einfaches und günstiges Modell: An den Unterrichtstagen holt ein Mitarbeiter, der Pädagoge und reguläre Mitarbeiter des Bildungs- & InnovationsPortals, die Kinder der Kursteilnehmerinnen aus der Schule bzw. dem Kindergarten ab. Er bringt sie in die Bildungseinrichtung und betreut sie so lange, bis der Unterricht der Mütter beendet ist. In der Zeit treiben die Kinder Sport, malen, basteln, erledigen ihre Hausaufgaben oder machen Ausflüge. Die Kinderbetreuung gehört ausdrücklich zu der Aufgaben- und Arbeitsbeschreibung des Mitarbeiters.
Erfahrung	Das unkomplizierte Kinderbetreuungsangebot bietet den Pflegeeinrichtungen und der Schule Planungssicherheit. „Wir können uns darauf verlassen, dass die Mütter an der Ausbildung teilnehmen können“, erklärt Judith Richert, die Geschäftsinhaberin. „Zudem verbessert die Betreuung ‚nebenan‘ die Lernatmosphäre. Die Mütter sind konzentrierter und weniger gestresst.“
Tipp	„Ich rate Arbeitgebern mit den Bildungseinrichtungen gemeinsam ein Betreuungsmodell für Kinder zu entwickeln. So können sie alle Beschäftigten bei Fort- oder Ausbildungsmaßnahmen berücksichtigen. Arbeitgeber sollten bei Weiterbildungsschulen aktiv fragen, ob dort eine Kinderbetreuung möglich ist. Oft reichen einfache Maßnahmen – die Schulen sind häufig unterschätzte Partner bei der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Ausbildung“, gibt Richter zu bedenken.

Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend fördert in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit und anderen Partnern das **Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“**. Ziel ist es,

- Frauen nach mehrjähriger Berufsunterbrechung beim Wiedereinstieg in den Beruf zu unterstützen,
- Unternehmen und Betriebe anzusprechen und für die Zielgruppe der Wiedereinsteigerinnen zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs zu sensibilisieren sowie
- durch lokale Netzwerke die Rahmenbedingungen für den Wiedereinstieg zu verbessern.

Das **Lotsenportal www.perspektive-wiedereinstieg.de** weist Unternehmen, interessierten Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern sowie ihren Partnern und Familien den Weg durch die Vielzahl der Beratungsangebote von Bund, Ländern und Kommunen. Zudem finden Arbeitgeber auf dem Lotsenportal Best-Practice-Beispiele anderer Unternehmen.



Bei Vacances werden Mütter nach der Elternzeit beim Wiedereinstieg unterstützt. Für Sie gibt es so genannte "Müttertouren".

„Wir haben Mütter als neue Zielgruppe erkannt“

Wer? Vacances Mobiler Sozial- und Pflegedienst GmbH, Bremen
Beschäftigte: 75

Was? Mütter während der Elternzeit binden und ihren Wiedereinstieg leicht gestalten

„Wir haben Mütter als neue Zielgruppe erkannt“

Warum?

Seit Jahren spürt das Unternehmen deutlich den Rückgang von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt – es kommen viel weniger, bisweilen gar keine Bewerbungen auf Vakanzen. Zudem ist die Belegschaft jung und es ist absehbar, dass viele Mitarbeiterinnen in kommenden Jahren in Elternzeit gehen werden. Die Erfahrung der Geschäftsführung zeigt: Nur wenige Mütter kommen danach in den Beruf zurück. Um das Bestehen des Unternehmens zu sichern, haben Geschäftsführung und Pflegedienstleitung gemeinsam überlegt, welchen Fachkräfte-Pool sie neu erschließen können. Die Entscheidung fiel bewusst auf Mütter in Elternzeit und Wiedereinsteigerinnen. Das Ziel: Arbeitsbedingungen familienfreundlich gestalten und so Mütter in Elternzeit an das Unternehmen binden und Wiedereinsteigerinnen als neue Fachkräfte gewinnen.

Wie?

Der Pflegedienst setzt auf vier Säulen:

- **Müttertouren für einen sanften Wiedereinstieg**
Um Mütter für den mobilen Pflegedienst zu gewinnen, hat das Unternehmen ihre Arbeitszeiten auf die Betreuungszeiten der Kinder abgestimmt und sogenannte „Müttertouren“ etabliert. Die Mütter arbeiten von Montag bis Freitag von 8 bis 12 Uhr. Diese Arbeitszeiten garantiert das Unternehmen. Die Mütter sind von allen Hintergrunddiensten und Rufbereitschaften befreit.
- **Wunschdienstpläne für Beschäftigte**
Der Dienstplan ist einen Monat im Voraus bekannt. Bei der Planung der Dienste werden die Wünsche der Beschäftigten berücksichtigt. Die Wunscherfüllung ist erste Priorität. Sollte ein Wunsch nicht zu erfüllen sein, wird mit der Mitarbeiterin nach Alternativen gesucht.
- **Weiterbildungsangebote**
Die Einrichtung hat für das ganze Jahr einen Fortbildungsplan. Alle Beschäftigten – auch die in Elternzeit – dürfen teilnehmen. Die Fortbildungen dauern in der Regel wenige Stunden. Damit können Mitarbeiterinnen die Fortbildungszeiten langfristig planen und beim Unternehmen Unterstützung für die Kinderbetreuung anmelden.
- **Unterstützung bei der Kinderbetreuung**
Wenn Eltern für die Fortbildung oder während der Arbeitszeiten, zum Beispiel während der Mutterschicht, eine Kinderbetreuung benötigen, setzt das Unternehmen seine Betreuungskräfte ein, die im Rahmen der Betreuungsentlastungsleistung beschäftigt werden. Sie kümmern sich dann entweder im Unternehmen oder im Privathaushalt der Eltern um die Kinder.

Erfahrung

„Bei Einführung dieser Maßnahmen lagen Freud und Leid nah beieinander – wir mussten Konflikte zwischen Mitarbeiterinnen in Mütterschichten und den anderen Beschäftigten lösen“, erzählt Holger Hegemann, Geschäftsführer bei vacances. „Nur durch regelmäßige, offene Gespräche zwischen Geschäftsführung, Pflegedienstleitungen und dem Team konnten wir gegenseitiges Verständnis aufbauen. Heute wird Familienfreundlichkeit gelebt. Die neu geschaffenen Touren und die damit neu gewonnenen Mitarbeiterinnen entlasten alle anderen im Team. Das führt langfristig zu einem besseren Betriebsklima“, berichtet Hegemann und verweist auf weitere positive Effekte:

„Wir haben Mütter als neue Zielgruppe erkannt“

Erfahrung

- Sechs neue Mitarbeiterinnen wurden gewonnen.
- Die Arbeit wird auf mehr Schultern verteilt – ursprüngliche Kundendichte und Fahrzeiten für alle Beschäftigten wurden entzerrt.
- 30 neue Kunden konnten gewonnen und so die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens gesichert werden.

Tipp

„Es ist wichtig, Beschäftigten individuelle Gestaltungsmöglichkeiten und Mitspracherecht zu bieten“, rät Hegermann. „Das ermöglicht langfristige Fachkräftebindung und dies sichert letztlich das Überleben eines jeden Pflegeunternehmens“, so Hegermann.

Für die Praxis: Den persönlichen Dialog suchen und einer Neiddebatte vorbeugen

Gerade im Hinblick auf Lösungen zum Wiedereinstieg, aber auch z.B. bei Fragen nach der Arbeitszeitgestaltung, sind persönliche Gespräche unverzichtbar. Je besser Sie die Bedarfslage Ihrer Beschäftigten kennen, desto eher können Sie individuelle Lösungen finden. Im „persönlichen Teil“ von Zielvereinbarungsgesprächen sollte die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fester Bestandteil sein.

Durch Ausnahme- und Sonderregelungen für Kolleginnen und Kollegen mit Familienpflichten könnten sich andere Mitarbeiter benachteiligt fühlen. Hier sind Sie als Arbeitgeber und/oder Personalverantwortlicher gefragt. Sie sollten

- Bedenken der Beschäftigten ernst nehmen, Raum und Zeit für offene Gespräche schaffen
- übernommene Mehrbelastung anerkennen
- bei neuen Angeboten Kolleginnen und Kollegen ohne Familienverpflichtungen mitbedenken und auch deren Wünsche anerkennen
- Verständnis untereinander fördern, z.B. durch gemeinsame Betriebsausflüge und Betriebsfeste
- deutlich machen, dass unbezahlter Sonderurlaub aus familienbedingten Gründen keine Freizeit ist, sondern Freistellung für Familienarbeit
- gemeinsam Leitlinien und Grundsätze für die Zusammenarbeit definieren
- Angebote machen, die es Beschäftigten mit Familie ermöglichen, auch „ungeliebte“ Dienste zu übernehmen, z.B. Kinderbetreuung am Feiertag

Auffrischung des beruflichen Wissens und Qualifizierung durch Wiedereinstiegsprogramme

Für Qualifizierungen von Beschäftigten, von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern bietet die Weiterbildungslandschaft verschiedene Möglichkeiten, die Arbeitgeber modifiziert einsetzen können:

- Die Bundesregierung hat die „**Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive Altenpflege**“ ins Leben gerufen, um Fachkräfte in der Altenpflege zu sichern. Rund 30 Partner aus Bund, Ländern und Verbänden, darunter auch der bpa, haben sich in diesem bundesweiten Ausbildungspakt zusammengeschlossen, um die Attraktivität des Ausbildungs- und Berufsfeldes Altenpflege zu erhöhen. Die Bundesregierung hat im Rahmen dessen zugesagt, eine bundesweite Informations- und Beratungsstelle für Pflegeeinrichtungen und Altenpflegeschulen einzurichten und ein bundesweites Online-Informationsportal zur Altenpflegeausbildung aufzubauen. Das Informationsportal bietet Kontakt zu Beratern in Ihrer Nähe. Weitere Informationen unter: www.altenpflegeausbildung.net

- Das Förderprogramm **WeGebAU - „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen** richtet sich vorrangig an Geringqualifizierte und Beschäftigte in kleinen und mittleren Betrieben der Altenhilfe. So können zum Beispiel Pflegehelfer über vier Jahre berufsbegleitend zum Altenpfleger weitergebildet werden. Eine Förderung der Weiterbildungskosten durch die Agentur für Arbeit ist für Personen, die von ihren Arbeitgebern für die Dauer einer Qualifizierung unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts freigestellt werden, möglich. Unter bestimmten Voraussetzungen kann dem Dienstgeber ein Arbeitsentgeltzuschuss gewährt werden. Das Programm läuft bis März 2016. Eine förderfähige Weiterbildung zum Altenpfleger kann noch zum 31. März 2016 begonnen werden. Für weitere Informationen oder eine individuelle Beratung steht Ihnen der telefonische Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit zur Verfügung: 0800 4555520.
- In einigen Betrieben bieten sich für Wiedereinsteiger und Wiedereinsteigerinnen unternehmensspezifische **Auffrischkurse** an. In diesen Kursen können aktuelle Aspekte zum Unternehmen, zu Prozessen und Arbeitstechniken erläutert werden. Neue Inhalte lassen sich sukzessive auch durch die Einbindung in kleine Projekte oder die Übernahme überschaubarer Aufgaben vermitteln.

Teilzeitausbildung

Wenn junge Menschen während ihrer Ausbildungszeit Kinder bekommen oder bereits Eltern sind, stehen sie vor besonderen Herausforderungen. Betriebe in der Altenhilfe haben die Möglichkeit, in Teilzeit auszubilden, um diese Zielgruppe anzusprechen. Positive Erfahrungen vieler Betriebe und Ausbildungsschulen zeigen, dass Teilzeitauszubildende überdurchschnittlich motiviert und leistungsbereit sind. Sie brechen ihre Ausbildung im Schnitt seltener ab und bringen in aller Regel große Kompetenzen im Sozialen wie im Organisatorischen mit.

Gut vorbereitet kann die Ausbildung in Teilzeit in Ihrem Betrieb eine erfolgreiche Strategie im Bemühen um junge, engagierte Fachkräfte sein. Als Arbeitgeber können Sie eine eigene Teilzeitausbildung unterstützen, indem Sie:

- Ausbildung in Teilzeit explizit ausschreiben.
- Ausbildungspläne und -inhalte so zusammenstellen, dass sie in der (meist) verkürzten Praxiszeit in der Einrichtung behandelt werden können.
- Auszubildenden die Nutzung betrieblich unterstützter Kinderbetreuung ermöglichen.
- Unterstützung und Lotsenfunktion bei der Ko-Finanzierung der oft auch nur anteilig vergüteten Ausbildung leisten.



Betriebliche Angebote zur Kinderbetreuung können junge Auszubildende dabei unterstützen, ihre Ausbildung erfolgreich abzuschließen.

„Angebote zur Kinderbetreuung müssen in den Unternehmensablauf integriert werden“

Wer?	Bremer Pflegekreis GmbH & Co. KG, Bremen Beschäftigte: 30
Was?	Kinderkrippe erleichtert Wiedereinstieg für Mütter
Warum?	Seit Gründung der Einrichtung gingen dem Unternehmen immer wieder Pflegekräfte in der Familienplanung „verloren“. Auch der Wiedereinstieg gestaltete sich im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie schwierig. Das Unternehmen nahm diese Probleme als personalpolitischen „Rückschritt“ wahr. Die Geschäftsführung entschloss sich, den Fachkräfteverlust zu verringern.
Wie?	Gemeinsam mit dem Qualitätsmanagement erarbeitete die Einrichtungsleitung ein Konzept zur Kinderbetreuung in direkter Nachbarschaft. Nach einer mehrjährigen Genehmigungs- und Umbauphase wurde die Kinderkrippe an einen Träger übergeben, der seitdem die Verwaltung und Finanzierung organisiert. Seit 2013 besuchen 20 Kinder die Kinderkrippe – Kinder von Beschäftigten und von Eltern aus der Umgebung. Die Öffnungszeiten, 7.30 – 16.30 Uhr, sichern die ganztägige Beschäftigung der Eltern ab. Dennoch war es für die Pflegeeinrichtung nötig, die mobilen Einsätze der Mütter, deren Kinder die Krippe besuchen, anzupassen. Organisatorisch bedeutet das: Die Mütter fangen später als die anderen – ab 7.30 Uhr – mit ihrem Dienst an; die Einrichtung musste zwei neue Dienstfahrzeuge kaufen und den Routenplan der anderen Beschäftigten anpassen.
Erfahrung	„Es hat lange gedauert, bevor die Krippe eröffnet wurde, aber der Einsatz hat sich gelohnt. Die Mütter kommen deutlich früher aus der Elternzeit zurück, arbeiten im selben Stundenumfang wie vor der Auszeit und wir können sie flexibler im Dienstplan einsetzen. Außerdem haben wir mit der Krippe ein Alleinstellungsmerkmal in der Stadt. Unser soziales Engagement wird von den Einwohnern und unseren Hausbewohnern positiv aufgenommen. Das stärkt unser Image als Arbeitgeber“, berichtet der Geschäftsführer Mark Chatterjee.
Tipp	„Wenn Arbeitgeber eine Kinderbetreuung aufbauen wollen, sollten sie sich Expertise einholen und Zeit für behördliche Verfahren einplanen“, empfiehlt Chatterjee. Es ist ebenso nötig, intern die Arbeitsorganisation zu überprüfen und eventuell anzupassen, wenn das Betreuungsangebot von Beschäftigten genutzt wird. Und: Um Konflikte zu vermeiden, sollten Arbeitgeber auch Mitarbeitern, die keine kleinen Kinder haben, ein Angebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie machen. So ein Vorhaben sollte stets alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen“, gibt Chatterjee zu bedenken.

Kurzgefasst: (Wieder-)Einstieg, Aus- und Weiterbildung – familienbewusst und innovativ gestalten

- Analysieren Sie, ob, wann und warum Elternzeitnutzerinnen und -nutzer in Ihre Einrichtung zurückkehren und fragen Sie auch nach, was Ihre Beschäftigten bei der Rückkehr als förderlich bzw. hinderlich empfinden.
- Führen Sie ein systematisches Elternzeitmanagement ein, mit Gesprächsterminen vor, während und nach der Elternzeit, machen Sie dies bei werdenden Eltern bekannt und signalisieren Sie, dass Ihnen viel an einem guten Wiedereinstieg liegt.
- Achten Sie darauf, dass Sie und die Beschäftigten mit „Elternzeitlern“ in gutem Kontakt bleiben, auch wenn der familiäre Ausstieg länger dauert.
- Prüfen und ermitteln Sie – auch anhand der Gespräche mit Rückkehrern – Wiedereinstieghürden und wie Sie die Berufsrückkehr erleichtern können (z.B. durch schrittweises Aufstocken der Arbeitszeit, Mentoring, Fortbildung oder betriebsnahe Kinderbetreuung).
- Prüfen Sie, ob Sie durch entsprechende Maßnahmen auch Berufsrückkehrerinnen ansprechen können, die zuvor nicht in Ihrem Unternehmen bzw. in der Pflege tätig waren und nutzen Sie dafür geeignete Schnupper-, Aus- und Weiterbildungsformate (z.B. Teilzeitausbildung).
- Nutzen Sie innovative Rekrutierungswege, um potenzielle Mitarbeiterinnen anzusprechen (Schwarzes Brett in Supermärkten oder Kinderarztpraxen).

V. Beruf und Pflege von Angehörigen – Beschäftigte sensibilisieren und unterstützen

Beruf und Familie bedeutet nicht nur Kindererziehung, sondern auch Angehörigenpflege mit dem Job zu vereinbaren. In unserer alternden Gesellschaft wird Beruf und Pflege in den kommenden Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Beschäftigte in der Altenpflege sind hier in einer besonderen Situation: Da sie über Fachkenntnisse und praktische Erfahrungen verfügen, werden sie in ihren Familien oft als erste angesprochen, wenn jemand pflegebedürftig wird. Nicht selten tragen sie dann über Jahre eine Doppelbelastung – Pflege im Beruf und Pflege zu Hause.

Gerade als Arbeitgeber aus dem Pflegebereich ist es deshalb wichtig, sich mit dieser Herausforderung für Beschäftigte auseinanderzusetzen. Damit sie während privater Pflegephasen nicht aus dem Beruf aussteigen, eignen sich für Arbeitgeber verschiedene Maßnahmen zur Unterstützung des Personals:

- Arbeitszeit und -organisation flexibel gestalten
- Aktiv kommunizieren und Führungskräfte schulen
- Infrastruktur bereitstellen, mit Betreuungsstellen und anderen Unternehmen kooperieren

Für die Praxis: Den Bedarf kennen und das „Tabuthema“ Pflege aktiv kommunizieren

Gerade bei sensiblen Themen wie der Pflege von Angehörigen ist es für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber nicht leicht einzuschätzen, wer betroffen ist und was ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen würde. Zudem: In vielen Unternehmen sprechen die Betroffenen nicht offen über eine private Pflegeverantwortung.

In Mitarbeitergesprächen können Sie gezielt danach fragen und zugleich auf die betrieblichen Angebote hinweisen. Gemeinsam mit der Belegschaft lassen sich passgenaue Lösungen finden. Dabei kann Ihnen folgendes helfen:

- aktiv initiierte Kommunikation im Unternehmen über private Pflege
- rechtliche, finanzielle und pflegepraktische Informationen, Seminare, Vorträge u.v.m. für betroffene Angehörige
- Nutzung hauseigener Dienste und Angebote, die Beschäftigte bei der täglichen Pflege praktisch unterstützen
- Führungskräfte einbinden. Sie sollten die Angebote kennen, offen ansprechen und anbieten



Mitarbeiterin Claudia Winter mit ihren Söhnen Luca und Nico beim Mittagessen in der Blomberg Klinik GmbH.



Pflegedienstleiterin Andrea Guhe-Strothmann und Geschäftsführer Ulrich Kruthaup kümmern sich in der Blomberg Klinik um Angebote für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.

„Hast du mal mit deinen Mitarbeitern gesprochen?“

Wer? Blomberg Klinik GmbH, Bad Laer
Beschäftigte: 168

Was? Beschäftigte bei der Pflege von Angehörigen mit eigenen Ressourcen unterstützen

Warum? Die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie richten sich unter anderem gezielt auch an Beschäftigte, die sich um Angehörige kümmern. Im Durchschnitt pflegen 8 bis 12 unserer Beschäftigten auch privat – meist Pflegekräfte und Hauswirtschaftlerinnen, die älter als 50 Jahre alt sind und in Teilzeit arbeiten.
Um für sie die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu erleichtern, setzt die Klinik vor allem auf eine offene, regelmäßige sowie strukturierte Kommunikation mit den Beschäftigten und auf zahlreiche konkrete Maßnahmen.

- Wie?**
- Seit 2003 führt die Klinik eine jährliche Mitarbeiterbefragung durch – auch mit Fragen zu Wünschen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hier geben die Beschäftigten an, welche Angebote ihnen helfen würden.
 - Individuelle Freistellungen im Pflegefall.
 - Flexible Arbeitszeiten und Dienstpläne, Homeoffice für Beschäftigte in der Verwaltung, Vertrauensarbeitszeit.
 - Bereitstellung von eigenen Klinik-Ressourcen:
 - Nutzung von Dienstfahrzeugen und von Klinikräumen für private (Pflege-) Zwecke
 - Beratung und Unterstützung bei Formularen und bei Antragsstellungen für häusliche Pflege.
 - Vermittlung zu und von Pflegeberatungsstellen.
 - Kostenlos seelische und/oder psychologische Erstberatung durch Mitarbeiter, die Pflegen oder mit einem Todesfall konfrontiert werden.
 - Fachseminare und Fortbildungen für Pflegefachkräfte, die ihr Wissen an Kolleginnen und Kollegen, die nicht in der Pflege arbeiten, weitergeben (z.B. Umgang mit Diabeteskranken).
 - In Zielvereinbarungsgesprächen sprechen Beschäftigte und Vorgesetzte über private Belange – Wünsche von Beschäftigten zu bestimmten Maßnahmen trägt die Führungskraft weiter an die Geschäftsführung.

Erfahrung „Als Familienunternehmen schaffen wir in unserer Klinik eine Atmosphäre, in der sich auch die Beschäftigten leichter familiär öffnen können. Dazu brauchen wir stabile Vertrauensverhältnisse zwischen Beschäftigten und Führungskraft“, sagt Ulrich Kruthaup, der Geschäftsführer der Klinik. „Einer unserer Leitungsgrundsätze ist Transparenz. Das bedeutet für uns auch, dass wir mit allen offen über Fehler bei Angeboten zur Vereinbarkeit sprechen und uns dann verbessern“, so Kruthaup weiter.

Tipp „Der ‚Blumenstrauß‘ mit Angeboten zur Vereinbarkeit wird immer bunter, also individueller. Darauf sollten sich Arbeitgeber zukünftig einstellen. Die Herausforderung besteht darin, sich gegenseitig im Team ‚gönnen zu können‘“, rät Kruthaup.



Teamsitzung: Gute Laune beim Teamgespräch mit Pflegedienstleiterin Andrea Guhe-Strothmann.

Für die Praxis: Mit Gutscheinen seine Beschäftigten unterstützen

Warengutscheine, z.B. zur Nutzung eines Wäscheservices, entlasten Beschäftigte finanziell und bei der Organisation des Alltags – vor allem, wenn Beschäftigte privat sehr stark eingebunden sind. Dabei bezahlen Unternehmen direkt den Aussteller der Gutscheine, also z.B. eine Reinigung, bei dem die Beschäftigten dann die Dienstleistung einlösen können.

Warengutscheine gelten als Sachbezüge, wenn die abzugebende Ware oder Dienstleistung bezeichnet ist. Der Betrag kann seit 2011 auf dem Gutschein angegeben werden. Sachbezüge, die 44 Euro im Kalendermonat insgesamt nicht übersteigen, sind steuer- und sozialversicherungsfrei (§ 8 Abs. 2 Satz 11 EStG). Hierbei handelt es sich um eine Freigrenze, nicht um einen Freibetrag. Wird die Freigrenze überschritten, ist der gesamte Betrag steuer- und sozialversicherungspflichtig. Weitere Beispiele für die 44-Euro-Freigrenze sind:

- Sachgeschenke aller Art sowie „Belohnungessen“, die nicht bloße Aufmerksamkeiten sind,
- Mietvorteile bei der Überlassung einer Wohnung/Dienstwohnung. Dabei muss es sich jedoch um eine in sich geschlossene Einheit handeln und nicht um eine bloße Unterkunft.

Arbeitszeit und -organisation flexibel gestalten

Pflegebedürftigkeit tritt häufig unerwartet auf und kann über Jahre hinweg (wachsende) Zuwendung seitens der Pflegenden erfordern. Dies bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass die Fachkräfte langfristig aus dem Beruf aussteigen. Wichtig hierfür sind flexible Gestaltungsmöglichkeiten bei den Arbeitszeiten und der -organisation. Möglichkeiten, Schichten zu tauschen, flexible Pausenregelungen, vorübergehende Arbeitszeitreduzierungen, Sonderurlaub oder kurzfristige Freistellungen – all das kann Betroffenen helfen.

Wichtig ist dabei, die möglichen Lösungen individuell abzustimmen und regelmäßig zu überprüfen, weil sich die Situation der Betroffenen immer wieder ändern kann.

Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf: Neuregelungen im Familienpflegezeit- und im Pflegezeitgesetz

Mit dem Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, das am 01.01.2015 in Kraft getreten ist, hat der Gesetzgeber die bestehenden Regelungen im Pflegezeitgesetz (PflegeZG) und im Familienpflegezeitgesetz (FPfZG) weiterentwickelt und besser miteinander verzahnt:

- Beschäftigte erhalten mehr zeitliche Flexibilität und Sicherheit, um Angehörige zu pflegen und gleichzeitig berufstätig zu sein.
- Kosten und bürokratischer Aufwand wurden für Beschäftigte und Unternehmen reduziert.
- Das zinslose Darlehen wird über das Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) direkt an die Beschäftigten ausgezahlt.

Elemente und Neuerungen:

Bis zu zehn Tage Auszeit mit Pflegeunterstützungsgeld

- Wenn Beschäftigte im Akutfall eine Pflege für einen nahen Angehörigen organisieren müssen, dürfen sie (wie bisher) **bis zu zehn Arbeitstage** von der Arbeit fernbleiben. Nun können Beschäftigte für diese Zeit das neue Pflegeunterstützungsgeld als Lohnersatzleistung bei der Pflegeversicherung der zu pflegenden Person beantragen. Der Rechtsanspruch für diese zehntägige Auszeit gilt in allen Unternehmen, unabhängig von der Anzahl der Beschäftigten.

Bis zu sechs Monate Pflegezeit mit Anspruch auf Förderung durch ein zinsloses Darlehen

- Beschäftigte haben einen Anspruch auf eine **vollständige oder teilweise Freistellung von bis zu sechs Monaten** für die häusliche Pflege eines nahen Angehörigen. Ergänzt wird dies neu durch einen Anspruch auf Förderung durch ein zinsloses Darlehen, um den Gehaltsausfall abzufedern. Dieses Darlehen können Beschäftigte beim BAFzA beantragen. Das Darlehen wird in monatlichen Raten ausgezahlt und deckt grundsätzlich die Hälfte des durch die Arbeitszeitreduzierung fehlenden Nettogehalts ab. Der Rechtsanspruch gilt in Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten.

Familienpflegezeit als Rechtsanspruch mit zinslosem Darlehen

- Seit den Neuregelungen besteht ein Anspruch auf Familienpflegezeit: Beschäftigte können künftig für die Dauer von **bis zu 24 Monaten teilweise freigestellt** werden, wenn sie einen pflegebedürftigen nahen Angehörigen in häuslicher Umgebung pflegen. Dabei müssen sie weiterhin **mindestens 15 Wochenstunden arbeiten**. Für die Zeit der Freistellung haben sie einen Anspruch auf Förderung durch ein zinsloses Darlehen. Dieser Rechtsanspruch besteht in Unternehmen mit mehr als 25 Beschäftigten (Auszubildende werden nicht mitgezählt).

Freistellungen zur Betreuung und Begleitung von nahen Angehörigen

- Wenn der oder die pflegebedürftige nahe Angehörige minderjährig ist, sind die Freistellungen nach dem Pflegezeitgesetz und nach dem Familienpflegezeitgesetz auch zur Betreuung in einer außerhäuslichen Einrichtung möglich. Beschäftigte haben auch die Möglichkeit, einen nahen Angehörigen in der letzten Lebensphase für bis zu drei Monate zu begleiten – zum Beispiel in einem Hospiz. Dafür können sie Arbeitszeit reduzieren oder ganz aussetzen.

Kündigungsschutz

- Für die kurzzeitige Arbeitsverhinderung bzw. die genannten Freistellungen besteht Kündigungsschutz. Dies gilt von der Ankündigung – höchstens jedoch zwölf Wochen vor dem angekündigten Beginn – bis zur Beendigung der Arbeitsverhinderung oder Freistellung.
- Weitere Informationen hierzu erhalten Sie auf der Internetseite **www.wege-zur-pflege.de** und durch das Servicetelefon Pflege des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Telefon-Nr. (030) 20179131.

Infrastruktur bereitstellen, mit Betreuungsstellen und anderen Unternehmen kooperieren

Wenn Arbeitgeber und Beschäftigte das vorhandene Erfahrungswissen, aber auch die Infrastruktur im eigenen Arbeitsumfeld nutzen, profitieren beide davon. So können hauseigene Angebote wie der Sozialdienst oder psychosoziale Beratungsstellen die eigene Pflegeaufgabe erleichtern. Auch eine Kooperation mit anderen Anbietern kann sinnvoll sein, um Hemmschwellen bei der Inanspruchnahme abzubauen. Unter Umständen kann bei akuten Notfällen auch die eigene Infrastruktur zur Pflege angeboten werden.

Unterstützend können auch Kooperationen mit Anbietern von haushaltsnahen Dienstleistungen sein. Oftmals hilft hier schon, den Kontakt zu möglichen Anbietern zu suchen und vorzuhalten, wenn eine Unterstützung im Haushalt gewünscht ist. Tipps und Hilfestellung zur Entlastung derjenigen, die beruflich und privat pflegen, sind unerlässlich, will man diese Beschäftigten nicht verlieren.

Für die Praxis: Vielseitige Unterstützung für Beschäftigte von der Steuer absetzen

Viele Leistungen, die Sie Ihren Beschäftigten anbieten, lassen sich in einem bestimmten Rahmen als Betriebsausgaben absetzen. Insbesondere mit § 3 Nr. 34a EStG sollen Arbeitgeber die Möglichkeit bekommen, ihre Arbeitnehmer und -innen mit steuerfreien Serviceleistungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen. In diesem Rahmen und darüber hinaus steuerlich begünstigt werden z.B.:

- Beratungs-/Betreuungsleistungen und Beihilfe für Notfälle
- Essen in der Betriebskantine/Bewirtungsaufwendungen
- Betriebsveranstaltungen
- Fortbildungen
- Geschenke und Aufmerksamkeiten
- (Waren-)Gutscheine
- Rabattfreibeträge
- Gesundheitsförderung

Nutzen Sie diese Möglichkeiten, um Ihre Beschäftigten kostengünstig zu entlasten. Ein Gespräch mit Ihrer Steuerberatung kann weitere Anregungen geben.

Kurzgefasst: Private Pflege zum Thema machen und praktische Hilfe anbieten

- Verschaffen Sie sich einen Überblick, wie viele Ihrer Beschäftigten sich auch privat um pflegebedürftige Angehörige kümmern – nehmen Sie dabei auch die Teilzeitbeschäftigten in den Blick.
- Sprechen Sie mit Ihren Beschäftigten über Unterstützungsbedarf und -möglichkeiten und signalisieren Sie, dass Sie auch die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege aktiv fördern wollen.
- Sprechen Sie im Unternehmen das Thema offen an, machen Sie die gesetzlichen Möglichkeiten transparent und überlegen Sie auch gemeinsam mit Ihren Beschäftigten, welche betrieblichen Unterstützungsmöglichkeiten denkbar sind.
- Prüfen Sie, ob Unterstützungsleistungen steuerlich absetzbar sind.

VI. Service

Überblick über weiterführende familienfreundliche Maßnahmen, die die Vereinbarkeit unterstützen können.

Familienfreundliche Arbeitszeiten

- Arbeitszeitflexibilisierung/Telearbeit
- Flexible Tages-, Wochen- und Jahresarbeitszeit
- Vertrauensarbeitszeit
- Sabbaticals
- Jobsharing
- Telearbeit
- Teilzeit

Elternzeit/Elternförderung

- Kontakt während der Elternzeit
- Weiterbildungsangebote für Eltern in Elternzeit
- Teilzeit- oder phasenweise Beschäftigung während der Elternzeit
- Einarbeitungsprogramme für Wiedereinsteiger, auch mit Paten oder Mentoren
- Besondere Personalentwicklung für Frauen
- Zusätzliche finanzielle Leistungen während der Elternzeit

Kinder- und Angehörigenbetreuung

- Betriebskinderkrippe, -kindergarten, Belegplätze anmieten
- Finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung
- Tagesmütterservice, Freistellung bei Einschulung
- Arbeitsfreistellung wegen Krankheit der Kinder, die über die gesetzliche Regelung hinausgeht
- Unterstützung bei Pflegedienst/Kurzzeitpflege
- Arbeitsfreistellung für Pflege der Angehörigen
- Temporäre Arbeitszeitreduzierung im Rahmen einer Pflegezeit oder Familienpflegezeit

Familienservice

- Angebot von haushaltsnahen Dienstleistungen
- Gesundheitsvorsorge, -programme
- Essen für Mitarbeiterkinder in der Kantine
- Freizeitangebote für Beschäftigte und deren Familien
- Rechtsberatung/Informationsangebote

Weiterführende Links

- www.familien-wegweiser.de
- www.mittelstand-und-familie.de
- www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de
- www.beruf-und-familie.de
- www.wege-zur-pflege.de
- www.inqa.de
- www.handbuch-kindertagespflege.de

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ wird im Rahmen des Programms „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Mehr zum ESF unter: www.esf.de.