



## Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

Wie sie gelingen kann und was  
Unternehmen wissen sollten.

Eine Initiative von:



## Die Initiatoren



**Emilia Müller, MdB**  
Bayerische Staatsministerin für Arbeit und Soziales, Familie und Integration



**Dr. Eberhard Sasse**  
Präsident Bayerischer Industrie- und Handelskammertag e. V.



**Bertram Brossardt**  
Hauptgeschäftsführer Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw)



**Franz Xaver Peteranderl**  
Präsident Bayerischer Handwerkstag (BHT)

# Vorwort

## Liebe bayerische Unternehmen,

in einer stetig alternden Gesellschaft nimmt die Anzahl pflegebedürftiger Menschen von Jahr zu Jahr zu. Der demographische Wandel stellt auch Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber vor neuen Herausforderungen: Neben der Gewinnung von Arbeitskräften gilt es verstärkt, die Sicherung von Beschäftigten zu meistern. In diesem Spannungsfeld kann eine Arbeitsumgebung, in der die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege konstruktiv angegangen wird, förderlich sein – dennoch steckt das Thema Beruf und Pflege in vielen Betrieben noch immer in den Kinderschuhen.

Über 70 Prozent aller Pflegebedürftigen werden zu Hause gepflegt, überwiegend durch nahe Angehörige. Besonders berufstätige Pflegenden stellt dies vor eine enorme Herausforderung. Denn oftmals ist die Pflege eines nahen Angehörigen nicht nur mit einer starken physischen, sondern auch psychischen Belastung verbunden.

Mit dem Pflegezeitgesetz (2008) und dem Familienpflegezeitgesetz (2012) wurde der rechtliche Rahmen geschaffen, um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu verbessern – ein wichtiger Schritt zur Unterstützung von Familien. Im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte sollten die Unternehmen in Bayern aber auch über die rechtlichen Leistungen hinaus aktiv werden.

Dass das Verständnis von Familie sich nicht nur auf die Betreuung von Kindern beschränkt, sondern auch die Pflege, Betreuung und Begleitung älterer Menschen mit einschließt, ist auch ein klares Signal des Familienpaktes Bayern. Leider befassen sich die meisten Unternehmen bislang nur sporadisch mit dem Thema Pflege. Dabei gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten für Betriebe, gemeinsam mit den Beschäftigten passgenaue Lösungen zu entwickeln.

Informieren Sie sich, wie Sie Ihre Arbeitsmodelle flexibel und bedarfsgerecht auf die Bedürfnisse pflegender Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gestalten können. Seien Sie Vorreiter in einer zukunftsweisenden Personalpolitik und helfen Sie dabei, das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in Bayern noch weiter voranzutreiben!

Emilia Müller, MdL

Dr. Eberhard Sasse

Bertram Brossardt

Franz Xaver Peteranderl



# Inhalt

Vorwort.....	3
1 Vereinbarkeit von Pflege und Beruf – ein aktuelles Thema mit großen Herausforderungen.....	6
2 Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen zu Pflege und Beruf – Was Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber wissen müssen .....	9
3 Praktische Handlungstipps: Schritt für Schritt zur pflegesensiblen Personalpolitik.....	12
4 Praxisbeispiele .....	20
5 Mehr Informationen – Servicestelle Familienpakt Bayern .....	32
6 Glossar .....	34
7 Details zu rechtlichen Regelungen.....	36
Anhang .....	38
Impressum.....	39

# 1

## Vereinbarkeit von Pflege und Beruf – ein aktuelles Thema mit großen Herausforderungen

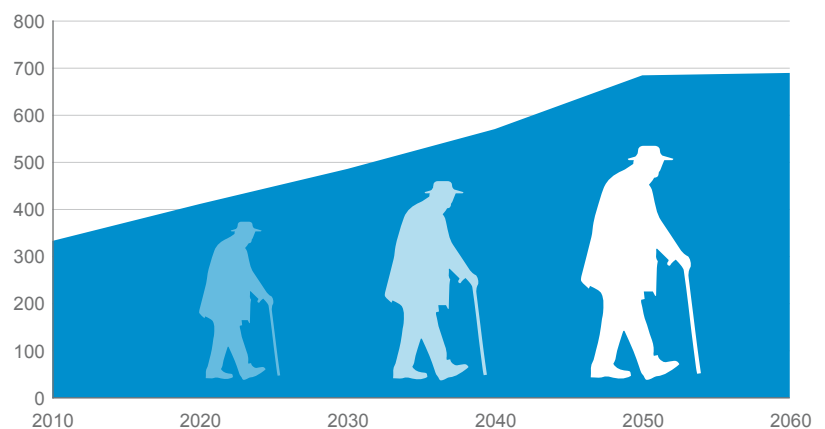
*Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ist für viele Menschen eine Herausforderung. Über eine pflegesensible Personalpolitik kann Konflikten zwischen Beruf und Pflege vorgebeugt werden.*

### Die Zahl der pflegebedürftigen Menschen steigt

Die Pflege von älteren Angehörigen ist ein Thema mit stark zunehmender Bedeutung. Schon jetzt sind ca. 2,6 Millionen Menschen in Deutschland pflegebedürftig – im Jahr 2030 werden es voraussichtlich 3,4 Millionen sein.<sup>1</sup> Die meisten von ihnen (71 Prozent) werden zu Hause von ihren Angehörigen betreut.<sup>2</sup> Die häusliche Pflege stellt damit einen wichtigen Pfeiler in der Versorgungsstruktur für Pflegebedürftige dar.

Auch in Bayern steigt die Zahl pflegebedürftiger Menschen seit einiger Zeit kontinuierlich an: Bis zum Jahr 2060 wird sie sich von 327.000 in 2010 auf knapp 700.000 mehr als verdoppeln.

**Abb. 1 Entwicklung der Zahl pflegebedürftiger Frauen und Männer in Bayern 2010 bis 2060, in Tausend**



Quelle: Statistisches Bundesamt.

### Ein Thema für Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber und Beschäftigte

Für Unternehmen ist das Thema Pflege wichtig, weil inzwischen **immer mehr Erwerbstätige** unter den pflegenden Angehörigen sind. In Bayern sind mit 56 Prozent sogar noch zehn Prozent mehr Pflegepersonen als im Bundesdurchschnitt zusätzlich voll- oder teilzeitbeschäftigt.<sup>3</sup> Kollidieren die Arbeitszeiten mit der Pflegetätigkeit, müssen viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Berufstätigkeit aufgeben oder zumindest einschränken. Unternehmen verlieren damit **wichtige Arbeitskräfte** – ein Szenario, das in Zeiten des Fachkräftemangels durchaus problematisch ist.

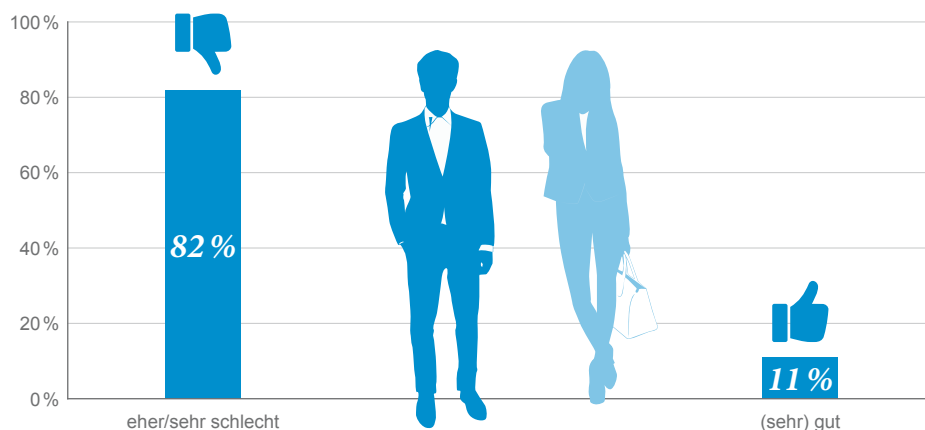
Dabei finden es die meisten Beschäftigten in Deutschland wichtig, trotz der Pflege erwerbstätig zu bleiben.<sup>4</sup> Das hat nicht nur finanzielle Vorteile. Viele Betroffene sehen in ihrem Beruf eine willkommene Abwechslung zur Pflege. Außerdem bleiben sie so in Kontakt mit ihren Kolleginnen und Kollegen und können ihre **beruflichen Kompetenzen aufrechterhalten**.

### Herausforderung Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf kann nur gelingen, wenn die Pflegesituation von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern auch unterstützt wird – und unterstützt werden kann sie nur, wenn sie auch bekannt ist. Allerdings reden die Betroffenen häufig nicht gerne über dieses Thema, da es sehr persönlich und wenig erfreulich ist. Viele machen sich zudem **Sorgen über negative Auswirkungen** am Arbeitsplatz. Sie fürchten berufliche Nachteile oder gar den Verlust ihrer Stelle. Das macht es für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber schwierig, die passenden Angebote für pflegende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden.

Entsprechend kritisch sieht die **Vereinbarkeitslage** von vielen Pflegenden aus: Die meisten haben Schwierigkeiten, Pflege und Beruf unter einen Hut zu bekommen. Vor allem die **Unplanbarkeit eines Pflegeverlaufs** macht die Vereinbarkeit beider Bereiche zu einer Herausforderung für die Betroffenen. Denn nicht nur der **Eintritt** der Pflegebedürftigkeit kann plötzlich und abrupt erfolgen, auch **Dauer und Umfang** der Pflege sind kaum vorhersehbar und können sich stark unterscheiden. Die Entwicklung eines Pflegefalls verläuft grundsätzlich umgekehrt zu dem Heranwachsen eines Kindes: Während ein Kind zunehmend selbstständig wird, sind Pflegebedürftige mehr und mehr auf die Hilfe und Unterstützung ihrer Angehörigen angewiesen.

**Abb. 2 Erwerbstätige ab 18 Jahren mit eigener Pflegeerfahrung**



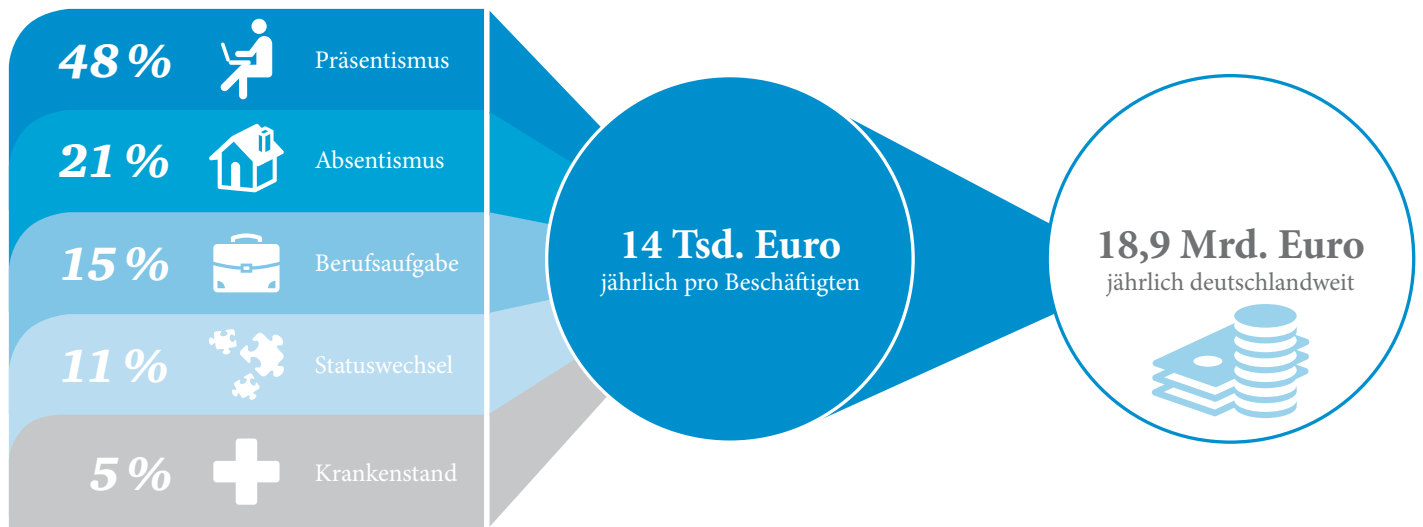
Quelle: Ebd.

„Wie gut lassen sich Beruf und Pflege im Allgemeinen vereinbaren?“

### Konsequenzen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber

Gelingt die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf dauerhaft nicht, kommt es zur Mehrfachbelastung bei den Betroffenen. Ein Grund dafür sind die zugespitzten **Zeitkonflikte**, die sich hierbei ergeben. Die Folge ist ein **Einbruch des ursprünglichen Leistungspotenzials**, der sich unmittelbar am Arbeitsplatz niederschlägt. Sichtbar wird dieser meist jedoch erst, wenn sich Fehlzeiten häufen (Absentismus) oder die Krankenstände steigen. Besonders teuer wird es für Unternehmen allerdings, wenn sich die pflegenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trotz Müdigkeit und Erschöpfung zum Arbeitsplatz schleppen und unkonzentriert sind (Präsentismus). Für Betriebe entstehen laut einer Expertise Folgekosten in Höhe von durchschnittlich **14.000 Euro** jährlich pro Beschäftigtem bzw. Beschäftigter mit Pflegeaufgaben.<sup>5</sup>

Abb. 3 Die zentralen Kostentreiber bei mangelnder Vereinbarkeit von Pflege und Beruf



Eigene Darstellung. In Anlehnung an Schneider, H./Heinze, J./Hering, D. (2011): Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Expertise im Rahmen des Projektes Carers@Work – Zwischen Beruf und Pflege: Konflikt oder Chance?

### Vereinbarkeit als Chance

Die Erwerbstätigkeit von Pflegepersonen muss aber nicht automatisch zu einer höheren Belastung führen. Entscheidend ist vielmehr, wie gut die Vereinbarkeit der beiden Tätigkeitsbereiche gelingt. Im Gegenteil zeigen sich sogar eindeutige Entlastungseffekte durch positive Erfahrungen und Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

Die **betriebswirtschaftlichen Folgekosten**, die durch eine mangelnde Vereinbarkeit von Pflege und Beruf entstehen, können durch familienbewusste Maßnahmen vermieden oder zumindest reduziert werden. Da die Angehörigenpflege allerdings deutlich weniger planbar ist als die Kinderbetreuung, sind hier vor allem **flexible Lösungen** gefragt. Die Vereinbarkeitslage der pflegenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann aber oftmals mit einfachen Mitteln verbessert werden.



*Um den kompletten Ausstieg aus dem Job zu verhindern, hat der Gesetzgeber Rahmenbedingungen geschaffen, die nicht nur den Pflegenden zugutekommen: Sie bieten den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern mehr Planbarkeit hinsichtlich der Personaldecke und tragen dazu bei, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.*

## 1 Gesetzlich geregelte Leistungen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf auf Bundesebene

Auf Bundesebene sind verschiedene arbeitsrechtliche Regelungen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf erlassen worden. Diese sind im **Pflegezeitgesetz** (2008) und im **Familienpflegezeitgesetz** (2012) festgehalten. Über die **Pflegestärkungsgesetze I** (2015) und **II** (2016) wurden zudem grundlegende Neuerungen am bestehenden Pflegesystem und den Regelungen zur Vereinbarkeit beschlossen (s. Anhang).

Seit 2015 besteht auf bestimmte Leistungen aus dem Pflegezeitgesetz und dem Familienpflegezeitgesetz ein **Rechtsanspruch** für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die wichtigsten Merkmale der beiden Gesetze (inkl. der aktuellen Änderungen auf Basis der Pflegestärkungsgesetze I und II). Aufgrund der Vielzahl an Änderungen beschränkt sich der folgende Überblick auf die für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber relevanten Punkte. Über alle weiteren geltenden Regelungen informiert das Bundesgesundheitsministerium.<sup>6</sup>

**Tab. 1 Übersicht der wichtigsten Merkmale des (Familien-) Pflegezeitgesetzes**

	Pflegezeitgesetz			Familienpflegezeitgesetz
	Kurzzeitige Arbeitsverhinderung	Pflegezeit	Sterbegleitung	Familienpflegezeit
Rechtsanspruch	ja	ja (ab 16 Beschäftigten)	ja (ab 16 Beschäftigten)	ja (ab 26 Beschäftigten)
Voraussetzung	Ärztliche Bescheinigung	Pflegestufe	Ärztliche Bescheinigung	Pflegestufe
Dauer	max. 10 Tage	max. 6 Monate	max. 3 Monate	max. 24 Monate
Lohnersatz (-optionen)	Pflegeunterstützungsgeld (Pflegekasse)	zinsloses Darlehen (BAFzA)	zinsloses Darlehen (BAFzA)	zinsloses Darlehen (BAFzA)
Ankündigungsfrist	keine	10 Tage	10 Tage	8 Wochen
Kündigungsschutz	ja	ja	ja	ja
Mindestarbeitszeit	nein	nein	nein	15 Stunden

Eigene Darstellung.

Regelungen aus beiden Gesetzen können miteinander kombiniert werden. Eine Kombination der Freistellungen kann jedoch nur innerhalb eines zeitlichen Gesamtrahmens von 24 Monaten erfolgen. Die Regelungen können auch in Unternehmen mit weniger als 16 bzw. 26 Beschäftigten angewendet werden. Sie erfolgen dann auf freiwilliger Basis.

**„Das Signal, das von diesen Gesetzen ausgeht, richtet sich nicht nur an die pflegenden Angehörigen, sondern auch an deren Arbeitgeber. Es lautet: Wir, die Gesellschaft, unterstützen jene, die ihre Angehörigen pflegen! Damit wird betont, dass die Pflege naher Angehöriger ebenso eine Selbstverständlichkeit ist, wie die Betreuung und Erziehung von Kindern, dass dieser Umstand nicht vor anderen und dem Arbeitgeber versteckt werden muss und dass diese Leistungen auch gesellschaftlich anerkannt werden.“**

**Im Rahmen des Familienpaktes sind ausdrücklich auch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf ein zentraler Bestandteil, wie die Einrichtung betrieblicher Pflegelotsen und Tagespflegangebote zur Ergänzung bestehender Strukturen.“**

Hermann Imhof, Mitglied des Bayerischen Landtags, Patienten- und Pflegebeauftragter der Bayerischen Staatsregierung

Weitere Informationen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen befinden sich im Anhang dieser Broschüre.

## 2 Vereinbarkeitsfördernde Regelungen in Bayern

Im Freistaat Bayern wird seitens der Regierung auf vielfältige Art und Weise versucht, den Herausforderungen effektiv und nachhaltig zu begegnen. Hierfür sind vor allem drei Aspekte genannt:

---

### Fachstellen für pflegende Angehörige

*„Neben der Pflegeberatung durch Pflegekassen und Pflegestützpunkte erhalten pflegende Angehörige Unterstützung durch die rund 100 Fachstellen für pflegende Angehörige, deren Arbeit die Bayerische Staatsregierung seit 1998 fördert. Durch psychosoziale Beratung, begleitende Unterstützung und Entlastung der pflegenden Angehörigen, sollen sie verhindern, dass Angehörige durch die oft lang andauernde Pflege eines nahestehenden Menschen selbst erkranken.“*

Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege

---

### Ausbildung zum Pflegeloten

*„Grundsätzlich gibt es viele Fördermöglichkeiten, die aber oftmals als zu kompliziert wahrgenommen werden. Hierfür ist es notwendig, einen Überblick zu schaffen. Die Bayerische Staatsregierung schreitet auf diesem Gebiet voran und wird 2017 bayernweit die Ausbildung von Pflegelotsen ermöglichen, die als erste Ansprechpartner in den Unternehmen sowohl über Hilfsangebote in der Region als auch über Fördermöglichkeiten informieren.“*

Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege

---

### Förderprogramm für Betreuungs- und Entlastungsangebote

*„Zur Stärkung der häuslichen Versorgung und Entlastung der häuslich Pflegenden fördert der Freistaat Bayern ca. 560 niedrigschwellige Angebote, bei denen über 2.200 ehrenamtliche Helferinnen und Helfer tätig sind. Hierfür stehen jährlich 1,5 Mio. Euro zur Verfügung.“*

Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege

# 3

## Praktische Handlungstipps: Schritt für Schritt zur pflegesensiblen Personalpolitik

*Die Planung und Umsetzung einer pflegesensiblen Personalpolitik kann anhand mehrerer Schritte erfolgen. Diese reichen von einer umfassenden Bestandsanalyse und Bedarfserhebung bis hin zu einer gezielten Kommunikation, vor allem auch unter Einbindung der Führungskräfte. Wie Betriebe dabei erfolgreich vorgehen können, erläutern die folgenden Abschnitte.*

### 1 Informationen sammeln, Bestand erheben, Bedarfe ermitteln

Um für den eigenen Betrieb passende Lösungen zu finden, sind zunächst drei Schritte von Bedeutung: Zunächst sollten gezielt **Informationen** zum Thema Pflege und Vereinbarkeit gesammelt werden. Dies dient zum einen dazu, sich ein konkretes Bild über die Herausforderungen zu machen, denen pflegende Beschäftigte gegenüberstehen. Zum anderen werden so die konkreten Möglichkeiten und Grenzen einer pflegesensiblen Personalpolitik für den eigenen Betrieb deutlich. In einem nächsten Schritt ist es hilfreich, den bisherigen **Bestand** an betrieblichen Maßnahmen zu ermitteln und schließlich die konkreten **Bedarfe** der Beschäftigten abzufragen.

#### 1 Informationen sammeln

Ein grundsätzliches Verständnis von den Herausforderungen, die die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf mit sich bringt, bildet eine wichtige Basis für die Bestandsaufnahme betrieblicher Maßnahmen sowie für die Beschäftigtenbefragung. Denn vor allem beim Tabuthema Pflege ist hierbei eine besondere Sensibilität gefragt. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sollten sich daher zunächst ganz allgemein über das Thema Angehörigenpflege informieren. Häufige Fragen können auf diese Weise bereits vorab geklärt werden. Passende Informationen finden Betriebe außerhalb dieser Broschüre auch auf den Seiten des Bundesgesundheitsministeriums ([www.bmg.de](http://www.bmg.de)) und des Bayerischen Staatsministeriums für Gesundheit und Pflege ([www.stmgp.bayern.de](http://www.stmgp.bayern.de)) oder auf dem Portal ([www.wege-zur-pflege.de](http://www.wege-zur-pflege.de)).

Tieferegehende Informationen speziell für Unternehmen bietet auch die Internetseite des Familienpakts Bayern ([www.familienpakt-bayern.de](http://www.familienpakt-bayern.de)). Hier erfahren Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mehr zu den Möglichkeiten einer pflegesensiblen Personalpolitik. Ziel ist es dabei, konkrete Handlungsoptionen für den eigenen Betrieb auszuloten. Darüber hinaus kann der direkte Austausch zum Beispiel mit anderen Unternehmen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften o.ä. sehr hilfreich sein, um zu erfahren, welche Instrumente sich in der Praxis bereits bewährt haben und wie sie umgesetzt wurden.

Über die Teilnahme an Netzwerken, wie dem Familienpakt oder den Lokalen Bündnissen für Familie, können Unternehmen nicht zuletzt regionalspezifische Hinweise zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf erhalten.

#### 2 Bestand erheben

Die gesammelten Informationen sind die Grundlage für die Suche nach passenden Maßnahmen für den eigenen Betrieb. Eine unternehmensinterne **Bestandsaufnahme** zur Ermittlung vorhandener Maßnahmen, bietet dabei eine wertvolle Ergänzung. Gerade in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen gibt es schon gute Lösungen für pflegende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese sind jedoch meist nicht systematisch

dokumentiert. Bei der Bestandsaufnahme sollte auch an die Angebote aus dem Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung gedacht werden – vieles lässt sich auf die Angehörigenpflege übertragen oder entsprechend modifizieren.

### 3 Bedarfe ermitteln

Eine familienbewusste Personalpolitik ist für Unternehmen und Beschäftigte nur von Nutzen, wenn sie sich an deren konkreten Bedürfnissen ausrichtet. Mit Hilfe einer Beschäftigtenbefragung oder durch Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können sowohl individuelle als auch kollektive Problemlagen aufgedeckt werden. Die Ergebnisse zeigen, welche Investitionen sich lohnen können und bilden damit eine wichtige Basis für die weitere Personalarbeit. Darüber hinaus wirkt sich die aktive Beteiligung der Belegschaft an personalpolitischen Themen positiv auf die Motivation der Beschäftigten und das Betriebsklima aus.

#### Praxistipp

Bei größeren Befragungen sind das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Resonanz besonders groß, wenn externe Dienstleister eingesetzt werden. Dabei sollte den Beschäftigten unbedingt die Bewahrung ihrer Anonymität und des Datenschutzes zugesichert werden.

In kleinen Unternehmen kann die Bedarfslage oftmals schon durch persönliche Gespräche ermittelt werden. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sollten hierbei behutsam vorgehen, sich aber nicht davor scheuen, auch Fragen zu dem sensiblen Thema Pflege zu stellen (vgl. hierzu Abschnitt 3.3).

*Konkrete Beispielfragen zur Erhebung der Beschäftigtenbedarfe sind im Leitfaden „Durchführung einer Bedarfserhebung zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ zu finden.*

Die **wichtigsten Fragen**, die sich Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber für eine pflegesensible Personalpolitik stellen sollten, sind:

- Wie kann ich meine Beschäftigten zu ihren Bedarfen befragen? (siehe hierzu den Leitfaden „Durchführung einer Bedarfserhebung zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ im Anhang)
- Welche gesetzlichen Regelungen sind relevant? (siehe hierzu Abschnitt 2)
- Wie kann ich die Arbeitsprozesse entsprechend anpassen? (z. B. bei kurzfristiger Freistellung oder Arbeitsstundenreduzierung)
- Welche betrieblichen Maßnahmen kommen in Frage? (siehe hierzu Abschnitt 3.2)
- Welche Maßnahmen werden bereits angeboten, die zur besseren Vereinbarkeit beitragen (können)?
- Wie kann ich in meinem Unternehmen Führungskräfte für das Thema sensibilisieren? (siehe hierzu Abschnitt 3.3)



## 2 Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf einführen

Über die im vorherigen Abschnitt genannten Schritte ergibt sich meist ein klares Bild zu den betrieblichen Handlungsbedarfen. Hieraus können Maßnahmen abgeleitet werden, die besonders gut zu der Situation im eigenen Betrieb passen. Die folgende Auswahl an Instrumenten dient als Anregung für die konkrete Umsetzung einer pflegesensiblen Personalpolitik.

### 1 Arbeitszeit – Flexibilität, Reduzierung, Freistellung

Eine zeitweise Reduzierung der Arbeitszeit kann dabei helfen, die Pflege Tätigkeit mit dem Beruf zu vereinbaren. Gerade bei längerfristigen Pflegearrangements reichen die gesetzlich geregelten Leistungen (siehe Abschnitt 2.1) jedoch nicht immer aus. In solchen Fällen können freiwillige **betriebliche Lösungen** dazu beitragen, dass pflegende Beschäftigte ihre Erwerbstätigkeit nicht aufgeben müssen und dem Betrieb langfristig erhalten bleiben. Zum einen können Betriebe freiwillig über die geltenden gesetzlichen Regelungen hinausgehen (z. B. eine acht- anstatt einer sechsmonatigen Pflegezeit). Darüber hinaus können viele ergänzende Formen der Arbeitszeitflexibilisierung genutzt werden. Auf die in Abschnitt 2 angesprochenen Leistungen gibt es einen Rechtsanspruch, während die im Folgenden dargestellten Lösungen freiwillig angeboten werden können.

Eine **flexible Arbeitszeitgestaltung** ist für pflegende Angehörige eine besonders wichtige Voraussetzung, um Pflege und Beruf zu vereinbaren. Beide Bereiche beanspruchen Zeitressourcen, die bei der Verteilung im Alltag miteinander in Konflikt treten können. Flexible Arbeitszeitmodelle sollen diesen Konflikt entzerren. Hier einige Beispiele für freiwillige betriebliche Leistungen:

**Tab. 2 Beispiele für pflegesensible Arbeitszeiten (freiwillige betriebliche Leistungen)**

Gleitzeit	Die Arbeitszeit kann in einem gesetzten Rahmen nach Dauer und Lage variieren, entweder mit oder ohne Kernarbeitszeit.
Vertrauensarbeitszeit	Die Arbeitszeit kann frei eingeteilt werden und wird (meist ohne Zeiterfassung) ergebnisorientiert verrichtet.
kurzfristig disponible Arbeitszeit	Ein Teil der Arbeitszeit ist nicht gebunden und der/die Beschäftigte entscheidet selbst über die zeitliche Lage.
Arbeitszeitkonten	Die konkret geleistete Arbeitszeit wird erfasst. Dadurch kann ein Zeitguthaben angespart werden.
Bereichsfunktionszeit	Zu festgelegten Zeiten sind die Bereiche des Betriebes so besetzt, dass immer eine Ansprechperson für Kundinnen und Kunden zur Verfügung steht.
Freistellung/Sonderurlaub	Zusätzliche Tage zur Versorgung von Pflegebedürftigen über die gesetzlichen Ansprüche hinaus werden ermöglicht.
Jobsharing	Zwei Beschäftigte teilen sich eine Vollzeitstelle, z. B. mit jeweils 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit
Eigene Darstellung.	

Unabhängig von gesetzlich geregelten und freiwilligen betrieblichen Regelungen: Wichtig ist, dass bei Arbeitszeitreduzierungen auch die Aufgaben reduziert werden, damit es nicht zur Überlastung kommt. Organisatorische Abstimmungen mit den Betriebsinhabern und Kolleginnen bzw. Kollegen sind dafür eine Grundvoraussetzung. Einen Anspruch auf eine Verringerung der Arbeitszeit haben – unter bestimmten Voraussetzungen – Beschäftigte und Führungskräfte in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten (§ 6 und 8 TzBfG).

### Praxistipp

Es ist empfehlenswert, die getroffenen Vereinbarungen zur Arbeitszeitgestaltung zu befristen und nach einer gewissen Zeit zu prüfen, ob sie noch der aktuellen Lebenssituation des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin entsprechen. Gemeinsam kann die Regelung dann ggf. angepasst werden.

Manchmal ist es notwendig, sich für die Angehörigenpflege eine gewisse Zeit lang vollständig von der Arbeit freustellen zu lassen, z. B. für einen akuten Notfall, für die Neuorganisation der Pflege nach einem Krankenhausaufenthalt oder für die Sterbebegleitung. Auch für **kurzfristige Freistellungen** oder **Sonderurlaub** sollten gemeinsam mit dem Team feste Vertretungsregelungen erarbeitet werden, damit das Betriebsklima nicht leidet. Im Falle einer **längeren Auszeit** sollte zum einen ausreichend Zeit für die Übergabe eingeplant werden. Zum anderen sollte auch der Wiedereinstieg der/des pflegenden Beschäftigten durch das Unternehmen begleitet werden (s. Punkt 6. in diesem Abschnitt).

## Praxistipp

Innerhalb von Teams können Tandems gebildet werden, die sich im Bedarfsfall gegenseitig vertreten. So werden auch kurzfristige Ausfälle abgefangen, ohne dass immer wieder neue Lösungen gefunden werden müssen. Auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringt dieses Modell eine hohe Verlässlichkeit mit sich.

## 2 Arbeitsorganisation – Rücksichtnahme, Betriebsvereinbarungen

Pflegende Beschäftigte stehen oftmals unter erheblichem Zeitdruck. Durch Rücksichtnahme bei Überstunden, Terminen und Urlaubsplanung erfahren sie Wertschätzung für ihren doppelten Einsatz. Zum Beispiel sollten regelmäßige Besprechungstermine so gelegt werden, dass auch Teilzeitkräfte daran teilnehmen können. Gleiches gilt für Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen.

Betriebliche Angebote und organisatorische Regelungen sollten im Rahmen von Betriebsvereinbarungen festgehalten werden. Auf diese Weise werden alle Beschäftigten über die bestehenden Möglichkeiten informiert. Darüber hinaus erhalten sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber Sicherheit und Planungsgenauigkeit.

### Bausteine für eine Betriebsvereinbarung „Pflege“

- Zielsetzung der Vereinbarung, Bedeutung des Themas für das Unternehmen
- Regelungen zu betriebsinterner Freistellung für die Angehörigenpflege:
  - Anspruchsberechtigte, Anspruchsvoraussetzungen
  - Dauer, Rückkehrregelungen, Maßnahmen für den Wiedereinstieg, Festlegung der Ansprüche auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz
  - Verfahren der Beantragung
- Weitere Möglichkeiten der flexiblen Arbeitsgestaltung (wie z. B. Telearbeit, Jobsharing, Arbeitszeitkonten, Befreiung vom Schichtdienst, Befreiung von der Kernarbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit, längere/flexible Pausen, Rücksichtnahme bei Überstunden/Terminen/Urlaubsplanung)
- Weitere Angebote (wie z. B. Beratung, Einsatz einer Ansprechperson bzw. eines Pflegelotsen, Führungskräfte-schulung, Infoveranstaltungen, Stammtisch/Gesprächsgruppen)
- Erhalt der beruflichen Qualifikation/Kontakthaltmöglichkeiten während der Pflege



### 3 Arbeitsort – Homeoffice, Satellitenbüros

Pflegende müssen für die Versorgung ihrer Angehörigen oftmals schnell vor Ort sein. Entfernungen bzw. Fahrtzeiten zwischen dem Arbeitsort, dem eigenen Wohnort und ggf. dem Wohnort der pflegebedürftigen Person bedeuten meist zusätzlichen Stress. Ein **Heimarbeitsplatz** kann diesen Stressfaktor erheblich lindern.

Ein bewährtes Modell ist die **alternierende Heim- bzw. Telearbeit**. Sofern es der Arbeitsprozess erlaubt, wird dabei ein Teil der Arbeit zu Hause und der andere Teil im Unternehmen verrichtet. Eine alternative Möglichkeit – z. B. wenn die räumlichen Voraussetzungen für die Einrichtung eines Heimarbeitsplatzes nicht gegeben sind – ist die Einrichtung von dezentralen **Satellitenbüros**. Dabei werden Räumlichkeiten in der Nähe des Wohnortes der Beschäftigten angemietet. Diese profitieren von kurzen An- und Abfahrtswegen, was insbesondere in Notfällen eine wichtige Unterstützung darstellt.

Unabhängig von der gewählten Variante sind für eine reibungslose Umsetzung klare Regelungen wichtig, die unter Umständen in Form einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden können.

#### Praxistipp für Handwerksbetriebe

Zum Teil können pflegende Beschäftigte auf Baustellen in Wohnortnähe bzw. in der Nähe des Pflegehaushalts eingesetzt werden.

### 4 Service für Familien – Beratung, Vermittlung, Kooperation

Auch über die Arbeitsbedingungen hinaus, welche in Abschnitt 1 bis 3 angesprochen wurden, haben pflegende Angehörige viele Fragen. Die **Beratung** zu dem komplexen Themenfeld Pflege kann und muss nicht ausschließlich durch das Unternehmen erfolgen. Durch die **Vermittlung** an externe Anlaufstellen in der Region kann eine kompetente Beratung durch Expertinnen und Experten sichergestellt werden. Betriebliche **Pflegelotsen** können dabei jedoch als erste Ansprechperson im Unternehmen dienen und die Vermittlung leiten (s. Abschnitt 3.3).

Darüber hinaus können Unternehmen auch **Kooperationen** mit externen Dienstleistern aus Wohlfahrtsverbänden, Pflegediensten oder Kranken- bzw. Pflegekassen eingehen. Ein Beispiel für derartige Kooperationen sind vertraglich geregelte **Belegplätze in Kurzzeit- oder Tagespflegeeinrichtungen**. Das bestehende Kontingent an Plätzen können die Beschäftigten beispielsweise bei Geschäftsreisen nutzen oder wenn diese, aufgrund eigener Erkrankung, die Pflege des Angehörigen zeitweise nicht selbst übernehmen können.

#### Praxistipp

Unternehmen können eine vertraglich geregelte Kooperation mit einer Pflegeeinrichtung in gut erreichbarer Nähe abschließen. Für Tage, in denen der vereinbarte Platz belegt ist, kommt die Pflegeversicherung auf. Wenn der Platz unbelegt bleibt, kommt das Unternehmen teilweise oder vollständig für die Kosten auf. Es bietet sich daher ein Zusammenschluss mit einem oder mehreren anderen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern aus der Region an.

### 5 Geldwerte Leistungen – Zuschüsse, Kostenübernahme

Die Leistungen der Pflegeversicherung decken nur einen Teil der Kosten für die Versorgung und Betreuung pflegebedürftiger ab. Pflegende Beschäftigte können daher durch betriebliche **Zuschüsse bzw. Kostenübernahmen** für bestimmte Leistungen wirkungsvoll entlastet werden.



Die Zuschüsse können z. B. für haushaltsnahe Dienstleistungen gelten, wie Essen auf Rädern, Einkaufs- oder Wäscheservice, Haushaltshilfen und Reparaturdienste. Sie können sich aber auch auf Betreuungskosten z. B. im Rahmen der Tages- oder Kurzzeitpflege beziehen (s.o.). Kosten für die betriebliche Unterstützung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können als betriebliche Sozialleistung verbucht oder als geldwerter Vorteil im Rahmen der Entlohnung verrechnet werden.

## Gut zu wissen

Nach § 3 Nr. 34a EStG sind bestimmte durch den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin erbrachte Leistungen zur Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen steuerfrei. Für andere Leistungen gelten steuerliche Freibetragsgrenzen oder sie sind uneingeschränkt als geldwerter Vorteil steuer- und sozialversicherungspflichtig.

## 6 Personalentwicklung – Jahresgespräche, Fort- und Weiterbildung, Wiedereinstieg

Viele Beschäftigte scheuen sich, offen über die Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu sprechen. Daher empfiehlt es sich, dass Thema in die **Jahresgespräche** mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzubinden, um etwas über deren aktuelle Vereinbarkeitslage zu erfahren. Eine vertrauensvolle Atmosphäre ist dabei eine wichtige Grundlage für die Gespräche. Zudem sollten die betrieblichen Möglichkeiten zur Unterstützung aufgezeigt werden.

Regelmäßige **Fort- und Weiterbildungen** von pflegenden Beschäftigten helfen dabei, deren berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten zu erhalten und weiterzuentwickeln. Auch in Erwerbspausen können (Weiter-) Qualifizierungen für Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberinnen und Beschäftigte ein Thema sein. Hierbei sollten aber vor allem die Interessen der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Vordergrund stehen.

## Praxistipp

Wenn möglich, finden die Veranstaltungen zur Fort- und Weiterbildung innerhalb des Dienstgebäudes oder in der Nähe statt und dauern maximal einen Tag.

Auch der **Wiedereinstieg** nach einer beruflichen Auszeit sollte unbedingt durch das Unternehmen begleitet werden. Folgende Tipps helfen dabei:

Während der beruflichen Auszeit:

- Kontakt halten zu freigestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Abwesende Beschäftigte kontinuierlich über Know-how-Entwicklungen informieren
- Wiedereinstieg in Teilzeit oder auch die schrittweise Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit ermöglichen
- Gelegentliche Arbeitseinsätze während der Auszeit ermöglichen, falls aus Sicht des Beschäftigten und des Unternehmens gewünscht

Bei der konkreten Gestaltung des Wiedereinstiegs:

- Rückkehrgespräche vor dem tatsächlichen Arbeitsbeginn führen
- Beim Wiedereinstiegsgespräch Ziele vereinbaren
- Einarbeitungsphase frühzeitig organisieren
- Patenschaften/Mentoring während der Wiedereinstiegsphase ermöglichen



### 3 Sensibilisieren und im Unternehmen kommunizieren

Für die Umsetzung der beschriebenen Prozesse und Maßnahmen sind bestimmte Rahmenbedingungen im Betrieb von Bedeutung. Besonders wichtig sind hierbei die Einbindung der Führungskräfte und die Einrichtung einer innerbetrieblichen Anlaufstelle für Beschäftigte, z. B. in Form einer zentralen Ansprechperson oder eines Pflegelotsen.

#### **Führung – Sensibilisierung, Unterstützung**

Führungskräfte oder Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber spielen eine zentrale Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung personalpolitischer Maßnahmen. Unternehmen sollten Führungskräfte daher beauftragen und dazu befähigen, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gute Lösungen zu finden, Pflege und Beruf miteinander in Einklang zu bringen. Die **Sensibilisierung** von Führungskräften im Hinblick auf vereinbarkeitsrelevante Themen im Bereich der Pflege kann z. B. über Infoveranstaltungen, Seminare und Schulungen erfolgen (Tipp: Oftmals verfügen Kommunen, Wohlfahrtsverbände oder Pflegekassen über Informationen zu entsprechenden Angeboten vor Ort). Dabei können beispielsweise folgende **Themen** behandelt werden:

- **Tabuthema Pflege und Herausforderungen der Angehörigenpflege:**  
Wie stellt sich die Situation von pflegenden Beschäftigten insgesamt dar (z. B. hoher Belastungsgrad) und warum wird das Thema im Betrieb häufig nicht offen angesprochen? Wie können Betriebsinhaber zur Enttabuisierung beitragen?
- **Nutzen einer pflegesensiblen Personalpolitik:**  
Inwiefern profitiert das Unternehmen von einer besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf? Welche Vorteile ergeben sich für einzelne Abteilungen oder Teams, wenn einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ermöglicht wird?
- **Betriebliche Maßnahmen:**  
Was macht eine pflegesensible Personalpolitik aus und in welchen Bereichen will das Unternehmen Maßnahmen anbieten (z. B. Arbeitszeit, Arbeitsort)?
- **Rechtliche Rahmenbedingungen:**  
Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind zu beachten (z. B. Pflegezeitgesetz und Familienpflegezeitgesetz)?

Gleichzeitig gilt es zu beachten, dass Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber nicht selten selbst vom Thema Angehörigenpflege betroffen sind. Damit bilden sie eine eigenständige Zielgruppe, die bei der betrieblichen **Unterstützung** zu berücksichtigen ist.

#### **Praxistipp**

Es ist sicherzustellen, dass Führungskräfte sich kontinuierlich über neue Entwicklungen im Bereich Pflege informieren können und in die Planung von betrieblichen Maßnahmen einbezogen werden. Auf diese Weise kann das Thema im Bewusstsein der Führungskräfte langfristig verankert werden. Ein geeignetes Mittel für einen kontinuierlichen Informationsaustausch sind beispielsweise Führungskräftetreffen. Dabei kann der Punkt „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ wiederkehrend in die Tagesordnung integriert werden. Es bietet sich auch an, das Thema mit übergeordneten bzw. verwandten Themenbereichen zu verknüpfen, wie z. B. der betrieblichen Demografiestrategie, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement oder der Vereinbarkeit von Elternschaft und Beruf.

## Information & Kommunikation – Ansprechperson, Verbreitung von Informationen, Infosprechstunden

Eine kompetente und vertrauenswürdige **Ansprechperson** für das Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf im Unternehmen reduziert den organisatorischen Aufwand bei einzelnen Notfällen. Sie entlastet darüber hinaus insbesondere Betriebsinhaber und Personalverantwortliche. Die Person kann entweder aus der Personalabteilung, aus dem Betriebsrat oder aus der Belegschaft selbst stammen.

Betriebliche **Pflegelotsen** können als Ansprechpersonen im Unternehmen eingesetzt werden (s. Abschnitt 2.2). Sie beraten Betroffene bei konkreten Problemen oder komplexeren Fragestellungen. Sie informieren über betriebliche Möglichkeiten sowie externe Angebote zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf und sind mit den Anforderungen pflegender Angehöriger vertraut. Pflegelotsen können auch für Führungskräfte wichtige Ansprechpersonen sein.

### Praxistipp

Über regionale Ausbildungsmöglichkeiten zum Pflegelotsen informieren die örtlichen Träger der freien Wohlfahrtspflege, Bildungsstätten sowie Kranken- und Pflegekassen. Für eine Schulung empfiehlt sich auch hier ggfs. ein Zusammenschluss mit anderen Unternehmen.

Pflegende Angehörige benötigen leicht zugängliche **Informationen** zum Thema Pflege. Diese können z. B. als Infomappe bei der zentralen Ansprechperson hinterlegt oder im Intranet veröffentlicht werden. Wichtige Themen sind dabei u. a.:

- Pflegeversicherung
- Gesetzliche Regelungen zur Vereinbarkeit
- Patientenverfügung, Betreuungsrecht, Vorsorgevollmacht
- Betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten
- Möglichkeiten im Bereich der ambulanten und (teil-)stationären Betreuung und Versorgung
- Regionale Adressen von Pflegedienstleistern und Beratungsstellen

Darüber hinaus können Informationen und Beratung ins Haus geholt werden: Viele Wohlfahrtsverbände, Pflegedienste, Sozialstationen sowie Kranken- und Pflegekassen bieten oftmals kostenfreie **Sprechstunden und Infoveranstaltungen** für Unternehmen und deren Beschäftigte an.



*Nachfolgend zeigen wir Ihnen anhand einiger Beispiele, wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Alltag gelingen kann und welche verschiedenen Möglichkeiten es gibt, damit umzugehen.*

### Praxisbeispiel 1

**Unternehmen**  
uvex group



**Branche**  
Verarbeitende Industrie

**Beschäftigte**  
2.300 Beschäftigte in 22 Ländern; rund 1.700 Beschäftigte in Deutschland

**Besonderheiten**

- In dem familiengeführten Unternehmen wird eine Vielzahl familienfreundlicher Maßnahmen umgesetzt (u. a. flexible Arbeitszeitmodelle, Kooperationen mit Kinderkrippen, Ferienbetreuung, vielfältige Kommunikationsmaßnahmen)
- Mehrfach ausgezeichnete Arbeitgeber (u. a. Bayerns Best 50, A.T. Kearney Family Award)
- Teilnahme am Firmencoaching „Mit ElternKOMPETENZ“ gewinnen
- Mitglied im Familienpakt Bayern



### Ein Kurzinterview mit Sabrina Emmerling, der betrieblichen Pflotelotsin bei uvex

**Frau Emmerling, die uvex group ist als familienfreundlicher Arbeitgeber bekannt. Aber wie genau steht es bei Ihnen um das Thema Pflege?**

*„Bei der uvex group spielt das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf seit langem eine große Rolle. Das Thema Pflege haben wir in der Vergangenheit jedoch noch nicht umfassend behandelt. Deshalb haben wir uns entschieden, diesem aus unserer Sicht enorm wichtigen Thema im Unternehmen mehr Sichtbarkeit zu verleihen und konkret Maßnahmen für Beschäftigte zu entwickeln. Da kam uns das Angebot der Nürnberger Bündnisse für Familie zur Ausbildung zum betrieblichen Pflotelotsen sehr gelegen.“*

### **Wie muss man sich die Ausbildung zum betrieblichen Pflegelotsen vorstellen?**

„Das Angebot wird unter anderem von der Diakonischen Akademie Rummelsberg durchgeführt und hat zum Ziel, Beschäftigte als Ansprechpartner rund ums Thema Angehörigenpflege auszubilden. An mehreren Nachmittagen haben wir verschiedene Schwerpunkte bearbeitet – von den rechtlichen Grundlagen bis hin zu Themen wie Hospizarbeit und PalliativeCare. Auch haben wir einen Überblick über regionale Ansprechpartner erhalten, die in Pflegesituationen weiterhelfen.“

### **Nachdem Sie die Fortbildung absolviert haben, was waren Ihre ersten Aufgaben als betriebliche Pflegelotsin?**

„Zunächst haben wir im Unternehmen intern kommuniziert, bspw. über das Intranet und unser Schwarzes Brett, dass es für die Beschäftigten ab sofort eine feste Ansprechperson zum Thema Pflege gibt. Auch haben wir diese Information gezielt an die Führungskräfte und den Betriebsrat weitergegeben. Um das Thema weiter in das Unternehmen zu tragen, haben wir Vorträge zu Pflege Themen (Vorsorgevollmacht, Patientenverfügung) für die Belegschaft angeboten. Das wurde auch sehr gut angenommen. Im Herbst wollen wir nun eine weitere Informationsveranstaltung zum Thema Demenz durchführen. Für solche Informationsangebote arbeiten wir, auch bei anderen Themen, bereits seit langem mit externen Anbietern sowie den Kranken- und Pflegekassen zusammen.“

### **Wie sieht Ihr Alltag nun als betriebliche Pflegelotsin aus; was sind Ihre Aufgaben?**

„Das ist generell sehr unterschiedlich. Ich verstehe meine Funktion als Pflegelotsin so, dass ich den Beschäftigten eine Erstinformation zum gesamten Pflege-Thema gebe, ihnen Materialien zur Verfügung stelle und Kontakte zu Anlaufstellen in der Region vermittele. Für mich ist es wichtig, dass meine Kolleginnen und Kollegen wissen, dass sie immer vorbei kommen können. Auch schon vor der Fortbildung hatten wir in der Personalabteilung natürlich mit Pflegesituationen zu tun. Der Vorteil jetzt aber ist, dass man nun über noch mehr Fachwissen verfügt und dadurch noch mehr unterstützen kann.“

### **Bietet die uvex group den Beschäftigten mit Pflegeaufgaben neben der Erstberatung und Information noch weitere Möglichkeiten?**

„Ja, sicherlich. Bei uns gibt es verschiedene Angebote, vor allem existieren ganz flexible Arbeitszeitmodelle. In der Regel benötigen die Beschäftigten, die mit einer Pflegesituation konfrontiert sind, entweder eine kurzzeitige Freistellung, bspw. bis zu zehn Tagen, oder sie reduzieren für einen bestimmten Zeitraum ihre Arbeitszeit und arbeiten beispielsweise in Teilzeit. Dies lässt sich natürlich individuell verlängern oder verkürzen. Eine komplette Freistellung hingegen wurde meiner Erfahrung nach noch nicht nachgefragt. Für mich ist wichtig, dass wir individuelle Lösungen gemeinsam mit den Beschäftigten finden.“



## Praxisbeispiel 2

### Unternehmen

wbg Nürnberg GmbH Immobilienunternehmen



### Branche

Immobilienwirtschaft mit den Geschäftsfeldern Bestandsmanagement, Bauträger, Stadtentwicklung, Wohnungseigentumsverwaltung und Versicherungsschutz

### Beschäftigte

Rund 270 Beschäftigte

### Besonderheiten

- Bei der wbg gibt es verschiedenste Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Vor allem die vollkommen flexible Arbeitszeiteinteilung – es gibt keine Kernarbeitszeit – bietet für die Beschäftigten Vorteile
- Rund 15 % der Belegschaft, vor allem Frauen, sind teilzeitbeschäftigt
- Nicht-ortsgebundene Arbeitsplätze (z. B. Vertrieb)
- Die wbg ist von auditberufundfamilie zertifiziert

### Situation

- Bei der wbg gab es bereits Fälle, in welchen Beschäftigte eine plötzlich eintretende Pflegesituation bewältigen mussten. Gemeinsam mit den Betroffenen hat das Unternehmen jeweils flexible Lösungsmöglichkeiten gefunden, u. a. nahm ein Mitarbeiter unbezahlten Urlaub. Ein anderer kombinierte Pflegeaufgaben mit einer vorübergehenden Tätigkeit im Rahmen von mobilem Arbeiten.

### Lösung

- Das Unternehmen arbeitet aktuell an einer Betriebsvereinbarung zur Einführung eines umfassenden Konzepts zum mobilen Arbeiten. Dieses wird eine inzwischen ausgelaufene Betriebsvereinbarung ersetzen, in welcher Home Office nur relativ eingeschränkt möglich war. Darüber hinaus beschäftigt die wbg eine Fachberaterin „Zukunft Wohnen“, die in erster Linie den Mietern der wbg-Gruppe zur Beratung zur Verfügung steht. Das Knowhow der Fachberaterin umfasst u. a. folgende Themen: altersgerechtes Wohnen, Vermittlung von Kontakten (z. B. zu Wohlfahrtsverbänden, Pflegeheimen etc.), Unterstützung bei Beantragung von Finanzierungsmitteln und Beratung zu Organisation von Pflege und sonstigen Pflegethemen. Diese Beratungsleistung können auch die Beschäftigten im Bedarfsfall in Anspruch nehmen.

## Vorgehen

### Informationen sammeln, Bestand erheben, Bedarfe ermitteln

Die wbg setzt bereits seit Jahren verschiedenste Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf um; inzwischen rückt auch immer mehr das Thema Pflege in den Fokus. Bisher wurde zwar noch keine standardisierte Bestandserhebung bzw. Bedarfsermittlung durchgeführt, allerdings wurde deutlich, dass vor allem Möglichkeiten des mobilen Arbeitens verstärkt von Beschäftigten nachgefragt werden. Deshalb arbeitet die wbg-Personalabteilung gemeinsam mit der IT-Abteilung aktuell an einem umfassenden Konzept zum mobilen Arbeiten.

### **Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf gezielt abwägen**

Die neue Betriebsvereinbarung soll die bisher geltenden Regelungen, die u. a. flexible Arbeitszeiten bei vorübergehenden Betreuungseingängen und mobiles Arbeiten beinhaltet, erweitern. So soll mobiles Arbeiten künftig auch stärker im häuslichen Umfeld möglich sein. Die Tätigkeit muss nicht unbedingt in den „eigenen vier Wänden“ des Beschäftigten ausgeübt, sondern kann stattdessen auch im Haushalt eines pflegebedürftigen Angehörigen erbracht werden. Mobiles Arbeiten soll bei der wbg künftig ein Instrument werden, das in verschiedensten Lebenssituationen Anwendung finden kann.

### **Geignete Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf definieren**

Ist die neue Betriebsvereinbarung verabschiedet, soll das Konzept zum mobilen Arbeiten stufenweise im Unternehmen eingeführt werden. Neben diesem Konzept sollen insbesondere auch die flexible Arbeitszeitgestaltung und Teilzeitmodelle künftig vermehrt genutzt werden, um die Vereinbarkeit von Pflegebedarf und Beruf besser zu ermöglichen.

### **Netzwerke und Kooperationen nutzen**

Die wbg hat mit dem Bayerischen Roten Kreuz eine Kooperation für die wbg-Mieter abgeschlossen, über welche auch die Beschäftigten eine Vielzahl der BRK-Angebote nutzen können. Zudem haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens in einem Nürnberger Seniorenheim ein Vorzugsrecht, sodass sie in einer Notsituation zügiger einen benötigten Betreuungsplatz für den betroffenen Angehörigen erhalten. Auch werden bei Bedarf Kontakte zu Psychologen, mit denen eine Kooperation besteht, vermittelt.

### **Sensibilisierung und Kommunikation im Unternehmen – nach innen und außen**

Die wbg bietet den Beschäftigten umfangreiche Informationen rund um das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf an, u. a. im Intranet oder an Aushängen an der Pinnwand in der Lobby. Zudem wird großer Wert auf persönliche Gespräche und einen vertrauensvollen Umgang gelegt – eine Firmenpolitik, die auch von der Geschäftsführung und den Führungskräften gelebt wird.



*„Uns ist es besonders wichtig, unseren Beschäftigten im Bedarfsfall schnelle und unkomplizierte Lösungsansätze aufzeigen zu können. Die Mitarbeiter, die sich mit einer solchen neue aufgetretenen Herausforderung konfrontiert sehen, sollen wissen, dass das Unternehmen ihnen unterstützend zu Seite steht.“*

Iris Koeppen, wbg Nürnberg GmbH Immobilienunternehmen

## Praxisbeispiel 3

**Unternehmen**  
Niedermaier GmbH



**Branche**  
Heizung, Solar und Sanitär

**Beschäftigte**  
21

**Besonderheiten**

- Je nach Auftrag und Größe der Baustelle gibt es wechselnde Montageteams
- Unterschiedliche Arbeitsbereiche und -organisation: Kundenbaustellen, kaufmännischer Bereich
- Die Arbeitszeiten sind je nach Auftragslage und Auslastung sehr unterschiedlich
- Mitglied im Familienpakt Bayern

**Situation**

- Eine Beschäftigte pflegt ihr Kind mit Down-Syndrom.
- Ein Beschäftigter muss sich aufgrund der Krankheit seiner Frau verstärkt um die Familienarbeit kümmern.
- Hohe Belastung von pflegenden Angehörigen erzeugt Handlungsdruck.
- Die pflegenden Beschäftigten haben den Wunsch, ihre Arbeitszeiten weitestgehend zu erhalten.

**Lösung**

- Das Thema wird gezielt in Mitarbeitergespräche eingebunden.
- Durch eine bedarfsgerechte Planung und die Einteilung der Aufgabenbereiche geht die Geschäftsführung auf die Bedürfnisse der pflegenden Beschäftigten ein. Gemeinsam mit den Betroffenen werden individuelle Lösungen und flexible Arbeitszeitregelungen entwickelt.
- Über eine Mitarbeiterzeitung erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter anderem auch wichtige Informationen zum Thema Pflege (z. B. über gesetzliche Regelungen).

## Vorgehen

**Informationen sammeln, Bestand erheben, Bedarfe ermitteln**

Für die Niedermaier GmbH nehmen die sozialen und familiären Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen hohen Stellenwert ein. Fast täglich führt die Geschäftsführung daher Gespräche mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Aufgrund der Firmengröße haben die Geschäftsführung und die Angestellten ein vertrautes Verhältnis, so dass in den Gesprächen auch die private Situation thematisiert wird.

Die Beschäftigten werden stets dazu ermutigt, Probleme und zusätzliche Belastungen offen anzusprechen, damit gemeinsam mit der Geschäftsführung eine geeignete und unkomplizierte Lösung gefunden werden kann. Hierdurch erhält die Geschäftsführung ein konkretes Bild über die persönliche Lage der Beschäftigten sowie über akute Handlungsbedarfe in der Personalführung, z. B. wegen der zusätzlichen Belastung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Angehörigenpflege.



### Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf gezielt abwägen

Nachdem sich die Geschäftsleitung der Firma Niedermaier bewusst dazu entschieden hatte, die Mutter eines behinderten Kindes als Bürokraft in Teilzeit einzustellen, entstand damit auch der Bedarf an flexiblen Arbeitszeitmodellen für das Unternehmen. Später berichtete ein in Vollzeit angestellter Handwerker von einer Erkrankung seiner Frau, die ihn dazu zwingt, sich künftig auch verstärkt um seine Kinder zu kümmern. Daher könne er erst später zur Arbeit kommen. In Einzelgesprächen wurde sodann geprüft, welche Lösungen für Geschäftsleitung und Beschäftigte umsetzbar wären. Beiden Betroffenen war es wichtig, ihr vertraglich festgelegtes Arbeitspensum zu erfüllen, aber im Bedarfsfall zeitlich flexibel zu sein. Da der Handwerksbetrieb für solche Fälle keine Notfallregelungen festgelegt hat, wurden gemeinsam mit den Betroffenen flexible und individuelle Lösungen entwickelt.

### Geeignete Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf definieren

Um Ablaufprozesse zu sichern und eine termingerechte Auftragsabwicklung zu ermöglichen, teilte die Geschäftsführung die einzelnen Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche entsprechend ein – sowohl auf den Baustellen, als auch im Büro. Mit der pflegenden Mutter einigte sich das Unternehmen beispielsweise auf ein flexibles Teilzeitmodell mit Arbeitszeitkonto. Dies ermöglicht es der Büroangestellten, sich im Notfall um ihr Kind zu kümmern und z. B. Krankenhausbesuche wahrzunehmen, ohne dafür Urlaub in Anspruch nehmen zu müssen. Bei Betreuungsengpässen besteht zusätzlich die Möglichkeit, das Kind mit zur Arbeit zu bringen. Auch dem Handwerker wurde von der Geschäftsleitung die zeitliche Flexibilität eingeräumt, die er benötigte, um sich um seine Familie zu kümmern. Bei Arbeitseinsätzen und Kundenterminen wurde der Familienvater so eingeteilt, dass er morgens eine Stunde später beginnen und trotzdem weiterhin seiner Vollzeitbeschäftigung nachkommen konnte.

### Netzwerke und Kooperationen nutzen

Um pflegende Beschäftigte in Notlagen schnell unterstützen zu können, nimmt die Niedermaier GmbH die Hilfe des senporta-Firmenservices in Anspruch. Das Portal bietet Informationen und Hilfestellungen für betreuende Angehörige. Des Weiteren ist die Firma Niedermaier Mitglied im Familienpakt Bayern. Zudem haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens in einem Nürnberger Seniorenheim ein Vorzugsrecht, sodass sie in einer Notsituation zügiger einen benötigten Betreuungsplatz für den betroffenen Angehörigen erhalten. Auch werden bei Bedarf Kontakte zu Psychologen, mit denen eine Kooperation besteht, vermittelt.

### Sensibilisierung und Kommunikation im Unternehmen – nach innen und außen

In der Mitarbeiterzeitung „Rohrpost“ informiert die Niedermaier GmbH ihre Belegschaft monatlich über betriebsinterne Neuigkeiten und personalpolitische Themen. Die Mitarbeiterzeitung dient u. a. auch dazu, neue Kolleginnen und Kollegen vorzustellen. Im Falle der Büroangestellten wurde – mit deren Zustimmung – hierbei auch auf die Pflegebedürftigkeit des Kindes hingewiesen und die Belegschaft somit für das Thema sensibilisiert. Zudem greift die „Rohrpost“ auch gesetzliche Regelungen, z. B. im akuten Pflegefall, auf und weist auf Stellen hin, an die sich Angestellte im Bedarfsfall wenden können. Auch nach außen macht die Niedermaier GmbH ihr Engagement sichtbar und weist unter anderem auf der Webseite, in den sozialen Medien und in der Firmenbroschüre auf die Mitgliedschaft im Familienpakt Bayern hin.



*„Die persönliche Situation darf kein berufliches Hindernis sein.“*

Margit Niedermaier, Hohenpolding

## Praxisbeispiel 4

**Unternehmen**  
Siemens AG



**Branche**  
Elektro-, Antriebs-, Medizin- und Kraftwerkstechnik

**Beschäftigte**  
ca. 116.000 in Deutschland, 360.000 weltweit

**Besonderheiten**

- Internationaler Großkonzern mit unterschiedlichsten Fachbereichen
- Produktentwicklung und Produktion zumeist ortsgebunden
- Nicht-ortsgebundene Arbeitsplätze (z. B. Vertrieb)
- 2012 mit dem Sonderpreis „Pflege und Beruf“ beim Unternehmenswettbewerb Erfolgsfaktor Familie ausgezeichnet

### Situation

- Für viele Beschäftigte ist die Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenpflege persönlich relevant.
- Eine standortübergreifende Kommunikation ist nötig, um möglichst viele Beschäftigte über das große Maßnahmenangebot zum Thema Pflege zu informieren.

### Lösung

- Das Thema Pflege ist bereits seit Langem in der Unternehmenskultur von Siemens verankert und wurde bereits vor 10 Jahren in die Gesamtbetriebsvereinbarung aufgenommen.
- Die Firma bietet standortübergreifend Projekte und Programme zum Thema Pflege an. Zudem können die Angestellten innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens verschiedene Kanäle nutzen, um sich über das Thema Pflege zu informieren.
- Für alle Siemens-Standorte in Deutschland wurde ein ganzheitliches Konzept („Elder Care“-Programm) entwickelt, das den Mitarbeitenden dabei helfen soll, die Betreuung und Pflege von Angehörigen mit ihrem Berufsalltag zu vereinbaren.

## Vorgehen

### Informationen sammeln, Bestand erheben, Bedarfe ermitteln

Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ist seit Langem fester Bestandteil der Personalpolitik der Siemens AG und in der Gesamtbetriebsvereinbarung verankert. Bereits seit 2006 beschäftigt sich das Unternehmen mit dem Thema Pflege. Um die betriebsinternen Kompetenzen im Bereich Pflege weiter auszubauen, lies sich die Siemens AG damals vom Institut für Psychogerontologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Alterswissenschaft) beraten und arbeitet bis heute eng mit externen Beratungsstellen zusammen. Seither setzt das Unternehmen verschiedenste Projekte und Programme um und entwickelt diese kontinuierlich weiter. Einen Schwerpunkt bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bildet dabei das Angebot „Elder Care – Betreuung und Pflege von Angehörigen“.

### Geeignete Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf definieren

Mit „Elder Care“ hat Siemens ein ganzheitliches Programm entwickelt, das es den Beschäftigten ermöglicht, neben ihrer beruflichen Tätigkeit pflegebedürftige Angehörige zu versorgen. Im Diversity Management angesiedelt, definiert das „Elder Care“-Programm die betrieblichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Angehörigenpflege und Beruf, die

deutschlandweit allen Beschäftigten der Siemens AG offen stehen. Das ganzheitliche Konzept beruht dabei auf vier Säulen: Freistellung, Information & Kommunikation, Beratung und Gesundheit.

### **Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf gezielt abwägen**

Über die gesetzlichen Regelungen hinaus, können sich die Angestellten bis zu zwölf Monate ganz oder in Form von Teilpflegezeit freistellen lassen. Um im akuten Pflegefall schnell handeln zu können, haben die Beschäftigten die Möglichkeit, die Freistellungsphase gleich zu Beginn anzutreten. Daneben können verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle (z. B. in Form einer befristeten Reduzierung der Arbeitszeit), mobile Arbeitsplätze, und Sabbaticals in Anspruch genommen werden. Das Sabbatical bietet gegenüber der Pflegezeit den Vorteil, dass dieses nicht an das Pflegegesetz gekoppelt ist und somit keine Pflegeeinstufung vorliegen muss. Dies ist insbesondere dann relevant, wenn die pflegebedürftigen Angehörigen im Ausland leben. Neben den tariflichen Regelungen legt die Firma großen Wert auf die Kommunikation mit den Betroffenen und die Beratung durch Experten. Als Anlaufstelle steht für pflegende Beschäftigte die betriebseigene Sozialberatung von Siemens zur Verfügung. Zusammen mit Personalberatern unterstützt sie die Betroffenen bei der Entwicklung von individuellen Lösungen beispielsweise hinsichtlich flexibler Arbeitsmodelle. Bei speziellen Fragen rund um die Themen Pflege und Betreuung können sich die Mitarbeitenden an eine eigene „Elder Care“-Hotline wenden und sich täglich von 7:00 bis 20:00 Uhr von Experten eines Familienservices kostenlos beraten lassen.

### **Sensibilisierung und Kommunikation im Unternehmen – nach innen und außen**

Um die Angestellten für das Thema Pflege zu sensibilisieren und über die bestehenden Angebote zu informieren, setzt Siemens verschiedene Kommunikationskanäle ein, wie z. B. Informationsflyer und Plakate. Das eigens entwickelte „Elder Care“-Portal ermöglicht es allen Siemens-Angestellten deutschlandweit, sich nützliche Informationen einzuholen. In Kooperation mit externen Beratungsstellen finden darüber hinaus standortübergreifend regelmäßig Veranstaltungen, Expertenvorträge und kostenlose Sprechstunden statt. Die sogenannte Feierabend-Akademie ermöglicht es den Beschäftigten, sich in Live-Meetings von allen Standorten aus zu verschiedenen Fachvorträgen zum Thema Pflege hinzu zu schalten. An ausgewählten Siemens-Standorten werden zudem Schulungen und Beratungen speziell für die Angehörigen von Demenzkranken angeboten.

### **Netzwerke und Kooperationen nutzen**

Die Siemens AG arbeitet beim Thema Pflege seit vielen Jahren mit verschiedenen Institutionen sowie mit externen Beratungsstellen zusammen. Die „Elder Care“-Hotline wird von Experten der pme Familienservice Gruppe betreut. In der Demenzberatung und -schulung beispielsweise kooperiert Siemens unter anderem mit der Alzheimer Gesellschaft München e.V. oder dem Verein Dreycedern e.V. in Erlangen. Außerdem steht der Konzern auch in Austausch mit anderen Unternehmen in der Region.



*„Menschen, die sich unvermittelt mit der Pflegebedürftigkeit und Betreuung eines Angehörigen konfrontiert sehen, benötigen gezielte Informationen und konkrete Hilfestellung sowie flexible Freistellungsangebote. Die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wird in den nächsten Jahren steigen – darauf müssen sich die Unternehmen einstellen und ein Bewusstsein für das Thema schaffen.“*

Irma Paringer, Diversity Siemens Healthineers

## Praxisbeispiel 5

**Unternehmen**  
Brose Gruppe

**Branche**  
Automobilindustrie

**Beschäftigte**

Mehr als 24.000 Beschäftigte in 23 Ländern; in Deutschland rund 8.000 Beschäftigte

**Besonderheiten**

- Familienunternehmen mit mehr als 100-jähriger Geschichte
- Standortbezogene Personalkonzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Zentrale Anlaufstelle für Beschäftigte in Fragen rund um die Pflege Angehöriger
- Auszeichnung mit dem Innovationspreis „Erfolgsfaktor Familie“
- Mehrfach zertifiziert von berufundfamilie als familienfreundliches Unternehmen



**Situation**

- Brose widmet sich seit vielen Jahren intensiv der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die mitarbeiterorientierten Konzepte werden kontinuierlich weiterentwickelt. Die gezielten Maßnahmen umfassen flexible Arbeitszeitmodelle, eine firmeneigene Kinderbetreuung im Brose Kids Club, ein international verzahntes Gesundheitsmanagement und eine Beratungsstelle, die den Beschäftigten bei beruflichen, privaten oder gesundheitlichen Fragestellungen konkrete Hilfe anbietet.
- Aufgrund der demografischen Entwicklung gewinnt das Thema Pflege und Beruf im Unternehmen an Bedeutung.

**Lösung**

- Seit 2010 baut Brose systematisch Leistungen auf, um pflegende Mitarbeiter zu unterstützen sowie Führungskräfte und Beschäftigte gleichermaßen für das Thema zu sensibilisieren. Zentrales Element der Aktivitäten zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ist das Brose Netzwerk Pflege. In Zusammenarbeit mit externen Fachstellen und regionalen Partnern bietet das Unternehmen konkrete Hilfs- und Beratungsangebote, Informationsveranstaltungen oder Pflege-Kurse an.

## Vorgehen

**Informationen sammeln, Bestand erheben, Bedarfe ermitteln**

Mitarbeiterbefragungen ergaben, dass rund 30 Prozent der Beschäftigten bereits mit dem Thema Pflege in Berührung gekommen sind beziehungsweise selbst über Pflegeerfahrung verfügen. Im Rahmen der Umfrage wurde ein hoher Informations- und Beratungsbedarf festgestellt. Das Unternehmen entwickelte ein innerbetriebliches Konzept mit unterstützenden Angeboten für pflegende Mitarbeiter und zur Sensibilisierung aller Beschäftigten. In Zukunft wird Brose verstärkt systematische Erhebungen von Bedarfen durchführen, um zielgerichtet Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu definieren.

### **Geeignete Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf definieren**

Das unternehmensinterne Netzwerk Pflege besteht aus drei Bausteinen, die eng miteinander verknüpft sind:

- Sozial- und Gesundheitswesen: In dieser zentralen betrieblichen Anlaufstelle können sich die Beschäftigten in allen Lebenslagen und bei persönlichen Problemen beraten lassen. Ein kompetentes Team hilft schnell und unbürokratisch – auch in Fragen rund um das Thema Pflege.
- Medizinischer Dienst: Eigene Werksärzte und -schwestern bieten Mitarbeitern ein umfangreiches Beratungsportfolio, das unter anderem die Altersmedizin umfasst.
- Ehrenamtliche Pflegemultiplikatoren: Beschäftigte, die selbst über Erfahrungen in der Pflege Angehöriger verfügen, stehen ihren Kolleginnen und Kollegen als Ansprechpartner und Ratgeber zur Verfügung. Sie bieten Betroffenen eine Erstberatung und informieren über zentrale Sachverhalte. Die Multiplikatoren initiieren Projekte, um im Unternehmen Verständnis für pflegende Beschäftigte zu schaffen und konkrete Hilfestellungen zu geben. Sie erhalten regelmäßig Fortbildungen und unterstützen bei unternehmensinternen Informationsveranstaltungen.

### **Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf gezielt abwägen**

In Deutschland hat Brose teils reine Produktionsstätten, aber auch Standorte mit einem Mix aus Werks-, Entwicklungs- und Verwaltungsfunktionen. Entsprechend variieren die Anzahl der Beschäftigten, deren Bedarf und damit die Angebote. Standortspezifisch werden beispielsweise Plätze für die Tagespflege vermittelt, der Kontakt zu einem Pflegedienstleister hergestellt oder Unterstützung beim Pflegeantrag angeboten. Im akuten Pflegefall in der Familie können Mitarbeiter an den deutschen Standorten über die gesetzlichen Leistungen hinaus ein Pflege-Sabbatical für vier bis acht Wochen nutzen.

### **Sensibilisierung und Kommunikation im Unternehmen – nach innen und außen**

In Zusammenarbeit mit externen Fachleuten finden bei Brose regelmäßig Vorträge und Informationsveranstaltungen zu aktuellen Pflege-Themen wie beispielsweise Gesetzesänderungen statt. Führungskräfte werden in gezielten Workshops für die Situation pflegender Mitarbeiter sensibilisiert. Beschäftigte, die Angehörige pflegen, erhalten eine sogenannte Notfallmappe mit allen relevanten Informationen zu gesetzlichen Regelungen, Mustervorlagen und regionale Kontaktdaten.

### **Netzwerke und Kooperationen nutzen**

Brose kooperiert mit regionalen Pflegedienstleistern, Kliniken, Beratungs- und Fachstellen. Somit stehen beispielsweise kurzfristig Betreuungsplätze zur Verfügung, werden Pflege-Kurse durchgeführt oder Beratungen angeboten. In einem Pilotprojekt engagiert sich das Unternehmen mit weiteren Firmen sowie Stadt und Landkreis Coburg in einem regionalen Netzwerk zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege (audit-Netzwerk Coburg).



*„Eine Pflegesituation wirkt sich oft auch auf das Arbeitsleben aus. Beruf und die Fürsorge für einen nahen Angehörigen zu vereinbaren, ist für viele eine Belastungsprobe, die meist noch sukzessive zunimmt. Wir wollen betroffene Mitarbeiter effektiv unterstützen und für Entlastung sorgen, sodass sie unserem Unternehmen trotz der Pflegeaufgaben leistungsfähig erhalten bleiben.“*

Manfred Seemann, Leiter Sozial- und Gesundheitswesen der Brose Gruppe

## Praxisbeispiel 6

### Projekt

Zwischen Beruf UND Pflege muss kein ODER!

### Initiator

Audit-Netzwerk Coburg

### Netzwerkpartner

AOK Bayern, Brose Fahrzeugteile GmbH, HABA-Firmenfamilie, Hochschule Coburg, HUK Coburg, Landratsamt Coburg, Sparkasse Coburg-Lichtenfels und Stadt Coburg

### Besonderheiten

- Zusammenschluss von acht Unternehmen aus dem Raum Coburg, die mit dem *audit berufundfamilie* zertifiziert sind
- Gemeinsame Projekte und Veranstaltungen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege
- 2016 mit dem Sonderpreis „Kooperation von Unternehmen mit Partnern vor Ort“ beim Unternehmenswettbewerb Erfolgsfaktor Familie ausgezeichnet



### Situation

- Die acht Unternehmen des audit-Netzwerks Coburg müssen sich im Rahmen ihrer *audit beruf und-familie*-Zertifizierung unter anderem mit der Zielvereinbarung „Angehörigenpflege“ auseinandersetzen.
- Nachfrage nach Informationsveranstaltungen zum Thema Pflege bei den Beschäftigten vorhanden, jedoch zu gering, dass es sich für jede einzelne Firma lohnt, eigene Veranstaltungen anzubieten.
- Ziel ist es auch, jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren.

### Lösung

- Die acht Arbeitgeber schlossen sich im Jahr 2013 zum audit-Netzwerk Coburg zusammen, um einen regelmäßigen Austausch zu schaffen und gemeinsame Ideen zu entwickeln. Erster Impuls zur Veranstaltungsreihe und Wanderausstellung „Zwischen Beruf UND Pflege muss kein ODER!“ im Mai 2015; Start des Projekts im März 2016.

## Vorgehen

### Informationen sammeln, Bestand erheben, Bedarfe ermitteln

„Zwischen Beruf UND Pflege muss kein ODER!“ – unter diesem Motto startete im März 2016 das Projekt des audit-Netzwerks Coburg und zeigt, wie man gemeinsam das Thema Angehörigenpflege im eigenen Betrieb voranbringen und pflegende Angestellte unterstützen kann. Dem Netzwerk gehören die AOK Bayern, die Brose Fahrzeugteile GmbH, die HABA-Firmenfamilie, die Hochschule Coburg, die HUK Coburg, das Landratsamt Coburg, die Sparkasse Coburg-Lichtenfels sowie die Stadt Coburg an.

### Sensibilisierung und Kommunikation im Unternehmen – nach innen und außen

Die Unternehmen haben es sich zum Ziel gesetzt, mit einer Vielfalt an kreativen und informativen Angeboten im Jahr 2016 ein nachhaltiges Bewusstsein für das Thema Pflege zu schaffen. Hierzu wurde ein Infofächer entwickelt, der verschiedene Schwerpunktthemen, wie z. B. Demenz, ambulante und stationäre Pflege oder das Pflegezeitgesetz, aufgreift und regionale Beratungsstellen nennt.

Von März bis November 2016 können Führungskräfte, Beschäftigte und Interessierte kostenlos an der Veranstaltungsreihe „Zwischen Beruf UND Pflege muss kein ODER!“ teilnehmen. Das von den acht Unternehmen organisierte Angebot reicht von Seminaren und Kursen für Führungskräfte und Mitarbeitende, bis hin zu öffentlichen Fachvorträgen, Infomärkten, einer Autorenlesung (Martina Rosenberg: „Wege aus der Pflegefalle: Die Eltern pflegen – ein eigenes Leben führen“) und der Präsentation eines Kinofilms („Die Geschwister Savage“).

Begleitet wird die Veranstaltungsreihe von der dazugehörigen Wanderausstellung. Hierfür wurden informative Sitzwürfel sowie eine sogenannte Bodenzeitung gestaltet, die im Rahmen der Wanderausstellung die wichtigsten Informationen und Ansprechpartner zum Thema Angehörigenpflege in die breite Öffentlichkeit tragen sollen.

### Netzwerke und Kooperationen nutzen

Das audit-Netzwerk Coburg wurde beim Veranstaltungsauftritt unter anderem von der berufundfamilie Service GmbH unterstützt. Darüber hinaus arbeitet das audit-Netzwerk eng mit Pflegestützpunkten und Fachstellen für pflegende Angehörige aus dem Raum Coburg zusammen, die beispielsweise kostenlos Referenten für Fachvorträge zur Verfügung stellen.



*„Im Fokus unserer Veranstaltungsreihe steht, ein nachhaltiges Bewusstsein zu schaffen und die regionalen Ansprechpartner transparent zu machen.“*

Tanja Bächer-Sürgers, Gleichstellungsbeauftragte des Landratsamts Coburg und Projektinitiatorin

# 5

## Mehr Informationen – Servicestelle Familienpakt Bayern

*Sie haben Fragen zu konkreten Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik, wollen sich über den Familienpakt Bayern oder eine kostenfreie Mitgliedschaft und deren Vorteile informieren? Dann nutzen Sie das Informations- und Beratungsangebot der Servicestelle Familienpakt Bayern.*

### Die Servicestelle ...



... ist **Ansprechpartnerin** für Fragen zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Bayern.

... **bietet Erstberatung** für bayerische Unternehmen zur Gestaltung einer familienfreundlichen Arbeitswelt.



... **stellt Informationen** rund um das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ bereit.

... **schafft eine Plattform** zum Erfahrungsaustausch für Unternehmen, Initiativen und weitere beteiligte Akteure.



... führt themenspezifische **Informationsveranstaltungen** und **Workshops** mit hohem Praxisbezug durch.

### Wir beraten Sie gern!

Servicestelle Familienpakt Bayern  
Bernhard-Wicki-Straße 8  
80636 München  
Tel.: 089/5790-6280  
E-Mail: [servicestelle@familienpakt-bayern.de](mailto:servicestelle@familienpakt-bayern.de)  
Internet: [www.familienpakt-bayern.de](http://www.familienpakt-bayern.de)







**Pflege**

Der Begriff Pflege wird im Rahmen der Pflegeversicherung derzeit eng ausgelegt. Das bedeutet, dass insbesondere Leistungen der Grundpflege (wie Unterstützung bei der Körperpflege, Ernährung und Mobilität) darunter gefasst werden. In der Fachliteratur wird dagegen häufig eine weite Auslegung des Pflegebegriffs gewählt. Pflege umfasst dann neben der Grundpflege weitere Unterstützungsleistungen, wie organisatorische Hilfestellungen (zum Beispiel Begleitung bei Arztbesuchen und Erledigung von Einkäufen).

**Pflegeperson (z. B. pflegende Angehörige)**

Als Pflegeperson versteht die Soziale Pflegeversicherung Personen, die nicht erwerbsmäßig Pflegebedürftige in deren häuslichen Umgebung pflegen (§ 19 SGB XI). Die Pflege ist dann als nicht erwerbsmäßig einzustufen, wenn die Pflegeperson für diese kein Gehalt bezieht und die Pflegeleistung nicht zur beruflichen Tätigkeit gehört.

**Pflegebedürftigkeit**

Pflegebedürftig sind im Rahmen der Sozialen Pflegeversicherung Personen, die „wegen einer körperlichen, geistigen oder seelischen Krankheit oder Behinderung für die gewöhnlichen und regelmäßig wiederkehrenden Verrichtungen im Ablauf des täglichen Lebens auf Dauer, voraussichtlich für mindestens sechs Monate, in erheblichem oder höherem Maße (§ 15) der Hilfe bedürfen“ (§ 14 Abs. I SGB XI). Unterschiede im Umfang der Pflegebedürftigkeit von Personen, werden derzeit noch über das Pflegestufensystem abgedeckt (Pflegestufe 0 bis 3). Die Einordnung wird vom Medizinischen Dienst der Krankenkasse anhand des Zeitaufwands für die Pflege vorgenommen. Mit den Pflegestufen gehen unterschiedliche Leistungsansprüche einher (zum Beispiel im Kontext ambulanter Pflegesachleistungen: Stufe I – bis zu 468 Euro, Stufe II – bis zu 1.144 Euro, Stufe III – bis zu 1.612 Euro). Anfang 2017 wird eine Umstellung des gegenwärtigen Pflegestufensystems auf insgesamt fünf Pflegegrade vorgenommen. Damit einher geht eine Erweiterung des Pflegebedürftigkeitsbegriffs. Die Begutachtung des MDK bezieht sich ab dann auf den Grad der Selbständigkeit von Personen in insgesamt sechs Bereichen (zum Beispiel Mobilität, Kognitive und kommunikative Fähigkeiten, Gestaltung des Alltagslebens und sozialer Kontakte). Nähere Informationen zur Umstellung finden Sie auf den Seiten des Bundesministeriums für Gesundheit ([www.bmg.de](http://www.bmg.de)).

**Soziale Pflegeversicherung (SGB XI)**

Die Soziale Pflegeversicherung wurde 1995 als fünfte Säule der Sozialversicherung eingeführt. Die wichtigsten rechtlichen Regelungen zur Versorgung Pflegebedürftiger beinhaltet das elfte Sozialgesetzbuch (SGB XI). In diesem ist der Vorrang der häuslichen Pflege festgeschrieben (§ 3 SGB XI). Demnach soll darauf hingewirkt werden, dass Pflegebedürftige in erster Linie über Angehörige oder Bekannte versorgt werden. Erst wenn dies nicht sichergestellt werden kann, sollen professionelle Versorgungsleistungen (nach dem Prinzip ambulant vor stationär) hinzugezogen werden. Die Soziale Pflegeversicherung umfasst insbesondere Geld- und Sachleistungen. Finanziert wird sie über Beiträge ihrer Mitglieder, die in gleichen Teilen durch Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entrichtet werden. Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.bmg.bund.de/themen/pflege/pflegeversicherung.html](http://www.bmg.bund.de/themen/pflege/pflegeversicherung.html).

### **Pflegestärkungsgesetze I–III**

Mit dem Ziel der Verbesserung von Hilfen für Pflegebedürftige und deren Angehörige, wurden so genannte Pflegestärkungsgesetze verabschiedet, die seit 2015 sukzessive in Kraft treten. Das erste Pflegestärkungsgesetz (2015) umfasst u. a. die Weiterentwicklung von Vereinbarkeitsleistungen im Rahmen des Pflegezeitgesetzes und des Familienpflegezeitgesetzes sowie neue Kombinationsmöglichkeiten bestehender Pflegeleistungen (z. B. von Kurzzeit- und Verhinderungspflege). Das zweite Pflegestärkungsgesetz bringt ab 2017 einen neuen Pflegebedürftigkeitsbegriff sowie ein neues Begutachtungsverfahren zur Feststellung einer Pflegebedürftigkeit. Die bisherigen Pflegestufen (0–3) werden dann durch fünf Pflegegrade ersetzt. Schließlich zielt das dritte Pflegestärkungsgesetz, dessen Leistungen voraussichtlich ebenfalls Anfang 2017 in Kraft treten, insbesondere auf eine Stärkung der kommunalen Pflegeberatung.

Weiterführende Informationen zu den Pflegestärkungsgesetzen sind auf den Seiten des Bundesministeriums für Gesundheit verfügbar:

[www.bmg.bund.de/themen/pflege/pflegestaerkungsgesetze.html](http://www.bmg.bund.de/themen/pflege/pflegestaerkungsgesetze.html)

### **Pflegeberatung**

In Bayern bestehen vielfältige regionale Beratungsangebote für Pflegebedürftige und deren Angehörige. Darunter fallen die Pflegestützpunkte sowie die Fachstellen für pflegende Angehörige. Pflegestützpunkte koordinieren und vermitteln regionale Unterstützungsleistungen. Bei Bedarf gibt es für Hilfesuchende häufig die Möglichkeit einer längerfristigen Begleitung. Die seit 1998 bestehenden Fachstellen für pflegende Angehörige bieten auf die Zielgruppe ausgerichtete Leistungen an. Neben Informationen zum Thema Pflege, können Angehörige in den Fachstellen häufig auch Unterstützungs- und Entlastungsangebote nutzen. Einen Überblick zu den regionalen Beratungsangeboten gibt der folgende Link: [www.stmgp.bayern.de/service/ansprechpartner-und-fachstellen/](http://www.stmgp.bayern.de/service/ansprechpartner-und-fachstellen/)

### **Unterstützungs- und Entlastungsangebote für Angehörige**

Es bestehen zahlreiche Unterstützungs- und Entlastungsangebote für pflegende Angehörige, die auch im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf von Bedeutung sind. Darunter fallen beispielsweise die Kurzzeit-, Tages- und Verhinderungspflege. Zudem können niedrigschwellige Angebote, wie hauswirtschaftliche Service-Leistungen oder ehrenamtliche Pflegebegleiter bzw. Pflegebegleiterinnen, zur Entlastung genutzt werden. Hilfreich sind häufig auch Pflegekurse, die seitens der Pflegekassen angeboten werden und wohnortnahe Selbsthilfegruppen für pflegende Angehörige. Nähere Informationen zu den einzelnen Unterstützungs- und Entlastungsangeboten bieten insbesondere die Pflegeberatungsstellen (siehe Glossar: Pflegeberatung).

### **Pflegesensible Personalpolitik**

Eine pflegesensible Personalpolitik schafft betriebliche Rahmenbedingungen, die es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, den Anforderungen von Angehörigenpflege und Arbeitswelt gerecht zu werden. Dabei profitieren Unternehmen von motivierten und leistungsfähigen Beschäftigten. Eine pflegesensible Personalpolitik umfasst u. a. die Erhebung von Unterstützungsbedarfen, eine entsprechende Gestaltung neuer und/oder die Anpassung vorhandener Maßnahmen sowie eine umfassende betriebliche Kommunikation zum Thema Pflege (z. B. Jahresgespräche, Vorträge). Darüber hinaus ist eine die Leistung von pflegenden Angehörigen wertschätzende Kultur zentral (z. B. über die Sensibilisierung von Führungskräften). Nähere Informationen sind im Abschnitt 3 dieser Broschüre zu finden.

### **Kurzzeitige Arbeitsverhinderung (§ 2 PflegeZG und § 44a SGB XI)**

Beschäftigte haben im akuten Pflegefall Anspruch auf eine zehntägige Auszeit. Dabei besteht keine Ankündigungsfrist gegenüber der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber. Zur Finanzierung können Beschäftigte ein Pflegeunterstützungsgeld in Form einer Lohnersatzleistung (entsprechend des Kinderkrankengeldes) bei der Pflegekasse der/des Angehörigen beantragen. Voraussetzung dafür ist eine Pflegebedürftigkeit im Sinne des §§ 14 und 15 SGB XI. Die Pflegebedürftigkeit des nahen Angehörigen muss dem Arbeitgeber durch die Vorlage einer Bescheinigung der Pflegekasse oder des Medizinischen Dienstes der Krankenversicherung oder ggf. durch eine entsprechende Bescheinigung des privaten Pflegeversicherungsunternehmens nachgewiesen werden. Die zehntägige Auszeit kann unabhängig von der Größe des Unternehmens genutzt werden.

### **Pflegezeit (§ 3 PflegeZG)**

Mit der Pflegezeit können Beschäftigte, die einen bzw. eine Angehörige in häuslicher Umgebung pflegen, eine Auszeit von bis zu sechs Monaten nehmen. Zwei Varianten sind für diesen Zeitraum denkbar:

- eine vollständige Arbeitsfreistellung oder eine Reduzierung der bisherigen Wochenarbeitszeit

Unabhängig von der gewählten Variante müssen Beschäftigte ihrer Arbeitgeberin bzw. ihrem Arbeitgeber diese mindestens zehn Tage vor dem Beginn der Pflegezeit ankündigen. Ein Rechtsanspruch besteht ab einer Unternehmensgröße von 16 Beschäftigten. Während der Pflegezeit ist keine Lohnfortzahlung vorgesehen. Die Beschäftigten können aber ein zinsloses Darlehen beim Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) beantragen.

Die Pflegezeit endet nach Ablauf der in Anspruch genommenen Zeit, spätestens jedoch nach sechs Monaten. Wenn die pflegebedürftige Person innerhalb dieses Zeitraums nicht mehr pflegebedürftig ist oder sich ihr Zustand so sehr verändert, dass die häusliche Pflege unmöglich oder unzumutbar wird, dann endet die Pflegezeit vier Wochen nach Eintritt dieser veränderten Umstände. Gleiches gilt für den Fall, dass die pflegebedürftige Person innerhalb des Zeitraums verstirbt. Grundsätzlich müssen die veränderten Umstände der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber unverzüglich gemeldet werden. Die Pflegezeit kann vorzeitig nur mit deren/dessen Zustimmung beendet werden.

### **Sterbebegleitung (§ 3 PflegeZG)**

Bei weit fortgeschrittener und unheilbarer Erkrankung einer/eines Angehörigen ist eine Arbeitsfreistellung von bis zu drei Monaten möglich – auch wenn keine Pflegestufe vorliegt. Die Freistellung kann vollständig oder teilweise erfolgen. Ein entsprechendes ärztliches Attest ist erforderlich und der schriftlichen Ankündigung beizulegen. Die Begleitung in der letzten Lebensphase muss dabei nicht in häuslicher Umgebung erfolgen, sondern kann auch z. B. in einem Hospiz erfolgen. Betriebliche Mindestgröße und Ankündigungsfrist sind identisch zur Pflegezeit. Zudem besteht auch bei der Sterbebegleitung ein Rechtsanspruch, jedoch – wie im Falle der Pflegezeit – keine Lohnfortzahlung. Die Pflegeperson kann ein zinsloses Darlehen beantragen.

### **Familienpflegezeit (§§ 2 und 3 FPfzG)**

Die Familienpflegezeit kann für bis zu 24 Monate genutzt werden, wenn pflegebedürftige Angehörige in häuslicher Umgebung versorgt werden. Während dieser Zeit müssen Beschäftigte für mindestens 15 Stunden in der Woche arbeiten. Die geforderte Mindeststundenzahl muss jedoch nur im Durchschnitt eines Jahres vorliegen. Die konkrete Ausgestaltung und Aufteilung erfolgt nach den Bedürfnissen der Beschäftigten und ihrer zu pflegenden Angehörigen, muss jedoch mit dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin schriftlich festgehalten werden. Der Rechtsanspruch auf die Leistung besteht ab einer Unternehmensgröße von 26 Beschäftigten. Die Ankündigungsfrist beträgt acht Wochen.

Zur besseren Finanzierung können Beschäftigte während der Familienpflegezeit ein zinsloses Darlehen beim BAFzA beantragen. Dieses deckt die Hälfte des durch die Arbeitszeitreduzierung fehlenden Nettogehalts ab. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber müssen hierbei einer Mitwirkungspflicht nachkommen, indem sie den Beschäftigten eine Bescheinigung über den Arbeitsumfang sowie das Arbeitsentgelt vor der Familienpflegezeit ausstellen.

### **Weitere Informationen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen:**

BMFSFJ (2015):

Bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf. Neue gesetzliche Regelungen seit dem 1.1.2015. Berlin.

Unternehmerverband Deutsches Handwerk (UDH) (2015):

Merkblatt Familienpflegezeit. Berlin.

Informationen und Unterstützung rund um das Thema Pflege (inklusive aller Einzelheiten und Formulare zum Pflegeunterstützungsgeld und zinslosen Darlehen): [www.wege-zur-pflege.de](http://www.wege-zur-pflege.de)

# Anhang

- 
- <sup>1</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2008): Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern. In: Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 2/Ausgabe 2008.
- <sup>2</sup> Statistisches Bundesamt 2015, Pressemitteilung Nr. 094 vom 12.03.2015.
- <sup>3</sup> Es handelt sich um Pflegebedürftige von Pflegepersonen mit einer Pflegestufe (<https://www.tk.de/tk/regional/bayern/pressemitteilungen/812940>).
- <sup>4</sup> Umfrage „Zentrum für Qualität in der Pflege“ (ZQP): „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“, 2014.
- <sup>5</sup> Schneider, H./Heinze, J./Hering, D. (2011): Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Expertise im Rahmen des Projektes Carers@Work – Zwischen Beruf und Pflege: Konflikt oder Chance?.
- <sup>6</sup> Stand Mai 2016.

# Impressum

**Herausgeber:**

Servicestelle Familienpakt Bayern  
Bernhard-Wicki-Straße 8  
80636 München  
[www.familienpakt-bayern.de](http://www.familienpakt-bayern.de)

Der Familienpakt Bayern ist eine gemeinsame Initiative der Bayerischen Staatsregierung, des Bayerischen Industrie- und Handelskammertags e. V. (BIHK), der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. und des Bayerischen Handwerkstags e. V. (BHT), um die Arbeitswelt in Bayern noch familienfreundlicher zu machen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter zu verbessern.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Initiative Familienpakt Bayern; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur grundlegenden Information für am Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ Interessierte gedacht. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an den genannten Kontakt. Meinungsbeiträge geben die Auffassung einzelner Autoren bzw. Interviewter wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

**Bezugsquelle:**

Servicestelle Familienpakt Bayern  
Bernhard-Wicki-Straße 8  
80636 München  
Telefon +49 89 5790-6280  
E-Mail: [servicestelle@familienpakt-bayern.de](mailto:servicestelle@familienpakt-bayern.de)  
Internet: [www.familienpakt-bayern.de](http://www.familienpakt-bayern.de)

**Bildnachweise:**

Titel: GettyImages/Stockbyte  
Seite 4: iStockphoto/Nicolas Hansen  
Seite 28: iStockphoto/stevecoleimages  
Seite 31: iStockphoto/Yuri Arcurs

**Redaktion:**

Servicestelle Familienpakt Bayern

**Stand:** November 2016

**Gestaltung:** Schölzel, Möhring GmbH, Frankfurt am Main

