

Diana Auth
Daniela Brüker
Mirjam Dierkes
Simone Leiber
Sigrid Leitner
Marina Vukoman

Wenn Mitarbeiter Angehörige pflegen: Betriebliche Wege zum Erfolg

Ergebnisse des Projekts
„Männer zwischen Erwerbstätigkeit und Pflege“ (MÄNNEP),
gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung

Düsseldorf, April 2015

Projektnummer: 2012-611-4

Mehr zum Projekt unter:

<http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2012-611-4>

Inhalt

Auf einen Blick.....	3
1 Immer mehr Erwerbstätige vereinbaren Pflege und Beruf	4
2 Anlage der Studie und Beschreibung der untersuchten Betriebe.....	5
3 Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf	7
4 Wege zum Erfolg	10
5 Welche Betriebe waren weniger erfolgreich?.....	16
6 Die Rolle der betrieblichen Interessenvertretungen.....	18
7 Formulierte Unterstützungsbedarfe der Männer	21
8 Fazit und Ausblick	24
9 Literatur.....	25
10. Die Autorinnen.....	27
11. Kontakt.....	28

Auf einen Blick

Befragt wurden sieben Großunternehmen und vier KMUs aus den Branchen Chemie, Automobil, Finanzdienstleistung, Verwaltung, Pharmazie, Elektrotechnik, Energie- und Wasserversorgung, Metallhalbzeug, Betonstein, Messtechnik sowie kommunale Versorgung. Die Betriebe unterstützen Mitarbeiter mit Pflegeverantwortung auf zwei unterschiedlichen Wegen, die aber beide auf ihre Art erfolgreich sein können. Entscheidend ist dabei vor allem eine pflegesensible Unternehmenskultur.

Umfangreiche betriebliche Maßnahmen zur Unterstützung pflegender Mitarbeiter sind keine Garantie für eine gelingende Vereinbarkeit. Auch in vermeintlichen Vorzeigeunternehmen scheitert die Umsetzung von Maßnahmen häufig an mangelnder Unterstützung durch einzelne Vorgesetzte oder im Kolleg/innenkreis. Dies macht Führungskräftebildungen und die Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen zu Kernelementen betrieblicher Vereinbarkeitspolitik.

Häufig kommt der Anstoß für die Vereinbarkeitsmaßnahmen von Seiten der Unternehmensleitung bzw. von Personalverantwortlichen; im öffentlichen Dienst spielen Gleichstellungsbeauftragte eine wichtige Rolle. Betriebs- und Personalräte unterstützen die Beschäftigten in Konfliktfällen, greifen das Thema jedoch nur in Ausnahmefällen eigeninitiativ auf. Spezifische Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zum Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf sind selten.

Prozesse zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf werden vor allem dort stark vorangetrieben, wo eine persönliche Betroffenheit einzelner Entscheider/innen in der Unternehmensleitung oder der Personalvertretung vorliegt.

Die Versorgung von älteren Angehörigen ist längst nicht mehr nur Frauensache, Männer leisten hier einen wichtigen Beitrag. Doch während Frauen ihre Erwerbstätigkeit eher um die Pflege herum arrangieren, richten Männer die Pflege nach der Erwerbstätigkeit aus und pflegen häufig in gemischten Pflegearrangements.

In den Unternehmen wird die Verantwortung für die Unterstützung pflegender Angehöriger eher beim Staat als auf der betrieblichen Ebene gesehen. Dessen ungeachtet werden von den Beschäftigten vor allem niedrigschwellige betriebliche Maßnahmen wie Informationsangebote und die Flexibilität von Arbeitszeit sowie -organisation sehr geschätzt und gewünscht. Längere Auszeiten oder längerfristige Arbeitszeitreduktionen zur Pflege sind für die meisten Befragten – zumindest ohne eine finanzielle Ausgleichszahlung durch Staat oder Betrieb – weder realistisch umsetzbar noch gewünscht.

1 Immer mehr Erwerbstätige vereinbaren Pflege und Beruf

In Deutschland gibt es derzeit 2,5 Mio. Pflegebedürftige. Davon werden rund zwei Drittel zuhause gepflegt. Von den häuslich Gepflegten werden knapp 1,2 Mio. ausschließlich durch Angehörige gepflegt (Statistisches Bundesamt 2013). Aufgrund des demographischen Wandels und der gesellschaftlichen Alterung wird die Zahl der Pflegebedürftigen weiter deutlich ansteigen (vgl. die Zusammenstellung von Vorausberechnungen in Gerlinger/Röber 2009, 13ff.) Hinzu kommt, dass immer mehr häuslich Pflegenden, selbst die Hauptpflegepersonen, erwerbstätig sind. Der Anteil der erwerbstätigen Hauptpflegepersonen ist zwischen 1998 und 2010 von 37% auf 59% angestiegen. Der Anteil der Vollzeitbeschäftigten hat sich von 16% auf 28% erhöht (TNS Infratest Sozialforschung 2011, 31). Dies passt zu dem Befund, dass in den letzten Jahren auch die Zunahme männlicher Pflegenden (die häufig erwerbstätig sind) zu verzeichnen ist. Der Anteil der männlichen Hauptpflegepersonen ist zwischen 1998 und 2010 von 20% auf 28% angestiegen, wobei sich der Anteil der pflegenden Söhne von 5% auf 10% sogar verdoppelt hat (TNS Infratest Sozialforschung 2011, 27). Schaut man nicht nur auf die Hauptpflegepersonen, sondern auf alle Angehörigen, die mindestens eine Stunde pro Tag pflegen, zeigt sich, dass der Anteil der pflegenden Männer sogar auf einem Niveau von 35% liegt (im Jahr 2010; Rothgang u.a. 2012, 82ff.).

Immer mehr Unternehmen müssen also damit rechnen, dass ihre Beschäftigten Pflegeverantwortung und Erwerbstätigkeit miteinander in Einklang zu bringen haben. Und dies gilt längst nicht mehr nur für Frauen und wird künftig weiter ansteigen. Die betrieblichen Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege beziffert eine Studie von Schneider et al. (2011) auf knapp 19 Milliarden Euro pro Jahr. Eine Mitarbeiterbefragung in 30 kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) in Nordrhein-Westfalen hat gezeigt, dass im Durchschnitt 15,3 Prozent der befragten Mitarbeitenden pflegebedürftige Angehörige haben. Dies betraf Männer und Frauen in beinahe ähnlichem Maße und galt insbesondere für die Altersgruppe der 40- bis 59-Jährigen (Wallrafen-Dreisow/Lameck 2014, 30). Die Mehrheit der Unternehmen weiß heute jedoch gar nicht, wie viele ihrer Beschäftigten neben dem Beruf noch häusliche Pflegeaufgaben wahrnehmen und wie sie diese dabei unterstützen können. Dabei liegt dies nicht nur im Interesse einer mitarbeiterfreundlichen Unternehmenskultur, sondern trägt auch dazu bei, die Unternehmen für Fachkräfte attraktiver zu machen, sowie einer Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit und überlastungsbedingten Krankheitsausfällen vorzubeugen. In diesem Report stellen wir Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf vor, die sich im Rahmen einer qualitativen Untersuchung in elf Unternehmen für pflegende männliche Beschäftigte als sinnvoll erwiesen haben.

2 Anlage der Studie und Beschreibung der untersuchten Betriebe

Im Folgenden werden Ergebnisse der Studie „Männer zwischen Erwerbstätigkeit und Pflege“ (MÄNNEP)¹ vorgestellt, in der die Vereinbarkeitsprobleme von pflegenden Söhnen im betrieblichen Kontext untersucht wurden. Dabei wurde erhoben, auf welche familiären und sozialen Netzwerke, professionellen Hilfen sowie arbeitsrechtlichen und betrieblichen Ressourcen erwerbstätige Männer zurückgreifen, die zudem noch eine/n Angehörige/n pflegen. Besonderes Augenmerk galt dabei auch der Frage, wie Betriebe ihre Beschäftigten erfolgreich bei der Bewältigung dieser Doppelbelastung unterstützen können.

Zur Methode

Methodisch wurde die Felderschließung über elf Betriebsfallstudien gewählt. Das Vorgehen umfasste zum einen 25 leitfadengestützte, halbstandardisierte Experteninterviews mit Personalrats- oder Betriebsratsmitgliedern in den ausgewählten Unternehmen sowie mit Verantwortlichen aus der Unternehmensleitung oder Personalabteilung. Zum anderen wurden 44 leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews (angelehnt an Witzel 1982; 2000) mit erwerbstätigen pflegenden Männern in den ausgewählten Unternehmen durchgeführt, 37 Männer waren pflegende Söhne bzw. (in einem Fall) Neffen. Um möglichst alle Männer im Kontext ähnlicher, förderlicher Rahmenbedingungen zu befragen, wurden bewusst vor allem solche Betriebe ausgewählt, die sich bereits als „pflegesensibel“ ausgezeichnet hatten.² Trotz einer tendenziell eher zurückhaltenden Bereitschaft von Unternehmen, sich an der Studie zu beteiligen, konnte letztlich ein breit gestreutes Sample von Betrieben zusammengestellt werden, das sowohl Großunternehmen als auch KMUs umfasst (siehe Tabelle 1). Alle Kontakte zu den pflegenden Männern wurden faktisch über Anlaufstellen in den Betrieben selbst hergestellt, was eine gewisse Selektivität der Auswahl nicht ausschließt. Denn hier handelt es sich ausschließlich um Mitarbeiter, deren Pflgetätigkeit zumindest diesen Anlaufstellen im Betrieb bekannt war. Dennoch haben viele Männer in den Interviews durchaus kritisch zu betrieblichen Rahmenbedingungen Stellung bezogen.

¹ Das Projekt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und zwischen Juni 2013 und Januar 2015 an der Fachhochschule Düsseldorf, der Fachhochschule Köln sowie der Universität Gießen durchgeführt. Siehe auch maennep.web.fh-koeln.de

² Als Anhaltspunkte hierfür wurden beispielsweise die Mitgliedschaft in einschlägigen Netzwerken (z.B. Erfolgsfaktor Familie), die Zertifizierung als familienfreundlicher Betrieb (z.B. durch die Hertie-Stiftung) sowie die Teilnahme an Wettbewerben zur Familienfreundlichkeit gewertet.

Die Übersicht in Tabelle 1 zeigt, dass die befragten Großunternehmen fast durchgängig einen hohen Umfang an pflegesensiblen Maßnahmen aufweisen, während die KMUs schwerpunktmäßig im mittleren Bereich liegen. Für unsere Untersuchung haben wir zwischen sieben Feldern unterschieden, in denen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf im Betrieb angesiedelt sein können: (1) Informationsbereitstellung, (2) spezielle Ansprechpersonen für das Thema innerhalb des Unternehmens, (3) Kooperation mit externen Anlaufstellen (Beratung und Vermittlung) (4) Flexibilisierung der Arbeitszeit (5) Flexibilisierung des Arbeitsortes, (6) Führungskräftebildungen und (7) Geld(werte)leistungen. Der Umfang der pflegesensiblen Maßnahmen wurde als „hoch“ eingestuft, wenn ein Unternehmen in mindestens fünf der sieben Felder Maßnahmen anbietet. Als „mittel“ wurde eine Angebotspalette von Maßnahmen in drei bis vier der Felder definiert. Die Unternehmen mit dem Etikett „gering“ stellen v.a. Informationen bereit und ermöglichen eine (teilweise eingeschränkte) Flexibilisierung der Arbeitszeit.

Dass von vielen Unternehmen eine vergleichsweise breite Palette von Unterstützungsmaßnahmen angeboten wird, ist allerdings nicht immer eine Garantie dafür, dass diese auch konfliktfrei zur Anwendung kommen. So haben wir in vier der elf Betriebe Hinweise auf Anwendungsprobleme bei den Maßnahmen erhalten. Diese werden in Abschnitt 5 näher ausgeführt.

Tabelle 1: Die untersuchten Betriebe

Nr.	Betriebsgröße	Wirtschaftsbereich	Umfang Maßnahmen	Hinweise auf Anwendungsprobleme
1	Großunternehmen	industriell, privatwirt.	hoch	ja
2	Großunternehmen	industriell, privatwirt.	hoch	nein
3	Großunternehmen	Dienstleistung, öffentl.	hoch	nein
4	Großunternehmen	Dienstleistung, öffentl.	hoch	nein
5	Großunternehmen	Dienstleistung, öffentl.	hoch	ja
6	Großunternehmen	industriell, privatwirt.	hoch	ja
7	KMU	industriell, privatwirt.	mittel	nein
8	KMU	Dienstleistung, privatwirt.	mittel	ja
9	KMU	industriell, privatwirt.	mittel	nein
10	KMU	industriell, privatwirt.	gering	nein
11	Großunternehmen	industriell, privatwirt.	gering	nein

Quelle: Eigene Darstellung.

3 Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

Schleppende Umsetzung und Anwendung der gesetzlichen Rahmenbedingungen im Betrieb

Vor dem Hintergrund der geltenden Gesetzeslage sind Betriebe mit mehr als 15 Beschäftigten verpflichtet, Pflegezeit zu gewähren. Das *Pflegezeitgesetz* ermöglicht eine kurzfristige, zum Befragungszeitpunkt unbezahlte, ab 2015 bezahlte, Beurlaubung von bis zu zehn Tagen, um in einer akuten Pflegenotfallsituation Pflege für Angehörige zu organisieren, und eine unbezahlte Beurlaubung oder Arbeitszeitverkürzung von bis zu sechs Monaten, um Angehörigenpflege zu leisten. Davon zu unterscheiden ist die *Familienpflegezeit*. Diese stellt ein (bis 2015) freiwilliges Angebot von Betrieben dar und erlaubt die Reduktion der Arbeitszeit um (bis zu) 50 Prozent für bis zu zwei Jahre.³ Während dieser Zeit wird der Lohn auf einem Niveau von (bis zu) 75 Prozent weitergezahlt. Nach Ablauf der Familienpflegezeit erhöht sich die Arbeitszeit wieder auf den Ausgangspunkt, während der Lohn so lange reduziert bleibt, bis die während der Pflegephase in Anspruch genommene Lohnsubventionierung aufgeholt ist.

In den hier befragten Betrieben spielten allerdings weder die Pflegezeit noch die Familienpflegezeit eine Rolle für die Ermöglichung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege. Pflegeauszeiten wurden nur von einem Befragten in Anspruch genommen (Familienpflegezeit) und waren bei den befragten pflegenden Männern auch kaum bekannt. In den meisten Betrieben werden eigene tarifliche Vereinbarungen, Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie informelle Regelungen für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf genutzt und bevorzugt.

Innovative Maßnahmen auf der Betriebsebene

Von den formal auf Betriebsebene geregelten pflegesensiblen Maßnahmen wird von allen elf befragten Betrieben die Flexibilisierung von Arbeitszeit unter Vereinbarkeitsgesichtspunkten ermöglicht. Zehn Betriebe bieten Information zum Thema Pflege für ihre Beschäftigten an, und sechs Betriebe schulen ihre Führungskräfte zum Thema Pflege. Ebenfalls sechs Betriebe haben eine konkrete Ansprechperson im Unternehmen, an die man sich im Pflegefall wenden kann, und fünf Betriebe kooperieren mit externen Pflegedienstleistern. Ein Großbetrieb stellt für Mitarbeiter/innen und deren Angehörige Wohneinheiten des begleiteten Wohnens für Senior/innen bereit. Fünf Betriebe ermöglichen einen flexiblen Arbeitsort über Heim- oder Telearbeit

³ Der Mindestumfang der verbleibenden Arbeitszeit muss allerdings 15 Wochenstunden betragen.

und drei gewähren Geld- oder geldwerte Leistungen bei Angehörigenpflege. Geld(werte) Leistungen waren somit insgesamt selten und umfassten einen tariflich geregelten, so genannten Demographiefonds⁴, fünf Tage bezahlte Freistellung im Sinne der kurzzeitigen Arbeitsverhinderung nach §2 Pflegezeitgesetz sowie ein zinsloses Darlehen für pflegende Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit verkürzen oder eine Pflegezeit nehmen.

Als besonders innovativ können folgende Maßnahmen in den untersuchten Betrieben bezeichnet werden:

- Die Etablierung einer innerbetrieblichen Anlaufstelle für pflegende Beschäftigte (z.B. über den betrieblichen Sozialdienst, ein Büro für Diversity-Fragen oder auch eine Projektleitung zum Thema Familie und Beruf).
- Besondere Informationsanstrengungen zum Thema Pflege wie z.B. die Sammlung von aktuellem Informationsmaterial sowie regionalen Pflegeanbietern in einem „Pflegekoffer“, den sich die Beschäftigten ausleihen können, oder die gemeinsame Organisation von Pflegeseminaren für Beschäftigte in Kooperation mit anderen KMUs.
- Die Schaffung einer spezifischen Dienstvereinbarung für pflegende Mitarbeiter/innen, die auf Grund eines besonderen Verfahrens einerseits kollektive Rechtssicherheit schafft, andererseits jedoch auch flexibel auf individuelle Bedürfnisse reagieren kann.
- Die Einrichtung eines sehr flexiblen Pflegezeitkontos mit der Möglichkeit bis zu 250 Plus- oder 400 Minusstunden langfristig auszugleichen.
- Die Ermöglichung von Jobsharing bei Führungskräften.
- Die Ermöglichung eines qualifikationsadäquaten Arbeitsplatzwechsels innerhalb des Unternehmens (z.B. vom Außen- in den Innendienst).
- Die Einrichtung eines Demographiefonds (s. Fußnote 4) zur Ermöglichung von Altersteilzeit oder Vorruhestand mit Lohnausgleich.
- Ein moderierter Gesprächskreis mit Expert/innenvorträgen sowie Exkursionen in Altenhilfe- und Pflegeeinrichtungen vor Ort.
- Die Bereitstellung von sozialarbeiterisch begleiteten Wohneinheiten für Pensionäre des Unternehmens.

Hohe Bedeutung informeller Regelungen

Neben den formal geregelten Angeboten im Unternehmen haben jedoch insbesondere informelle Regelungen eine hohe Bedeutung für die Umsetzung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Dies gilt auch dann, wenn eine Betriebs- oder Dienstvereinba-

⁴ Ab einem Alter von 57 Jahren kann die Arbeitszeit um zwei Stunden pro Woche bei vollem Lohnausgleich reduziert werden. Diese Arbeitszeitreduzierung kann auch „aufgespart“ werden, so dass zu einem späteren Zeitpunkt eine höhere Reduzierung der Wochenarbeitszeit oder auch Vorruhestand in Anspruch genommen werden kann. Finanziert wird die Maßnahme über einen Demographiefonds, in den das Unternehmen pro Beschäftigtem 300€ im Jahr einzahlt.

zung zum Thema Pflege vorliegt. Insofern setzen formale Regelungen zwar betriebliche Standards, die informellen Absprachen ermöglichen jedoch erst passgenaue Lösungen. Eine wichtige Rolle nehmen dabei Vorgesetzte oder auch die Kolleg/innen im Team ein, die informelle Absprachen zulassen (oder blockieren) und damit das Ausmaß der Pflegesensibilität eines Unternehmens wesentlich bestimmen.

4 Wege zum Erfolg

Hintergrund: Wie pflegende Söhne Vereinbarkeit organisieren

Eingangs wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Unterstützung pflegebedürftiger Angehöriger längst nicht mehr nur als Frauensache bezeichnet werden kann und Unternehmen sich zunehmend darauf einstellen müssen, dass auch männliche Mitarbeiter Pflegeverantwortung übernehmen. Daher müssen Wege gefunden werden, Beschäftigte bei der Doppelverantwortung von Beruf und Sorgearbeit⁵ möglichst gut zu unterstützen. In der Literatur zu pflegenden Männern war es bisher umstritten, ob und inwiefern diese anders pflegen und daher ggf. auch andere Unterstützungsbedarfe haben als Frauen. Meist ging es dabei jedoch um Männer im Rentenalter, die ihre Partnerinnen pflegen; erwerbstätige Männer und ihre Vereinbarkeitsstrategien wurden bisher nur begrenzt in den Blick genommen (vgl. z.B. Klott 2010, Langehennig 2012, Hammer 2014).

In unserer Untersuchung erwerbstätiger pflegender Söhne zeigte sich ein wichtiger Unterschied: Während Frauen häufiger ihre Erwerbstätigkeit nach der Pflegesituation ausrichten (vgl. Keck 2012, 38 ff.), organisieren die Männer klar die Pfl egetätigkeit um die Erwerbstätigkeit herum. Die Vermutung, dass Männer sich nur am Rande und überwiegend organisatorisch um die Belange ihrer Angehörigen kümmern, hat sich nicht bestätigt. Viele Männer, die pflegen, engagieren sich durchaus in bemerkenswertem Umfang. Häufig wurden aufeinanderfolgend oder parallel sogar beide Elternteile betreut. Die Männer versuchen aber, ihre Aktivitäten innerhalb des Rahmens beruflicher Flexibilitätsfenster sowie in Rand- und Erholungszeiten durchzuführen, was teils mit erheblichen Belastungen einhergeht.

Als eindruckliches Beispiel dafür kann Herr Moll⁶ angeführt werden (Kasten).

Beispiel: **Herr Moll** ist 55 Jahre, verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder. Er lebt in einer Kleinstadt. Er hat mit Hilfe seiner Ehefrau und seines Sohnes, mit denen er zusammen lebt, ca. vier Jahre lang täglich mit einem Aufwand von mehreren Stunden beide Elternteile, die im gleichen Haus in einem Anbau wohnten, betreut. Sein (inzwischen verstorbener) Vater litt an Parkinson und war im Rahmen der Pflegeversicherung zuletzt als Härtefall eingestuft. Seine Mutter ist körperlich aufgrund eines künstlichen Hüftgelenks eingeschränkt und leidet an einer Demenz. Seit die Mutter sich Anfang 2010 das Hüftgelenk gebrochen hatte und sich ihr Zustand in Folge ver-

⁵ Wir haben uns in der Untersuchung nicht nur auf (Körper-)Pflege im engen Sinne konzentriert, sondern berücksichtigen auch Unterstützungsleistungen wie persönliche Betreuung, haushälterische Versorgung, Hilfe bei Administrativem und Behörden, medizinische Versorgung und Demenzversorgung, da diese Tätigkeiten je nach Zeitumfang oder zeitlicher Lage ebenfalls zu starken Vereinbarkeitsproblemen führen können. Dies heißt jedoch nicht, dass Männer nicht auch Körperpflege übernehmen. Rund ein Viertel der von uns befragten Männer übernahmen Tätigkeiten der Körperpflege im engen Sinn.

⁶ Alle Namen der Interviewten wurden geändert, die Altersangaben wurden leicht modifiziert.

schlechtern hat, haben Herr Moll und seine Frau entschieden, die Eltern zu sich zu holen. Sie haben dafür alles behindertengerecht ausgebaut. Als professionelle Unterstützung haben sie Kurzzeitpflege genutzt. Herr Moll hat seine Vollzeit-Erwerbstätigkeit mit 40 Stunden während der gesamten Pflegezeit unverändert beibehalten. Er arbeitet in einem unbefristeten Verhältnis als Abteilungsleiter in einer Werkstatt mit ca. 100 Mitarbeitern in der Chemieindustrie. Seine Ehefrau geht keiner Erwerbstätigkeit nach. Seine Frau hat tagsüber die Versorgung der Eltern übernommen. Er kümmerte sich morgens, abends, nachts und am Wochenende um diese. Unter der Woche hat er neben der Arbeit ca. 20-25 Stunden an Pflege geleistet. Insbesondere nachts war Hilfe notwendig, die dann auch Erholungsphasen verkürzt hat. Herr Moll hat sehr umfassende Hilfen geleistet, die sich von behördlichen und finanziellen Angelegenheiten über Haushalt, persönliche Betreuung bis hin zu medizinischer Versorgung und Körperpflege erstreckt haben. Er konnte aufgrund von Arbeitszeitsouveränität Zeitfenster für die Pflege finden und fühlte sich sowohl von seinen Mitarbeitern als auch seinem Vorgesetzten stark unterstützt. In seiner Abteilung besteht Gleitzeit, und es gibt die Regelung, dass man von einem Acht-Stunden-Tag vier Stunden anwesend sein muss und dann in Absprache mit dem Vorgesetzten nach Hause gehen kann. Bei seinem Arbeitgeber hat er einen monatlich stattfindenden angeleiteten Gesprächskreis besucht. Obwohl seine Frau nicht erwerbstätig war und viel an Betreuung und Pflege aufgefangen hat, belastete ihn der hohe zeitliche Aufwand, den die Versorgung der beiden Eltern mit sich brachte.

Insgesamt zeigen sich bei den interviewten Männern folgende Muster hinsichtlich von Vereinbarkeitslösungen:

- Die überwiegende Zahl der Männer arbeitet trotz Pflege kontinuierlich in Vollzeit weiter (in 30 von 37 Fällen), Stundenreduzierungen sind selten (nur in sechs Fällen wurde die Arbeitszeit vertraglich reduziert).
- In zwei Fällen finden sich Veränderungen der Arbeitszeitlege.
- Die Familienpflegezeit wurde nur in einem Fall beansprucht, die Pflegezeit gar nicht.
- Altersteilzeit (Blockmodell) wurde auf Grund der Pflegesituation von einem Mann in Anspruch genommen.
- Ein Befragter hat sein Tätigkeitsprofil verändert, um Beruf und Pflege besser miteinander vereinbaren zu können.
- In den meisten Fällen wurden informelle Regelungen oder flexible Arbeitszeitmodelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege genutzt.
- Die überwiegende Mehrheit der Pflegearrangements, in denen die erwerbstätigen Männer oft auch als Hauptpflegepersonen⁷ beteiligt waren, griff unterstützend auf (semi-)professionelle Dienstleistungen zurück. Nur in wenigen

⁷ Hauptpflegepersonen sind hier definiert als nicht-professionelle Helfer von Hilfe- und Pflegebedürftigen, die regelmäßig Unterstützung leisten und dabei mehr als andere informelle Helfer/innen mit der Hilfe und Pflege befasst sind.

Fällen wurde keine außerfamiliäre Unterstützung in Anspruch genommen (ausführlich zu den Pflegearrangements der Männer vgl. Auth et al. 2015).

Die generell hohe Erwerbsneigung von Männern wird hier deutlich sichtbar, was jedoch auf Grund sich verändernder Geschlechterrollen sowie ökonomischer Zwänge von Familien zunehmend auch für Frauen gilt.

Erfolgspfad 1: Großunternehmen mit umfangreichen Maßnahmen und pflegesensibler Unternehmenskultur

Welche der untersuchten Unternehmen waren nun besonders erfolgreich darin, ihre (männlichen) Beschäftigten⁸ bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zu unterstützen? Es liegt auf der Hand, dass es für Großunternehmen leichter ist, ein umfangreiches Repertoire an Unterstützungsmaßnahmen zur Verfügung zu stellen. Dies zeigt auch Tabelle 1, in der alle untersuchten Großunternehmen bis auf eines in die Kategorie „hoch“ eingestuft wurden, was den Umfang der Unterstützungsmaßnahmen betrifft. Alle diese sechs Großunternehmen bieten ihren Mitarbeiter/innen Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und stellen Informationsmaterial bzw. Informationsveranstaltungen bereit. Vier dieser sechs Großunternehmen mit einem breiten Angebot an Unterstützung haben eine konkrete Ansprechperson für das Thema Pflege im Betrieb und schulen ihre Führungskräfte. Vier Großbetriebe kooperieren in der einen oder anderen Art mit externen Pflegedienstleistern. Eine Flexibilisierung des Arbeitsortes wird ebenfalls in vier Fällen ermöglicht, wenngleich dies, insbesondere im Fall des Unternehmens 6, nicht immer für die gesamte Belegschaft gilt. Geld(werte)leistungen kamen ebenfalls nur in Großbetrieben (3 Fälle) vor. Allerdings zeigt der Fall von Unternehmen 11 auch, dass Großunternehmen keineswegs automatisch eine hohe Pflegesensibilität im Sinne besonders umfangreicher Maßnahmen aufweisen müssen. Nur zwei der elf Unternehmen hatten bisher überhaupt systematisch erhoben, inwiefern ihre Mitarbeiter/innen vom Pflege Thema aktuell oder in näherer Zukunft betroffen sind.

Ein umfangreiches Repertoire an unterstützenden Maßnahmen allein erwies sich jedoch nicht als hinreichende Bedingung für eine gelingende Förderung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Denn diese Maßnahmen nutzen nur begrenzt, wenn nicht das entsprechende Vertrauensklima im Unternehmen vorhanden ist, von diesen auch

⁸ Auch wenn sich die Studie auf pflegende Männer konzentriert hat, gehen wir davon aus, dass die hier angeführten betrieblichen Erfolgsstrategien im Prinzip auch auf Frauen übertragbar sind, insbesondere was die hohe Bedeutung einer pflegesensiblen Betriebskultur sowie die Bereitstellung von Informationen und Beratungsangeboten betrifft. Auf der Ebene weiterer Einzelmaßnahmen unterscheiden sich Männer und Frauen darin, dass letztere weniger stark an der Vollzeithnorm orientiert sind und häufiger aus Teilzeitpositionen heraus agieren. Frauen mit hoher Erwerbsneigung, so unsere Vermutung, sollten dagegen in ihren Maßnahmenpräferenzen und Bedürfnissen den von uns befragten Männern sehr ähnlich sein.

Gebrauch zu machen, insbesondere bei einem so sensiblen Thema. Pflege ist nach wie vor häufig negativ besetzt, es hat mit körperlichem wie geistigem Verfall sowie Tod zu tun. Daher sprechen pflegende Beschäftigte ihre Situation im Betrieb im Vergleich zu (werdenden) Eltern seltener an. Während also umfangreiche Unterstützungsmaßnahmen in sechs der sieben untersuchten Großunternehmen zu finden waren, gelang es lediglich in drei Fällen, in den Unternehmen 2, 3 und 4, auch bezogen auf die Anwendung der Maßnahmen eine entsprechend pflegesensible Unternehmenskultur zu entwickeln. Zumindest sind in diesen Fällen bei unserer Untersuchung keine Anwendungsprobleme offenbar geworden.

Die Unternehmenskultur stellt ein vielfältiges kulturelles System dar und ist daher ein „komplexes Konstrukt aus Strukturen und Werten“ (Abbate 2014, 4). „Typische Werte, Einstellungen, Normen und Verhaltensweisen, die sich [...] in einem Unternehmen entwickelt haben und von der Mehrheit der Unternehmensmitglieder akzeptiert werden“, gelten als Unternehmenskultur (Bolz 2013, 25). So zeigt sich die Kultur in den jeweiligen Unternehmen im Umgang untereinander (Kollegialität), zwischen den Mitarbeiter/innen und ihren Vorgesetzten sowie in der Einstellung zu den einzelnen Kund/innen und anderen Stakeholdern des Unternehmens.

Beispiel: Exemplarisch für ein Unternehmen mit umfangreichen Maßnahmen und einer pflegesensiblen Unternehmenskultur in einem Großunternehmen steht in unserem Sample **Betrieb 2**. Es handelt sich um ein Unternehmen mit insgesamt rund 180.000 Mitarbeiter/innen, davon etwa 17.000 am befragten Standort in einer männerdominierten Branche. Das Unternehmen ist tarifgebunden und hat eine Betriebsvereinbarung zum Thema Familie und Beruf. Als Gründe für die Einführung pflegesensibler Maßnahmen werden durch die Personalabteilung Mitarbeiterbindung und Verhütung von Krankheiten durch private Belastung genannt.

Insgesamt gibt es eine breite Palette an Berufen, die im Unternehmen ausgeübt werden, so dass die befragten Männer verschiedene Berufszweige abdecken und somit auch unterschiedliche Voraussetzungen für die Inanspruchnahme der Maßnahmen haben. Wichtige Maßnahmen sind beispielsweise die Möglichkeit zum Job-Sharing, Arbeitsplatzwechsel in besonderen Situationen, Teilzeitmodelle oder Telecomputing. Außergewöhnlich ist an diesem Betrieb die vergleichsweise hohe Offenheit für Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens, um bspw. Mitarbeiter/innen aus der Fertigung die Vereinbarkeit zu ermöglichen. Ein solcher Arbeitsplatzwechsel war für einen befragten Mitarbeiter die Chance, sich besser um seine Pflegeaufgaben kümmern zu können, was am alten Arbeitsplatz wegen Schichtarbeit nicht möglich gewesen wäre. Ein weiterer Mitarbeiter beschreibt einen problemlosen Wechsel in die Teilzeit, obwohl er Führungsverantwortung hat. Daneben gibt es am Standort auch ein Mitarbeiternetzwerk von pflegenden Angehörigen, die für die Arbeit im Netzwerk teilweise freigestellt werden. Hier gibt es für pflegende Angehörige Rat und Informa-

tionen zum Thema Pflege, beispielsweise in Form einer Broschüre, die einen so genannten „Notfallplan“ in Pflegesituationen anbietet. Außerdem werden auch verschiedene Veranstaltungen organisiert sowie zu weiteren Ansprechpartnern weitergeleitet. Des Weiteren haben die Beschäftigten die Möglichkeit, sich bei einer zentralen Anlaufstelle in Hinsicht auf Vereinbarkeitsfragen beraten zu lassen. Auch gibt es weitere Ansprechpartner zu pflegerelevanten Themen vor Ort, wie z.B. die Schwerbehindertenvertretung, den Gesundheitsdienst sowie das Mitarbeiternetzwerk.

Vereinbarkeitsprobleme werden zunächst vor Ort (informell) zwischen direktem Vorgesetzten und Mitarbeiter geregelt, so die Unternehmensphilosophie. Begleitet ist dies von einem „Awareness-Training“ für Vorgesetzte. Sollte es zu unlösbaren Problemen zwischen den Parteien kommen, schaltet sich der Betriebsrat ein. Insgesamt kann das Betriebsklima zum Thema Pflege als offen und sensibilisiert eingestuft werden, was durch Fachkräfteschulungen zum Thema Gesundheit zusätzlich gefördert wird. Alle befragten Mitarbeiter betonen, dass die Vereinbarkeitsschwierigkeiten bisher immer geklärt werden konnten und bescheinigen dem Unternehmen insgesamt ein gutes Betriebsklima.

Erfolgspfad 2: KMUs mit Raum für informelle Flexibilität und pflegensibler Unternehmenskultur

Für KMUs ist es deutlich schwieriger, ihren Beschäftigten umfangreiche unterstützende Maßnahmen zur Verfügung zu stellen, da ihre finanziellen Ressourcen begrenzter und Arbeitsabläufe mit einer kleineren Personaldecke weniger leicht flexibilisierbar sind. Dies heißt jedoch nicht, dass diese keine Handlungsspielräume hätten und nicht durch die Vernetzung mit anderen KMUs, etwa für die gemeinsame Organisation von Informationsveranstaltungen (s. Abschnitt 2), die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf durchaus positiv gestalten könnten. Das Beispiel von Unternehmen 10 zeigt darüber hinaus, dass eine positive Unternehmenskultur und die Bereitschaft dazu, informelle Lösungen zu finden, in KMUs besonders zentral sind.

Beispiel: Bei **Unternehmen 10** handelt sich um ein inhabergeführtes, tarifgebundenes Unternehmen mittlerer Größe mit einem hohen Anteil männlicher Mitarbeiter (knapp 90%). Das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurde in diesem Unternehmen vom geschäftsführenden Inhaber auf die Tagesordnung gesetzt und durch einzelne engagierte Personen in der Personalabteilung implementiert. Sowohl befragte Personalverantwortliche als auch Mitglieder des Betriebsrates waren schon selbst von einem Pflegefall im nahen Familien- oder Bekanntenumfeld betroffen. Der Betrieb zeichnet sich durch ein ausgeprägtes Selbstverständnis als „Familienunternehmen“ aus, was man an der äußerst geringen Personalfluktuation und der hohen Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen erkennt. Zudem spielen auch strategische Überlegungen zur Personalgewinnung und -erhaltung eine Rolle für die Förderung von Vereinbarkeit, da sich (vor allem im Produktionsbereich des Unter-

nehmens) ein Fachkräftemangel abzeichnet. Zudem wird das Durchschnittsalter des Personals mit ca. 44 Jahren als relativ hoch angegeben. Man setzt in diesem Betrieb bei Vereinbarkeitsproblemen vor allem auf individuelle und informelle Absprachen mit den Vorgesetzten und unter Kolleg/innen. Dem Führungspersonal wird in Hinsicht auf einen angemessenen Umgang mit Vereinbarkeitsbelangen seiner Mitarbeiter/innen eine hohe Kompetenz zugetraut und auch abverlangt, denn die systematische Schulung der Führungskräfte in diesem Feld wird erst allmählich institutionalisiert. Dennoch wird die Unternehmenskultur von allen im Unternehmen befragten Gruppen einvernehmlich als positiv im Sinne von äußerst mitarbeiterfreundlich und familienorientiert eingeschätzt. Das Unternehmen hält für seine Mitarbeiter/innen die Möglichkeit vor, an einem mit anderen Unternehmen im Verbund durchgeführten Seminar zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege teilzunehmen. Diese Maßnahme wurde von allen in dem Unternehmen befragten Männern als sehr hilfreich bewertet. Weitere spezielle Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege existieren zum Zeitpunkt der Befragung nicht. Im Wesentlichen beläuft sich das konkrete Bemühen um Familienfreundlichkeit auf das Angebot von Gleitzeit, wovon allerdings Mitarbeiter/innen im Schichtbetrieb der Produktion nicht profitieren. Dennoch bewerten die im Betrieb Befragten das eigene Unternehmen im Sinne von Pflege- und Familienfreundlichkeit im positiven Sinne als Vorreiter (s. auch Auth/Dierkes 2015).

5 Welche Betriebe waren weniger erfolgreich?

In diesem Kapitel werden Ergebnisse aus Betrieben vorgestellt, in denen unsere Interviewpartner, insbesondere die betroffenen Männer, von innerbetrieblichen Anwendungsproblemen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege berichteten. Bei vier der elf befragten Unternehmen fanden sich trotz teilweise sehr umfangreicher betrieblicher Maßnahmen zur Unterstützung pflegender Beschäftigter entsprechende Hinweise. Diese betreffen alle die Unternehmenskultur und resultierten im Wesentlichen daraus, dass Vorgesetzte keine ausreichende Sensibilität im Hinblick auf die Bedürfnisse pflegender Beschäftigter gezeigt haben. „Führungskräfte spielen eine wesentliche Rolle bei der unmittelbaren Umsetzung einer familienorientierten Personalpolitik und damit auch der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ (Bold/Deußen 2013, 47) – dieser Befund wurde auch in unserer hier vorgestellten Studie sehr deutlich.

Aus der Analyse von Anwendungsproblemen in drei Großunternehmen und einem KMU ergeben sich vier Arten von Hindernissen, die die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf erschweren:

- (1) Eine stark leistungsorientierte Unternehmenskultur führt zu einem hohen Leistungsdruck der Mitarbeiter, dem viele nur mit Überstunden begegnen können. Abweichungen von der Vollzeitnorm und Freistellungen bringen – insbesondere bei Männern – erwartbare Karrierenachteile mit sich. Berichtet wurde z.B. von Ausschlussmechanismen in Bezug auf das Team und die Verteilung von qualifikationsadäquaten Arbeiten.
- (2) Eine eindeutige Priorisierung betrieblicher Belange vor den Bedürfnissen der pflegenden Männer macht die Inanspruchnahme von vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen unmöglich. So können beispielsweise Personalengpässe und ein hohes Arbeitsaufkommen zur Ablehnung von pflegebedingten Wünschen nach Arbeitszeitreduzierung und damit zu einer „Ignoranz der privaten Sphäre“ (Keck 2012, 203) führen.
- (3) Manche Führungskräfte – insbesondere jüngere Vorgesetzte – erkennen den Wert der privat geleisteten Pflegearbeit oftmals nicht hinreichend an und unterschätzen die daraus resultierenden Belastungen für die Beschäftigten. Es bestätigt sich, wie auch andere Studien (vgl. Bold/Deußen 2013, 47; BMFSFJ 1997, 206) belegen, dass eine persönliche Betroffenheit von Vorgesetzten mehr Verständnis und Unterstützung für pflegende Beschäftigte mit sich bringt und dagegen Mitarbeiter/innen, die unter einer/m in der Angehörigenpflege unerfahrenen Vorgesetzten arbeiten, häufig stärker für ihre Belange eintreten müssen. Manche – ältere – Führungskräfte wiederum, die mit sehr traditionellen Rollenbildern aufgewachsen sind, sprechen männlichen Beschäftigten die Rolle der Pflegenden ab und verhindern insbesondere für pflegende Männer bessere Vereinbarkeitsbedingungen.

- (4) Fehlendes Vertrauen in Mitarbeiter verhindert die Einführung von Vereinbarkeitsmaßnahmen wie Vertrauensarbeitszeit oder Telearbeit/Homeoffice. Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ist jedoch sehr entscheidend für eine pflegesensible Unternehmenskultur (vgl. Reuyß et al. 2012, 108) und ermöglicht erst die Enttabuisierung des Themas und eine Öffnung pflegender Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber.

6 Die Rolle der betrieblichen Interessenvertretungen

Ein Teilaspekt der Studie galt auch der Frage, welche Rolle den Betriebs- und Personalräten bei der Entwicklung des Themas Vereinbarkeit von Pflege und Beruf auf der betrieblichen Ebene zukommt. Untersuchungen haben in der Vergangenheit bereits darauf hingewiesen, dass das Thema Familienfreundlichkeit (hier breiter bezogen auf Kindererziehung und Pflege) in der Betriebsratsarbeit bisher nur bedingt angekommen und in der Mehrheit der Betriebe nicht Gegenstand von Betriebsvereinbarungen ist (z.B. Klenner 2008 auf Basis der WSI-Betriebsrätebefragung). Bezüglich der Rolle von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen bestätigt sich dieses Bild in unserer Studie. Von den 11 untersuchten Betrieben hatten lediglich zwei der Großunternehmen eine Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung abgeschlossen, welche sich speziell auf das Thema Pflege (Betriebe 4 und 5) bezog. In einem Betrieb (Betrieb 8) war dies zum Interviewzeitpunkt in Planung, ein anderer (Betrieb 6) stellte eine Betriebsvereinbarung zurück, weil man die Gesetzesänderungen zur Pflegezeit und Familienpflegezeit abwarten wollte.

Eine spezifische Betriebs- oder Dienstvereinbarung zur Pflege kann nicht mit familien- oder pflegesensiblen Arbeitsbedingungen gleichgesetzt werden, da pflegerelevante Aspekte auch in anderen Vereinbarungen, insbesondere zur Arbeitszeitgestaltung, Homeoffice oder zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, enthalten sein können. Dies war in der Tat auch in der Mehrheit der untersuchten Unternehmen der Fall. Auch eine allgemeine Betriebsvereinbarung „Familie und Beruf“ kam mehrfach vor. Zudem ist ein Vorgehen des Arbeitgebers im Themenfeld Pflege auch ohne Betriebs- oder Dienstvereinbarung denkbar, beispielsweise im Rahmen von Zertifizierungsverfahren wie das Audit „beruf und familie“. Dennoch kann eine spezielle Dienst- oder Betriebsvereinbarung als ein Ausdruck dafür verstanden werden, dass dem Thema Pflege im Unternehmen wie auch im Betriebs- oder Personalrat besondere Beachtung beigemessen wird.

Betrachtet man die Fälle näher, die eine Vereinbarung zum Thema „Familie und Beruf“ abgeschlossen haben, zeigt sich, dass eine dieser Vereinbarungen (Unternehmen 1) aus dem Jahr 2003 stammte und bereits als veraltet galt. Dennoch wurde zum Interviewzeitpunkt (2014) weder von Seiten des Betriebsrats noch von der Unternehmensführung eine Veranlassung gesehen, diese zu aktualisieren. In diesem Fall fungierte weniger der Betriebsrat als ein betrieblicher Sozialdienst als zentraler Ansprechpartner für pflegende Mitarbeiter/innen. Dieser stellte jenseits einer Betriebsvereinbarung umfassende Beratungs- und Unterstützungsangebote bereit, welche die Problematik für die pflegenden Mitarbeiter deutlich abfederte. Der Betriebsrat unter-

stützte in diesem Unternehmen pflegende Angehörige zwar in Konfliktfällen, betrachtete den Bereich Pflege aber nicht als sein „Kerngeschäft“(IB1_B_01, 139).⁹

In den beiden Fällen mit pflegespezifischer Vereinbarung waren diese nicht veraltet, sondern nahmen im Gegenteil einen wichtigen Stellenwert bei der Gestaltung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ein. In einem Betrieb wird – trotz der Betriebsvereinbarung – das Thema Vereinbarkeit jedoch weniger stark vom Betriebsrat als von einer sehr engagierten Gleichstellungsbeauftragten vorangetrieben:

„Also wenn man ehrlich ist [...] diese Themen hat auch der Betriebsrat oft einfach mir zugeordnet. Und der hat nicht so eine große Rolle gespielt, allerdings, seit es die Betriebsvereinbarung gibt, die ja der Betriebsrat dann auch gemacht hat, ist man da schon etwas mehr drauf aufmerksam geworden. Aber es ist ganz oft bei diesen Themen gewesen, dass man dann sagt: Naja, da kümmerst du dich ja drum. Bei der Pflege logischer Weise, dadurch, dass die Betriebsvereinbarung im Betriebsrat gemacht wurde, und ich glaube, da hat man sich dann auch ein bisschen mehr mit beschäftigt. Aber die größte Rolle hat es da bisher nicht gespielt.“ (IB4_G_01, 95-100)

Interessant ist, dass aus den Reihen der Betriebsräte selbst durchaus Einwände zu hören waren, warum von einer Betriebsvereinbarung möglicherweise keine Verbesserung zu erwarten sei, zumindest in Unternehmen, in denen sich die Leitungsebene dem Thema bereits geöffnet hat. Es wird befürchtet, dass eine Betriebsvereinbarung sich als zu inflexibel erweist:

„In dem Moment, wo ich eine Betriebsvereinbarung aufsetze, (.) muss ich halt auch wirklich alle Eventualitäten dort hineinpacken, und dann wird es schwierig. Dann wird es schwierig, diese Details, die ich dort festhalten müsste, das wäre ... eine große Kugel. Und ob man da halt nicht besser mit läuft, dass man es so, wie es jetzt ist, beibehält, da unsere Firma ja positiv darauf anzusprechen ist, selbst initiiert diese Beruf und Pflege anbietet, für Mitarbeiter kostenlos.“ (IB10_B_01, 99)

Andererseits ist es im Falle eines anderen Betriebs gelungen, speziell zur Pflege eine innovative Betriebsvereinbarung mit einem Verfahren abzuschließen, welches ein hohes Maß an individueller Flexibilität gewährt. Hier kam die Initiative von einer betroffenen Mitarbeiterin, die sich dann an den Personalrat wandte. Auch die Gleichstellungsbeauftragte war hier eine wichtige Initiativperson.

Blickt man jenseits konkreter Betriebs- oder Dienstvereinbarungen auf die Rolle der Betriebs- und Personalräte, so lässt sich feststellen, dass diese sich dem Thema zwar zunehmend stellen und unterstützend bereit stehen, wenn Anliegen oder Konflikte an sie herangetragen werden. Bis auf wenige Ausnahmen können diese jedoch innerhalb

⁹ Alle direkten Zitate in diesem Abschnitt stammen von Mitgliedern der befragten Betriebs- oder Personalräte bzw. einer Gleichstellungsbeauftragten, die ebenfalls einmal Betriebsratsmitglied war.

unserer Fälle nicht als zentrale Initiator/innen von Maßnahmen ausgemacht werden. In der Mehrheit der Fälle ging die Initiative von der Unternehmensleitung aus. Im öffentlichen Dienst waren auch Gleichstellungsbeauftragte treibende Kräfte.

Selbst oder gerade in vorbildlichen Großbetrieben laufe das Thema Pflege auf Betriebsratsseite „eher so nebenbei“ (IB4_B_01, 73), weder Kindererziehung noch Pflege spiele „eigentlich eine große Rolle“ (IB2_B_01, 74). Das Thema sei zwar auf der Agenda, aber u.a. auf Grund einer schwierigen wirtschaftlichen Lage des Unternehmens werde es „nicht mit Prioritätenliste Nummer 1“ (ebd.) verfolgt. Handlungsbedarf wird in diesem Feld tendenziell erst gesehen, wenn Probleme auftauchen (IB10_B_01, 95-96).

Eine Ausnahme stellte ein Unternehmen dar, in dem die vorhandenen Maßnahmen für pflegende Mitarbeiter/innen zentral von einem persönlich in dem Themenfeld sehr engagierten Betriebsrat vorangebracht wurden. Selbst dieser stellt jedoch heraus, dass es innerhalb des Betriebsrats durchaus unterschiedliche Interessenlagen gab und er zunächst eine Menge Freizeit investieren und Überzeugungsarbeit dafür leisten musste, dass hier ein neues, relevantes Thema für Betriebe aufkam:

„Und (..) die Betriebsräte haben in der Anfangsphase, wo ich hier anfang, habe ich keine Unterstützung aus meinem Betriebsrat hier gehabt. ... Am besten machst du das während der Freizeit, weil unsere eigentlichen Themen sind so die direkt firmenbezogenen. (.) Ich hab das auch irgendwo immer nebenher gemacht und hab das so, als ein eigenes Thema laufen lassen. Aber inzwischen ... also jetzt, die sind zu harten Themen geworden, das ist aus der weichen Ecke raus. Vereinbarkeit und Gesundheit sind zwei KNALLHARTE Themen für die Zukunft. Und das wird inzwischen dem Allerletzten klar. (.) Chancengleichheit läuft dabei mit.“ (IB6_B_01, 89).

Gleichzeitig wird auch angesprochen, dass die Betriebsratsarbeit gerade bei einem tabuisierten Thema wie der Pflege nicht immer leicht zu organisieren ist (IB8_B_01, 19).

7 Formulierte Unterstützungsbedarfe der Männer

In diesem Abschnitt geht es darum, welche Wünsche zur Weiterentwicklung und Unterstützungsbedarfe von den befragten Männern selbst formuliert werden. Diese lassen sich in die folgenden betrieblichen Handlungsfelder gliedern:

Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Männliche erwerbstätige Pflegepersonen greifen in der vorliegenden Studie stark auf Arbeitszeitsouveränität zurück. Über die unterschiedlichen Branchen hinweg haben sie Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeiten und/oder Zeitkonten eingesetzt, um sich neben der Arbeit um die Betreuung und Pflege von Familienangehörigen kümmern zu können. Die Befragten, die ihre Arbeitszeiten nicht flexibel gestalten können, formulieren einen Bedarf an größerer Arbeitszeitsouveränität. Auch äußern Beschäftigte mit starren Arbeitszeiten die Idee einer Stundenumwandlung von Urlaubstagen (des im Tarifrecht über den gesetzlichen Anspruch von 20 Tagen hinausgehenden Urlaubsanspruchs), über die dann selber verfügt werden kann. Dabei würden die Befragten hinnehmen, auf ihre Erholungszeiten zu verzichten.

„Und mittlerweile stellt es sich halt so dar, dass ich meine Urlaubstage dafür aufwende, um die Pflege zu machen, sofern ich ganze Tage brauche. Und das ist ja mein Problem. Ich brauche die eigentlich nur, um nachmittags früh zu meinen Eltern zu kommen. Und da ist das Unternehmen einfach nicht flexibel genug, um das mit dem Zeitkonto zu regeln. Dass ich also Urlaubstage ins Zeitkonto packe, um daraus dann drei Nachmittage, aus einem Tag drei Nachmittage zu machen" (IB8_M_01).

Der Wunsch nach Homeoffice wird ebenfalls geäußert. Dazu bedarf es der Schaffung entsprechender technischer Voraussetzungen sowie eines Vertrauens in die Mitarbeiter/innen, dass sie mit den Ausnahmeregelungen gewissenhaft umgehen.

Umstrukturierung der Arbeitsorganisation. Es zeigt sich, dass erwerbstätige Männer in sehr spezialisierten Tätigkeiten, die nicht in ein Team eingebunden sind, vor der Herausforderung stehen, ihre Aufgaben bewältigen zu können und erst durch die Einstellung weiterer Kolleg/innen Entlastung erfahren (haben). Ähnliches gilt für einige Führungskräfte, die starke Zeitkonflikte verspüren. Klare Vertretungsregelungen und die Möglichkeit der Aufgabendelegation sind hier für pflegende Beschäftigte hilfreich. Des Weiteren wird Entlastung von Rufbereitschaften und Reisetätigkeiten gewünscht, da sich diese nur schwer mit einer Pflegesituation vereinbaren lassen. Zudem werden Kundenkontakt und Schichtarbeit als Erschwernisse für eine gelingende Vereinbarkeit angeführt. Diesbezüglich ist ggf. über Umstrukturierungen in der Arbeitsorganisation oder, bei Befürwortung durch den Mitarbeiter, über Arbeitsplatzwechsel nachzudenken.

Betriebliche Informations- und Beratungsangebote. Wenn man die Nutzung der betrieblichen Maßnahmen durch die Männer näher analysiert, zeigt sich der hohe Stellenwert von Informationsveranstaltungen und Seminarreihen sowie von Einzelfallberatungen. In den beiden Betrieben, wo derartige Angebote fehlen, werden diese von den befragten Männern als interessant und wünschenswert bezeichnet. Des Weiteren wäre zu überlegen, inwiefern Vermittlungsleistungen des Betriebs ggf. auch überregional angeboten werden können, damit nicht nur Angebote am Unternehmensstandort, sondern auch am Wohnort der pflegenden Beschäftigten genutzt werden können. Gerade für international agierende Betriebe, die Beschäftigte aus anderen (Bundes-)Ländern einstellen, stellt sich die Herausforderung, Beratungsangebote für die pflegenden Angehörigen zu organisieren, da Eltern(teile) häufig in anderen Regionen leben. In Betrieben, in denen keine Beratungsleistungen vorgehalten werden, wird angeregt, Lotsen zu bestimmen (intern oder extern), die eine erste Orientierung im Pflegesystem geben können.

Sensibilisierung von Führungskräften und Kolleg/innen. Sehr häufig wird die zentrale Rolle von Vorgesetzten angesprochen, von denen sich teilweise mehr Verständnis für die Doppelaufgabe gewünscht wird. Daran wird deutlich, wie entscheidend Führungskräftebildungen sind, um einen sensiblen Umgang mit dem Thema zu bewirken und dieses nicht nur als Herausforderung für weibliche Beschäftigte zu diskutieren. In wenigen Fällen stießen die befragten pflegenden Beschäftigten auch im Kollegenkreis auf Unverständnis und fehlende Unterstützung. Auch die Mitarbeiterschaft sollte also für die Thematik sensibilisiert werden.

Aktive Ansprache durch Vorgesetzte und Personalservice. Mitarbeiter von sich als pflegefreundlich bekennenden Betrieben erwarten eine Bringschuld seitens des Unternehmens und beklagen die Holschuld, die ihnen teilweise zugewiesen wird.

„Ja, ich hätte mir gewünscht, dass zum Beispiel, in dem Moment, (.) wo man das öffentlich macht, wo man sagt: So, Chef, ich habe da ein Problem; dass ein Chef dann sagt: (..) Pass auf, (.) wir setzen uns mal zusammen, wie kriegen wir das jetzt geregelt. (..) Du weißt vielleicht auch nicht, unser Haus bietet das und das und das an. Setz dich mit der Personalabteilung in Verbindung, spreche den und den an (..) und hör dir mal an, was es alles gibt. (.) Das hätte ich mir gewünscht, dass jemand zu mir sagt: (.) Da kannst Du hingehen (.) und da kriegst du alles, was du brauchst. (.) Aber ich war ja in einer Situation, ich musste ja holen. Ich musste ja suchen“ (IB3_M_02).

Im Wesentlichen bezieht sich diese Forderung auf betriebsinterne Kommunikations- und Informationsstrukturen und den Wunsch, dass Vorgesetzte und/oder Mitarbeitende aus Personalabteilungen aktiver auf die Betroffenen zukommen, Lösungsmöglichkeiten aufzeigen und so das Vereinbarkeitsproblem nicht bei den Mitarbeitern lassen, sondern als gemeinsames Problem auffassen.

Ein Interesse an männerspezifische Angeboten, bspw. Austauschgruppen für pflegende Männer, die als Ergebnis einiger Forschungsarbeiten zu pflegenden Männer emp-

fohlen werden (vgl. Langehenning et al. 2012), ließ sich im hier befragten Sample nicht finden. Der Wunsch nach Austausch ist unterschiedlich stark vorhanden; es zeigt sich aber, dass dieser, wenn vorhanden, nicht geschlechtshomogen ausgerichtet ist, sondern der gemeinsame Erfahrungshintergrund als Pflegeperson entscheidend ist.

8 Fazit und Ausblick

Die Untersuchung von elf Betrieben im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf hat gezeigt, dass das Thema in der betrieblichen Praxis vorankommt, wenngleich langsam. Selbst in Betrieben, die speziell ausgewählt worden waren, weil sie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufweisen, ist das Thema Pflege dem Thema Kinderbetreuung noch häufig nachgeordnet. Die Betriebs- und Personalräte haben hier in der Regel keine initiiierende Funktion. Insbesondere in KMUs besteht weiterhin Handlungsbedarf, betriebliche Unterstützungsmaßnahmen – auch durch geschickte Vernetzung – auszubauen. Für Großunternehmen wie KMUs gilt jedoch gleichermaßen, dass die wenigsten Betriebe bisher systematisch erfassen, inwiefern ihre Belegschaft von dem Thema betroffen ist. Zudem hat sich gezeigt, dass eine pflegesensible Unternehmenskultur, die den Nutzen von Vereinbarkeit für das Unternehmen, aber auch den gesellschaftlichen Wert von Pflege insgesamt anerkennt, der zentrale Schlüssel für eine gelingende betriebliche Vereinbarkeitspolitik ist.

9 Literatur

- Auth, D.; Brüker, D.; Dierkes, M.; Leiber, S.; Leitner S. (2015): Trotz Pflege kein Vereinbarkeitsproblem? Typische Arrangements und Ressourcen erwerbstätiger pflegender Männer, Konferenzpapier zur Einreichung für die Tagung der Hans-Böckler-Stiftung „Soziale und gesundheitsbezogene Dienstleistungsarbeit im Wohlfahrtsstaat“, Hattingen, 1.-2.Juni (in Vorbereitung).
- Auth, D.; Dierkes, M.(2015): Söhne in der Angehörigenpflege - Charakteristika, Ressourcen und Bedarfe im betrieblichen Kontext. In: Meier-Gräwe, U.: Die Arbeit des Alltags. Gesellschaftliche Organisation und Umverteilung. Wiesbaden: Springer VS, 203-226.
- Abbate, S. (2014): Unternehmenskultur fördern. Sieben Schritte zu einer dynamischen und motivierenden Wertevermittlung. Wiesbaden: Springer.
- Bold, S.; Deußen, M. (2013): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung. München: Hampp.
- Bolz, H. (2013): Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung. Unternehmenskultur systematisch reflektieren, Veränderungsprozesse durchdacht gestalten. Wiesbaden: Springer.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1997): Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gerlinger, T.; Röber, M. (2009): Die Pflegeversicherung. Bern: Huber.
- Hammer, E. (2014): Unterschätzt: Männer in der Angehörigenpflege. In: Das Magazin der Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen. Jg. 22, Nr. 2., 33-34.
- Keck, W. (2012): Die Vereinbarkeit von häuslicher Pflege und Beruf. Programmbereich Gesundheit: Studien zur Gesundheits- und Pflegewissenschaft. Bern: Verlag Hans Huber.
- Klenner, C. (2008): Gleichstellung und familienfreundliche Arbeitsbedingungen, in: WSI-Mitteilungen. Nr. 06, 342-345.
- Klott, S. (2010): „Ich wollte für sie sorgen“. Die Situation pflegender Söhne: Motivation, Herausforderungen und Bedürfnisse“, Frankfurt a.M.: Mabuse-Verlag.

- Langehennig, M.; Betz, D.; Dosch, E. (2012): Männer in der Angehörigenpflege. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Reuyß, S.; Pfahl, S.; Rinderspacher, J.; Menke, K. (2012): Pflegesensible Arbeitszeiten. Perspektiven der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin: edition sigma.
- Rothgang, H.; Müller, R.; Unger, R.; Weiß, C.; Wolter, A. (2012): BARMER GEK Pflegereport 2012. Schwerpunktthema: Kosten bei Pflegebedürftigkeit. In: Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse, Band 17.
- Schneider, H.; Heinze, J.; Hering, D. (2011): Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Münster, Berlin: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik.
- Statistisches Bundesamt (2013): Pflegestatistik 2011. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse. Wiesbaden.
- TNS Infratest Sozialforschung (2011): Abschlussbericht zur Studie „Wirkungen des Pflege-Weiterentwicklungsgesetzes“. München: Bericht zu den Repräsentativerhebungen im Auftrag des BMG.
- Wallrafen-Dreisow, H.;Lameck, A. (2014): Netzwerk pflegend Beschäftigte - Wenn Mitarbeitende zu pflegenden Angehörigen werden. In: Pro Alter, Jg. 46, Nr. 6., 28-30.
- Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.

10. Die Autorinnen

Dr. Diana Auth, Diplom-Politologin, seit 2014 Vertretung der Professur für Vergleichende Gesundheits- und Sozialpolitik an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Arbeitsschwerpunkte: Vergleichende Wohlfahrtsstaatsforschung, Gender Studies, Pflegeforschung und soziale Gerontologie, Policy-Forschung: Arbeits-, Sozial- und Familienpolitik

Daniela Brüker, Dipl. Sozialgerontologin, Dipl. Heilpädagogin, wiss. Mitarbeiterin an der FH-Düsseldorf und Mitarbeiterin des Caritasverbandes Düsseldorf e.V., Forschungsinteressen: Angehörigenpflege, Demenz, Gender, Soziale Netzwerke und Soziale Unterstützung, Soziale Ungleichheit.

Mirjam Dierkes, M.A., wiss. Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaftslehre des Haushalts und Verbrauchsforschung der Justus-Liebig-Universität Gießen, Forschungsinteressen und Arbeitsschwerpunkte: Gender; Wandel von Wohlfahrtsstaaten, insbesondere im Bereich Pflege; Care-Arbeit und Erwerbsarbeit; Alternativökonomie

Prof. Dr. Simone Leiber, seit 2010 Professorin für Politikwissenschaften, insbesondere Sozialpolitik an der FH-Düsseldorf. Arbeitsschwerpunkte: Wandel und Wirkung von Wohlfahrtsstaaten, v.a. in den Bereichen Gesundheitspolitik, Alterssicherung und Pflege; EU-Sozialpolitik

Prof. Dr. Sigrid Leitner, seit 2008 Professorin für Sozialpolitik an der FH-Köln. Arbeitsschwerpunkte: Vergleichende Wohlfahrtsstaatsforschung, Sozialpolitik und Geschlecht, Renten- und Familienpolitik, Sozialpolitik und Soziale Arbeit.

Marina Vukoman, M. A., Dipl. Sozialarbeiterin. Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fachhochschule Dortmund und Mitarbeiterin im Generationennetz Gelsenkirchen e.V.. Arbeitsschwerpunkte: Altenhilfe, pflegende Angehörige, Soziale Netzwerke, Quartiersentwicklung.

11. Kontakt

Für die Autorinnen:

Prof. Dr. Simone Leiber

Fachhochschule Düsseldorf

Prodekanin des Fachbereichs Sozial- und Kulturwissenschaften

Universitätsstraße 1, Gebäude 24.21

40225 Düsseldorf

Tel.: 0211 43513430

Fax: 0211 81-15883

E-Mail: simone.leiber@fh-duesseldorf.de

Bei der Hans-Böckler-Stiftung:

Dr. Dorothea Voss

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Tel.: 0211 - 7778 194

Fax: 0211 - 7778 4194

E-Mail: dorothea-voss@boeckler.de