



# Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Krankenhaus

Aus der Praxis für die Praxis



## Inhalt

Grußwort des Staatssekretärs im Bundesfamilienministerium Lutz Stroppe .....	4
Grußwort des Hauptgeschäftsführers der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG) Georg Baum .....	5
<b>1. Qualifizierte Fachkräfte finden und binden – mit familienbewusster Personalpolitik .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Familienbewusste Lösungen .....</b>	<b>10</b>
2.1 Flexible und vereinbarkeitsorientierte Arbeitszeitmodelle: Verlässlichkeit für alle Seiten .....	10
2.2 Unterstützung bei der Kinderbetreuung: kleine Hilfen, große Wirkung .....	21
2.3 Wiedereinstieg in den Beruf: lohnendes Comeback .....	30
2.4 Beruf und Pflege: Entlastung erhöht die Einsatzbereitschaft .....	35
2.5 Familienbewusste Unternehmenskultur: Führung und Vorbilder gefragt .....	41
<b>3. Service .....</b>	<b>48</b>
3.1 Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ .....	48
3.2 Nützliche Links und Publikationen .....	49

## Grußwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine der zentralen Antworten auf die Herausforderungen des demografischen Wandels. Der steigende Fachkräftebedarf macht eine familienbewusste Arbeitswelt zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor für den Standort Deutschland. Frauen und Männer wollen Verantwortung im Beruf und in der Familie übernehmen. Gemeinsam mit Unternehmen, Verbänden und Beschäftigten schaffen wir hierfür die passenden Rahmenbedingungen.



Je nach Branche unterscheiden sich die Voraussetzungen für eine familienbewusste Personalpolitik. Gerade im Hinblick auf Arbeitszeitgestaltung stehen Krankenhäuser vor besonderen Herausforderungen.

Ich freue mich sehr, dass sich die Deutsche Krankenhausgesellschaft für eine familienbewusste Personalpolitik starkmacht. Zwei gemeinsame Fachveranstaltungen unseres Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“ und der Deutschen Krankenhausgesellschaft haben gezeigt, wie wichtig der Austausch über gute Praxis ist. Viele Krankenhäuser machen bei der Umsetzung familienbewusster Maßnahmen gute Erfahrungen. Einige dieser Erfolgsbeispiele präsentieren wir Ihnen in dieser Broschüre. Verfolgen auch Sie den Weg zu mehr Familienfreundlichkeit weiter – und profitieren Sie davon!

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Lutz Stroppe'.

Lutz Stroppe

Staatssekretär im Bundesministerium für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend

## Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

Personalbindung ist vor dem Hintergrund des wachsenden Fachkräftemangels die zentrale Herausforderung für Krankenhäuser. Bereits heute können viele Tausend Stellen im ärztlichen und pflegerischen Bereich nicht besetzt werden. Für eine qualitativ hochwertige medizinische Patientenversorgung sind Krankenhäuser jedoch auf gut ausgebildetes und motiviertes Personal angewiesen. Die gut 2.000 Krankenhäuser in Deutschland beschäftigen über 1,1 Mio. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vielerorts sind Krankenhäuser zudem größter Arbeitgeber.



Um auch in Zukunft attraktive Arbeitgeber sein zu können, haben die Kliniken in den letzten Jahren vielfältige Initiativen ergriffen. Einen hohen Stellenwert nehmen dabei insbesondere Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein. Immer mehr Krankenhäuser engagieren sich für familienbewusste Arbeitszeitmodelle, betriebliche Kinderbetreuung, Wiedereingliederungshilfen oder unterstützen ihre Beschäftigten bei der Pflege von Angehörigen.

Es ist uns daher ein Anliegen, Lösungsansätze aufzuzeigen, wie Krankenhäuser die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern können. Dies ist mit der komplett überarbeiteten 2. Auflage dieser Broschüre gelungen. Sie beinhaltet gute Beispiele aus der Praxis und gibt viele wichtige Hinweise zu den verschiedenen Aspekten von Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Wir freuen uns, dass wir unsere erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ fortsetzen können. Seit dem Beginn unserer Kooperation im Jahr 2009 konnten einige Hundert Krankenhäuser für eine Mitgliedschaft im Netzwerk gewonnen werden. Dies ist ein deutliches Zeichen für das verstärkte Engagement der Krankenhäuser auf diesem Gebiet.

Die Deutsche Krankenhausgesellschaft wird sich auch in Zukunft dafür einsetzen, dass familienbewusste Strukturen in den Krankenhäusern geschaffen werden können. Die vorliegende Broschüre ist ein weiterer Meilenstein auf dem Weg dorthin.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'G' followed by a 'B' and a horizontal line, representing Georg Baum.

Georg Baum

Hauptgeschäftsführer der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG)



# 1.

## Qualifizierte Fachkräfte finden und binden – mit familienbewusster Personalpolitik

Angesichts eines zunehmenden Fachkräftebedarfs hat die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Krankenhäusern in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Der Frauenanteil in der Medizin steigt kontinuierlich. Pflegepersonal ist überwiegend weiblich. Auch in den anderen Berufsgruppen eines Krankenhauses sind Frauen oft in der Mehrzahl. Frauen sind meist stärker in familiäre Verpflichtungen involviert, aber auch immer mehr Männer übernehmen Verantwortung in der Familie und suchen entsprechende Modelle mit ihren Partnerinnen. Daher gilt: Wer Fachkräfte finden und binden will, kommt also an Maßnahmen zum Thema Beruf und Familie nicht mehr vorbei.

Die vorliegende Broschüre zeigt anhand von Beispielen und Erfahrungen aus der Praxis, wie Krankenhäuser Vereinbarkeit von Beruf und Familie praktisch umsetzen und gewinnbringend in ihr Geschäftsmodell integrieren können. Denn: Betriebliche Vereinbarkeitspolitik beruht nicht auf Gutmenschentum. Gut gemacht, befördert sie stattdessen arbeitsorganisatorische Impulse und Innovationen und verbessert nachhaltig Führungs- und Kommunikationskultur im Krankenhaus.

### Schon gewusst?

#### Fachkräftemangel droht

„112 – und niemand hilft – Fachkräftemangel: Warum dem Gesundheitssystem ab 2030 die Luft ausgeht“ – in der Studie des Wirtschaftsforschungsinstituts WifOR und der Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers wird ein eklatanter Fachkräftemangel vorausgesagt.

Dr. Dennis A. Ostwald, Geschäftsführer von WifOR: „Unter den gegebenen Rahmenbedingungen könnte laut der aktuellen Studie von PwC und WifOR in den stationären Einrichtungen des Gesundheitswesens in Deutschland im Jahr 2020 bereits jede zehnte ärztliche Vollzeitstelle unbesetzt bleiben. In den pflegerischen Berufen könnte sogar jede vierte benötigte Vollzeitkraft fehlen. Werden keine weiteren Schritte unternommen, dieser personellen Unterversorgung zu entgegnen, könnte sich dieses Problem bis ins Jahr 2030 deutlich verschärfen. Dann bliebe jede fünfte ärztliche bzw. knapp jede dritte pflegerische Stelle unbesetzt. Das heutige Versorgungsniveau kann unter diesen Umständen nicht aufrechterhalten werden.“



Dr. Dennis Ostwald

Wer Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht, realisiert deshalb handfeste betriebswirtschaftliche Effekte.

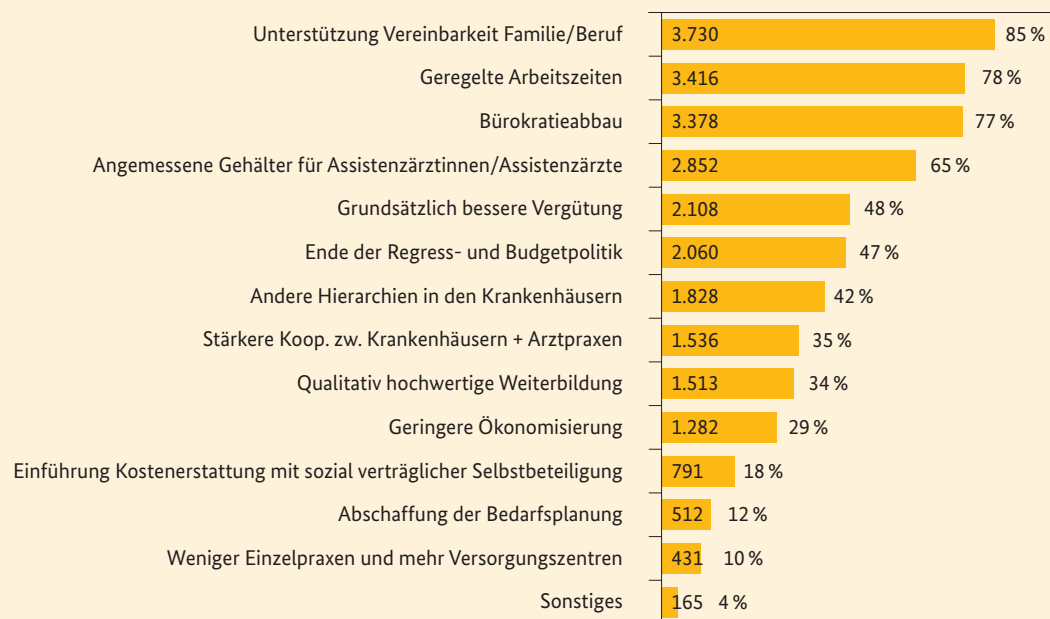
- | **Imagegewinn:** Ihr Haus positioniert sich als attraktiver Arbeitgeber, qualifizierte Fachkräfte werden auf Ihr Unternehmen aufmerksam und bewerben sich.
- | **Zufriedenere Beschäftigte:** Die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt. Das wirkt sich unmittelbar auf die Patientenversorgung aus.
- | **Weniger Fehlzeiten:** Engagierte Unternehmen verzeichnen im Schnitt deutlich weniger Fehltage.
- | **Schnelles Comeback:** Nach einer Familienpause kehren Beschäftigte schneller an ihren Arbeitsplatz zurück.

## Schon gewusst?

**Eine Studie des Hartmannbundes zeigt: Familienbewusste Arbeitsbedingungen sind der wichtigste Attraktivitätsfaktor für den Arztberuf.**

„Was müsste sich verändern, damit der Beruf der Ärztin bzw. des Arztes attraktiver wird?“

Umfrage unter 4.396 Medizinstudierenden des Hartmannbundes „Wie sehen Sie Ihre Zukunft als Ärztin oder Arzt?“



Quelle: Hartmannbund, 2012

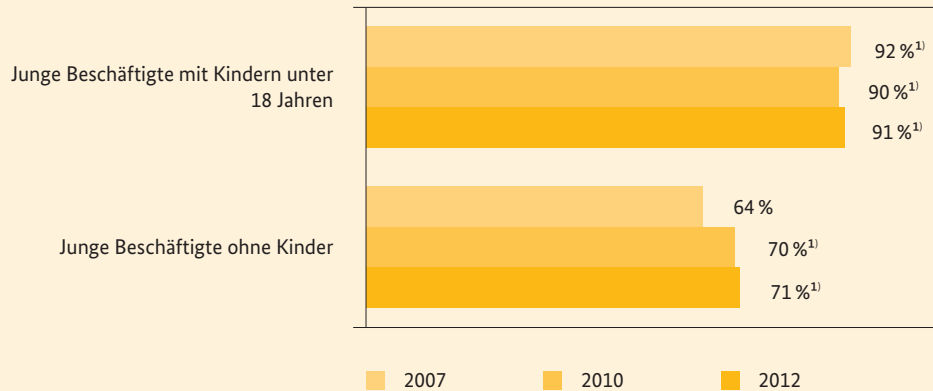


## Schon gewusst?

### Familienfreundlichkeit seit Jahren konstant mindestens genauso wichtig wie das Gehalt

„Bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers spielt für mich die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wichtigere oder eine ebenso wichtige Rolle wie das Gehalt“

Antworten „trifft voll und ganz zu“ & „trifft zum Teil zu“ [%]



1) Die Veränderungen zwischen den Befragungen sind statistisch nicht signifikant.

Quelle: GfK im Auftrag des BMFSFJ, 2012

Vielleicht passt nicht jede Maßnahme für jedes Krankenhaus. Aber: Wer sich die Mühe macht, maßgeschneiderte Angebote zu entwickeln und zu kommunizieren, schafft Gewinn für alle Beteiligten. Lassen Sie sich inspirieren,

- | wie verlässliche und flexible **Arbeitszeitsysteme** etabliert werden können,
- | wie **Beschäftigte mit kleinen Kindern** unterstützt werden können,
- | wie Eltern schneller aus der **Elternzeit** zurückkehren,
- | wie sie Ihr Personal bei der **Betreuung von Angehörigen** unterstützen können und damit Ausfallzeiten vorbeugen,
- | wie eine offene **Kommunikation** nach innen die Unternehmenskultur belebt und die Beschäftigtenbindung erhöht.

## 2. Familienbewusste Lösungen

### 2.1 Flexible und vereinbarkeitsorientierte Arbeitszeitmodelle: Verlässlichkeit für alle Seiten

Vereinbarkeitsfreundliche Arbeitszeitsysteme gewinnen im Krankenhausmanagement an Bedeutung. Attraktive Arbeits(zeit)bedingungen gehören zu den wesentlichen Möglichkeiten, sich am enger werdenden Arbeitsmarkt von anderen Krankenhäusern abzuheben. Familienorientierte Arbeitszeitgestaltung entwickelt sich damit vom personalpolitischen Gestaltungsfeld zu einer wirtschaftlichen Herausforderung.

In diesem Kapitel stellen wir die wichtigsten Instrumente vereinbarkeitsorientierter Arbeitszeitgestaltung im Krankenhaus vor.

- | Verlässliche Dienstzeiten sowie Flexi-Dienste
- | Stand-by-Dienste/Jokerdienste
- | Vertrauensarbeitszeit
- | Team-Servicezeiten/Modulsysteme
- | Abwesenheitsplanung
- | Wahlarbeitszeit
- | Sabbatical
- | Individuelle Jahresarbeitszeitkontingente
- | Erreichbarkeits- und Fixzeiten-Standards
- | Teilzeitarbeit in Führungspositionen

#### **Grundsätze einer vereinbarkeitsorientierten Arbeitszeitgestaltung**

- | Beschäftigte sollten ihre Vertragsarbeitszeit rückholbar lebensphasenorientiert im vollzeitnahen Bereich variieren können.
- | Dienstzeiten sollten so verlässlich und planbar wie möglich ausgestaltet werden.
- | Bei der Abdeckung der Besetzungsanforderungen gilt es, zeitliche Gestaltungsspielräume in Teamabsprache und auf Basis eines fortlaufenden Ausgleichs von Geben und Nehmen zu eröffnen.

## Fragen an...

**Lars Herrmann**, Partner von Herrmann ▪ Kutscher ▪ Weidinger  
Arbeitszeit und Organisation im Krankenhaus

### Herrmann ▪ Kutscher ▪ Weidinger Arbeitszeit und Organisation im Krankenhaus

Internet: [www.arbeitszeitberatung.de](http://www.arbeitszeitberatung.de)



#### **Welches sind die drei wichtigsten Voraussetzungen, die man im Krankenhaus schaffen muss, um ein Arbeitszeitsystem „familienbewusster“ zu machen?**

*Herrmann: Das Thema muss aus der „Kultur-Falle“ – vieles wäre wünschenswert, aber wenig geht wirklich – heraus! Der Einstieg in die ökonomische Rationalität beginnt mit der Frage: Wie lassen sich mit familienfreundlichen Arbeitszeiten Vorteile im Wettbewerb um gutes Personal sowie Effizienzgewinne generieren?*



Lars Herrmann

*Dieser Gedanke führt zur zweiten Voraussetzung: Ressourcenschonende Aufgabenerledigung und Zeitverbrauch als Leistungsmaß passen einfach nicht zusammen – weder für das Krankenhaus noch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*

*Klar formulierte Besetzungsanforderungen schließlich sind die unumgängliche Voraussetzung persönlicher Gestaltungsspielräume, nicht deren Feind. Dienstpläne, die statisch sind gegenüber schwankendem Arbeitsaufkommen oder Ausfallzeiten, führen zu vermeidbaren Belastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und sind zugleich unwirtschaftlich.*

#### **Wer erfolgreich verändern will, braucht schnelle Erfolge, die deutlich machen, dass sich Mühe und Mitmachen lohnen. Wie sehen solche schnellen Erfolge beim Umbau von Arbeitszeitsystemen aus?**

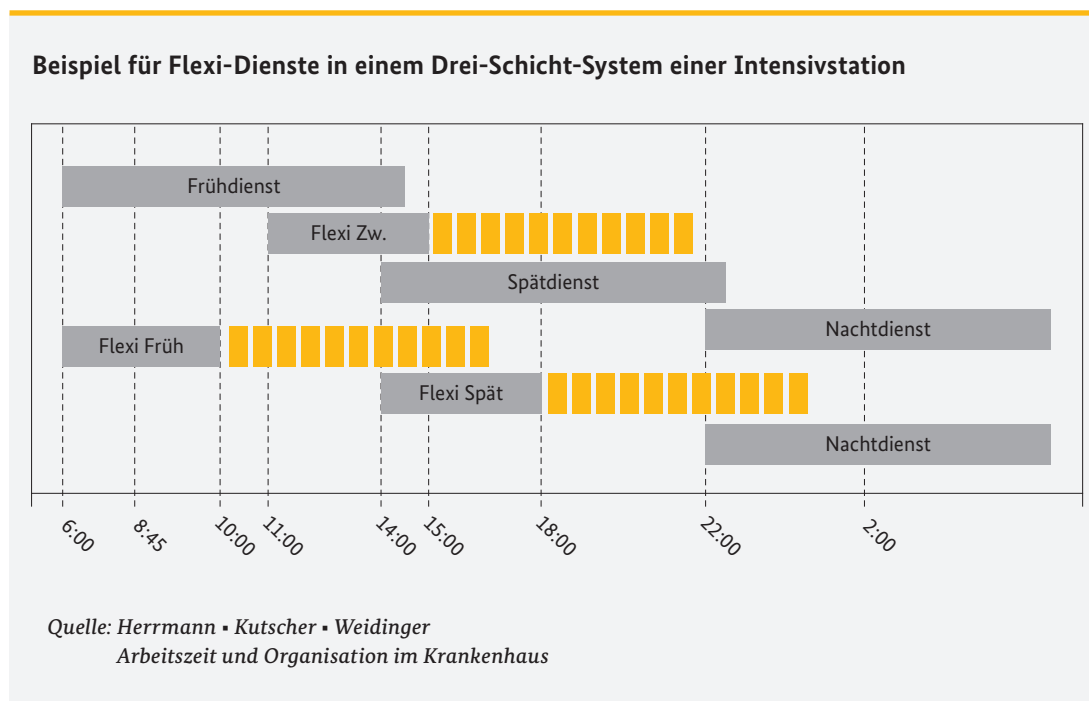
*Herrmann: Ein sehr guter Weg ist es, daran zu arbeiten, dass die Dienstzeiten verlässlicher eingehalten werden können. Der Effekt wird für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unmittelbar zum Vorteil: Denn der prägnanteste Vereinbarkeitsgewinn liegt darin, guten Gewissens im Regelfall pünktlich gehen zu können. Dies gelingt, wenn die krankenhaustypischen Flexibilitätsanforderungen nicht negiert, sondern auf spezielle Flexi-Dienste konzentriert werden. Auf deren Abdeckung können sich die Beteiligten einstellen. Und zugleich wird die Verlässlichkeit des Systems insgesamt erhöht.*

#### **Woran, würden Sie sagen, kann man erkennen, dass Krankenhäuser ihr Arbeitszeitsystem erfolgreich und familienbewusst umgebaut haben?**

*Herrmann: An einer dynamischen Balance von Geben und Nehmen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren sich, soweit es ihnen gerade möglich ist, an den Besetzungsanforderungen, während die Führungskräfte für die Abdeckung derselben den jeweils vereinbarkeitsfreundlichsten Weg suchen. Solche Krankenhäuser sind sich der Spielräume zwischen den zeitlichen Anforderungen der Arbeitsaufgaben und deren Abdeckung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst – und sie arbeiten fortlaufend daran, diese Spielräume zu nutzen.*

## Verlässliche Dienstzeiten sowie Flexi-Dienste

Arbeitszeiten werden von Beschäftigten vor allem dann als familienfreundlich empfunden, wenn geplante Dienstzeiten auch so weit wie möglich eingehalten werden. Flexi-Dienste dienen dazu, die krankenhaustypischen Flexibilitätsanforderungen bei der Dienstplanung zu antizipieren. Zwar ist der konkrete Flexibilitätsbedarf nicht vorhersehbar, doch Erfahrungswerte machen den durchschnittlichen Bedarf nach kurzfristigen Änderungen bei der Personalverfügbarkeit bzw. beim Arbeitsanfall durchaus abschätzbar. In Abhängigkeit vom Umfang der Flexibilitätsanforderungen können Flexi-Dienste in einer vorab definierten Bandbreite flexibel verkürzt oder verlängert werden. Beschäftigte, die für einen Flexi-Dienst eingeteilt werden, variieren ihre Arbeitszeit nach Bedarf. Der Vorteil liegt darin, dass sich diese Beschäftigten darauf einstellen können, ggf. länger zu arbeiten, während sich die übrigen Kolleginnen und Kollegen darauf verlassen können, ihr Tagesgeschäft pünktlich beenden zu können.



## Erfolgreiches Pilotprojekt zur Verbesserung von Dienstplanung und -steuerung in den Main-Kinzig-Kliniken

### Main-Kinzig-Kliniken gGmbH

**Betten:** 680

**Beschäftigte:** 2.001

**Internet:** [www.mkkliniken.de](http://www.mkkliniken.de)



**Main-Kinzig-Kliniken**

In den Main-Kinzig-Kliniken Gelnhausen und Schlüchtern wurden im somatischen Pflegebereich die Arbeitszeiten auf pünktliche Dienstenden ausgerichtet. Eingeführt wurden klare Vorgaben für die Zulässigkeit von Dienstverlängerungen (in der Regel nur bei Reanimation, Notfällen und patientengebundenen Arbeiten), eine Begründungspflicht für Längerarbeit aus anderen Gründen sowie passgenauere Dienstmuster. Weiterhin wurden Übergaben neu organisiert. Binnen kürzester Zeit führten diese Maßnahmen nicht nur zu weitgehend verlässlichen Dienstzeiten, sondern auch zum Abbau von mehreren Tausend Überstunden binnen weniger Monate. „Unsere Beschäftigten begrüßen, dass ihre Arbeitsbelastung gesunken ist und wir die Arbeitsplätze auf den Stationen zugleich bedarfsgerecht besetzen. Zudem werden sie belohnt, wenn sie aus einem freigeplanten Dienst doch zur Arbeit kommen müssen, wenn eine Kollegin oder ein Kollege erkrankt ist“, erklärt Personalleiterin Kerstin Hammer. „Ein höherer Führungs- und Steuerungsaufwand beim Personaleinsatz ist allerdings der Preis, den wir als Krankenhaus, aber auch die Beschäftigten für eine stärkere Individualisierung der Arbeitszeiten zahlen müssen. Ich bin sicher, das eine ist ohne das andere nicht zu haben.“

### Stand-by-Dienste/Jokerdienste

Zur Stabilisierung geplanter Dienstzeiten können auch Stand-by-Dienste beitragen. Insbesondere Beschäftigte in der Pflege können ein Lied davon singen, dass sie an einem eigentlich arbeitsfreien Tag auf Bitte ihrer Führungskraft zur Arbeit kommen. Kinder abholen, der gemeinsame Spiele-Nachmittag, der lange geplante Behördengang stehen in diesen Fällen hinten an. Kurzfristige Bedarfe solcher Art lassen sich nicht vermeiden – insbesondere bei kurzfristigen Krankheitsausfällen. Stand-by-Dienste ermöglichen es aber, kurzfristig höheren Bedarf und/oder unvorhersehbare Personalausfälle geplant zu kompensieren und so für möglichst viele Beschäftigte stabil arbeitsfreie Tage sicherzustellen. Erkrankt etwa jemand, ruft die Stationsleitung die Stand-by-Diensthabende bzw. den Stand-by-Diensthabenden an, die bzw. der in ihrer/seiner Zeitplanung den möglichen Einsatz schon berücksichtigt hat.

Jokerdienste – als Gegenstück zum Stand-by-Dienst – sind dann sinnvoll, wenn die Wahrscheinlichkeit für einen Zusatzbedarf relativ hoch ist. Bei einem Jokerdienst sind Beschäftigte bereits zum Dienst eingeteilt, wenn das „Vertretungsereignis“ eintritt.

## FixFlex-Dienste sowie Stand-by- und Jokerdienste beim Schwarzwald-Baar-Klinikum Villingen-Schwenningen

### Schwarzwald-Baar-Klinikum Villingen-Schwenningen GmbH

**Betten:** 1.065

**Beschäftigte:** 2.750

**Internet:** [www.sbk-vs.de](http://www.sbk-vs.de)



Das Schwarzwald-Baar-Klinikum in Villingen-Schwenningen hat sich in seiner Arbeitszeit-Betriebsvereinbarung unter anderem „verlässliche, also weitestmöglich planbare Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ zum Ziel gesetzt.



**Karin Burtscher**

Besondere Bedeutung kommt hierbei den Flexi-„Spielregeln“ zu, zu denen auch die hier sogenannten FixFlex-Dienste gehören.

Diese können bei vorhersehbarem Flexibilitätsbedarf verplant werden. Beschäftigte im FixFlex-Dienst weichen dann, sofern dies der Arbeitsanfall erfordert, von der planmäßigen Dienstdauer ab. Für einen Regeldienst von 07:30 bis 16:00 Uhr kann zum Beispiel ein Flexibilitätskorridor von 14:00 bis 18:00 Uhr vorgesehen werden. Somit ist für die eingeteilten Beschäftigten klar, dass der Dienst maximal bis 18:00 Uhr dauert.

Auch Stand-by-Regelungen sind im Schwarzwald-Baar-Klinikum Bestandteil der Arbeitszeit-„Spielregeln“. „Wir decken mit Stand-by-Diensten unvorhergesehene Bedarfe ab, die vor allem durch krankheitsbedingte Ausfallzeiten kurzfristig auftreten“, erklärt die Personalleiterin Karin Burtscher. Die Anzahl der benötigten Stand-by-Dienste im Pflegedienst ermittelt das Klinikum stationsübergreifend auf Basis der Krankheitsquote. Da die Personalkapazität ohnehin „brutto“ – also inklusive Reserve für Vertretungsbedarfe – berechnet wird, bedarf es zur Umsetzung dieses Modells keiner zusätzlichen Personalkapazitäten.

Beschäftigte im Stand-by-Dienst halten sich grundsätzlich eine Stunde vor dem ggf. zu vertretenden Dienst telefonisch für eine halbe Stunde bereit. Unabhängig davon, ob ein Einsatz erfolgt, wird die Bereithaltungszeit mit einer Zeitgutschrift in Höhe von einer Stunde auf dem Zeitkonto angerechnet. „Momentan ist das Stand-by-Modell vor allem für unsere Pflegekräfte interessant. Mit der Eröffnung unseres Klinikneubaus sind die hiermit einhergehenden Vorteile aber auch im ärztlichen Dienst zu erwarten“, sagt Burtscher.

„Durch im Jokerdienst eingeteilte Beschäftigte möchten wir noch besser auf etwaige Personalengpässe reagieren können – bei zugleich verlässlicheren Dienstzeiten“, so Burtscher weiter.

## Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit ist im Krankenhaus nur in Bereichen einsetzbar, in denen Beschäftigte individuelle Spielräume bei der Arbeitszeitsteuerung haben – etwa in Verwaltungsbereichen. Möglich ist sie aber auch zum Beispiel für Oberärztinnen bzw. Oberärzte, die pauschal vergütet werden und für die deshalb kein Zeitkonto geführt wird. Vertrauensarbeitszeit bedeutet, dass der Arbeitgeber auf die Kontrolle der Einhaltung der Vertragsarbeitszeit und damit auf die Führung von Zeitkonten verzichtet. Beschäftigte erfüllen ihre Vertragsarbeitszeit eigenverantwortlich, können aber im Bedarfsfall die Unterstützung ihrer Führungskraft bei Aufgabenstrukturierung und Zeitmanagement in Anspruch nehmen.

## Team-Servicezeiten/Modulsysteme

Bei diesem Instrument „übersetzen“ nicht Führungskräfte Besetzungsanforderungen in Dienste und Dienstpläne, sondern die jeweils zuständigen Teams. Dazu definiert die verantwortliche Führungskraft unpersonalisierte Besetzungsanforderungen, für deren Einhaltung dann die Teammitglieder sorgen. Sie stimmen dazu ihre individuelle Arbeitszeitverteilung so miteinander ab, dass die vorgegebene Besetzung eingehalten wird. Durch das Planungsinstrument Modulsystem kann der Besetzungsbedarf so vorstrukturiert werden, dass die Abstimmungsprozesse im Team vereinfacht werden.

**Beispiel für modularen Aufbau der Tagesbesetzung im ärztlichen Dienst einer gynäkologischen Klinik**

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag
07:30			B			
09:30			B			A
11:30						A
12:00						
14:00		B	C		A	E
16:00	A	B	C	D	A	E
08:00						

Quelle: Herrmann • Kutscher • Weidinger  
Arbeitszeit und Organisation im Krankenhaus

Über die Anzahl der Module, von denen jedes zwei Stunden umfasst, können die Beschäftigten die Länge ihrer Tagdienste variieren. Die Modulplanung erfolgt, indem die Module in Absprache der Beschäftigten in vorgesehener Besetzungstärke belegt werden. Grau unterlegte Module sind in der oben dargestellten Planungsphase noch frei, wohingegen die roten Module von Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter A, die grünen Module von Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter B usw. übernommen werden. Die jeweils dunkleren Module leisten die Beschäftigten in Vollarbeit, die jeweils heller unterlegten Abschnitte beinhalten die Arbeitszeitform Bereitschaftsdienst.

## Abwesenheitsplanung

Abwesenheitsplanung bedeutet die verlässliche Planung arbeitsfreier Tage. Dies schafft für Beschäftigte Sicherheit, private Vorhaben zuverlässig realisieren zu können. Möglich werden dadurch aber auch gleichmäßigere Besetzungen und eine ausgeglichene Arbeitsbelastung.

Abwesenheitszeiten sollten in verschiedenen Stufen geplant werden. Auf die Urlaubsplanung baut die Planung arbeitsfreier Tage auf: Ist in der Abwesenheitsvorgabe festgelegt, dass immer drei Beschäftigte abwesend sein müssen, jedoch beispielsweise nur eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter im Urlaub und eine weitere bzw. ein weiterer auf Fortbildung, nimmt eine weitere Kollegin bzw. ein weiterer Kollege auf Zeitkonto frei. Hiermit wird zugleich zugunsten der Erholung der systematische Abbau von Längerarbeit in belastungsärmeren Zeiten sichergestellt.

## Wahlarbeitszeit

Bei Wahlarbeitszeitmodellen können Beschäftigte ihre Vertragsarbeitszeit innerhalb einer Bandbreite von in der Regel zwischen 75 bis 100 Prozent der Vollzeit-Vertragsarbeitszeit ohne Angabe von Gründen frei wählen – und dies mit bestimmten Fristen immer wieder neu. Das Bruttoentgelt wird jeweils proportional angepasst. Eine solche Option ist ausdrücklich nicht auf einmalige Nutzung beschränkt, sondern kann entsprechend der in Lebensphasen wechselnden Zeit-Bedürfnisse ausgeübt werden.

Bei Wahlarbeitszeitmodellen lässt sich beispielsweise die Vertragsarbeitszeit für die Kinderbetreuung auf 75 Prozent reduzieren, mit Eintritt der Kinder in die weiterführende Schule auf 90 Prozent erhöhen, danach auf 100 Prozent aufstocken und ggf. später um 20 Prozent reduzieren, um mehr Zeit für ein zeitintensives Hobby zu haben. Als in der Regel vollzeitnahes Modell ist Wahlarbeitszeit auch für männliche Beschäftigte und Führungskräfte interessant, die sich meist nur temporäre und vollzeitnahe Arbeitszeit-Variationen vorstellen können.



## Wahlarbeitszeit als 80-Prozent-Option im Klinikum Saarbrücken

### Klinikum Saarbrücken gGmbH

Betten: 593

Beschäftigte: 2.000

Internet: [www.klinikum-saarbruecken.de](http://www.klinikum-saarbruecken.de)



Seit dem 1. September 2011 haben die Beschäftigten des Klinikums Saarbrücken – über die gesetzlichen und tarifvertraglichen Ansprüche auf Teilzeitarbeit hinaus – auf Basis einer Betriebsvereinbarung einen Anspruch auf Reduzierung und Wiedererhöhung ihrer Vertragsarbeitszeit. „Wahlarbeitszeit ist Teil unserer lebensphasenorientierten Personalpolitik, um auf die demografischen Veränderungen vorbereitet zu sein“, erklärt Dr. Susann Breßlein, Geschäftsführerin des Klinikums und Botschafterin für das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“.



Dr. Susann Breßlein

Jede bzw. jeder Vollzeitbeschäftigte kann – bei entsprechender Entgeltanpassung – die tarifliche Wochenarbeitszeit von derzeit 38,5 bzw. 40 Stunden ohne Angabe von Gründen befristet oder unbefristet auf bis zu 80 Prozent des Vollzeitvolumens verringern. Beschäftigte sind an diese Entscheidung mindestens ein halbes Jahr gebunden. Bei Ankündigung des Wunsches zur Reduzierung bzw. Wiederaufstockung der Vertragsarbeitszeit muss die bzw. der Beschäftigte lediglich eine grundsätzliche Frist von drei Monaten zum Monatsende berücksichtigen, damit sich das Klinikum auf die geringere Personalkapazität organisatorisch einstellen kann. „Wenn eine Kollegin oder ein Kollege die Vertragsarbeitszeit kurzfristig reduzieren möchte, prüfen wir selbstverständlich auch, ob wir diesem Wunsch zeitnah entsprechen können“, so Breßlein.



Um Führungskräften ihre Skepsis gegenüber dem neuen Arbeitszeitinstrument zu nehmen, kann die Personalabteilung die Wahlarbeitszeitfälle einer Abteilung auf 20 Prozent begrenzen. Um Befürchtungen entgegenzutreten, Wahlarbeitszeit könne zu Kürzungen des Personalbudgets führen, können Reduzierungen abteilungsweit durch Arbeitszeiterhöhungen anderer Beschäftigter bzw. Ersatz Einstellungen ausgeglichen werden. Ein Ausgleich der Personalkapazität erfolgt nur dann nicht, wenn in einer Abteilung das Personalbudget aus anderen Gründen ohnehin verringert werden muss.

## Sabbatical

Sabbaticals sprechen Beschäftigte an, die über den Jahresurlaub hinaus eine Auszeit zwischen einem und sechs Monaten realisieren möchten. Der Vorteil für die Beschäftigten besteht darin, dass das Arbeitsverhältnis durchgehend aufrechterhalten wird. Sei es für eine längere Fortbildung, die Begleitung der ersten Schulzeit des Kindes oder die vorübergehende Pflege von Angehörigen – Sabbaticals können insbesondere im Rahmen von Teilzeitarbeitsverhältnissen „angespant“, über unbezahlten Urlaub oder ggf. durch Entnahmen aus einem Langzeitkonto realisiert werden. Bei dem einfachsten Modell wird das Sabbatical dadurch ermöglicht, dass die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die Wochenvertragsarbeitszeit und damit das Entgelt unter Vollzeitniveau reduziert, jedoch weiter wie bisher Vollzeit arbeitet. Die Differenz zwischen Voll- und Teilzeit wird automatisch für das Sabbatical angespart. Wichtig: Bei der Gestaltung von Sabbaticals sind die Bestimmungen des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (Flexi-II-Gesetz) zu beachten.

## Individuelle Jahresarbeitszeitkontingente

Die Vereinbarung eines Jahresarbeitszeitvolumens ist für Beschäftigte interessant, die aufgrund privater Gegebenheiten im Jahresverlauf über unterschiedliche Zeitbudgets verfügen. Die konkrete Verteilung der Arbeitszeitkapazität verabreden Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Krankenhaus.

### **Aus der Praxis: „Jahreszeitkonto“ ermöglicht Berufsrückkehr nach der Elternzeit**

Die Leiterin der Abteilung Physiotherapie und Rehabilitation des Schwarzwald-Baar-Klinikums ermöglicht einer Mitarbeiterin in Abstimmung mit der Personalabteilung die Berufsrückkehr nach der Elternzeit. Das Jahreszeitkonto-Modell entstand, da die Mitarbeiterin die Ferienbetreuung ihrer drei Kinder nur durch zusätzliche freie Tage sicherstellen konnte. Zunächst definiert sie jahresbezogen die Tage, an denen ihre Anwesenheit zu Hause unabdingbar ist. Auf dieser Basis schlägt die Leiterin der Physiotherapie unter Berücksichtigung des Jahresarbeitszeitvolumens die Einsatztage vor, die für die Betreuung ambulanter Patientinnen und Patienten sowie zur Urlaubsvertretung genutzt werden und „verankert“ diese im Jahresdienstplan. Außerdem markiert die Führungskraft hier die „Springertage“, an denen die Mitarbeiterin bei dringendem Bedarf zur Arbeit kommen muss. Arbeitsfreie Tage, Einsatztage und „Springertage“ werden im Jahresdienstplan in unterschiedlichen Farben hinterlegt.

Die positiven Erfahrungen aller Beteiligten mit dem zunächst befristet vereinbarten „Jahreszeitkonto“ haben inzwischen dessen Fortführung sowie Erweiterung auf eine weitere Kollegin bewirkt.

## Erreichbarkeits- und Fixzeiten-Standards

Bemühungen um Verlässlichkeit und Planbarkeit von Diensten und Dienstzeiten verlaufen oft im Sande, wenn Krankenhäuser nicht zugleich Regeln zur Terminierung von Besprechungszeiten und zu (Nicht-)Erreichbarkeiten außerhalb der Dienstzeiten aufstellen und auch einhalten. Etwa die Röntgen-Besprechung um 16:00 Uhr macht es absehbar unmöglich, Kinder um 17:00 Uhr von der Kita abzuholen, da hieraus oftmals direkt umzusetzende Anordnungen resultieren. Insofern kann es gerade bei fixen Terminen sehr wichtig sein, diese nicht an die Ränder der Dienstzeiten zu legen.

## Teilzeitarbeit in Führungspositionen

Teilzeitarbeit in Führungspositionen erscheint meist weder für Krankenhäuser noch für Führungskräfte vorstellbar. Daher gilt es, Modelle zu definieren, bei denen Teilzeitarbeit und Führungsaufgabe kein Widerspruch mehr sind. Dazu gehören Jobsharing-Modelle und qualifizierte Vertretungsregelungen.

So gibt es zum Beispiel vereinzelt schon vollzeitnahe Arbeitszeitvereinbarungen, in deren Rahmen Oberärztinnen und Oberärzte bei auf 80 Prozent reduzierter Vertragsarbeitszeit an einem fest vereinbarten Tag nicht im Krankenhaus tätig sind. Mit ihnen kann der Boden für mehr Arbeitszeitvariabilität auch in der Führungsebene bereitet werden. Führungskräfte, die mit gutem (Arbeitszeit-)Beispiel vorangehen, haben im Übrigen erfahrungsgemäß mehr Verständnis für private zeitliche Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



## Tipps für die Umsetzung familienbewusster Arbeitszeitinstrumente

### **Tipps 1: Verleihen Sie dem Thema Gewicht!**

Operativen Führungskräften muss die wirtschaftliche Tragweite attraktiver Arbeitsbedingungen klar sein. „Von der Präsenz- zur Ergebnisorientierung“ wird nur dann keine leere Formel bleiben, wenn die Führungskräfte das Arbeitszeitvolumen im Krankenhaus nicht zum Maßstab für die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten machen.

### **Tipps 2: Operationalisieren Sie vereinbarkeitsorientierte Arbeitszeiten!**

Familienbewusste Arbeitszeiten müssen durch Kennzahlen, Zielvereinbarungen sowie Regeln für die Planung und Steuerung der Arbeitszeiten konkretisiert sein. Die Einhaltung zulässiger Zeitsaldenbandbreiten, Teilzeitquoten oder die Reduzierung des Abrufs von Beschäftigten an arbeitsfreien Tagen sind beispielhafte Parameter, an denen sich familienbewusste Arbeitszeiten messen lassen.

### **Tipps 3: Bauen Sie vereinbarkeithinderliche Arbeitszeitregelungen ab!**

Hinderlich sind fixe Besprechungstermine an Dienstzeiträndern, unzureichend geplante Arbeits- und Abwesenheitszeiten, die Bevorzugung von Plus- gegenüber Minusstunden oder die direkte Verknüpfung von Arbeitszeitverbrauch mit Zusatzvergütungen oder anderen Anreizen.

### **Tipps 4: Machen Sie transparente Besetzungsvorgaben!**

Die Umsetzung familienbewusster Arbeitszeitmodelle gelingt besser, wenn Besetzungsbedarfe nachvollziehbar sind und nicht als Hindernis, sondern als Voraussetzung jeder vereinbarkeitsorientierten Arbeitszeit begriffen werden können.

### **Tipps 5: Vermitteln Sie Arbeitszeit-Know-how!**

Familienbewusste Arbeitszeitinstrumente funktionieren besser, wenn alle Beteiligten deren Funktionsweise verinnerlicht haben. Deshalb sollte die Krankenhausleitung Führungskräften die methodischen Kompetenzen zur Arbeitszeitplanung und -steuerung vermitteln.

### **Tipps 6: Erleichtern Sie die Umsetzung durch Technikeinsatz!**

Mit der höheren Komplexität differenzierter Arbeitszeitsysteme lässt sich leichter umgehen, wenn technische Instrumente bei der Personaleinsatzplanung genutzt werden – wie dies etwa mit EDV-gestützten Personaleinsatzplanungs-Systemen zur Wunschkdienstplanung in anderen Branchen bereits der Fall ist.

## 2.2 Unterstützung bei der Kinderbetreuung: kleine Hilfen, große Wirkung

Gerade bei den spezifischen Arbeitszeiten in Krankenhäusern entsprechen die Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen oft nicht den Arbeitszeiten der Eltern. Deshalb kann eine betrieblich unterstützte Kinderbetreuung sehr hilfreich sein. Es muss dabei nicht immer ein eigener Betriebskindergarten eingerichtet werden, denn der ist nur unter bestimmten Voraussetzungen sinnvoll. Auch mit anderen Maßnahmen können Krankenhäuser ihre Beschäftigten beim Thema Kinderbetreuung unterstützen. Die Möglichkeiten im Überblick:

- Kinderbetreuungszuschuss
- Belegplätze
- Kinderbetreuung im Verbund
- Betriebseigene Kita
- Notfall- und Randzeitenbetreuung



### Kinderbetreuungszuschuss

#### **Steuer- und sozialversicherungsfreie Unterstützung**

Bei selbst organisierten Kinderbetreuungslösungen können Sie Ihre Beschäftigten unmittelbar mit einem Kinderbetreuungszuschuss (§ 3 Nr. 33 EStG, § 1 Arbeitsentgeltverordnung) unterstützen. Arbeitgeberleistungen, die zur Unterkunft, Verpflegung und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern in Kindergärten oder vergleichbaren Einrichtungen gewährt werden, sind unabhängig von der Höhe steuer- und sozialversicherungsfrei, wenn der Zuschuss zusätzlich zum normalen Arbeitslohn gezahlt wird.

### Belegplätze

#### **Kooperation mit externem Anbieter**

Oft ist es möglich, Belegplätze in bestehenden Betreuungseinrichtungen zu erwerben. Dabei vereinbaren Sie individuell, in welchem Umfang Sie als Arbeitgeber finanzielle Leistungen erbringen und wie viele Plätze den Kindern der Beschäftigten vorbehalten bleiben. Dabei gilt: Je mehr sich ein Unternehmen bei der Unterstützung der Betreuungseinrichtung engagiert, desto größer sind in der Regel seine Einflussmöglichkeiten.

## Fragen an ...

**Frank Germeroth**, Geschäftsführer des Nordwest-Krankenhauses Sanderbusch

### **Nordwest-Krankenhaus Sanderbusch**

**Sande in Friesland**

**Betten:** 331

**Beschäftigte:** 800

**Internet:** [www.sanderbusch.de](http://www.sanderbusch.de)



#### **Wie hoch ist der Anteil der Beschäftigten mit Kindern unter zwölf Jahren in Ihrem Krankenhaus?**

*Germeroth:* Bei uns arbeiten rund 120 Beschäftigte mit Kindern unter zwölf Jahren.



Frank Germeroth

#### **Wie sieht Ihr Betreuungsangebot aus und wie viele Kinder werden da betreut?**

*Germeroth:* Neben den üblichen Kernzeiten von 7.00 Uhr bis 16.00 Uhr bieten wir das ganze Jahr, sowohl zu jeder Tages- und Nachtzeit als auch am Wochenende, eine Betreuung an. Tagesmütter und auch ein Tagesvater betreuen hier bis zu zehn Kinder gleichzeitig im Krippenalter. Das Krankenhaus stellt kostenlos eigene Räumlichkeiten und die Mahlzeiten zur Verfügung. Meist haben die betreffenden Eltern eine feste Tagesbetreuungsperson, die im Bedarfsfall ihr Kind betreut.

Unsere Beschäftigten können sich auch bei der Suche nach geeigneten Tagesmüttern bzw. Tagesvätern oder nach regulären Betreuungsplätzen von unserem Familien-Kinder-Servicebüro helfen lassen. Das Büro befindet sich in unserer Klinik und wird vom Landkreis unterhalten. Wir finanzieren dort eine Teilzeitstelle mit.

#### **Wie sieht die Nachfrage nach dieser Betreuung aus und wie hat sie sich entwickelt?**

*Germeroth:* Wir sind voll ausgelastet. Aktuell haben wir auch eine Führungskraft, die ihr Kind dort betreuen lassen wird. Das ist sehr erfreulich, denn so bleiben uns gute Fachleute erhalten. Es ist für beide Seiten erleichternd, auf der Grundlage eines solchen Angebots eine baldige Rückkehr nach der Geburt eines Kindes planen zu können und zu wissen, dass das Kind gut betreut ist. Auch bei unseren Bewerberinnen und Bewerbern können wir hierdurch weitere Attraktivitätspunkte gewinnen. ►

► **Wie und mit wem haben Sie Ihr Angebot aufgezogen und wer unterstützt es außer Ihnen?**

**Germeroth:** Im Jahr 2009 rief der Landkreis Friesland Arbeitgeber dazu auf, in attraktive Lebens- und Wohnumfelder zu investieren. Ziel sollte sein, mehr Menschen und qualifizierte Arbeitskräfte hierherzuholen. So schön es hier in Friesland ist, so sehr befinden wir uns in einer Randlage. Unser Krankenhaus schaffte es auch mit seinen Angeboten zur Kinderbetreuung, Fachkräfte zu finden und zu binden. Unterstützt wird unser Projekt für eine Laufzeit von fünf Jahren aus den Mitteln des Landkreises und des Förderprogramms „Betriebliche Kinderbetreuung“ der Bundesregierung.

**Welchen Tipp haben Sie für andere Krankenhäuser, die eine flexible Kinderbetreuung für ihre Beschäftigten einrichten möchten?**

**Germeroth:** Unbedingt nachahmen! Gerade für Kinder im Krippenalter gibt es einen großen Bedarf an flexiblen Betreuungsangeboten. Wir machen die Erfahrung, dass es gerade bei kleinen Kindern gut ist, wenn die Kinder in der Nähe des Arbeitsortes betreut werden. Im Bedarfsfall sind die Eltern schnell bei ihrem Kind.

Außerdem lohnt es sich, beim Aufbau eines solchen Angebots die Unterstützung durch die Kommune zu suchen. Der einmalige Beantragungsaufwand zur Förderung einer Einrichtung wird durch den Nutzen auf jeden Fall aufgewogen. Es lohnt sich auch, die geforderten Qualitätsstandards zu erfüllen. Qualität zu bieten, ist doch letztlich entscheidend, um auch die Eltern von der Einrichtung zu überzeugen.



## Kinderbetreuung im Verbund

### Kooperation mit anderen Unternehmen

An bestehende Infrastrukturen und vorhandenes Know-how anzuknüpfen, kann Ihnen Arbeit abnehmen. Eventuell finden Sie andere Unternehmen in Ihrer Nähe, die einen ähnlichen Bedarf haben und mit denen Sie gemeinsam Lösungen entwickeln können. Dazu empfiehlt es sich, mit Betreuungseinrichtungen, Dienstleistern oder dem Jugendamt vor Ort direkt in Kontakt zu treten. Die Angebote reichen von der regulären Betreuung durch eine Tagesmutter bzw. einen Tagesvater in der Nähe bis hin zur Notfallbetreuung, etwa durch Dienstleister.

### Schon gewusst?

#### Tipp für die Organisation von Ferienbetreuung

Entlastet werden berufstätige Eltern insbesondere durch eine Betreuung während der Schul- oder Kitaferien. Sie können dazu ein Informationsangebot über verschiedene Betreuungsmöglichkeiten zusammenstellen, Plätze bei externen Anbietern vermitteln oder ein eigenes Programm entwickeln. Es kann sich auch lohnen, bei den Jugendämtern, Kirchen, Wohlfahrtsverbänden, anderen Organisationen, Jugendverbänden und Jugendzentren vor Ort nach Angeboten zu fragen.





## Tagesmütter aus dem eigenen Beschäftigtenpool der SHG Kliniken Völklingen

### SHG Kliniken Völklingen

**Betten:** 361

**Beschäftigte:** 1.059

**Internet:** [www.vk.shg-kliniken.de](http://www.vk.shg-kliniken.de)



#### **Bedarfsorientierte Betreuung auf dem Klinikgelände ermöglicht schnellen Wiedereinstieg und Berufseinstieg**

Wenn Beschäftigte der SHG Kliniken Völklingen für ihren Nachwuchs in den üblichen Betreuungsinstitutionen keinen Platz finden, steht das klinikeigene Kinderzimmer des Familienhauses „Sterntaler“ für sie bereit. Auf dem Krankenhausgelände können sie ihr Kind dort bereits ab Geburt bis zum Alter von zwölf Jahren je nach Bedarf von Montag bis Sonntag von 6:00 bis 22:00 Uhr betreuen lassen – regulär, und in Notfallsituationen auch spontan. Weil die Klinik die Kosten für die Verpflegung übernimmt, ist die Kinderbetreuung für die Beschäftigten kostengünstiger als ein klassischer Krippenplatz.



**Gabriele Haser**

#### **Tagespflegepersonen aus den eigenen Reihen schaffen eine vertrauensvolle Atmosphäre**

Unter der Leitung von Diplompädagogin Ramona Kiefer gewährleistet ein Team von zwölf zertifizierten Tagesmüttern die flexible Betreuung der Kinder. Die Tagesmütter wurden aus dem Beschäftigtenpool der Kliniken – häufig direkt aus der Elternzeit – rekrutiert und zusammen mit einem saarländischen Sozialverband zu Tagespflegepersonen ausgebildet. Das hat den Vorteil, dass sich die Kinder in der Obhut bekannter Personen befinden, die mit den Anforderungen und Abläufen des Klinikalltags bestens vertraut sind. Zudem bindet es Beschäftigte in Elternzeit stärker an das Unternehmen.

„Durch unser Angebot kommen unsere Elternzeitler schneller wieder zurück. Nicht selten auch mit voller Stundenzahl“, beschreibt Verwaltungsdirektorin Gabriele Haser den Vorteil für das Unternehmen. „Auch erleichtert es den Zuzug ganzer Familien an unseren Standort, weil sie sich um die Betreuung keine Sorgen machen müssen.“

Und wenn die Kinder dem Sterntaler entwachsen sind, hilft Martina Koch von der haus-eigenen Servicestelle „Familie & Beruf“ bei der Suche einer externen Betreuungslösung, genauso aber auch bei der Suche nach Hilfe und Beratung rund um die Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf in allen Lebensphasen.



## Betriebseigene Kita

### Passende Lösung finden

Eine betriebseigene Betreuungseinrichtung gibt Ihnen einen großen Spielraum, wenn es darum geht, die Rahmenbedingungen dem Betreuungsbedarf Ihrer Beschäftigten anzupassen. Für alle Altersgruppen von Kindern können Firmenplätze regional vorhandene Lücken schließen. Eine eigene Einrichtung empfiehlt sich jedoch erst ab einer bestimmten Anzahl von Kindern (mindestens zehn bei dauerhafter Betreuung). Auch hier kann sich die Kooperation mit einem oder mehreren anderen Unternehmen lohnen. Wünschen Sie die Betreuung einer geringeren Anzahl von Kindern, können Sie dies tun, indem Sie Ihren Beschäftigten eine Tagesmutter bzw. einen Tagesvater zur Verfügung stellen.

## Notfallbetreuung

Auch wenn der Arbeitgeber selbst konkrete Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellen möchte, können ganz unterschiedliche Wege gegangen werden. Meistens empfiehlt sich eine Kooperation mit Dienstleistern oder anderen Akteuren vor Ort. Die Möglichkeiten reichen von einem Angebot in Ausnahmesituationen, d. h. einer Notfallbetreuung, z. B. durch einen externen Dienstleister oder ein Tagesbetreuungs-Netzwerk, bis hin zu einer regulären Betreuung in einer eigenen Kindertagesstätte. Auch die Einrichtung eines Eltern-Kind-Zimmers im Haus, in dem gemeinsam gegessen oder in dem z. B. Schulkinder der Beschäftigten ihre Hausaufgaben machen können, kann eine große Entlastung sein, wenn Betreuungs- und Dienstzeiten nicht zusammenpassen.

## Schon gewusst?

### Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“



Mit dem Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“ setzt das Bundesfamilienministerium Anreize für Unternehmen, Institutionen und Hochschulen, sich für die Betreuung der Kinder ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu engagieren. Das Programm unterstützt Arbeitgeber und Eltern dabei, für dieses gemeinsame Anliegen individuelle Lösungen zu finden. Es setzt auf die Kooperation zwischen den Arbeitgebern und den Trägern der Betreuungseinrichtungen. Arbeitgeber aller Größen und Branchen können sich am Programm beteiligen und erhalten finanzielle Anreize, neue betriebliche Kinderbetreuungsplätze für Kinder unter drei Jahren zu schaffen – sei es in bestehenden oder in neuen Einrichtungen.

Die Förderung erfolgt als pauschaler Zuschuss zu den laufenden Betriebskosten in Höhe von 400 Euro pro neu geschaffenem Ganztagsbetreuungsplatz und Monat (d. h. bis zu 9.600 Euro insgesamt). Die Förderung wird als Anschubfinanzierung für bis zu zwei Jahre gewährt, um die Startphase zu erleichtern.

Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen, die sich zur Schaffung betrieblicher Betreuungsangebote zusammenschließen, sind ausdrücklich erwünscht. Unternehmen können bei der Einrichtung der Betreuungsgruppen mit erfahrenen Trägern zusammenarbeiten. Dies können ebenso öffentliche Träger wie gemeinnützige oder privat-gewerbliche freie Träger sein.

**Weitere Informationen unter [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)**  
oder unter der Servicenummer 0800-00 00 945

## Randzeitenbetreuung im Vivantes – Netzwerk für Gesundheit in Berlin

### Vivantes – Netzwerk für Gesundheit GmbH

**Betten:** 5.218

**Beschäftigte:** 14.000 in 90 Kliniken  
und weiteren Einrichtungen

**Internet:** [www.vivantes.de](http://www.vivantes.de)



#### Kinderbetreuung zu Randzeiten

Spät- und Nachtdienste zu besetzen wurde immer schwieriger – auch wegen fehlender Betreuungsangebote für Zeiten, die außerhalb der regulären Betreuung liegen. Bei der Konzeption der Kinderbetreuungsangebote legte Vivantes daher besonderes Augenmerk darauf, Notfallsituationen und Randzeiten abzudecken. Das Ergebnis sind verschiedene Modelle, die sich ergänzen:



Ina Colle

#### Flexible Betreuung für den Notfall

„Kids Mobil“ heißt der Kinderbetreuungsservice für Notfälle, den Vivantes in Kooperation mit einem privaten Kitaträger anbietet. Das Haus erwirbt jährlich ein festes Kontingent an Betreuungsstunden. Die Betreuungsstunden können genutzt werden, wenn die Regelbetreuung ausfällt oder jemand vertreten werden muss. Der Dienstleister stellt dafür qualifiziertes Personal, das die Kinder der Beschäftigten zu Hause versorgt. Kinder im Alter von acht Monaten bis zwölf Jahren können rund um die Uhr betreut werden. Damit Eltern und Kinder wissen, wer in diesem Fall nach Hause kommt, können die Familien die Betreuungspersonen im Vorfeld kennenlernen. Die Kosten der Notfallbetreuung werden vom Unternehmen getragen. ►



### ► **Kooperationen mit Kinderbetreuungseinrichtungen**

In der Nähe seiner Standorte in Berlin bietet Vivantes Belegplätze in Kinderbetreuungseinrichtungen an. Bei der Wahl des Trägers waren lange Öffnungszeiten ein wichtiges Kriterium. Ein Kooperationsvertrag regelt den finanziellen Beitrag von Vivantes pro beanspruchten Platz und das Platzkontingent.



Bis März eines jeden Jahres muss das Unternehmen den Bedarf angemeldet haben. Nimmt das Unternehmen einen vorgehaltenen Platz nicht in Anspruch, wird er anderweitig vergeben.

### **Eigene Betreuungseinrichtung – der Nutzen rechtfertigt den Aufwand**

Auf dem Gelände des Vivantes-Klinikums in Berlin-Friedrichshain entsteht derzeit eine betrieblich geförderte Kindertagesstätte. 43 Kinder werden hier ab August 2013 betreut – auch zu Randzeiten. „Eine eigene Einrichtung auf den Weg zu bringen bedeutet einen hohen Aufwand, allein wegen der unterschiedlichen Genehmigungsverfahren und des Aufwands bei der Beantragung von Fördermitteln“, sagt Ina Colle, Projektkoordinatorin Ressort Change Management. „Doch die Mühe ist es wert. Die Kita ist ein wichtiger Baustein unserer familienfreundlichen Angebote, die wir beständig weiterentwickeln“, so Colle.

## 2.3 Wiedereinstieg in den Beruf: lohnendes Comeback

Studien zeigen, dass in familienbewussten Unternehmen die Rückkehrendenquote aus der Elternzeit bis zu 20 Prozent höher ist. Für Arbeitgeber kann dies bares Geld bedeuten. Die Kosten für Einarbeitung, Überbrückung und Rekrutierung sind geringer, Erfahrungswissen bleibt im Haus. Gerade in Krankenhäusern, in denen das Thema Wiedereinstieg aufgrund des hohen Frauenanteils eine erhebliche Rolle spielt, lohnt es sich, Anreize für einen raschen Wiedereinstieg zu schaffen. Elternzeit sollte nicht als Ausstieg begriffen, sondern die Rückkehr frühzeitig geplant werden, um die Vorstellungen und Bedürfnisse beider Seiten aufeinander abzustimmen.

Es empfiehlt sich, den Wiedereinstieg in drei Schritten vorzubereiten:

- I **Schritt 1:** Ein **Gespräch im Vorfeld** verschafft Klarheit über die gemeinsame Planung.
- I **Schritt 2:** Halten Sie **Kontakt und investieren Sie in Know-how**. Betriebsausflüge, Weiterbildung, Vertretungsregelungen und Mentorinnen bzw. Mentoren halten die Beschäftigten auf dem Laufenden und stärken ihre Fachkompetenz.
- I **Schritt 3:** Eine schnellere Rückkehr ist oft möglich, wenn die Arbeitszeit nach dem **Einstieg schrittweise** aufgestockt wird.

### Schon gewusst?

#### Lange Auszeit – teure Auszeit

Abhängig von Einkommen und Dauer der Abwesenheit (sechs bis 36 Monate) können dem Unternehmen bei längerer Abwesenheit einer bzw. eines Beschäftigten **für Qualifizierung, Einarbeitung und Minderleistung Kosten zwischen 2.000 und 12.000 Euro je Mitarbeiterin und Mitarbeiter** entstehen.

Kehren die Beschäftigten nach der Elternzeit nicht an den Arbeitsplatz zurück, können dem Unternehmen je nach Einkommen der zu ersetzenden Person **für die Einstellung von Ersatzpersonal und dessen Qualifizierung Kosten zwischen 9.500 und 43.000 Euro** entstehen.

Quelle: Prognos AG

### Schritt 1: Gespräch im Vorfeld

Mit persönlichen Gesprächen im Vorfeld einer geplanten Elternzeit können Sie den Grundstein dafür legen, dass Beschäftigte mit wenigen Reibungsverlusten wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren. In diesen Gesprächen können Sie Übergabemodalitäten vor dem Ausstieg, Kontakthalte- und Weiterbildungsangebote während der Elternzeit und einen (schrittweisen) Wiedereinstieg planen. Hier sollte auch der Aspekt der Kinderbetreuungsmöglichkeiten berücksichtigt werden.

## Fragen an ...

Dr. Bärbel Miemietz, Gleichstellungsbeauftragte der Medizinischen Hochschule Hannover

### Medizinische Hochschule Hannover

Betten: 1.498

Beschäftigte: 7.610

Internet: [www.mh-hannover.de](http://www.mh-hannover.de)



Medizinische Hochschule  
Hannover

#### **Welche Rahmenbedingungen sind für Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger besonders wichtig, um die Rückkehr erfolgreich zu schaffen?**

*Dr. Miemietz:* Gute, zuverlässige Kinderbetreuung bleibt das A und O für die Berufstätigkeit von Eltern. Dabei kommt es für Kliniken darauf an, dass Betreuungszeiten und Arbeitszeiten möglichst gut ineinander greifen. Hier sind natürlich auch öffentliche Kitas und Schulhorte in der Pflicht. Das zweite wichtige Thema sind die Arbeitszeiten. Es muss eine gut strukturierte Einarbeitung geben und dabei die Möglichkeit, abgestuft wieder einzusteigen, zu Beginn noch nicht alle Schichten und Dienste abdecken zu müssen. Klinikleitung, Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen müssen diejenigen, die Familienverantwortung übernehmen, wertschätzend begegnen. Es muss mehr in Lebensphasen gedacht werden, mit Prioritäten phasenweise mehr im Beruf, phasenweise mehr im Familienleben. Wo es eine solche Kultur gibt, werden auch Väter Elternzeit nehmen, und es kann das vielfach noch tabuisierte Thema „Pflege von Angehörigen“ zur Sprache gebracht werden.



Dr. Bärbel Miemietz

#### **Welche Erfahrungen haben Sie mit Wiedereinsteigerinnen bzw. Wiedereinsteigern gemacht, die länger als fünf Jahre nicht mehr in ihrem Beruf gearbeitet haben?**

*Dr. Miemietz:* Wer länger nicht in seinem Beruf gearbeitet hat, muss meist nicht nur Fachkompetenzen auffrischen. Auch das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten muss erst wieder wachsen. Außerdem hat sich der Klinikalltag an manchen Stellen völlig verändert. Es gibt neue Technik, neue Zuschnitte von Abteilungen und es gibt auch viel weniger Personal. Wer mit Veränderungen nicht gut umgehen kann, wird Probleme bekommen. Wer offen und wissbegierig ist, für den ist das eine spannende Herausforderung, die sich auf jeden Fall meistern lässt.

## Den Wiedereinstieg gestalten bei den Kliniken der Stadt Köln

### Kliniken der Stadt Köln gGmbH

**Betten:** 1.500

**Beschäftigte:** 4.300

**Internet:** <http://www.kliniken-koeln.de>



Kliniken der Stadt Köln gGmbH

#### **Leitfaden zu familienbedingter Abwesenheit schafft Transparenz**

Regelungen zum Mutterschutz, Checklisten zur Elternzeit und zum Elterngeld, Informationen zur Pflegezeit, eine Übersicht über Pflege- und Kinderbetreuungsangebote in der Umgebung, Gesprächsleitfäden zur Planung sowie Antragsformulare – in einer Broschüre der Kliniken Köln sind alle diese Informationen gebündelt. „Die Bereiche gingen sehr unterschiedlich mit Elternzeit oder Zeiten zur Pflege von Angehörigen um. Mit der Broschüre wollen wir zeigen, wie diese Themen wertschätzend gehandhabt werden können und konkrete Organisationshilfen bieten“, sagt die Gleichstellungsbeauftragte der Kliniken, Christiane Vahlhaus.



**Christiane Vahlhaus**

Der „Leitfaden zur Gestaltung familienbedingter Abwesenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ wird allen Bereichen zur Verfügung gestellt. Er klärt auch, wann Gespräche zur Planung der Elternzeit und zum Wiedereinstieg vorgesehen sind. „Ein strukturierter Wiedereinstieg gibt den Beschäftigten das Vertrauen und die Sicherheit für den Weg nach der Beurlaubung und dient den Vorgesetzten als gute Grundlage für ihre Personalplanung“, so die Geschäftsführer Roman Lovenfosse-Gehrt und Professor Christian Schmidt.

#### **Kontakt und Information während der Elternzeit wichtig**

Ein wichtiges Anliegen ist es auch, den Kontakt während der Elternzeit zu halten. Daher werden Personen in Eltern- oder Pflegezeit regelmäßig angeschrieben und zu aktuellen Veranstaltungen (z. B. der Einweihung eines Neubaus und Betriebsfesten) eingeladen. Auf vielen Stationen ist es Praxis, dass Kolleginnen und Kollegen in Elternzeit per Mail über aktuelle Entwicklungen informiert werden. Zweimal jährlich findet eine Informationsveranstaltung für Beurlaubte bzw. Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger statt. Diese ist nicht fachspezifisch, sondern bietet Informationen rund um die Organisation des Wiedereinstiegs und Kinderbetreuungsmöglichkeiten. „Wir binden dort auch immer wieder externe Referentinnen bzw. Referenten wie z. B. eine Tagesmüttervermittlung ein“, berichtet Vahlhaus.

Es besteht aber auch die Möglichkeit, mit geringem Stundenanteil – z. B. ein (Bereitschafts-)Dienst pro Woche – weiter im Team mitzuarbeiten. ►



### ► Fortbildungen während der Elternzeit mit gesicherter Kinderbetreuung

Fortbildungen können und sollen auch während der Elternzeit besucht werden – falls dafür zusätzliche Kinderbetreuungskosten anfallen, übernehmen die Kliniken Köln die Kosten. „Manche Ärztinnen und Ärzte möchten zum Beispiel gerade in der Elternzeit ein Management-Seminar besuchen, das für Führungsaufgaben qualifiziert – konkret hatten wir den Fall einer Kollegin, die ihre Teilnahme am Weiterbildungskurs auch nach der Geburt des Kindes fortsetzen wollte, dies unterstützen wir bedarfsgerecht“, erläutert Vahlhaus.



## Schritt 2: Kontakt halten

### Informations- und Kontaktangebote: geringer Aufwand

Um die Qualifikation Ihres Fachpersonals in der Elternzeit und ihre Bindung zum Haus zu erhalten, haben Sie einige Möglichkeiten, die nicht viel Aufwand bedeuten. Am weitesten verbreitet sind Informations- und Kontaktangebote. Wenn Sie Ihre Beschäftigten zusätzlich auch während der Elternzeit zu Betriebsausflügen oder Feiern einladen und sie über interne Medien (etwa Intranet oder eine Mitarbeiterzeitung) über betriebliche Veränderungen auf dem Laufenden halten, fördert das die emotionale Bindung an Ihr Haus.

### Mentoring: Hilfe von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen

Eine persönliche Begleitung der Beschäftigten in Elternzeit können Sie auch durch das Mentoring erzielen. Kolleginnen oder Kollegen können dabei als Mentorinnen bzw. Mentoren die jeweiligen Teammitglieder in Elternzeit über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen informieren.

### Vertretung und Weiterbildung: weniger Einarbeitung

Viele Krankenhäuser ermöglichen auch Vertretungen und phasenweise Arbeit während der Elternzeit z. B. über Springerpools und Urlaubsvertretungen oder Notfall-Einsätze. Auf diese Weise bleiben die Beschäftigten inhaltlich und praktisch auf dem Laufenden. Wird Fachpersonal auch während der Elternzeit in Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen, verkürzt sich in der Regel die Einarbeitungszeit, spätere Qualifizierungsmaßnahmen können überflüssig werden.

## Schon gewusst?

In der Elternzeit können Eltern bis zu 30 Wochenstunden arbeiten.

Quelle: Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz

### Schritt 3: Schrittweiser Wiedereinstieg

Ob die Kollegin oder der Kollege bereits während der Elternzeit wieder einsteigen will oder erst danach: Die Re-Integration in die Arbeitsabläufe gestaltet sich einfacher, je früher über geeignete Arbeits(zeit)modelle nachgedacht wird.

#### **Rückkehrgespräche: den Rahmen abstecken**

In Rückkehrgesprächen einige Monate vor Ende der Elternzeit und kurz vor dem tatsächlichen Einstieg können Sie Wünsche und Rahmenbedingungen für den beruflichen Wiedereinstieg abgleichen. Auch bieten diese Gespräche die Möglichkeit, um Stundenzahl und Arbeitszeitlage sowie erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen festzulegen.

#### **Abgestufte Teilzeit: sanfter Einstieg in mehreren Phasen**

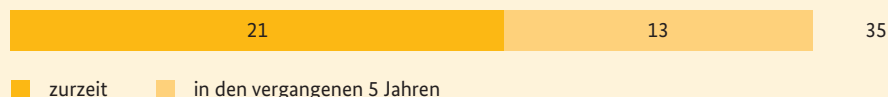
Beim Wiedereinstieg eignen sich alle Arbeitszeitmodelle, die in dieser Broschüre vorgestellt werden. Insbesondere wenn Beschäftigte bereits während der Elternzeit wieder einsteigen, empfiehlt sich der schrittweise Wiedereinstieg in abgestufter Teilzeit. Er ermöglicht einen sanften Einstieg in zwei oder drei Phasen. In einer ersten Phase arbeiten die Beschäftigten zunächst nur wenige Stunden pro Woche. Die Stundenanzahl wird dann in einem oder in mehreren Schritten aufgestockt. Auch dieses Modell lässt sich mit anderen Arbeitszeitmodellen und, wenn der Arbeitsplatz – z. B. in der Verwaltung – sich eignet, mobilem Arbeiten von zu Hause aus kombinieren.

### Schon gewusst?

#### **Pflege von Angehörigen: immer mehr Berufstätige betroffen**

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes gab es 2009 in Deutschland 2,34 Millionen Menschen mit einer Pflegestufe, bis 2020 wird diese Zahl voraussichtlich auf 2,9 Millionen anwachsen. Entsprechend wächst auch die Zahl der Beschäftigten, die sich um zu pflegende Angehörige kümmern – und die Zahl der Unternehmen, die damit Erfahrung haben.

So viele Unternehmen haben Erfahrung mit Beschäftigten, die sich um Angehörige kümmern (Angaben in %)



Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach (2010): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – Einstellungen der Verantwortlichen in Wirtschaftsunternehmen; im Auftrag des BMFSFJ

## 2.4 Beruf und Pflege: Entlastung erhöht die Einsatzbereitschaft

Angesichts der demografischen Entwicklung wird es in den kommenden Jahren immer mehr Beschäftigte geben, die pflegebedürftige Angehörige betreuen müssen. Beruf und Pflege zu vereinbaren ist zudem eine Herausforderung, die unvermittelt eintreten kann und häufig nicht einfach zu bewältigen ist. Dennoch wird darüber seltener gesprochen als etwa über das Leben mit Kindern. Oft wissen Arbeitgeber daher gar nicht, wer aus der Belegschaft betroffen ist.

In Krankenhäusern ist die Situation besonders: Die Berufsgruppen, die selbst pflegerisch tätig sind oder eine medizinische Ausbildung haben, werden in ihren Familien oft als Ansprechpartner für das Thema gesehen. Daher hat dieses Fachpersonal nicht selten eine Doppelbelastung zu tragen – Pflege im Beruf und Pflege zu Hause.

Mit folgenden Maßnahmen können Sie Ihre Beschäftigten so unterstützen, dass sie arbeitsfähig bleiben:

- Aktive Kommunikation und Information zum Thema Beruf und Pflege
- Flexible Gestaltung von Arbeitszeit und -organisation
- Kooperationen mit Pflegedienstleistern, Beratungsstellen und anderen Unternehmen

### Aktive Kommunikation und Information zum Thema Beruf und Pflege

Um einer möglichen Beeinträchtigung der Arbeitsleistung vorzubeugen, ist es wichtig, ein offenes Ohr für das Thema zu haben und gebündelte Informationen zu pflegerelevanten Aspekten bereitzuhalten. Dazu gehören Adressen von Pflegeberatungsstellen, Pflegedienstleistern sowie kurz zusammengefasste rechtliche, finanzielle und pflegepraktische Informationen für Beschäftigte, die sich um Angehörige kümmern.

Krankenhäuser können hier in der Regel auch auf den hauseigenen Sozialdienst zurückgreifen, bei dem viele wichtige Informationen für pflegende Angehörige gebündelt vorliegen. Wichtig ist jedoch, dass Beschäftigte auf diese Möglichkeit aktiv hingewiesen werden und dass der Sozialdienst auch ein angemessenes Angebot und entsprechende Kapazitäten für die Kolleginnen und Kollegen vorhalten kann. Ergänzend können auch Informationsveranstaltungen und Seminare zum Thema Pflege und Beruf sinnvoll sein, die auch als Modul von betrieblichen Gesundheitstagen platziert werden können.

## Fragen an ...

**Stefanie Steinfeld**, Beraterin ElderCare-Steinfeld

**ElderCare-Steinfeld**

Internet: [www.eldercare-steinfeld.de](http://www.eldercare-steinfeld.de)



### **Ist das Thema Angehörigenpflege für Beschäftigte im Krankenhaus „anders“ als für Beschäftigte in anderen Bereichen?**

**Steinfeld:** Ein großer Teil der Krankenhausbeschäftigten sind in ärztlichen und pflegerischen Fragen erfahrene Frauen. Wenn in der Familie jemand pflegebedürftig wird, sind sie in der Regel die natürlichen Ansprechpartnerinnen und diejenigen, von denen erwartet wird, dass sie „die Sache“ in die Hand nehmen. Das bedeutet für viele eine enorme Belastung, über die man aber weder innerhalb der Familie noch im beruflichen Kontext immer so ohne Weiteres spricht – zumal sich Menschen, die pflegerisch oder medizinisch tätig sind, häufig stark darüber definieren, dass sie helfen und die Dinge in die Hand nehmen. Hinzu kommt: Angehörigenpflege bedeutet häufig die Begleitung in den Tod – für eine Gesundheits- und Krankenschwester bzw. einen Pfleger ist das trotz Pflegeerfahrung oft eine ungewohnte Tätigkeit und schwer aushaltbar. Und gerade für manche Ärztinnen und Ärzte ist die Erkenntnis, ausgerechnet bei einem Nahestehenden „nichts“ tun zu können sehr belastend.



**Stefanie Steinfeld**

### **Bringt die professionelle Erfahrung denn nicht auch positive Aspekte mit sich?**

**Steinfeld:** Doch. Menschen, die im Krankenhaus arbeiten, können die auf sie zukommenden häuslichen Aufgaben in der Regel gut einschätzen. Sie kennen oft auch den Verlauf von Krankheitsbildern und das bestehende Hilfenetz.

### **Wie relevant ist das Thema Beruf und Pflege für Krankenhäuser?**

**Steinfeld:** Krankenhausbelegschaften altern ebenso wie unsere Bevölkerung. Durch den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel werden künftig ältere Patientinnen und Patienten von immer älteren Beschäftigten gepflegt werden. Der demografische Wandel bedeutet aber auch, dass genau diese älteren Beschäftigten wahrscheinlich selbst von der Pflege Angehöriger betroffen sein werden. Somit entsteht in den Krankenhäusern eine neue Variante der Vereinbarkeitsfrage von Beruf und Pflege von Angehörigen. ►

► **Bei welchen von diesen Problemen kann speziell der Arbeitgeber Krankenhaus seine Beschäftigten unterstützen?**

*Steinfeld:* Das Krankenhaus kann zunächst die vorhandenen Strukturen nutzen, um die Beschäftigten zu unterstützen. So kann der Sozialdienst spezielle Beratungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einrichten, Informationsmaterial verteilen, beim Entlastungsmanagement helfen und zum Beispiel den Kontakt zu Tagespflegeeinrichtungen knüpfen. Es können zu den Schulungs- und Informationsangeboten, die die Krankenhäuser häufig in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen anbieten, ausdrücklich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeladen werden.

*Ebenso können in Mitarbeitergesprächen Fragen nach der häuslichen Situation gestellt werden und bestehende Arbeitszeitmodelle auch auf die Lebenssituation „Pflege von Angehörigen“ ausgeweitet werden. Entscheidend ist meines Erachtens aber zunächst, dass die Problematik auf Leitungsebene erkannt und im Krankenhaus kommuniziert wird.*

## Dem Ausfall vorbeugen

Häufig ist die Berufstätigkeit trotz oder gerade wegen der teils problematischen Pflegesituation für viele ein wichtiger Ausgleich. Dennoch glaubt die Mehrheit aller Berufstätigen, die zur Pflege ihrer Angehörigen bereit wären, dass sie dafür ihre Arbeitszeit zumindest vorübergehend reduzieren müssten.

### **Innovative Modelle der Arbeitszeitgestaltung unabdingbar**

Einem längerfristigen Ausstieg eines betroffenen Beschäftigten kann vorgebeugt werden. Hilfreich sind dabei die bereits genannten flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, etwa die Möglichkeit, Schichten zu tauschen oder eine großzügigere Pausenregelung. Auch vorübergehende Arbeitszeitreduzierungen, Sonderurlaub oder kurzfristig mögliche Freistellungen können Betroffenen helfen. Der Spielraum von möglichen Lösungen ist sehr groß und kann im persönlichen Gespräch mit den Beschäftigten individuell abgestimmt werden.

Angesichts der wachsenden Herausforderungen, dass der Anteil der Pflegenden in Krankenhäusern in den nächsten Jahren spürbar steigen könnte, kann es auch sehr sinnvoll sein, über die Einrichtung bzw. die Ausweitung von „Lebensarbeitszeitkonten“ nachzudenken. Häusliche Pflege neben professioneller Pflege verlangt von Krankenhausbeschäftigten viel ab – zeitlich, aber oft auch finanziell. Insofern geht es neben einer Reduzierung von Arbeitszeiten für viele Betroffene auch um eine finanzielle Stabilität. Modelle der Arbeitszeitreduzierung mit partieller Lohnaufstockung wie die Familienpflegezeit können hier hilfreich sein. Lebensarbeitszeitkonten flankieren solche Angebote und schaffen Sicherheit für Krankenhaus und Beschäftigte.

## Schon gewusst?

65 Prozent aller Berufstätigen halten es für wünschenswert, dass Pflegebedürftige so weit wie möglich durch Angehörige gepflegt werden. Vor die Entscheidung gestellt, würden 57 Prozent derjenigen, die bisher keine Pflegeaufgaben wahrnehmen, ihre Angehörigen gern selbst pflegen. Tatsächlich schränkt knapp die Hälfte der erwerbstätigen Pflegepersonen ihre Erwerbstätigkeit ein oder gibt sie ganz auf, wenn ein Pflegefall eintritt.

*Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach, 2010; TNS Infratest/Deutsches Zentrum für Altersforschung (Schneekloth/Wahl), 2005*

## Kooperation mit Mehrwert

Neben einer engeren Zusammenarbeit mit krankenhausinternen Beratungsstellen kann auch die Kooperation mit Pflegedienstleistern oder psychosozialen Beratungsstellen sehr sinnvoll sein. Ob es sich um eine Beratungshotline oder um einen Pflegestützpunkt handelt, der Beschäftigten den Kontakt zu Pflegeheimen oder ambulanten Pflegediensten vermittelt oder Hinweise gibt, wie man „Urlaub von der Pflege“ organisieren kann – Tipps und Hilfestellung zur Entlastung derjenigen, die beruflich und privat pflegen, sind unerlässlich, will man diese Beschäftigten nicht verlieren. Denn grundsätzlich gilt: Je schneller sich jemand orientiert und Entlastungsmöglichkeiten kennt, desto eher ist er wieder einsatzfähig. Aber auch die Kooperation mit anderen Unternehmen, die sich als Arbeitgeber mit ähnlichen Themen beschäftigen, kann sowohl finanzielle als auch organisatorische Entlastung für Sie bedeuten.



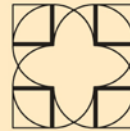
## Umfassende Unterstützung der Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Katharinen-Hospital Unna

### Katharinen-Hospital Unna

**Betten:** 340

**Beschäftigte:** 950

**Internet:** [www.katharinen-hospital.de](http://www.katharinen-hospital.de)



**KATHARINEN  
HOSPITAL  
UNNA**

#### Verlässliche Einsatzplanung schafft Sicherheit

Bei einem Altersdurchschnitt der Pflegekräfte von ca. 40 Jahren im Katharinen-Hospital Unna spielt das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege eine zunehmende Rolle. Dienste werden langfristig geplant. Das schafft Verlässlichkeit für beide Seiten.



Jutta Kappel

#### Flexible Arbeitszeitregelungen erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

In Notfallsituationen können Beschäftigte sich spontan von der Arbeit befreien lassen und von individuellen Sonderurlaubsregelungen profitieren. Flexible Arbeitszeitmodelle passen sich den jeweiligen Lebenssituationen der Beschäftigten an. Hilft es der bzw. dem Betroffenen, für eine absehbare Zeit nur in Nacht- oder Wochenenddiensten zu arbeiten, so wird auch dies möglich gemacht. „Unser großer Beschäftigtenpool macht es uns leichter, solche Situationen auch mit einer flexiblen Dienstplangestaltung abzufedern“, sagt Personalleiterin Jutta Kappel.

#### Eine offene Kommunikation hilft, Tabus zu brechen

Unterstützung proaktiv anzubieten, ist dem Katharinen-Hospital ein wichtiges Anliegen. „Wer als Pflegekraft arbeitet, ist häufig einem hohen moralischen Druck ausgesetzt“, so Kappel. „Oft wird vorausgesetzt, dass es für Pflegekräfte einfacher ist zu pflegen, weil sie dafür ausgebildet sind. Vernachlässigt wird dabei, dass solche Doppelbelastungen körperlich und psychisch enorm anstrengend sind.“ Betroffene können sich durch eine hauseigene Psychologin bzw. einen hauseigenen Psychologen und einen sozialen Dienst beraten und weiterhelfen lassen. Seminare, die zweimal im Monat angeboten werden, schulen sie zum Umgang mit Stress und geben Tipps zur eigenen Gesunderhaltung. Auch können Beschäftigte pflegerische Hilfsmittel ausleihen und Mahlzeiten aus der Betriebskantine mit nach Hause nehmen. Ratgeber und Checklisten liegen jederzeit schnell in der Personalabteilung oder im Intranet griffbereit.

#### Die schnelle Vermittlung von Pflegeeinrichtungen entlastet bei der Suche nach Versorgung

Ein hauseigener Sozialdienst unterstützt außerdem bei rechtlichen Fragestellungen und vermittelt Kontakte zu Pflegeeinrichtungen. Das Katharinen-Hospital gehört dem Katholischen Hospitalverbund Hellweg an. Zwei Wohn- und Pflegeheime sind ebenfalls Teil des Verbundes. Bei der Vergabe von Alten- und Kurzzeitpflegeplätzen werden Beschäftigte des Katharinen-Hospitals bevorzugt.

## Schon gewusst?

### **Das Familienpflegezeitgesetz – ein weiterer Schritt moderner Sozialpolitik**

Der demografische Wandel hat uns erreicht, die Menschen werden immer älter, die Zahl der pflegebedürftigen Menschen steigt. In der Vergangenheit führte die Pflege einer oder eines Angehörigen zu Hause oft dazu, dass das Arbeitsverhältnis gekündigt wurde, weil Pflege und Beruf unvereinbar waren. Mit dem neuen Familienpflegezeitgesetz wurde die Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf geschaffen. Das Gesetz ermöglicht den Arbeitsvertragsparteien, für maximal 2 Jahre die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit auf bis zu 15 Stunden bei einer Aufstockung des reduzierten Gehalts zu vereinbaren.

Durch dieses innovative Führungsinstrument bleiben in Zeiten des Fachkräftemangels Know-how und Erfahrung erhalten; Arbeitgeber, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben Planungssicherheit; betriebliche Informationsströme werden nicht unterbrochen und die Beschäftigten bleiben in ihren Teams integriert.

Arbeitgeber können die Gehaltsaufstockung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zinslos durch das Bundesamt für Familie refinanzieren. Zusätzlich bietet das Gesetz eine Ausfallgarantie für Kündigungen seitens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Im Fall von Berufsunfähigkeit oder Tod von Beschäftigten ist der Arbeitgeber durch die Familienpflegezeitversicherung abgesichert.

**Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/themen-lotse,thema=thema-familienpflegezeit.html>**



## 2.5 Familienbewusste Unternehmenskultur: Führung und Vorbilder gefragt

Familienbewusste Personalpolitik in Krankenhäusern zu implementieren, erfordert meist einen Kulturwandel. Viele Häuser sind von berufsethischen Vorstellungen geprägt, in denen zeitlicher Präsenz und Verfügbarkeit große Bedeutung zukommt. Gerade im ärztlichen Bereich treffen dabei klassische und moderne Berufsvorstellungen mitunter aufeinander.

Beruf und Familie (auch und gerade in Führungspositionen) vereinbar zu machen, erfordert dann einen Kulturwandel. Dieser braucht Zeit und Akzeptanz(-werbung) für das Thema. Er befördert aber eine Unternehmenskultur, in der sich Beschäftigte an ihr Haus gebunden fühlen und möglicherweise sogar zu Botschafterinnen und Botschaftern für ihren Arbeitgeber werden.

Wichtig ist dabei, das Thema gerade auch bei Führungskräften als unternehmerisches Ziel zu verankern. Führungskräften muss das unternehmerische Interesse am Thema nahegebracht werden. Sie müssen davon überzeugt werden, dass familienbewusste Personalpolitik im Krankenhaus mit medizinischen und pflegerischen Spitzenleistungen vereinbar und „gut“ für das Haus ist.

Familienbewusstsein in Krankenhäusern aktiv zu verankern, hat viel mit interner Kommunikation zu tun. Hier geht es um Informationen zu familienbewussten Maßnahmen, aber auch um gute Beispiele und Vorbilder, die deutlich machen, dass Beruf und Familie kein Problem-, sondern ein Innovationsthema für das Krankenhaus ist.

Mit folgenden Maßnahmen können Sie dafür sorgen, dass das Thema Beruf und Familie die Unternehmenskultur Ihres Krankenhauses positiv befruchtet:

- Beruf und Familie nachhaltig zum Thema machen
- Führungskräfte für das Thema sensibilisieren
- Beschäftigte zu Mitgestaltenden machen



## Fragen an ...

Prof. Dr. Klaus Höffken, Medizinischer Vorstand des Universitätsklinikums Jena

### Universitätsklinikum Jena

Betten: 1.382

Beschäftigte: 4.466

Internet: [www.uniklinikum-jena.de](http://www.uniklinikum-jena.de)



#### Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, um im Krankenhaus das Thema Beruf und Familie erfolgreich zum Thema machen zu können?

*Prof. Dr. Höffken:* Man braucht erstmal ein paar Aktivitäten, die indirekt dazu führen, dass man sich mit dem Thema befasst. Im besten Fall kann das so was wie ein Ideenwettbewerb sein, den man unter den verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Klinikleitungen, Pflegedienstleitung u. a.) durchführt. Ist das Thema einmal durch z. B. Einrichtung von Kinderbetreuung, familienfreundliche Arbeitszeiten platziert und durch die Unternehmenskommunikation (z. B. Best-



Prof. Dr. Klaus Höffken

Practice-Beispiele; Interviews mit Profiteuren) bekannt gemacht, setzt es sich in den Köpfen fest und wird Bestandteil der Unternehmenskultur. Sehr positiv wirkt sich auch aus, dass man ein solches Thema in berufsgruppenübergreifenden Projektteams angeht.

#### Wie kann man Führungskräfte im Krankenhaus für das Thema Beruf und Familie „aufschließen“?

*Prof. Dr. Höffken:* Es muss allen klargemacht werden, dass Nachwuchsbedarf sowohl in der Pflege als auch in der von Feminisierung geprägten Medizin nur dann gedeckt werden kann, wenn der Arbeitgeber ein klares Bekenntnis zur Familienfreundlichkeit und zur Work-Life-Balance abgibt. Ein solches Bekenntnis leistet einen wichtigen Beitrag zur Unternehmenskultur und zur Identifizierung der Beschäftigten mit ihrem Haus.

#### Was muss man konkret tun, wenn Familienfreundlichkeit zum Bestandteil der Unternehmenskultur werden soll?

*Prof. Dr. Höffken:* Aus meiner Erfahrung ist hier eine Mischung aus Theorie und Praxis wichtig. Zuerst braucht es ein Bekenntnis der Unternehmensleitung und der Führungskräfte zur Familienfreundlichkeit mit Nachweis von Aktivitäten. Hier gilt: Interventionen statt Lippenbekenntnisse! Das heißt, dass man tatsächlich auch die betriebliche Kinderbetreuung einrichtet oder Maßnahmen in der Arbeitszeitgestaltung umsetzt oder was immer in einem Krankenhaus konkret möglich ist. Dazu gehört aber auch, dass Familienfreundlichkeit in das Unternehmensleitbild oder in die Strategie des Hauses integriert wird – und dass das nicht nur einmal passiert und danach nie wieder darüber gesprochen wird. Stattdessen ist eine explizite Kommunikation über das Thema nötig, am wirksamsten ist dabei die Darstellung von Beispielen, die deutlich machen, dass „es“ funktioniert.

## Beruf und Familie nachhaltig zum Thema machen

### Leitbilder formulieren und leben

Viele Krankenhäuser haben ein Leitbild, immer öfter kommt darin auch das Thema Beruf und Familie vor. Allerdings: Wenn Leitbilder nicht gelebt werden, sind sie eher kontraproduktiv: Glaubwürdigkeit wird beschädigt, Respekt geht verloren. Daher müssen Leitbilder zum Thema Beruf und Familie immer wieder konkretisiert und aktualisiert werden. Das bedeutet nicht unbedingt mehr Leitbild-Workshops, sondern vor allem das pragmatische Überprüfen und Nachfragen bei Betroffenen, welche Maßnahmen sinnvoll sind bzw. wären.

### Fragen an ...

**Raphael Schwiertz**, Väterbeauftragter des Universitätsklinikums Essen

#### Universitätsklinikum Essen

**Betten:** 1.291

**Beschäftigte:** 5.590

**Internet:** [www.uk-essen.de](http://www.uk-essen.de)



**Universitätsklinikum Essen**

#### **Was hat Ihre Klinik dazu bewogen, die Stelle eines Väterbeauftragten einzurichten? Reicht nicht eine Gleichstellungsbeauftragte oder ein Gleichstellungsbeauftragter?**

**Schwiertz:** *Theoretisch reicht natürlich eine Gleichstellungsbeauftragte, aber in der Praxis scheuen sich wohl manche Männer, sich an diese zu wenden. Vielleicht ist es einfacher, das ein oder andere Problem von „Mann zu Mann“ zu besprechen. 2011 hatte unsere Klinik das Leitmotiv „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“. In diesem Rahmen wurde auch der Väterbeauftragte eingeführt. Ich soll Väter in unserem Unternehmen bei der Entscheidung Elternzeit zu nehmen unterstützen und bei Problemen als Vermittler fungieren.*



**Raphael Schwiertz**

#### **Haben Väter im Krankenhaus andere Vereinbarkeitsprobleme als Mütter?**

**Schwiertz:** *Ein großes Problem für die Väter ist die Akzeptanz. Während es zum Glück für die Mütter mittlerweile allgemein akzeptiert ist, eine Auszeit zu nehmen und sich in dieser Zeit vornehmlich um den Nachwuchs zu kümmern, gilt dies für die Männer leider noch lange nicht. Auch Teilzeitarbeit zugunsten der Familie ist noch wenig verbreitet. Hier muss sich in Deutschland noch ein großer Wandel vollziehen.*

#### **Wie unterstützen Sie da konkret?**

**Schwiertz:** *Zum einen versuche ich die Kollegen zu animieren, überhaupt Elternzeit zu nehmen. Je mehr dies tun, desto mehr wird sich die Gesellschaft daran gewöhnen und die Akzeptanz wird automatisch steigen. Zum anderen kann ich mit Vorgesetzten sprechen, wenn der Entschluss eines Vaters Elternzeit zu nehmen auf Widerstand stößt. ►*

► **Kommen auch Führungskräfte zu Ihnen und wenn ja womit?**

*Schwartz:* Führungskräfte habe ich bisher noch nicht beraten. Allerdings kenne ich Oberärzte, die bereits Elternzeit genommen haben. Ein deutliches Zeichen, dass sich etwas bewegt.

**Welchen Beitrag können Sie als Väterbeauftragter für eine familienbewusste Unternehmenskultur im Krankenhaus leisten?**

*Schwartz:* Ich hoffe, mit meiner Tätigkeit dazu beizutragen, dass Väter anders wahrgenommen werden. Ein Vater, der sich Zeit für seine Familie nimmt, sollte nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel sein. Dass dies nicht auf Kosten des Unternehmens geschehen muss, sondern auch zu einer besseren Produktivität am Arbeitsplatz führen kann, müssen viele erst noch lernen.

**Einen Väterbeauftragten gibt es nicht so oft wie eine Gleichstellungsbeauftragte.**

**Hat das Signalwirkung auch nach außen?**

*Schwartz:* Eine gewisse Signalwirkung gibt es bestimmt. Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in manchen Unternehmen schon lange fester Bestandteil. Gerade in der freien Wirtschaft hat sich Familienfreundlichkeit in den letzten Jahren als Wettbewerbsvorteil herauskristallisiert. Auch im Sektor Medizin kann dieser Faktor in Zeiten des Fachkräftemangels nicht länger ignoriert werden. Auch die Uniklinik Essen möchte sich mit ihren Maßnahmen als attraktiver Arbeitgeber präsentieren.

**Welchen Rat haben Sie für Krankenhäuser, die auch einen Väterbeauftragten einführen möchten?**

*Schwartz:* Ganz entscheidend ist, dass das Unternehmen, wie das Universitätsklinikum Essen es tut, hinter dem Väterbeauftragten steht. Die Existenz des Väterbeauftragten alleine bewegt wenig. Wie familien- und väterfreundlich ein Unternehmen wirklich ist, zeigt sich im Arbeitsalltag und in der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Mehr als die Mitarbeiterzeitung – interne Kommunikation**

Mitarbeiterzeitung, Intranet und Schwarzes Brett, ggf. Flyer sowie die jährliche Betriebsversammlung. Oft erschöpfen sich Maßnahmen der internen Kommunikation auf diese Kerninstrumente, die nicht selten ohne ein ausreichend schlüssiges Gesamtkonzept umgesetzt werden. Das Thema Beruf und Familie hat dabei nicht immer einen festen Platz. Dabei bietet gerade interne Kommunikation zum Thema Beruf und Familie die große Chance, Beschäftigte persönlich anzusprechen und an das Haus zu binden.

Neben der Darstellung der klinikeigenen Angebote können dabei auch Beispiele und „Vorbilder“ präsentiert werden, die Beruf und Familie gut unter einen Hut bekommen. Besondere Glaubwürdigkeit entsteht, wenn auch deutlich wird, dass nicht alles „ganz einfach“ ist, sondern dass familienbewusste Personalpolitik gelernt und erarbeitet werden will und kann. Wichtig: Auch (informelle) Mitarbeitergespräche, Führungskräfte trainings, Sommer- und Weihnachtsfeste oder Gehaltsabrechnungen sind Medien der internen Kommunikation, die für das Thema erschlossen werden sollten.

## Aus der Praxis: Beteiligungsorientierte Kommunikation im Schwarzwald-Baar-Klinikum Villingen-Schwenningen

Basis für die umfangreiche Neustrukturierung im Schwarzwald-Baar-Klinikum (beschrieben im Kapitel zu Arbeitszeitmodellen) war die Einbindung der Führungskräfte in allen Entwicklungsschritten. Lesen Sie hier, wie die Änderungen im Schwarzwald-Baar-Klinikum umgesetzt wurden:

- ! **Bereichsübergreifende Arbeitsgruppe bilden:** Eine Arbeitsgruppe mit Personalleitung, ärztlicher Direktion, Pflegedirektion und drei Betriebsräten (Vorsitzender bzw. Vorsitzendem, Arztvertreterin bzw. Arztvertreter, Vertreterin bzw. Vertreter der Pflegekräfte) wurde gebildet, die in einem knappen halben Jahr fünf Treffen hatte und die Betriebsvereinbarung zum Abschluss brachte.
- ! **Interessen ausbalancieren:** In den ersten drei Arbeitstreffen wurden die Bedürfnisse beider Seiten – Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer und Arbeitgeber – und der unterschiedlichen Bereiche gesammelt und daraus konkrete Vorschläge entwickelt.
- ! **Vorschläge in der Belegschaft rückversichern:** Die Vorschläge der Arbeitsgruppe wurden von deren jeweiligen Mitgliedern in die eigenen Ebenen eingebracht und rückversichert.
- ! **Vorschläge mit den Führungskräften diskutieren:** Der Entwicklungsstand wurde einem in die regelmäßig tagende Arbeitsgruppe entsandten Sprecher der ärztlichen Führungskräfte vorgestellt. Zugleich trug dieser die für die ärztlichen Führungskräfte wichtigen Gestaltungsaspekte vor, die die Arbeitsgruppe in ihre weitere Arbeit integrierte.
- ! **Unterstützung zur Einführung bieten:** Ein Begleitgremium für die Einführungsphase wurde eingerichtet, um die stark ins Tagesgeschäft eingebundenen Führungskräfte zu unterstützen. Führungskräfte konnten sich mit Schwierigkeiten und Fragen an das Gremium wenden. So sollte die Verankerung und Umsetzung der Betriebsvereinbarung sichergestellt werden.
- ! **Bestätigung der Klinikleitung einholen:** Die Betriebsvereinbarung wurde im Rahmen einer Tagung der oberen Führungsebene (Geschäftsführung und Klinikdirektion erstmalig vorgestellt).
- ! **Belegschaft informieren:** Die verabschiedete Betriebsvereinbarung wurde in acht Informationsveranstaltungen von zwei Stunden an den verschiedenen Standorten berufsgruppenübergreifend (Ärztinnen bzw. Ärzte, Pflege, Verwaltungspersonal) vorgestellt. Alle Beteiligten der Arbeitsgruppe präsentierten hier das Entwickelte gemeinsam.
- ! **Führungskräfte schulen:** Zur Umsetzung der Vereinbarungen wurden die Dienstplanverantwortlichen inhaltlich geschult.

„Das Wichtigste für eine erfolgreiche Umsetzung ist ein beteiligungsorientiertes Vorgehen, eine gemeinsame Ausarbeitung und die Kommunikation der Veränderungen durch die oberste Führungsebene des Klinikums“, sagt die Personalleiterin Karin Burtscher zu dem Vorgehen.

## Führungskräfte für das Thema sensibilisieren

Die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften prägt die Unternehmenskultur maßgeblich. Insofern lässt sich Beruf und Familie als Kulturthema nicht ohne die Unterstützung der (obersten) Führungskräfte in ein Krankenhaus integrieren. Möglichst viele Führungskräfte „mitzunehmen“ ist daher wesentlich. „Mitnehmen“ bedeutet, Informationen, Anreize und Regeln zu etablieren, die Führungskräften die Akzeptanz des Themas erleichtern.

Dazu gehört, die betriebliche Rationalität und Notwendigkeit einer familienbewussten Personalpolitik darzustellen. Genauso wichtig aber ist es, Führungskräfte darin zu unterstützen, z. B. mit komplexeren Arbeitzeitsystemen zurechtzukommen. Wichtig kann auch sein, eventuelle Vereinbarkeitsbedürfnisse von Führungskräften selbst aktiver zu thematisieren – und hier explizit auch die Männer in den Blick zu nehmen.

### Mit gutem Beispiel vorangehen

Ein familienfreundliches Klima im Krankenhaus lebt von Vorbildern und davon, dass Führungskräfte das Thema aktiv auf die Tagesordnung setzen. Werden etwa Leitlinien zu familienbewusstem Führungsverhalten in den Zielvereinbarungen verankert, kann sich das auch positiv auf das Selbstverständnis von Führungskräften auswirken. Nicht selten erfährt das Thema dadurch eine besondere Legitimation und damit auch eine höhere Akzeptanz im gesamten Haus. Viele Unternehmen ermöglichen ihren Führungskräften auch spezielle Coachings oder Fortbildungen, die dabei unterstützen, familienbewusstes Führen weiterzuentwickeln.

### Anpassungsbedarf in Gesprächen ermitteln

Zielvereinbarungen, die festlegen, dass Führungskräfte in Mitarbeitergesprächen auch familiäre Bedürfnisse der Beschäftigten ansprechen, haben den Vorteil, dass sich im persönlichen Gespräch mit den Beschäftigten die getroffenen Vereinbarungen zu familienbewussten Maßnahmen regelmäßig den gegebenen Lebensumständen der Beschäftigten und den betrieblichen Erfordernissen anpassen lassen.

## Stimme aus der Praxis: Erwartungen der medizinischen Fachkräfte von morgen

*„Junge Ärztinnen und Ärzte suchen sich ihr zukünftiges Tätigkeitsfeld auch mit Blick auf entsprechende Angebote für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus. Wir müssen uns daher verstärkt um die Entwicklung von Modellen kümmern, die die Balance von Karriere und Familie ermöglichen. Mit Blick auf eine notwendige Flexibilisierung gehören auch Vorgaben aus den Facharztweiterbildungsordnungen auf den Prüfstand.“*

**Prof. Dr. Jörg M. Fegert, Ärztlicher Direktor der Klinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie des Universitätsklinikums Ulm**



## Beschäftigte zu Mitgestaltenden machen

Familienbewusste Unternehmenskultur erfährt eine besondere Dynamik, wenn Sie die Verantwortung für den Erhalt und die Fortentwicklung von familienbewussten Maßnahmen auch in die Hände der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben und sie als Mitgestaltende einbeziehen. Mit familienbewussten Maßnahmen können Sie ein positives Klima in Ihrem Haus fördern und ebenso Ihr Image als Arbeitgeber auch nach außen stärken. Damit erzielen Sie folgende Vorteile:

- ▮ Die Beschäftigten erfahren von den familienfreundlichen Angeboten des Unternehmens.
- ▮ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erarbeiten selbst Maßnahmvorschläge.
- ▮ Die Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen steigt.
- ▮ Fachkräfte werden auf das Krankenhaus aufmerksam.

### Der UnternehmensCheck „Erfolgsfaktor Familie“: Befragung mit Pfiff

Der UnternehmensCheck des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“ ist ein Instrument, mit dem Arbeitgeber ihre familienbewusste Unternehmensführung pragmatisch überprüfen und weiterentwickeln können. Dazu werden diejenigen einbezogen, die im Rahmen des UnternehmensChecks „Erfolgsfaktor Familie“ nicht nur als Nutznießende, sondern auch als Mitgestaltende einer familienbewussten Personalpolitik verstanden werden: die Beschäftigten. Kern des UnternehmensChecks ist daher eine begleitete Beschäftigtenbefragung. Wer das Instrument nutzen will, muss dem Unternehmensnetzwerk beitreten; die Mitgliedschaft ist kostenlos und beinhaltet keine Verpflichtungen (Details zum Netzwerk: s. Seite 46).

#### **Ziel: Möglichkeiten ausloten**

Der UnternehmensCheck „Erfolgsfaktor Familie“ hilft Ihnen, die Sicht Ihrer Beschäftigten auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser kennenzulernen. Er ermöglicht Ihnen, bestehende Angebote wirksamer zu gestalten und Ihre Kommunikation zum Thema Familie und Beruf zu verbessern, sofern dies nötig erscheint. Sie können mit dem UnternehmensCheck Möglichkeiten und Bedarfe für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausloten, ohne direkt ein großes Maßnahmenpaket schnüren zu müssen. Das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ begleitet Sie bei diesem Prozess.

Unter [www.erfolgsfaktor-familie.de/unternehmenscheck](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/unternehmenscheck) finden Sie weitere Informationen.

# 3.

## Service

### 3.1 Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

#### Bundesweit größte Plattform zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Als Teil des gleichnamigen Unternehmensprogramms wurde das Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ im Herbst 2006 in einer gemeinsamen Initiative des Bundesfamilienministeriums und des Deutschen Industrie- und Handelskammertags ins Leben gerufen. Es ist die bundesweit größte Plattform für alle, die sich für das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie interessieren oder bereits engagieren.

Mitgliedsunternehmen haben die Möglichkeit, ihr Engagement für mehr Vereinbarkeit von Beruf und Familie öffentlichkeitswirksam zu präsentieren und Erfahrungen mit anderen auszutauschen. Das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ lädt Sie ein, kostenlos Mitglied zu werden.

#### Die kostenfreie Mitgliedschaft – Ihr Vorteil

Sie können sich kostenlos im Unternehmensnetzwerk registrieren und so von den folgenden Angeboten und Vorteilen profitieren:

- **Wahrnehmung Ihres Engagements:** Mit der Mitgliedschaft machen Sie Ihr Interesse für eine familienfreundliche Unternehmensführung sichtbar. Sie können das Mitglieder-Logo in Ihrer Außenkommunikation nutzen und über das Netzwerk Ihr Engagement bekannter machen.
- **Austausch:** Als Mitglied können Sie sich mit weiteren Mitgliedern austauschen und profitieren von den Erfahrungen anderer Unternehmen. Auch können Sie über die Unternehmensdatendank gezielt Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner suchen.
- **Beratung und Information:** Durch das Netzwerkbüro erfahren Sie von aktuellen Publikationen, Veranstaltungen und Neuigkeiten zum Thema. Ebenso können Sie sich mit konkreten Fragen an das Netzwerkbüro wenden und die Beratungsangebote nutzen.
- **Zielgruppenspezifische Angebote:** Als Mitglied erhalten Sie Informationen und Tipps zum Thema aus Sicht bestimmter Zielgruppen. Zudem können Sie auf spezielle Services (z. B. zielgruppenspezifische Veranstaltungsformate) zugreifen.
- **Erfahrungsberichte:** Das Netzwerkbüro sucht interessante Beispiele familienbewusster Unternehmensführung und macht Mitgliedern die Erfahrungen anderer zugänglich. Wir freuen uns über Ihr Engagement, sich als Praxisbeispiel zur Verfügung zu stellen.
- **Kalender:** Im Kalender finden Sie interessante Termine und Veranstaltungen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- **Veranstaltungen:** Das Netzwerkbüro stellt Ihnen kompetente Referentinnen und Referenten zum Thema familienbewusste Unternehmensführung zur Verfügung, vermittelt Kontakte zu Expertinnen und Experten und führt auch selbst Veranstaltungen durch.

Melden Sie sich direkt unter [www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk) an.



## 3.2 Nützliche Links und Publikationen

### Nützliche Links

#### ! [www.erfolgsmfaktor-familie.de](http://www.erfolgsmfaktor-familie.de)

Website des Bundesfamilienministeriums zum Unternehmensprogramm und -netzwerk mit einer Fülle von Basisinformationen, Beispielen guter Praxis, Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartnern und Austauschmöglichkeiten.

#### ! [www.familien-wegweiser.de](http://www.familien-wegweiser.de)

Auf diesem Portal gibt das Familienministerium Hinweise rund um alle Themen, die Familien bewegen – von Leistungen für Familien über Erziehung, Ernährung und Gesundheit bis zu Bildung, Verbraucherthemen und Familienrecht.

#### ! [www.mittelstand-und-familie.de](http://www.mittelstand-und-familie.de)

Dieses Portal unterstützt Arbeitgeber, Beschäftigte und Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren mit übersichtlichen Informationen und praktischen Lösungen, kostenfreier Beratung durch Expertinnen bzw. Experten sowie Hintergrundwissen.

#### ! [www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)

Hier präsentieren sich die bundesweit über 650 Lokalen Bündnisse für Familie – eine Initiative, die vom Bundesfamilienministerium getragen wird. Die Bündnisse sind Netzwerke von Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft, die sich vor Ort freiwillig zusammenfinden, um die Lebens- und Arbeitsbedingungen für Familien zu verbessern.

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

Internetpräsenz der berufundfamilie gGmbH, die 1998 von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung gegründet wurde. Zentrale Angebote sind das audit berufundfamilie und das audit familiengerechte Hochschule. Beide verstehen sich als strategische Managementinstrumente für maßgeschneiderte, gewinnbringende Lösungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

#### ! [www.familien-pflege-zeit.de](http://www.familien-pflege-zeit.de)

Hier finden sich Informationen und ein Servicetelefon Pflege für Unternehmen und Beschäftigte rund um das Thema Familienpflegezeit.



## Weiterführende Publikationen

**BMFSFJ (Hrsg.):** So sag ich's meinen Vorgesetzten. Elternzeit, Wiedereinstieg und flexible Arbeitszeitmodelle erfolgreich vereinbaren, 2012

**BMFSFJ (Hrsg.):** Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen, 2011

**BMFSFJ, DIHK (Hrsg.):** Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Wie Unternehmen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben unterstützen können, 2011

**BMFSFJ (Hrsg.):** Erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie familienbewusste Kooperation von Unternehmen und anderen Akteuren vor Ort aussehen kann, 2009

**BMFSFJ, DIHK (Hrsg.):** Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen, 2010

**BMFSFJ (Hrsg.):** Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung, 2010

**BMFSFJ (Hrsg.):** Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern – ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten, 2010

**BMFSFJ (Hrsg.):** Informationen für Personalverantwortliche, 2009

Der Newsletter „Erfolgsfaktor Familie“ informiert über die aktuellsten Entwicklungen zum Thema. Er kann kostenfrei unter [www.erfolgsfaktor-familie.de/newsletter](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/newsletter) abonniert werden.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;  
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
www.bmfsfj.de



**Bezugsstelle:**

Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“  
DIHK Service GmbH  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
E-Mail: netzwerkbuero@dihk.de  
Tel.: 030 20308 - 6101  
Fax: 030 20308 - 5 - 6101

**Redaktion:**

Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“

**Inhaltliche und redaktionelle Unterstützung bei Kapitel 2.1:**

Herrmann ▪ Kutscher ▪ Weidinger  
Arbeitszeit und Organisation im Krankenhaus

**Bildnachweise:** Titel: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ – S. 7: WifOR GmbH –  
S. 11: jenny-sieboldt.com – S. 14: Karin Burtscher – S. 17: Klinikum Saarbrücken gGmbH –  
S. 19: Kliniken der Stadt Köln gGmbH – S. 21: becker medien consulting/Kliniken der  
Stadt Köln gGmbH – S. 22, 23: Nordwest-Krankenhaus Sanderbusch – S. 24: Kliniken  
der Stadt Köln gGmbH – S. 25, 26: SHG Kliniken Völklingen – S. 28, 29: Vivantes/Popp –  
S. 31: Dr. Bärbel Miemietz – S. 32: Kliniken der Stadt Köln gGmbH – S. 33: Steinbach/  
Kliniken der Stadt Köln gGmbH – S. 36: ElderCare-Steinfeld – S. 38: Steinbach/Kliniken  
der Stadt Köln gGmbH – S. 39: Katharinen-Hospital Unna – S. 41: Petershagen/Kliniken  
der Stadt Köln gGmbH – S. 42: Universitätsklinikum Jena – S. 43: Raphael Schwiertz –  
S. 46: Klaus Mihatsch/Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ – S. 49: Netzwerkbüro  
„Erfolgsfaktor Familie“

**Stand:** Januar 2013, 1. Auflage

**Gestaltung:** www.avitamin.de

**Druck:** Köllen Druck & Verlag GmbH