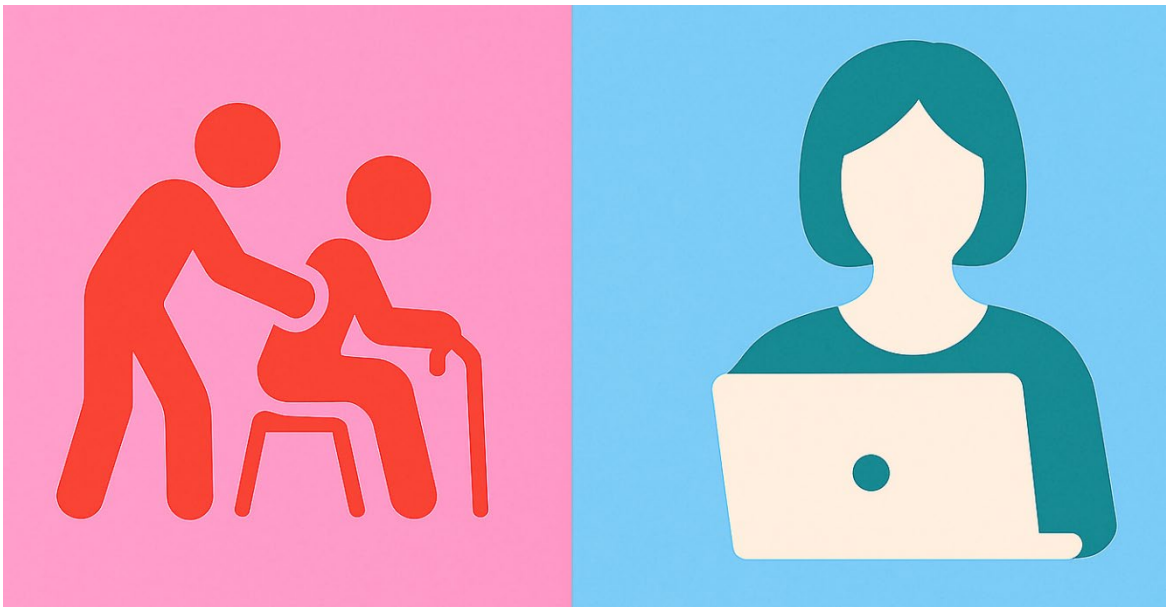




HSPVNRW

Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

**Strategien für eine pflegesensible
Organisations- und Führungskultur**



Bettina Franzke

Zur Autorin

Bettina Franzke, Dipl.-Psych., Professorin für interkulturelle Kompetenzen und Diversity-Management an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW (HSPV NRW), Abteilung Köln. Mitglied im Forschungsinstitut für Personal und Management der HSPV NRW. Arbeitsschwerpunkte sind: Chancengleichheit im Beruf, Frauen in Führungspositionen, Genderkompetenz für Führungskräfte, Förderung von Diversitätskompetenz und interkulturelles Lernen. Konzeption und Umsetzung von Genderseminaren und Gendertrainings für unterschiedliche Zielgruppen und Arbeitsbereiche

Kontakt

Prof. Dr. Bettina Franzke
Professur für Interkulturelle Kompetenzen und Diversity-Management
Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW
Erna-Scheffler-Str. 4, 51103 Köln
Email: Bettina.Franzke@hspv.nrw.de
Internet: www.hspv.nrw.de, www.professor-franzke.de

Titelbild

Mit KI generiert

Management Summary

Es werden Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege vorgestellt. Beschrieben werden:

- die Lebenssituation von pflegenden Angehörigen,
- Entlastungsangebote für pflegende Angehörige,
- die Rolle von Führungskräften bei der Entwicklung individueller Lösungen und
- Merkmale einer pflegesensiblen Führungs- und Organisationskultur.

Die Handreichung enthält darüber hinaus Werkzeuge, die sich als Anregung verstehen, das Thema Pflege stärker in den Fokus zu nehmen. Es werden u. a. die Themen aufgegriffen:

- Erfassung der Situation und Bedarfe von pflegenden Angehörigen in der Organisation
- Dienstvereinbarungen zum Thema „Beruf und Pflege“
- Fragen und Strategien für Mitarbeitergespräche
- Emotionen in Gesprächen zum Thema Beruf und Pflege, dahinter liegende Bedürfnisse und beispielhafte Lösungsstrategien
- Critical Incidents / Situationsbeschreibungen im Kontext Beruf und Pflege, Tipps für Führungskräfte, einschließlich Lösungsskizzen
- Checkliste zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege:

Die Handreichung richtet sich sowohl an Personalverantwortliche als auch an Führungskräfte, Gleichstellungsbeauftragte, Akteurinnen und Akteure im betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie weitere in das Thema Pflege Involvierte (z. B. die Personalvertretung) im öffentlichen Dienst. Sie ist Ergebnis eines Forschungsprojektes an der HSPV NRW, welches die Lebenssituation und Bedarfe pflegender Angehörigen in der öffentlichen Verwaltung in den Blick nahm.

Inhalt

1. Ziele der Handreichung.....	5
2. Pflegende Angehörige in der Arbeitswelt.....	8
3. Die Lebenssituation pflegender Angehöriger	9
4. Gründe für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege	13
5. Bedarfsermittlung und Konzeption von Maßnahmen.....	14
6. Angebote für pflegende Angehörige.....	20
6.1 Staatliche Angebote	20
6.2 Dienstvereinbarungen	22
6.3 Flexibilität von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation	24
6.4 Informations- und Beratungsangebote	24
6.5 Internes Netzwerk	26
6.6 Entlastungsmöglichkeiten	27
6.7 Führungskräfte als zentrale Ansprechpersonen und Sensibilität in Mitarbeitergesprächen	28
6.8 Entwicklung einer pflegesensiblen Organisationskultur	32
7. Critical Incidents im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege	33
8. Checkliste zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.....	56
9. Literatur	63

Abkürzungen

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
HSPV NRW	Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW
SUurlV	Sonderurlaubsgesetz
ZQP	Zentrum für Qualität in der Pflege

1. Ziele der Handreichung

Die vorliegende Handreichung richtet sich sowohl an das Personalmanagement als auch an Führungskräfte, Gleichstellungsbeauftragte, Akteurinnen und Akteure im betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie weitere Entscheidungsverantwortliche (z. B. die Personalvertretung) im öffentlichen Dienst.

Es werden Maßnahmen vorgestellt, die sich aus einem Forschungsprojekt an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW ableiten, bei dem mittels qualitativer Interviews die Lebenssituation und Vereinbarkeitsbedarfe von 33 pflegenden Angehörigen in der öffentlichen Verwaltung untersucht wurden (Franzke, 2025). Der Forschungsbericht ist [hier](#) abrufbar. Zentrale Ergebnisse sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Die Empfehlungen nehmen Aspekte in den Blick, die sich für pflegende Angehörige in der öffentlichen Verwaltung als maßgebliche Stellschrauben für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege herausstellten:

1. Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort
2. Schaffen von Entlastungsangeboten für pflegende Angehörige
3. Unterstützung durch Führungskräfte und im kollegialen Umfeld, individuelle Lösungen in spezifischen Situationen
4. Stärkung einer pflegesensiblen Führungs- und Organisationskultur, unter anderem durch Anerkennung und Sensibilität für die Belange von pflegenden Angehörigen

Die Handreichung enthält Informationen und Werkzeuge („Tools“), die sich als Anregung verstehen, das Thema stärker in den Fokus zu nehmen (s. Tab. 1). Die Tools sind keineswegs vollständig oder abschließend und sollten stets für die spezifische Organisation und den Einzelfall angepasst werden.

Tabelle 1: *Tools zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege*

Tool	Thema
A	Fragebogen zur Erfassung der Situation und Bedarfe von pflegenden Angehörigen in der Organisation
B	Inhalte einer Dienstvereinbarung zum Thema „Beruf und Pflege“
C	Fragen und Strategien für Mitarbeitergespräche
D	Emotionen in Gesprächen zum Thema Beruf und Pflege, dahinter liegende Bedürfnisse und beispielhafte Lösungsstrategien
E	Critical Incidents im Kontext Beruf und Pflege, einschließlich Lösungsskizzen
F	Checkliste zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: Was bietet Ihre Organisation bereits an? Was ist darüber hinaus denkbar?

Kapitel 2 und 3 gehen auf die Lebenssituation und Merkmale von pflegenden Angehörigen in der Arbeitswelt ein. Kapitel 4 nennt gute Gründe, weshalb sich Arbeitgeber der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf annehmen sollten. Im Kapitel 5 wird ein Prozess vorgestellt, wie die Bedarfe von pflegenden Angehörigen systematisch ermittelt und darauf aufbauend Maßnahmen konzipiert werden können. Im Kapitel 6 werden Angebote für pflegende Angehörige vorgestellt. Neben staatlichen Angeboten wird auf die Bedeutung von Dienstvereinbarungen und deren mögliche Inhalte eingegangen. Darüber hinaus werden Informations- und Beratungsangebote, ein internes Netzwerk und Entlastungsmöglichkeiten für Pflegende näher beschrieben. Ein besonderer Fokus liegt auf Führungskräften als zentrale Ansprechpersonen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auf der Sensibilität in Mitarbeitergesprächen. Zudem werden Empfehlungen zur Entwicklung einer pflegesensiblen Organisationskultur ausgesprochen. In Kapitel 7 werden konkrete Situationen mit Lösungsskizzen wiedergegeben, in denen Vorgesetzte und andere Akteurinnen und Akteure im Kontext Beruf und Pflege Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beraten, die im häuslichen Umfeld Pflegeaufgaben wahrnehmen. Kapitel 8 enthält eine Checkliste, in der alle Vorschläge und mögliche Maßnahmen überblicksartig zusammengefasst sind.

Die skizzierten Ansätze machen deutlich, dass durch ein Zusammenwirken unterschiedlicher Strategien ein Mehrwert für die Betroffenen, aber auch die Organisation entstehen kann. Es gilt, Aspekte der Führungs- und Organisationskultur in die Richtung eines lebensphasen- und vielfaltsorientierten Personalmanagements weiter zu entwickeln. Angesichts einer älter werdenden Gesellschaft und Belegschaft gewinnt die Beschäftigung von pflegenden Angehörigen an Bedeutung. Sind Pflege und Beruf vereinbar, können die pflegenden Angehörigen erwerbstätig bleiben, sich motiviert und engagiert in die Organisation einbringen. Damit wird auch ein Beitrag zur Deckung und Sicherung des Personalbedarfs geleistet.

Tabelle 2:

Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Die Situation pflegender Angehöriger und Handlungsbedarfe für öffentliche Arbeitgeber – Ergebnisse einer Studie von Franzke (2025)¹

Es wurden Interviews mit 22 Frauen und elf Männern geführt, die in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt und neben ihrem Beruf in die Pflege von Angehörigen eingebunden sind. Die Befragten pflegen zumeist die eigenen Eltern, Schwiegereltern oder Großeltern. Zwei Drittel teilen sich die Pflegeaufgaben mit anderen Familienmitgliedern oder Pflegediensten. Der Einstieg in die Pflege erfolgt oft schleichend. Der Aufwand wächst in dem Maße, wie die körperlichen und kognitiven Beeinträchtigungen der betreuten Person zunehmen. Eine bewusste Entscheidung für die Übernahme von Pflegeaufgaben findet häufig nicht statt.

¹ Grundlage der Studie waren die Abschlussarbeiten folgender Absolventinnen und Absolventen der HSPV NRW: Kristina Diana Heß, Lea Kettel, Paul Lennard Nüsse und Laura Tiesqui. Die Autorin spricht den ehemaligen Studierenden ihren Dank für die Weiterverwendung der Daten aus.

Die Befragten nehmen wahr, dass Frauen aufgrund gesellschaftlicher Erwartungen eher in Pflegeaufgaben gedrängt werden als Männer. Eine systematische Einweisung in Pflegeaufgaben ist eher die Ausnahme als die Regel. Die meisten Beschäftigten kümmern sich einmal täglich, oft nach der Arbeit am Nachmittag und Abend, um die pflegebedürftige Person.

Belastend erleben die Angehörigen die Verschlechterung des Gesundheitszustandes und psychische Probleme der betreuten Person. Aber auch die permanente Erreichbarkeit und der fehlende physische und psychische Abstand können belasten. Die mit der Pflege zusammenhängenden Emotionen wie Trauer, Angst, Überforderung, Überlastung, Hilflosigkeit und Wut sind überwiegend negativ. Gefühle der Dankbarkeit, etwas zurückgeben zu können, sind dem gegenüber seltener.

Die Pflegeverantwortung hat gesundheitliche Beschwerden zur Folge: Mitunter sind die Befragten bei der Arbeit müde und wenig konzentriert, weil die Gedanken um die pflegebedürftige Person kreisen. Darüber hinaus berichten sie über Stress, Schlafstörungen, Erschöpfung und psychische Beeinträchtigungen. Nur wenige Angehörige finden einen Ausgleich zur Pflege. Das soziale Leben und Freizeitverhalten sind stark eingeschränkt. Ein Drittel der Befragten stellt heraus, dass die Pflege eine finanzielle Mehrbelastung für sie darstellt.

Während der Phase mit Pflegeverantwortung stagniert bei den meisten Befragten die berufliche Entwicklung. Unter den 33 Befragten sind nur drei Führungskräfte. Führungsaufgaben scheinen mit Pflegetätigkeiten schwer vereinbar zu sein. Trotz der Belastungen denken die Beschäftigten nicht daran, ihre Erwerbsarbeit aufzugeben. Stattdessen zweifeln sie an ihrer Pflegeverantwortung und finden ggf. ein anderes Pflegearrangement, in dem die betreute Person beispielsweise in ein Pflegeheim wechselt.

Eine Arbeitszeitreduktion wird nur von einem Teil der Frauen als eine Möglichkeit der Entlastung genutzt. Dagegen arbeiten alle Männer in Vollzeit. Flexible Arbeitszeiten und Homeoffice erleichtern den Alltag von pflegenden Angehörigen. Auch Verständnis im kollegialen Umfeld und von Seiten der Vorgesetzten trägt dazu bei. Einige Befragte nutzen das Pflegegeld bzw. Sonderurlaub, um den Pflegeaufgaben gerecht zu werden. Unbezahlte Freistellungen werden hingegen nicht in Anspruch genommen.

Es wurden Empfehlungen für eine pflegesensible Führungs- und Organisationskultur abgeleitet. Dazu gehören unter anderem Schulungen für Führungskräfte sowie umfassende Informations- und Beratungsangebote für pflegende Angehörige, welche sich sowohl auf Fragen der Vereinbarkeit, als auch auf die Finanzierung von Pflege beziehen. Das Thema Pflege sollte sichtbarer und vorhandene Angebote, insbesondere im betrieblichen Gesundheitsmanagement, sollten bekannter gemacht werden. Der wichtigste Aspekt aus Sicht der Beschäftigten ist die Stärkung bzw. der weitere Ausbau der Flexibilität bei der Arbeitszeit und dem Arbeitsort. Wissen, Informationen und Angebote zum Thema Pflege sollten systematisch in der Organisation verankert werden.

2. Pflegende Angehörige in der Arbeitswelt

In Deutschland sind fünf Millionen Menschen pflegebedürftig, das heißt sie haben körperliche, kognitive oder psychische Beeinträchtigungen, aufgrund derer sie auf Hilfe anderer angewiesen sind (Statistisches Bundesamt, 2022). 85 Prozent von ihnen werden zu Hause versorgt. Davon werden 3,12 Millionen überwiegend durch Angehörige gepflegt, die Eggert, Sulmann und Teubner (2018, S. 1) als „größten Pflegedienst Deutschlands“ bezeichnen. Es wird geschätzt, dass etwa 2,5 Millionen Menschen in die Pflege für hilfs- und pflegebedürftige Familienmitglieder eingebunden sind (Zentrum für Qualität in der Pflege (**ZQP**), 2021). 60 bis 80 Prozent der pflegenden Angehörigen sind Frauen (ZQP, 2021).

Angehörige leisten häusliche Pflege, indem sie bei der Haushaltsführung und bei körperbezogenen Tätigkeiten unterstützen, pflegerische Maßnahmen durchführen, eine Person zu Arztbesuchen begleiten, soziale Kontakte ermöglichen und emotional stabilisieren (Büker, 2015, S. 12). Die Hilfe kann bei bestimmten Formen von Demenz soweit gehen, dass sie die permanente Beaufsichtigung einschließt.

Die Übernahme eines häuslichen Pflegefalls erfolgt oft nicht aufgrund einer bewussten Entscheidung, sondern aus einem schleichenden Prozess heraus (Büker, 2015): Zunächst schauen Angehörige häufiger nach dem Rechten. Dann entwickelt sich ein Hilfebedarf, der kontinuierlich zunimmt bis zu mehrstündiger Unterstützung bei der gesundheitlichen, psychischen und körperlichen Versorgung. Als Motive für die Übernahme der Pflege nennt Büker (2015, S. 13) „Liebe und Zuneigung zum Pflegebedürftigen, Pflichtgefühle sowie den Wunsch, etwas zurückgeben zu wollen“. Von Bedeutung sind aber auch Erwartungen anderer, insofern die Übernahme von Pflegeaufgaben eine Selbstverständlichkeit darstellt, oft mit geschlechtsspezifischer Konnotation: Die Sorge für Kinder und Ältere gilt als Bestandteil der traditionellen Frauenrolle.

Insgesamt nehmen sieben Prozent der erwerbstätigen Frauen und fünf Prozent der erwerbstätigen Männer Pflegeaufgaben im häuslichen Umfeld wahr (Geyer, 2016). Fast die Hälfte der Angehörigen (48 %) investiert täglich bis zu einer Stunde in die Pflege. Nach Ehrlich, Bünning und Kelle (2024) sind 1,3 Mio. der 43- bis 65-Jährigen pflegerische Aufgaben involviert und weitere 4,2 Mio. leisten Hilfe im Haushalt oder bei der Betreuung und Begleitung. Das sind 23 Prozent der 43- bis 65-Jährigen. Über die Hälfte (52 %) wendet mehr als eine Stunde auf (Geyer, 2024). Insbesondere wenn die zu pflegende Person im eigenen Haushalt wohnt, ist der Pflegeaufwand höher und die Erwerbsbeteiligung geringer (Geyer, Haan & Teschner, 2016). Andere Studien zeigen, dass die Pflegetätigkeit der Hauptpflegeperson oft den Umfang einer Vollzeitstelle einnimmt (Eggert, Teubner, Budnick & Gellert, 2021; Hielscher, Kirchen-Peters & Nock, 2017).

Trotz der Pflegeaufgaben sind 56 Prozent der Angehörigen erwerbstätig: 26 Prozent in Vollzeit und 30 Prozent in Teilzeit (Hielscher et al., 2017). Unter den

Vollzeiterwerbstätigen ist der Anteil der Pflegenden geringer als unter Teilzeitbeschäftigten und Nicht-Erwerbstätigen, was auf eine schwierige Vereinbarkeit einer Vollzeitstelle mit Pflegeaufgaben hindeutet (Ehrlich et al., 2024). Die wöchentliche Arbeitszeit Pflegenden im eigenen Haushalt beträgt durchschnittlich 32 Stunden, bei Pflegenden außerhalb des eigenen Haushalts 37 Stunden (Hielscher et al., 2017). Je länger die Pflege anhält, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die pflegenden Angehörigen aus dem Beruf aussteigen (Geyer, 2016). Nach Beendigung einer Pflege- oder Unterstützungsphase kehren die Angehörigen nur selten in ihre ursprüngliche Erwerbsarbeit zurück oder sie verbleiben in der Regel in einer reduzierten Arbeitszeit (Ehrlich et al., 2024).

3. Die Lebenssituation pflegender Angehöriger

Die Lebenssituation pflegender Angehöriger ist durch Ungewissheit und geringe Planbarkeit geprägt. Es ist zumeist unklar, wie sich die Pflegeaufgaben in ihrer Dauer, Intensität und in ihrem Verlauf entwickeln werden. Was mit kleinen Hilfestellungen im Alltag beginnt, kann zur Betreuung und Unterstützung bei der Haushaltsführung werden und später die Organisation von Pflegedienstleistungen und Durchführung körperlicher Pflege bedeuten.

Aufgaben in der Betreuung und Pflege umfassen beispielsweise:

- „Nach dem Rechten sehen“
- Alltagsorganisation
- Unterstützung bei Haushaltstätigkeiten
- Betreuung und Begleitung, z. B. zu Arztbesuchen
- Körperpflege
- Krankenpflege
- Organisation von Pflegediensten

Die Mehrheit der pflegenden Angehörigen sind Frauen, ihr Anteil wird auf 60 bis 80 Prozent geschätzt (ZQP, 2021), wobei in den letzten Jahren ein Anstieg pflegender Männer verzeichnet wurde (Hielscher et al., 2017).

Frauen sind stärker in die häusliche Pflege eingebunden (Ehrlich, Kelle & Bünning, 2022). Auf Frauen lastet ein gesellschaftlicher Druck zur Übernahme häuslicher Pflegetätigkeiten (Knauthe & Deindl, 2019). Sie fühlen sich häufig verpflichtet, ihre Angehörigen zu pflegen, da sie aufgrund keiner oder kürzerer Erwerbsarbeit zeitlich verfügbar erscheinen, ihnen nach gängigen Geschlechterstereotypen mehr Pflegekompetenz zugeschrieben wird und von ihnen nach traditionellem Geschlechterverständnis die Übernahme der Verantwortung für die Sorgearbeit erwartet wird (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (**BMFSFJ**), 2022, S. 37). Hinzu kommt die Vorstellung, dass häusliche Pflege besser als stationäre sei (BMFSFJ, 2022, S. 37).

Insgesamt verringern Frauen aufgrund der Pflegeaufgaben eher ihre Wochenarbeitszeit und gehen einer Teilzeitbeschäftigung nach, während Männer dazu weniger bereit sind (BMFSFJ, 2022; Eggert et al., 2021). Dies bestätigte sich auch in der Studie mit Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung (Franzke, 2025).

Angesichts dessen, dass Frauen häufiger als Männer Pflegeaufgaben im häuslichen Umfeld übernehmen, handelt es sich bei der Pflege sowie bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege um Themen mit hoher Genderspezifität. Dies ist auch insofern virulent, als dass die Übernahme von Pflegeaufgaben in der Regel mit zusätzlichem Stress einhergeht.

Die Lebenssituation pflegender Angehöriger ist durch folgende Belastungen geprägt:

- *Zeitliche Belastungen:* Die Pflege von Angehörigen bindet Zeit und Energie, gerade wenn die Pflege zusätzlich zu anderen Aufgaben im Leben wie der Ausübung einer Berufstätigkeit, der Sorge für Kinder oder mit Hobbys und Ehrenämtern ausgeübt wird. Je umfangreicher die Pflegeaufgaben sind, desto größer ist die Stressbelastung der Angehörigen (Pinquart, 2016, S. 64).
- *Gesundheitliche Belastungen:* Pflegende Angehörige berichten häufig von körperlichen und psychischen Beschwerden wie Rückenschmerzen, Schlafstörungen, Erschöpfung, Burnout und Depressionen (Büker, 2015, S. 14).
- *Emotionale Belastungen:* Die Verschlechterung des Zustands und die Veränderungen in der Persönlichkeit des Pflegebedürftigen mitzuerleben, kann Angehörige emotional beeinträchtigen (Büker, 2015, S. 14). Mit der Pflege können Gefühle der Trauer und von Verlust, Ängste, Hilflosigkeit, Wut und Aggression, Alleinsein und Depression verbunden sein (BAGASO & DPtV, 2022). Daneben können die durch Pflegebedürftigkeit bedingten neuen Beziehungskonstellationen belasten. Erwachsene wechseln oft aufgrund ihrer Hilfebedürftigkeit in die Rolle eines Kindes, und Kinder werden für ihre Eltern verantwortlich. Die Umkehr des Eltern-Kind-Verhältnisses wird mitunter als unnatürlich empfunden (BAGASO & DPtV, 2022, S. 8).
- *Soziale Belastungen:* Pflegeaufgaben bedeuten, dass die Betroffenen wenig oder gar keine Zeit mehr für soziale Kontakte haben. Die Ausübung von Hobbys, die Pflege von Freundschaften, in den Urlaub fahren oder auch Besuche bei anderen sind oft schwer möglich mit der Folge, dass Angehörige in eine Situation sozialer Isolierung geraten und Spannungen im Familienleben auftreten (Büker, 2015, S. 14; Pinquart, 2016, S. 61). Auch in der Studie von Franzke (2025) erwähnten in der öffentlichen Verwaltung beschäftigte pflegende Angehörige, dass sie eigene Bedürfnisse und soziale Kontakte vernachlässigen.

- *Rollenkonflikte*: Mehrere parallel ausgeübte Rollen im Alltag bedeuten nicht nur Zeitprobleme, sondern in der Regel auch Rollenkonflikte. Es gilt, familiäre Erwartungen, berufliche Anforderungen und eigene Ansprüche auszubalancieren, was für pflegende Erwerbstätige eine große Herausforderung darstellt. Oft impliziert der Spagat zwischen unterschiedlichen Erwartungen das „Gefühl, keiner Rolle wirklich zu genügen“ (Pinquart, 2016, S. 67). Überforderung und Schuldgefühle können die Folge sein (Eggert et al., 2021).
- *Finanzielle Belastungen*: Kosten entstehen für die Inanspruchnahme professioneller Dienstleistungen sowie für Pflegehilfsmittel, Therapien, Medikamente und Umbaumaßnahmen. Durch die Pflegeversicherung oder das Gesundheitssystem nicht abgedeckte Aufwendungen müssen aus Eigenmitteln bestritten werden.

Der Beruf ist der stärkste Belastungsfaktor bzw. Stressor bei erwerbstätigen Angehörigen (Pinquart, 2016). Dies ist aber nur dann der Fall, wenn ein Vereinbarkeitskonflikt zwischen Arbeit und Beruf wahrgenommen wird. Eine sinnstiftende, berufliche Tätigkeit kann auch entlastend wirken. Dort können Menschen sich außerhalb der häuslichen Pflege kompetent fühlen, soziale Kontakte aufbauen, Teilhabe und Selbstbestätigung erfahren. Gleichzeitig können Angehörige den Beruf als Ablenkung und Ausgleich zur Pflege erleben (Pinquart, 2016). Nicht zuletzt bedeutet eine Erwerbsarbeit eine finanzielle Absicherung.

Zwischen Pflege und Erwerbstätigkeit kann ein Spannungsfeld bestehen. Zum einen wirkt die Pflege in den Beruf hinein, wenn Angehörige beispielsweise kurzfristig ihren Arbeitsplatz verlassen müssen, sie verspätet zur Arbeit kommen, während der Arbeit durch private Anrufe unterbrochen werden oder sie weniger konzentriert, belastbar und leistungsfähig sind (Pinquart, 2016; Reichert, 2022). Die Gedanken bei der Arbeit kreisen mitunter um die pflegebedürftige Person und das Pflegemanagement (Reichert, 2022). Kritisch sind besonders unvorhergesehene Ereignisse wie plötzliche Erkrankungen der betreuten Person oder wenn Arztbesuche während der regulären Arbeitszeit wahrgenommen werden müssen, was die Betroffenen versuchen, mit Überstunden, erhöhtem Arbeitsdruck während der verbleibenden Zeit oder über die Mitnahme von Arbeit nach Hause zu kompensieren (Reichert, 2022). Die Belastungen, die mit der Pflege verbunden sind, können demotivieren und sich auf die Leistungen im Beruf negativ auswirken (Reichert, 2022).

Angehörige haben mitunter Angst vor Mobbing und vor dem Verlust des Arbeitsplatzes (Eggert et al., 2021). 48 Prozent der im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes befragten berufstätigen Pflegepersonen berichteten von Diskriminierung im Arbeitsleben, u. a. dass sie von wichtigen Informationen und Entscheidungen ausgeschlossen sind, bei der Terminierung von Sitzungen nicht auf ihre Pflegeaufgaben Rücksicht genommen wird, ihre Leistungen schlechter bewertet und ihnen Gehaltserhöhungen vorenthalten werden (Mohr, Nicodemus, Stoll, Weuthen & Juncke, 2023).

Pflegenden Berufstätigen fehlt es an zeitlichen und psychischen Ressourcen, an Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen mit der Folge, dass sie „mögliche Aufstiegschancen gar nicht erst wahrnehmen, unter anderem, weil sie glauben, den neuen beruflichen Anforderungen nicht gewachsen zu sein“ (Reichert, 2022, S. 207). Zum anderen wirkt sich der Beruf auf das Privatleben aus, insofern Angehörige wenig Möglichkeiten für Erholung und Entspannung haben oder ihnen weniger Zeit für die Pflege bleibt (Pinquart, 2016, S. 67; Jungjohann, 2016, S. 102).

Innerhalb der erwerbstätigen Bevölkerung gibt es eine gewisse Sensibilität für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. In einer Befragung von Naumann, Teubner und Eggert (2016) gaben 94 Prozent der Befragten an, dass pflegende Angehörige weiter erwerbstätig bleiben sollten. Dies sei einerseits aus finanziellen Erwägungen wichtig, andererseits aber auch, um Abstand zur häuslichen Pflege zu gewinnen, berufliche Kompetenzen zu erhalten, soziale Kontakte zu pflegen und den Lebensstil aufrechtzuerhalten. Allerdings sieht die Mehrheit der Befragten die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit eher kritisch: 72 Prozent halten die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für schlecht. Darüber hinaus fürchten sie Vorbehalte im Arbeitsumfeld: 64 Prozent raten aus der Angst um den Arbeitsplatz davon ab, im beruflichen Umfeld über einen Pflegefall zu sprechen. Etwa die Hälfte nimmt an, dass Vorgesetzte wenig Verständnis hätten. In der Untersuchung von Franzke (2025) innerhalb der öffentlichen Verwaltung hatten die Beschäftigten in der Regel ihre Lebenssituation den Vorgesetzten und im kollegialen Umfeld kommuniziert. Allerdings wurde dies oft nur kurz erwähnt und die mit der Vereinbarkeit bzw. Pflege zusammenhängenden Belastungen wurden nicht unbedingt detailliert offengelegt, sodass davon auszugehen ist, dass mitunter keine bedarfsspezifischen Lösungen entwickelt worden sind.

Die durch die Übernahme von Pflegeaufgaben entstehenden Belastungen werden also nicht immer transparent gemacht, unter anderem weil die Betroffenen fehlendes Verständnis befürchten oder sie verhindern wollen, dass ihnen bestimmte Regelungen oder Praktiken wegen ihrer persönlichen Lebenssituation als Bevorzugung ausgelegt werden könnten.

4. Gründe für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Dass öffentliche Verwaltungen die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in den Blick nehmen, dafür gibt es zahlreiche Gründe (Kompetenzzentrum Frau und Beruf Mittleres Ruhrgebiet, 2019, S. 4):

1. *Zahl pflegender Angehöriger steigt*

Die Zahl der Pflegebedürftigen steigt. Damit wird es mehr pflegende Angehörige geben, auch innerhalb der öffentlichen Verwaltung.

2. *Erhaltung der Arbeitskraft und Reduktion von Ausfällen*

Pflegende Angehörige sind besonderen Belastungen ausgesetzt. Sofern die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege nicht möglich ist, besteht die Gefahr, dass die Beschäftigten wegen Überlastung ausfallen oder sogar aus dem Beruf aussteigen. Gelingt es hingegen, Belastungen abzufedern und die Vereinbarkeit zu ermöglichen, können pflegende Angehörige weiter erwerbstätig bleiben. Die Beibehaltung der Erwerbsarbeit ist unter anderem auch vor dem Hintergrund der Vermeidung von Altersarmut relevant.

3. *Förderung der Motivation und Produktivität der Beschäftigten*

Wenn sich pflegende Angehörige gut unterstützt und verstanden fühlen, trägt das zu ihrer Gesundheit, Leistungsmotivation und Produktivität bei.

4. *Gutes Betriebsklima*

Gute Lösungen für Beschäftigte mit Familienaufgaben sind Ausdruck eines guten Klimas in Teams und in der Gesamtorganisation. Mitarbeitende, deren Arbeit auf ihre persönlichen Belange abgestimmt ist, verfügen über hohe Arbeitszufriedenheit.

5. *Personalbindung und Fachkräftesicherung*

Arbeitgeber haben zum Ziel, das Leistungspotenzial, insbesondere von Frauen, in der Organisation zu halten. Häufig gehören pflegende Angehörige zu den älteren Beschäftigten und verfügen somit über viel Wissen und Erfahrung.

6. *Attraktivität als Arbeitgeber*

Familienfreundlichkeit steigert die Attraktivität als Arbeitgeber. Sie unterstützt öffentliche Arbeitgeber, Personal zu gewinnen.

5. Bedarfsermittlung und Konzeption von Maßnahmen

Um mehr über Zahl der pflegebedürftigen Angehörigen, ihre Lebenssituation und Vereinbarkeitsbedarfe zu erfahren, empfiehlt es sich, eine Bedarfserhebung durchzuführen. Diese ist Teil eines vierstufigen Prozesses, wie in einer Organisation Maßnahmen für pflegende Angehörige entwickelt und umgesetzt werden können.

1. Anerkennung des Themas „Beruf und Pflege“

In einem ersten Schritt sollte die Management-Ebene das Thema „Pflege“ als ein in und für die Organisation relevantes erkennen und sich dazu positionieren.

Die oberste Leitungsebene kommuniziert, dass...

- sie erkannt hat, dass es pflegende Angehörige in ihrer Organisation gibt, die wichtige familiäre und gesellschaftliche Aufgaben wahrnehmen,
- sie sich für einen offenen Umgang mit dem Thema Pflege ausspricht,
- sie sich für eine Vereinbarkeit von Beruf und Pflege einsetzt,
- sie die Bedürfnisse von pflegenden Angehörigen anerkennt und darauf Rücksicht nimmt, um eine Erwerbsarbeit weiter zu unterstützen,
- sie Einzelfallentscheidungen zwischen Beschäftigten und Führungskräften bzw. der Organisation fördert und ggf. in einer Dienstvereinbarung festhält,
- sie zur Unterstützung von pflegenden Angehörigen einen Prozess auflegt, um für das Thema zu sensibilisieren und eine Vereinbarkeit zu erleichtern.

2. Projektgruppe oder Pflege-Kommission bilden

In einem zweiten Schritt wird eine Projektgruppe gebildet, die bereits die Funktion einer Experten- oder Pflege-Kommission einnehmen kann. Die Gruppe hat die Aufgabe, den weiteren Prozess zu begleiten, diesen zu überprüfen und ggf. im Rahmen von späteren Dienstvereinbarungen zu schlichten. Der Kommission sollten unter anderem Vertretungen der Führungskräfte bzw. des Managements, Personalverantwortliche, der Personalrat, die Ausbildungsleitung, Gleichstellungsbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung angehören. Sinnvoll wäre darüber hinaus, dass Beschäftigte, die selbst in Pflegeaufgaben eingebunden sind oder dies in der Vergangenheit waren, ihre Erfahrungen in den Prozess einbringen können.

3. Bedarfsermittlung zum Thema „Pflege und Beruf“ durchführen

In einer Pilot-Studie wird ermittelt, wie viele Beschäftigte neben ihrem Beruf Pflegeaufgaben wahrnehmen oder die Pflege für Angehörige organisieren. Es werden Fragen zu ihrer Lebenssituation und ihren Vereinbarkeitsbedarfen gestellt. Die Erhebung kann Teil einer Mitarbeiterbefragung sein. Besser wäre es aber, dass diese separat als

eigenständige Studie durchgeführt werden, um dem Thema Pflege einen größeren Stellenwert zuzuweisen. Ergänzend können qualitative Interviews mit Betroffenen geführt werden. Mit der Umsetzung der Befragung sollte eine akademische Institution oder ein anderweitiges Forschungsinstitut beauftragt werden, damit zum einen Unabhängigkeit und zum anderen ein professionelles methodisches Vorgehen garantiert ist.

Mögliche Inhalte und Fragen einer Bedarfsermittlung zum Thema „Pflege und Beruf“ sind im Tool A zusammengefasst.

4. Angebote und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf entwickeln, umsetzen und evaluieren

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Bedarfserhebung werden Angebote und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf entwickelt. Diese werden dann umgesetzt, beispielsweise in Form der im Kapitel 6 genannten Maßnahmen wie Dienstvereinbarungen, Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Arbeitsort und Arbeitsorganisation, Informationsveranstaltungen, speziellen Ansprechpersonen, internen Netzwerken, Entlastungsmöglichkeiten und Schulungen von Führungskräften.

Die Akzeptanz, Inanspruchnahme und Wirkung der Maßnahmen sollten regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden.

**Tool A: Fragebogen zur Erfassung der Situation und Bedarfe
von pflegenden Angehörigen in der Organisation**

(Kompetenzzentrum Frau und Beruf Mittleres Ruhrgebiet, 2019, S. 22-23;
Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL, 2020, S. 11)

1. Betreuen Sie pflegebedürftiges Angehörige?

☐ ja, und zwar

seit ____ Monaten oder

seit ____ Jahren

Wen pflegen Sie? (z. B. Mutter, Partner/in) _____

Betreuen Sie weitere Personen?

Ja, ich kümmere mich um ____ (Anzahl) weitere pflegebedürftige Personen.

☐ nein

☐ Nein, momentan nicht, ich sehe aber Pflegeaufgaben in den nächsten
(zwei/fünf) Jahren auf mich zukommen.

2. Wo lebt die pflegebedürftige Person?

☐ in einem eigenen Haushalt, in einer Entfernung von ____ Minuten pro Weg

☐ in meinem Haushalt

☐ im Haushalt einer/eines anderen Angehörigen

☐ in einer Pflegeeinrichtung

☐ Sonstiges und zwar: ____

**3. Wer ist für die Pflege und Versorgung Ihres oder Ihrer Angehörigen
verantwortlich?**

☐ Ich bin allein für die Pflege und Versorgung zuständig.

☐ Ich bin hauptsächlich für die Pflege und Versorgung zuständig,
werde aber unterstützt, und zwar durch (Mehrfachnennung möglich) ...

☐ einen Pflegedienst

☐ eine Haushaltshilfe

☐ weitere Personen aus der Familie

☐ sonstige Personen: ____

☐ Ich leiste einen Teil der Pflege und Versorgung meines/r Angehörigen,
bin aber nicht hauptverantwortlich.

4a. Wie aufwändig sind die regelmäßigen Pflege- und Versorgungsaufgaben?

☐ Ich benötige ca. ____ Stunden pro Tag.

☐ Ich benötige ca. ____ Stunden pro Woche.

Alternativ: 4b. Wie oft wird Ihre Unterstützung benötigt?

- ☐ täglich
- ☐ mehrmals in der Woche
- ☐ wöchentlich
- ☐ mehrmals im Monat
- ☐ monatlich oder seltener

5. Welcher Art sind die Aufgaben, die Sie für Ihre/n Angehörige/n übernehmen?

- ☐ „nach dem Rechten schauen“
- ☐ Alltagsorganisation
- ☐ Unterstützung bei Haushaltstätigkeiten (und der Haushaltsführung)
- ☐ Betreuung und Begleitung, z. B. zu Arztbesuchen
- ☐ Körperpflege
- ☐ Krankenpflege
- ☐ Organisation von Pflegediensten
- ☐ Übernahme oder Unterstützung bei der Beantragung von Leistungen im Pflege- oder Gesundheitssystem
- ☐ Sonstiges und zwar _____

6. Haben Sie im Kollegium, mit Vorgesetzten oder Personalverantwortlichen über Ihre Pflegesituation gesprochen?

- ☐ ja
- ☐ bisher noch nicht

7. Haben Sie Schwierigkeiten, die Pflege mit Ihrer Arbeit zu vereinbaren?

- ☐ sehr oft
- ☐ häufig
- ☐ selten
- ☐ nie

8. Welche Faktoren in Ihrem Arbeitsumfeld belasten Sie am meisten?

9. Welche unterstützenden Angebote Ihres Arbeitgebers (hier den Arbeitgeber eintragen) nutzen Sie bereits?

Alternativ: konkrete Angebote auflisten und einschätzen lassen.

10. Welche Unterstützung durch Ihren Arbeitgeber würden Sie sich wünschen?

Flexibilität von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation

- ☐ Zeitlich flexible, weitgehend selbstbestimmte Arbeitszeit
- ☐ Arbeiten von zu Hause
- ☐ Flexible Einteilung bzw. Organisation der Arbeitsaufgaben
- ☐ Freistellung von der Arbeit in akuten Notfällen
- ☐ Möglichkeit einer befristeten Arbeitszeitreduktion (Teilzeitarbeit)

Information und Beratung zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

- ☐ Information zum Thema Pflege (z. B. Übersicht über Dienstleistungen für Pflegebedürftige und Angehörige)
- ☐ Persönliches Beratungsangebot
- ☐ Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und Vermittlungsdiensten (ambulanter Pflegedienst, hauswirtschaftliche Dienste)

Information und Angebote zur Entlastung

- ☐ Information und Beratung zu Entlastungsmöglichkeiten
- ☐ Angebote zur Entlastung
- ☐ Beteiligung des Arbeitgebers an den Kosten für ambulante oder (teil-)stationäre Pflege

Beratung zu staatlichen Angeboten

- ☐ Beratung zur Beantragung oder Wahrnehmung von Pflegeunterstützungsgeld (Tarifbeschäftigte) bzw. Sonderurlaub (Beamten/Beamte)
- ☐ Beratung zur Beantragung oder Wahrnehmung von Pflege- oder Familienzeit (Tarifbeschäftigte) bzw. einer Arbeitszeitreduktion oder Beurlaubung aufgrund von Pflegeaufgaben (Beamten/Beamte)

Unterstützung im beruflichen Umfeld

- ☐ Verständnis im Kollegium
- ☐ Verständnis der Vorgesetzten
- ☐ Erarbeitung von individuellen Lösungen mit den Vorgesetzten
- ☐ Austausch mit anderen Betroffenen (internes Netzwerk)
- ☐ Dienstvereinbarung zum Thema „Pflege und Beruf“

11. Welche weiteren Angebote würden Ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erleichtern?

12. Persönliche Angaben

Geschlecht

- ☐ männlich ☐ weiblich ☐ divers ☐ keine Angabe

Alter

- ☐ unter 25 ☐ 25 bis 34 ☐ 35 bis 44 ☐ 45 bis 54 ☐ über 54

Arbeitsumfang (Stunden/Wo.)

Familiäre Situation

- ☐ Ich lebe mit einem berufstätigen Partner oder einer berufstätigen Partnerin zusammen.
- ☐ Ich lebe mit einem Partner oder einer Partnerin zusammen, der bzw. die nicht (mehr) berufstätig ist.
- ☐ Ich lebe allein.
- ☐ Ich habe ____ Kinder unter 14 Jahren.

13. Haben Sie weitere Anmerkungen?

6. Angebote für pflegende Angehörige

Die gesetzlich verankerten Unterstützungsleistungen für pflegende Angehörige sollten um betriebliche Angebote erweitert werden. Maßnahmen des Arbeitsgeber sind im Alltag der Angehörigen von hohem Stellenwert. Hier werden oft situative und individuelle Lösungen vereinbart. Damit dies möglich ist, bedarf es einer pflegesensiblen Führungs- und Organisationskultur. Es folgt ein Überblick über mögliche Unterstützungsstrukturen.

6.1 Staatliche Angebote

Für Erwerbstätige mit Pflegeaufgaben ist das seit 2015 geltende Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf von Bedeutung. Zusammen mit den Regelungen im Pflegezeitgesetz und Familienpflegezeitgesetz existieren die nachfolgend verkürzt beschriebenen staatlichen Angebote.

Bei einer kurzzeitigen Arbeitsverhinderung aufgrund von Pflegeaufgaben können sozialversicherungspflichtig Beschäftigte *Pflegeunterstützungsgeld* in Anspruch nehmen (BMFSFJ, 2020). Das Pflegeunterstützungsgeld ist eine Lohnersatzleistung, welche die Pflegekasse bis zu zehn Arbeitstage im Kalenderjahr zahlt und das 90 Prozent des Nettolohns begleicht. Das Pflegeunterstützungsgeld setzt einen Pflegegrad der pflegebedürftigen Person voraus bzw. es ist ein solcher zu erwarten.

Für Beamtinnen und Beamten gibt es die Alternative, nach § 21 Abs. 1 Nr. 6 Sonderurlaubsgesetz (**SUrlV**) neun Tage besoldeten *Sonderurlaub* für die Pflege von nahen Angehörigen zu nehmen. Im Gesetz heißt es: „Sonderurlaub kann nur gewährt werden, wenn eine Verschlechterung des Gesundheitszustandes mit einhergehendem erstmaligen oder höheren Pflegegrad eintritt (eine ärztliche Prognose sollte ausreichend sein). Es muss sich also um eine Notsituation handeln, die die unverzügliche Neuorganisation der pflegerischen Maßnahme, z. B. einen Wechsel der Pflegeeinrichtung aufgrund der nun erhöhten Pflegebedürftigkeit, erforderlich macht. Die bloße Verschlechterung des gesundheitlichen Zustands eines nahen Angehörigen ist grundsätzlich nicht erfasst. Auch bedeutet ‚akut auftretende Pflegesituation‘ nicht die Begleitung des pflegebedürftigen nahen Angehörigen zum Arzt oder die Neuorganisation der Pflege, weil die Pflegekraft ausgefallen ist und die Beamtin oder der Beamte eine neue Pflege organisieren muss und/oder den nahen Angehörigen deshalb kurzfristig selbst pflegt. Nur wenn der Ausfall der Pflegekraft und die Selbstpflege mit einer Verschlechterung des Gesundheitszustandes und eines erstmaligen oder höheren Pflegegrades korreliert, ist Sonderurlaub nach § 21 Absatz 1 Nr. 6 SUrlV zu gewähren (...) Zeitliche Vorgaben für die Beantragung des Sonderurlaubs gibt es nicht. Da es sich aber um eine nicht planbare Situation handelt, kann der Sonderurlaub in der Regel nur kurzfristig oder sogar nachträglich (nach vorheriger mündlicher Absprache) beantragt werden.“

Die *Pflegezeit* ist für Menschen gedacht, die bis zu sechs Monate teilweise oder ganz aus dem Beruf aussteigen möchten, um die häusliche Pflege zu übernehmen. Zudem kann für die Begleitung eines Angehörigen in der letzten Lebensphase bis zu drei Monate Pflegezeit genommen werden. Der Verdienstausfall kann durch ein zinsloses Darlehen beim Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben kompensiert werden.

Wer sich für die *Familienpflegezeit* entscheidet, kann sich im Beruf bis zu 24 Monate freistellen lassen. Auch hier kann vom Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben ein zinsloses Darlehen gewährt werden. Pflege- und Familienpflegezeit können miteinander kombiniert werden, maximal jedoch 24 Monate lang.

Beschäftigte im Beamtenverhältnis können statt Pflege- oder Familienpflegezeit nach § 92 Abs. 1 Nr. 1 b) Bundesbeamtengesetz (BBG) die Arbeitszeit reduzieren oder beurlaubt werden, um der Pflege von Angehörigen nachzugehen, wenn hierfür ein Attest vorliegt oder der medizinische Dienst dies bestätigen konnte. Auch hier ist die Pflegezeit unbesoldet.

Das Pflegeunterstützungsgeld kann ohne zeitlichen Vorlauf beantragt werden, während mit der Pflege- und Familienpflegezeit bestimmte Ankündigungsfristen verbunden sind. Das Pflegeunterstützungsgeld gilt für alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, unabhängig von der Betriebsgröße. Dagegen steht die Pflegezeit nur Beschäftigten in Organisationen mit mindestens 15 Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und die Familienpflegezeit nur Beschäftigten in Organisationen mit mindestens 25 Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern offen. Kleinere Betriebe haben aber die Möglichkeit, ihren Beschäftigten gleichwohl Pflege- und Familienpflegezeit zu ermöglichen. Für die Pflege von Minderjährigen gelten die Regelungen analog oder leicht angepasst. Die Definition von nahen Angehörigen wurde im Laufe der Jahre erweitert, sodass nun neben Großeltern, Eltern, Ehegattinnen/-gatten und Kindern unter anderem auch Stiefeltern, Lebenspartnerinnen/-partner und Ehegattinnen/-gatten der Geschwister darunterfallen.

Insgesamt werden die staatlichen Angebote nicht stark nachgefragt. Für 2017 schätzte der unabhängige Beirat für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (2019, S. 45-46), dass ca. 82.000 Personen eine Pflege- oder Familienpflegezeit in Anspruch nahmen. Zwischen 9.000 und 13.000 Menschen erhielten ein Pflegeunterstützungsgeld. Ein Darlehen wurde in 867 Fällen bewilligt. Die Bereitschaft, sich für Pflegeaufgaben beim Staat zu verschulden, scheint demnach gering zu sein.

Auch in einer Analyse von Ehrlich et al. (2024) zeigte sich, dass nur zwei Prozent der Pflegenden und Unterstützenden das Pflegeunterstützungsgeld bei kurzzeitiger Arbeitsverhinderung, nur 1,2 Prozent die Pflegezeit und ein Prozent eine Freistellung zur Begleitung der letzten Lebensphase nutzen. 95,7 Prozent der Personen, die Pflege oder Unterstützungsaufgaben leisten, nehmen keine staatlichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in Anspruch. Als Gründe, weshalb keine gesetzlichen

Angebote genutzt werden, nannten 62 Prozent der Befragten, dass sie die Angebote nicht nötig haben. 22 Prozent meinten, ihnen seien die Angebote nicht bekannt. Zehn Prozent ist der bürokratische Aufwand zu hoch und acht Prozent befürchten berufliche Nachteile. Die Autorinnen vermuten, dass innerbetriebliche Lösungen möglicherweise den Bedarf gut oder besser decken und darüber hinaus keine weiteren unterstützenden Leistungen notwendig sind. Dies bestätigte sich in ähnlicher Weise in der Studie von Franzke (2025) für die öffentliche Verwaltung: Während das Pflegeunterstützungsgeld oder vergleichbare Regelungen für Beamtinnen und Beamte dem Bedürfnis von pflegenden Angehörigen nach Flexibilität und zeitlichen Ressourcen entspricht, werden unbezahlte Freistellungen nicht genutzt.

Der unabhängige Beirat für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (2022) hält die Freistellungsmöglichkeiten und finanzielle Unterstützung von pflegenden Angehörigen für unzureichend. Die geltenden Regelungen werden der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege nur bedingt gerecht. Der Beirat fordert unter anderem eine Ausweitung der Freistellungsdauer auf 36 Monate und eine Entgeltersatzleistung analog dem Elterngeld, damit die Pflege von Angehörigen den gleichen Stellenwert wie die Erziehung von Kindern erfährt. Darüber hinaus werden Verbesserungen beim Kündigungsschutz sowie bei der Absicherung in der gesetzlichen Rentenversicherung vorgeschlagen. Nicht zuletzt sollte jede Person als Angehörige akzeptiert werden, die eine pflegebedürftige Person benennt, und es sollten sich mehrere Angehörige den Anspruch auf Familienpflegegeld teilen dürfen.

6.2 Dienstvereinbarungen

Dienstvereinbarungen schaffen Rechtssicherheit und den Rahmen, in dem sich eine pflegesensible Organisationskultur bewegt. Eine Dienstvereinbarung setzt organisationale Standards, ermöglicht aber ebenso flexible und individuelle Reaktionen auf unterschiedliche Pflegesituationen. Idealerweise geht die Initiative hierfür von der Behördenleitung aus.

Eine Dienstvereinbarung stellt die Bedeutung des Themas für die Organisation heraus. Aspekte, welche eine Dienstvereinbarung regeln kann bzw. sollte sind im Tool B wiedergegeben.

Tool B: Inhalte einer Dienstvereinbarung zum Thema „Beruf und Pflege“
(Kompetenzzentrum Frau und Beruf Mittleres Ruhrgebiet, 2019, S. 8-9)

- Ziele der Vereinbarung und Bedeutung des Themas für die Organisation
- Freistellung für die Pflege von Angehörigen (u. a. Dauer, Anspruchsvoraussetzungen, Anspruchsberechtigte, Verfahren der Beantragung, Rückkehrregelungen, Maßnahmen zur Vorbereitung für den Wiedereinstieg nach der Pflege, Ansprüche auf gleichwertigen Arbeitsplatz),
- flexible Arbeitszeiten und Telearbeit für Pflegenden (Arbeitszeitkonten, Befreiung von der Kernarbeitszeit und vom Schichtdienst, längere Pausen bzw. flexible Pausenregelungen, Rücksichtnahme bei Besprechungen und Urlaub)
- Erhalt beruflicher Qualifikationen und Kontaktmöglichkeiten während der Pflegefreistellung,
- Ernennung einer Ansprechperson für das Thema Beruf und Pflege
- Recht auf Informations- und Beratungsangebote (Ansprechpersonen/Beauftragte, Pflegelotsen),
- Führungskräftebildungen, Informationsveranstaltungen, Gesprächskreise/Betroffenengruppen,
- weitere Maßnahmen zur Stärkung einer pflegesensiblen Organisationkultur

Ferner sollte eine Dienstvereinbarung festlegen:

- Einrichtung und Aufgaben einer Kommission „Pflege“
- regelmäßige Evaluation von Anträgen und Maßnahmen

Ziel einer Dienstvereinbarung sollte sein, eine Offenheit und Akzeptanz des Themas sowie eine Rücksichtnahme auf familiäre Bedürfnisse zu kommunizieren. Ferner sollte die Dienstvereinbarung Einzelfallentscheidungen zwischen Beschäftigten und ihren Führungskräften unterstützen. Können Beschäftigte und Führungskräfte keine Lösungen finden, kann eine „Pflege-Kommission“ beraten und schlichtende Funktionen einnehmen. Der Kommission sollten unter anderem die jeweiligen Abteilungs- bzw. Sachgebietsleitungen, Personalverantwortliche, der Personalrat, die Ausbildungsleitung, Gleichstellungsbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung angehören.

Wünschenswert wäre, die Anträge und vereinbarten Maßnahmen einmal jährlich auszuwerten. Der Bericht wird der Pflege-Kommission vorgelegt, die über mögliche Weiterentwicklungen bei den Angeboten, Maßnahmen und der Dienstvereinbarung berät.

6.3 Flexibilität von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation

Die Studie von Franzke (2025) zeigte, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege durch flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten gefördert, mitunter erst ermöglicht wird. Beides unterstützt die pflegenden Angehörigen dabei, die Pflege um die Erwerbsarbeit herum zu organisieren und auf aktuelle Ereignisse wie medizinische Notfälle, notwendige Arztbesuche usw. zeitnah reagieren zu können. Dies beinhaltet auch, bei unvorhergesehenen Vorkommnissen den Arbeitsplatz verlassen zu dürfen. Homeoffice betrachten die meisten Pflegenden als Vorteil, allerdings gibt es auch einige, die eine Anwesenheit im Büro bevorzugen, da im häuslichen Umfeld kein konzentriertes Arbeiten denkbar ist.

Tipps bezüglich der *Flexibilität von Arbeitszeit* sind (Kompetenzzentrum Frau und Beruf Mittleres Ruhrgebiet, 2019):

- Arbeitsbefreiung in Notfällen (spontane Freistellung)
- Maximale Flexibilität durch Gleitzeit, flexible Pausengestaltung und Arbeitszeitkonten
- Teilzeitmöglichkeiten (vollzeitnah und befristet)
- Planbare und verlässliche Arbeitszeiten

Bezüglich *Arbeitsort und Arbeitsorganisation* wird empfohlen (Kompetenzzentrum Frau und Beruf Mittleres Ruhrgebiet, 2019):

- Homeoffice bzw. Telearbeit
- Systematisches Vertretungsmanagement
- Reduktion von Arbeitsbelastungen wie Überstunden oder Schichtdienst

Telearbeit setzt voraus, dass die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter eigenverantwortlich und ergebnisorientiert arbeiten sowie sich selbst motivieren kann. Außerdem bedarf es eines angemessenen häuslichem Umfelds, in dem konzentriertes Arbeiten möglich ist.

6.4 Informations- und Beratungsangebote

Der Informations- und Beratungsbedarf bei pflegenden Angehörigen ist sehr unterschiedlich. Manche können sich selbständig in das Pflegemanagement einarbeiten, andere sind damit überfordert. Wenige finden einen Ausgleich zur Pflege, viele sind dagegen emotional und gesundheitlich belastet.

Jeder Arbeitgeber sollte klären, wo und in welchem Format er das Wissen über Pflege und Pflegemanagement platziert. Je nach Art und Größe der Organisation sind verschiedene Strukturen möglich. Entscheidend ist lediglich, dass den Beschäftigten bekannt ist, wo und wie sie sich Informationen und Hilfe zum Thema Pflege holen können.

Wissen und Verantwortung für das Thema Pflege kann zum einen im Intranet bereitgehalten werden. Ein Zugriff auf entsprechende Informationen erfolgt hier in der Regel anonym und barrierefrei. Ferner sollten Wissen und Informationen bei folgenden Stellen liegen:

- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Sozialberatung
- speziellen Ansprechpersonen für die Pflege
- Gleichstellungsbeauftragte

Darüber hinaus sollten Akteurinnen und Akteure im Personalmanagement sowie in der Interessenvertretung geschult sein. Manche Kommunen haben für Bürgerinnen und Bürger eine Pflegeberatung installiert, die auch von den Mitarbeitenden in Anspruch genommen werden kann.

Die internen Ansprechpersonen sollten folgende Merkmale aufweisen:

- Fachexpertise zum Thema Pflege
- Vertrauenswürdigkeit
- Bekanntheit
- gute Vernetzung
- persönliche Affinität zum Thema bzw. eigene Erfahrungen mit der Versorgung von Pflegebedürftigen
- angemessene zeitliche Kapazitäten
- Offenheit für die Information und Beratung von pflegenden Angehörigen und Führungskräften

Im Einzelfall können die mit der Pflege und dem Pflegemanagement zusammenhängenden Fragen jedoch zu komplex und spezifisch sein, sodass die Kooperation mit einem externen Beratungsdienstleister, mit Pflegedienstleistern sowie Fachanwältinnen und -anwälten empfehlenswert ist. Beispielsweise können Anträge bzw. Erstattungen durch die Pflegekassen mit einem hohen bürokratischen Aufwand verbunden sein, bei denen sich manche Angehörige Rat und Unterstützung erhoffen. Bei Konflikten in der Familie zu der Frage, wie Pflegeaufgaben aufgeteilt werden, könnte eine Familienberatung hilfreich sein. Und wenn Angehörige durch die Pflege an ihre persönlichen, psychischen und physischen Grenzen geraten, sollte es einen Verweis auf kompetente, mit dem Thema vertraute psychosoziale Beratungsangebote geben.

Positiv werden von den Beschäftigten (kurze) Informationsveranstaltungen zu pflege-relevanten Themen aufgenommen. Diese werden oft auch von Führungskräften sowie Mitarbeitenden besucht, die (noch) keine Pflegeaufgaben wahrnehmen, die diese jedoch antizipieren und sich vorbereiten möchten.

Themen für Informationsveranstaltungen, bei denen interne und externe Fachexpertinnen und -experten referieren, können beispielsweise sein (Kompetenzzentrum Frau und Beruf Bergisches Städtedreieck, 2015, S. 25):

- Rechtliche Aspekte und staatliche Regelungen von Pflege, z. B. Finanzierung von Pflege, Patientenverfügung und Betreuungsvollmacht
- Erste Schritte bei plötzlichem Eintritt eines Pflegefalls
- Organisation von Pflege
- Hilfsmittel in der Pflege
- Wohn- und Pflegeformen
- Pflegeberatungsstellen
- Umgang mit bestimmten Krankheitsbildern
- Persönliche Entlastung und Stressbewältigung
- Für Führungskräfte: Pflegesensibles Führen und Vereinbarkeitsbedarfe pflegender Angehöriger

6.5 Internes Netzwerk

Einige Befragte in der Studie von Franzke (2025) berichten, dass sie zeitlich so unter Druck stehen, dass sie Probleme haben, Gruppenaustauschformate für pflegende Angehörige wahrzunehmen. Dennoch könnte ein Netzwerk aus Beschäftigten mit Pflegeverantwortung in Form eines moderierten Gesprächskreises mit Vorträgen usw. ins Leben gerufen werden.

Hat ein solcher Austausch Workshop-Charakter und bietet den Betroffenen ein Forum, um eigene Erfahrungen zu berichten und von den Erfahrungen anderer zu profitieren, wird dieser als hilfreich angesehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein solches Format Resonanz findet, ist ggf. hoch (Kompetenzzentrum Frau und Beruf Bergisches Städtedreieck, 2015, S. 26). Ferner können Tandems gebildet werden, bei denen der Austausch bilateral zwischen zwei Personen stattfindet, die ihren Austausch selbst organisieren.

6.6 Entlastungsmöglichkeiten

Grundsätzlich stehen pflegenden Angehörigen eine Vielzahl von Entlastungsmöglichkeiten zur Verfügung, die von Gesundheits- und Pflegekassen, aber mitunter auch von Pflegeberatungsstellen angeboten werden. Entscheidend ist, dass die Betroffenen die entsprechenden Angebote und Maßnahmen kennen und diese unkompliziert in Anspruch nehmen können.

Zu nennen sind hier unter anderem (Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL, 2020, S. 20-21):

Angebote zur Unterstützung der Pflege

- Tagespflege: stundenweise Betreuung
- Kurzzeit- und Verhinderungspflege: tage- bis wochenweise Betreuung zuhause oder in einer stationären Einrichtung
- Ambulanter Pflegedienst: pflegerische Aufgaben und häusliche Krankenpflege
- Training pflegerischer Fertigkeiten zur Stärkung der Pflegekompetenz, beispielsweise zu den Themen Sturzprophylaxe, Kontinenzförderung, Wundversorgung, Schmerzmanagement, Umgang mit Hilfsmitteln, Ernährung und Pflege bei bestimmten Krankheitsbildern
- Pflege- und Alltagshilfen: bspw. Gehhilfen, Großasttelefone und Schuhanzieh-her
- Hausnotruf: direkte Hilfe im Notfall
- Wohnberatung: Anpassung der Wohnsituation an den pflegerischen Bedarf
- Umgang mit spezifischen, individuellen Pflegebedarfen (z. B. Verhaltensweisen bei Demenz)

Angebote zur Betreuung, Begleitung und Beschäftigung der pflegebedürftigen Person

- Begleit- und Besuchsdienste: Hilfe bei der Freizeitgestaltung, Nutzung von Dienstleistungen, Behördengängen usw.
- Betreuungsdienste: punktuelle stundenweise Betreuung und Beschäftigung

Angebote zur Unterstützung der Haushaltsführung

- Einkaufshilfen: Lieferung von Lebensmitteln, Getränken und weiteren Dingen des täglichen Bedarfs
- Essen auf Rädern: Lieferung warmer Mahlzeiten ins Haus
- Haushalts- und Hausmeisterhilfen: Unterstützung bei der Pflege der Wohnung, von Haus und Garten

Angebote zur psychosozialen Unterstützung pflegender Angehöriger

- Selbsthilfegruppen und Gesprächskreise für pflegende Angehörige: Austausch und Unterstützung, teilweise mit der Option, die pflegebedürftige Person mitzubringen

Über die externen Angebote hinaus können öffentliche Arbeitgeber selbst über das *Betriebliche Gesundheitsmanagement* Entlastungsmöglichkeiten für pflegende Angehörige zur Verfügung stellen, zum Beispiel:

- Betriebssport
- Entspannungstechniken
- Stressreduktion
- Psychosoziale Beratung
- Seminare für pflegende Angehörige

6.7 Führungskräfte als zentrale Ansprechpersonen und Sensibilität in Mitarbeitergesprächen

Führungskräfte fungieren im Berufsalltag als erste und zentrale Ansprechpersonen für die Belange von pflegenden Angehörigen. Ob und wie eine Vereinbarkeit von Beruf und Pflege gelingt, hängt wesentlich davon ab, wie offen die Vorgesetzten für die Lebenssituation der Beschäftigten sind und wie sie darauf reagieren.

Sich der Sorgen und Bedarfe der pflegenden Angehörigen anzunehmen, ist Teil der Fürsorgepflicht. Gleichzeitig müssen Führungskräfte aber immer auch die Belange des gesamten Teams im Auge behalten und versuchen, einen Ausgleich bzw. eine Balance zwischen individuellen Interessen und der Leistungsfähigkeit des Teams zu schaffen.

Mitarbeitergespräche mit pflegenden Angehörigen können folgendermaßen ablaufen:

1. Die persönliche Situation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters mit Pflegeverantwortung erfassen, ggf. nachfragen
2. Herausforderungen, Belastungen und Vereinbarkeitsbedarfe erarbeiten
3. Entwicklung von Absprachen, Handlungsbedarfen und Lösungen, wie eine Vereinbarkeit gelingen kann

In Tool C sind Fragen und Strategien für Mitarbeitergespräche mit pflegenden Angehörigen zusammengefasst. Diese bauen teilweise auf Empfehlungen des Kompetenzzentrums Frau und Beruf OWL (2020, S. 13) auf.

Tool C: Fragen und Strategien für Mitarbeitergespräche

1. Die persönliche Situation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters mit Pflegeverantwortung erfassen, ggf. nachfragen

- Wer wird gepflegt?
- Wie lange besteht die Pflegebedürftigkeit?
(akuter Eintritt des Pflegefalls oder schleichender Prozess)
- Ist bereits ein Pflegegrad anerkannt worden?
- Wo lebt die pflegebedürftige Person?
- Kümmert sich noch jemand um die pflegebedürftige Person?
Wer ist die Hauptpflegeperson?
- Wie ist die Pflege organisiert? (Familie, Pflegedienst usw.)
- Welche Angebote und Maßnahmen im Pflegesystem und zur Vereinbarkeit werden bereits genutzt? Wird ein Pflegedienst in Anspruch genommen?
- In welchem Umfang ist die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter zurzeit tätig?
- Welche Aufgaben hat er oder sie? Inwieweit erfordern diese eine Anwesenheit im Büro bzw. bestimmte Arbeitszeiten?
- Welche langfristigen beruflichen Ziele hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter?

2. Herausforderungen, Belastungen und Vereinbarkeitsbedarfe erarbeiten

- Wie viel Zeit nimmt die Pflege/Betreuung täglich ein? Wie ist die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in die Pflege eingebunden? (typischer Tagesablauf)
- Gibt es bestimmte Zeiten, zu denen die Anwesenheit zu Hause erforderlich ist?
- Wie lang sind die Fahrten zur Arbeit und zur Pflegeperson?
- Werden kleine Kinder/weitere Angehörige betreut?

3. Entwicklung von Absprachen, Handlungsbedarfen und Lösungen, wie eine Vereinbarkeit gelingen kann

- Wie stellt sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die künftige Arbeitszeit vor?
- Welche Erwartungen und Vorstellungen hat die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter bezüglich der Frage, wie er von seinem Arbeitgeber hinsichtlich der Vereinbarkeit unterstützt werden kann?
- Welche spezifischen Arbeitszeitregelungen können getroffen werden, die eine Vereinbarkeit erleichtern?
- Inwieweit kann Telearbeit die Vereinbarkeit unterstützen?
Kann ein Teil der Arbeit von zu Hause erledigt werden?
- Ist mittel- oder langfristig eine Reduktion der Arbeitszeit sinnvoll?
- Kommen eine Pflege- oder Familienzeit in Frage?
(ggf. auf gesetzliche Regelungen verweisen)

- Welche positiven und negativen/finanziellen Auswirkungen hätte eine Reduktion der Arbeitszeit? Wären die negativen Folgen verkraftbar?
- Wie werden Aufgaben bei einer Arbeitszeitreduzierung umverteilt?
- Was sind kritische Situationen in der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege? (z. B. medizinische Notfälle)
- Was sind ggf. Lösungen in kritischen Situationen?
- Welche Auswirkungen haben individuelle Absprachen auf das Team? (z. B. Vertretungsregelungen, Umverteilung von Aufgaben)
- Wie kann die Mitarbeiterin oder Mitarbeiter über die Absprachen bei der Arbeitszeit und Telearbeit hinaus entlastet werden? (z. B. Unterstützung durch Pflegedienste, haushaltsnahe Dienstleistungen, Unterstützung im familiären und sozialen Umfeld, Verständnis im kollegialen Umfeld)
- Welche internen Ansprechpersonen können mit Information und Beratung weiterhelfen?

Individuelle und passgenaue Absprachen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in sollten in einer Dienstvereinbarung festgehalten werden. Darüber hinaus ist die Kommunikation im Alltag wichtig, um die Beschäftigten, ihre Belange und Leistungen wahrzunehmen, wertzuschätzen und ggf. darauf reagieren zu können.

Führungskräfte sollten in Workshops und Schulungen für die Lebenssituation von pflegenden Angehörigen und die Entwicklung passgenauer Lösungen vorbereitet werden. Bestenfalls ist das Thema Pflege nicht nur als eines von vielen Elementen in eine Führungskräfteweiterbildung integriert. Es sollte in eigenen Fortbildungen behandelt und genau unter diesem Thema angekündigt und verpflichtend gemacht werden.

Gespräche zum Thema „Beruf und Pflege“ sind oft durch besondere Emotionalität gekennzeichnet. Es geht um sehr private und persönliche Belange, die für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr emotional besetzt sind. Je nach Führungspersönlichkeit und Führungsstil haben Leitungskräfte unterschiedliche Affinität zu Gefühlen und unterschiedliche Umgangsweisen mit emotional geprägten Gesprächen. Im Tool D sind mögliche Gefühle aufgelistet sowie die hinter den Gefühlen liegenden Bedürfnisse. Es ist empfehlenswert, dass Führungskräfte die mit der Pflege zusammenhängende Gefühle erkennen und verbalisieren. Auf diese Weise zeigen sie Empathie, Selbstoffenbarung und signalisieren Verständnis. Die Lösungsansätze müssen individuell für den Einzelfall gemeinsam erarbeitet werden. Sie werden hier nur beispielhaft angeführt. Die Tabelle kann in Führungskräfte-Fortbildungen eingesetzt und vervollständigt werden.

**Tool D: Emotionen in Gesprächen zum Thema Beruf und Pflege,
dahinter liegende Bedürfnisse und beispielhafte Lösungsstrategien**

Belastungen und damit verbundene Gefühle	Bedürfnisse	Lösungsansätze (Beispiele)
1. Emotionale Belastungen		
<i>Negativ</i> • Ängste um die Angehörigen • Verlustgefühle • Trauer (bei Verlust und Tod) • Hilflosigkeit im Umgang mit Verfall und Krankheit • Wut und Aggression, z. B. in Bezug auf bestimmte Verhaltensweisen der pflegebedürftigen Person • Rollenumkehr von Eltern und Kindern • Spannungen und Konflikte aus früherer Zeit • Gefühle, es keinem recht machen zu können <i>Positiv</i> • Dankbarkeit, etwas zurückgeben zu können • Freude über gemeinsame Zeit und Intensität der Beziehung/Bindung	• Zuversicht • Sicherheit • Planen können • Abschalten • Loslassen • Beistand und Zuspruch erfahren • Klärung von Spannungen und Konflikten • Emotionale Entlastung	• Eigene Grenzen erkennen • Fokussierung eigener Bedürfnisse • Achtsamkeit • Sich Hilfe und Unterstützung holen • Konkrete Handlungsoptionen in emotional belastenden Situationen • Familienberatung • Ihre Ideen: _____
2. Zeitliche Belastungen		
• Zeitdruck • Stress • Überlastung • Vereinbarkeitskonflikte	• Entspannung • Perspektiven auf Besserung • Zeitliche Entlastung	• Flexible Arbeitszeitmodelle • Teilzeitarbeit • Homeoffice • Ihre Ideen: _____
3. Gesundheitliche Belastungen		
• Körperliche Beschwerden • Schlafstörungen • Erschöpfung/Burnout • Depressivität/Depression	• Zeit für Erholung/ Schlaf • Entspannung • Ausgleich zur Arbeit und Pflege • Zuversicht	• Bewegungsangebote • Entspannungstechniken • Unterstützung durch Pflegedienste • Echter Urlaub, ggf. mit Verhinderungspflege • Betriebliches Gesundheitsmanagement • Ihre Ideen: _____

Belastungen und damit verbundene Gefühle	Bedürfnisse	Lösungsansätze (Beispiele)
4. Soziale Belastungen		
• Keine Zeit für Freundschaften und andere Kontakte • Keine Zeit für die Familie, Spannungen in der Familie • Keine Zeit für Hobbys und Freizeitaktivitäten • Isolierung • Alleinsein • Ggf. Ausgrenzung im beruflichen Umfeld	• Anschluss • Teilhabe • Anerkennung • Zugehörigkeit	• Eigene Interessen wahrnehmen • Feste Termine und Gewohnheiten für Kontakte und Hobbys • Ihre Ideen: _____
5. Finanzielle Belastungen		
• Hilflosigkeit und Überforderung bei der Antragstellung • Finanzielle Überforderung • (Angst) vor Überschuldung • Existenzängste	• Information und Hilfestellung zur Antragstellung und Kostenübernahme • Reduktion der Aufwendungen aus Eigenmitteln • Entwicklung eines Finanzplans	• Hilfe und Unterstützung bei der Beantragung und Kompensation von Ausgaben im Pflege- und Gesundheitssystem • Hinweis auf (externe) Beratungsstellen • Informationsveranstaltung zur Finanzierung von Pflege • Ihre Ideen: _____

6.8 Entwicklung einer pflegesensiblen Organisationskultur

Es wird empfohlen, das Thema Pflege aus dem Diskurs über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie herauszulösen und als eigenständiges Handlungsfeld zu etablieren. Es braucht bei den öffentlichen Arbeitgebern einen wie im Kapitel 5 beschriebenen Prozess, über den die Zahl pflegender Angehöriger und ihre Bedarfe ermittelt werden. Darauf aufbauend können Angebote zusammengestellt und in der Organisation verortet werden.

Um das Thema „Beruf und Pflege“ in alltäglichen Wissensstrukturen und Handlungs-routinen zu verankern, ist es ein langer Weg. Die Erwartungen und Vorstellungen von Betroffenen und Nicht-Betroffenen können aufeinandertreffen und für Konflikte sorgen. Entscheidend ist, mögliche Konflikte anzusprechen und einen Diskurs darüber zu führen. Die Pflege von Angehörigen ist oft belastend und hat zahlreiche emotionale Facetten. Ein an Werten und Bedürfnissen orientierter Austausch kann dazu beitragen, das Thema im Sinne der Pflegenden und Nicht-Pflegenden sowie der gesamten Organisation voranzubringen.

7. Critical Incidents im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

In diesem Kapitel werden kritische Ereignisse im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege vorgestellt. Sie zeigen exemplarisch die mit der Pflege zusammenhängenden Belastungen, mögliche Konfliktpotenziale am Arbeitsplatz sowie Handlungsbedarfe von Führungskräften, Personalverantwortlichen und anderen Akteurinnen bzw. Akteuren, die in der Organisation mit dem Thema Gesundheit oder Pflege befasst sind. Die Critical-Incident-Technik ist eine situationsbasierte Methode, um für pflege- und geschlechtsspezifische Lebenslagen zu sensibilisieren und hierfür Lösungsskizzen anzubieten. Die Lösungsvorschläge sind erste Entwürfe, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben. Darüber hinaus sind weitere Herangehensweisen denkbar.

Die Fallsammlung (**Tool E**) kann in Fort- und Weiterbildungen sowie für das Selbststudium zum Thema Pflege eingesetzt werden. Die Grundzüge der Critical Incidents wurden im Rahmen von Gendertrainings für Führungskräfte und am Rande von Interviews erhoben, die Studierende zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in der öffentlichen Verwaltung führten (Franzke, 2025). Darüber hinaus hat Tim Hutzfeldt (2025) in seiner Bachelorarbeit an der HSPV NRW mit großem Engagement und hoher Expertise Critical Incidents entwickelt, wofür ihm großer Dank ausgesprochen wird. Die Fälle sechs bis acht basieren auf dieser Quelle. Namen und persönliche Lebensumstände der agierenden Personen wurden anonymisiert. Bestimmte Details wurden für Lernzwecke weggelassen oder verändert.

Ein Überblick über alle Critical Incidents und die darin thematisierten Inhalte findet sich in Tabelle 3.

Tabelle 3: Critical Incidents / Fallsammlung zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (Überblick)

Nr.	Titel	Themen und Kurzbeschreibung	Zielgruppe
1	„Du musst doch für die Familie da sein“ – Lisa pflegt ihre Schwiegermutter	- Familiäre Erwartung, dass Lisa die Pflege der Schwiegermutter übernimmt, obwohl sie das nicht möchte - Genderaspekte bei der Übernahme von Pflegeverantwortung - Unterbrechungen am Arbeitsplatz wegen Notfällen und Pflegeorganisation - Hilfe bei der Entscheidungsfindung, ob Pflege übernommen wird oder nicht, ggf. Alternativen	Führungskräfte Personalverantwortliche Gleichstellungsbeauftragte Weitere Akteur/innen
2	„Warum tust du dir die Pflege deiner Mutter an? Gib sie doch einfach in ein Heim!“ – Oliver trifft auf Unverständnis	- Steigender Belastungsgrad aufgrund zunehmender Pflegeaufgaben - Abwertung und Unverständnis für Pflegeaufgaben im kollegialen Umfeld - Genderaspekte bei der Wahrnehmung von Pflegeverantwortung - Beratung zum Umgang mit der Pflegebelastung und zur negativen Kommentierung im kollegialen Umfeld	Führungskräfte Personalverantwortliche Weitere Akteur/innen
3	„Wie kannst du den armen Mann einfach ins Pflegeheim abschieben!“ – Ewas Entscheidung trifft auf Ablehnung	- Ablehnung einer Kollegin, die ihren Vater seit kurzem im Pflegeheim versorgen lässt und aufgrund freiwerdender Kapazitäten ihren Stellenumfang ausweitet - Genderaspekte bei der Wahrnehmung von Pflegeverantwortung - Umgang mit der Abwertung von Ewas Entscheidung im Team, Führungskraft muss sich positionieren	Führungskräfte
4	„Du bist einfach zu belastet“ – Anja wird nicht mehr viel zugetraut	- Anja, einer aufstiegsorientierten Mitarbeiterin mit Pflegeaufgaben, wird zugeschrieben, für eine Führungsposition zu belastet zu sein - Dem gegenüber wird ein Kollege in einer ähnlichen Situation befördert. - Geschlechtsspezifische Bewertung der Pflegeverantwortung - Beratungsgespräch mit Anja	Gleichstellungsbeauftragte Personalvertretung

Tabelle 3: Critical Incidents / Fallsammlung zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (Überblick) (Fortsetzung)

Nr.	Titel	Themen und Kurzbeschreibung	Zielgruppe
5	„Er bringt sie noch um“ – Gerede in der Nachbarschaft	• Stefan pflegt seine Pflegemutter • Spezifische Beziehungskonstellationen bei der Pflegeverantwortung • Stefan wirkt für einen Kollegen so gestresst, dass dieser ein Gespräch im betrieblichen Gesundheitsmanagement vereinbart. • Beratungsgespräch mit Stefan, der zunächst ohne eigenes Anliegen den Termin wahrnimmt	Betriebliches Gesundheitsmanagement
6	Die Pflege kostet Anna „Nerven“ – und es passiert ein Fehler	• Anna pflegt ihre Mutter; seit mehreren Jahren anhaltende Belastungen • Kaum Freizeitaktivitäten und hoher finanzieller Druck • Anna gibt einen Fall an eine Kollegin weiter, die damit überfordert ist und einen Fehler macht • Gespräch mit Anna über ihre Pflegesituation und Erarbeitung von Lösungen zur Vermeidung von Konflikten im Team	Führungskräfte Personalverantwortliche
7	Pflege als 24-Stunden-Aufgabe – Chris will kündigen	• Belastungen durch Pflege werden nicht oder nicht richtig erkannt • Infolge dessen erlebt Chris, der als Leistungsträger gilt, am Arbeitsplatz einen Zusammenbruch • Nach einem Klinikaufenthalt plant er zu kündigen • Gespräch, um zu sondieren, ob Chris Entscheidung umkehrbar ist und welchen Unterstützungsbedarf er ggf. hat • Selbstkritisches Hinterfragen von Normen und Werten einer leistungsorientierten Organisationskultur, weshalb es zu einer solchen Eskalation kam	Führungskräfte Personalverantwortliche Betriebliches Gesundheitsmanagement Weitere Akteur/innen
8	Bilanz einer Doppelbelastung – Bens Konflikt in der Kämmerei	• Umgang mit Belastungen und dienstlichen Risiken infolge von Pflegeaufgaben bei einer Führungskraft, welche maßgeblich für die Haushaltsplanung verantwortlich ist • Beratung einer Führungskraft zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, Entwicklung von spezifischen Lösungen, welche die Besonderheiten einer Leitungsposition berücksichtigen	Oberes Management unter Umständen mit Unterstützung weiterer Akteur/innen

Aufbau der Fälle

Ausgangspunkt eines jeden Falls ist eine mitunter komplexe, vielschichtige und im beruflichen Umfeld teilweise wenig sichtbare Belastungssituation von Mitarbeiter/innen, die neben dem Beruf Pflegeaufgaben wahrnehmen. Die persönliche Situation ist oft von Schlafmangel, emotionalen Herausforderungen infolge sich dynamisch entwickelnder und steigender Pflegeanforderungen sowie organisatorische Lasten gekennzeichnet. Hinzu kommen soziale und persönliche Einschränkungen wie soziale Isolation oder zurückgestellte Karriereambitionen.

Die Belastungen **führen** zu Konzentrationsschwäche, Fehlern und Teamkonflikten bei der Arbeit. Die Arbeitsqualität lässt nach und (oder) der Arbeitsprozess muss häufig unterbrochen werden. Es können geschlechtsspezifische Zuschreibungen und negative Kommentare aus dem kollegialen Umfeld erfolgen. Hinzu kommt unter Umständen, dass eine leistungsorientierte Organisationskultur das Erkennen von Belastungen erschwert. Informationen zu Unterstützungsbedarfen sind den pflegenden Mitarbeitenden nicht bekannt, werden nicht genutzt oder sind nicht passgenau bzw. nicht ausreichend. Die Belastungen und Konflikte verschärfen sich bis hin zum gesundheitlichen Zusammenbruch, sodass sie ab einem bestimmten Zeitpunkt sichtbar werden und thematisiert werden müssen.

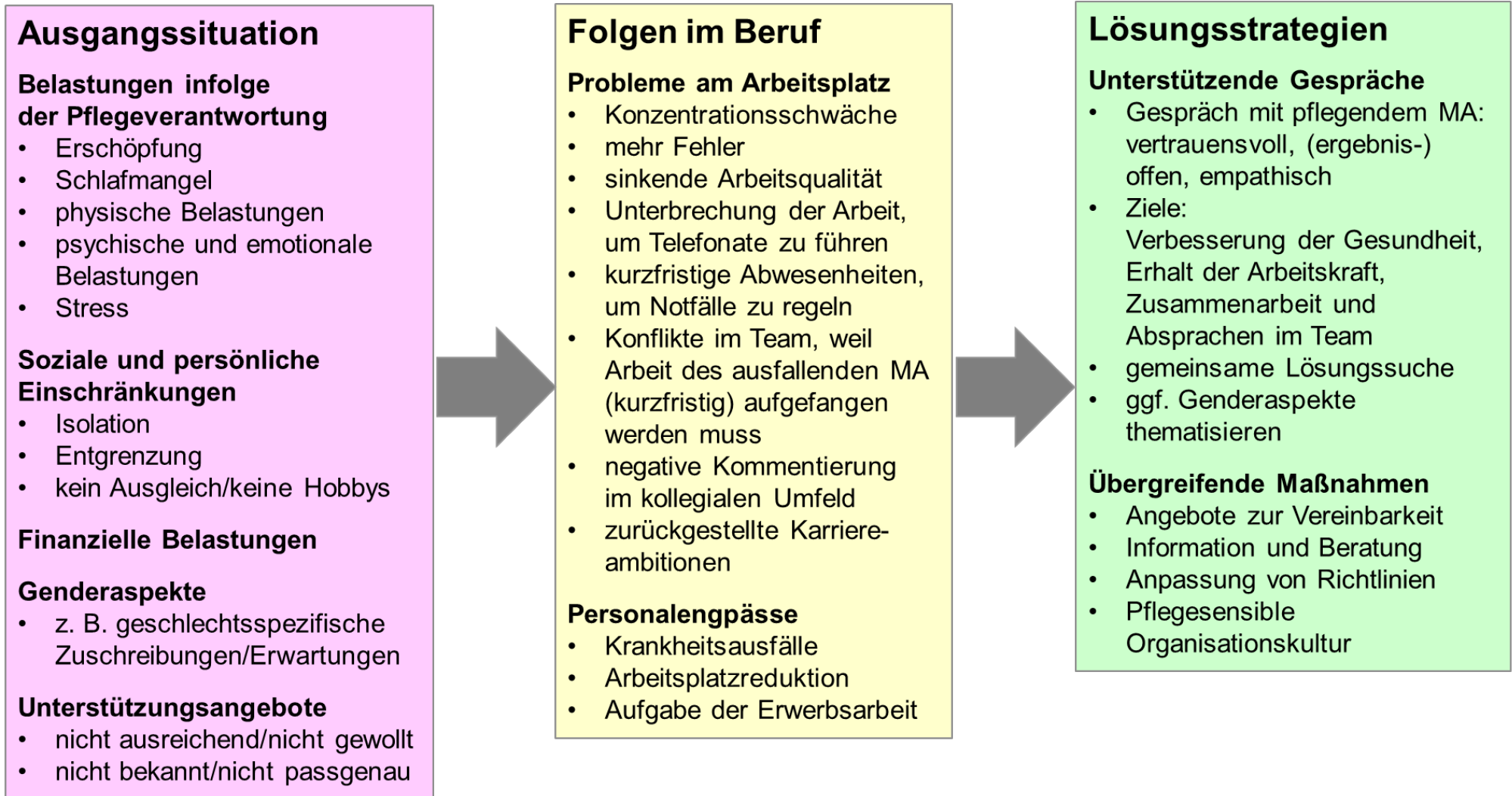
Es besteht **Handlungsbedarf** für Führungskräfte oder weitere mit den Themen Vereinbarkeit, Pflege oder Gesundheit befasste Akteur/innen. Ziel sind Beratungsgespräche, in denen gemeinsam mit den Mitarbeitenden individuelle, passgenaue Lösungen entwickelt und erprobt werden. Die spezifischen Fallkonstellationen machen darüber hinaus oft deutlich, dass weiteren Strategien zur Entwicklung einer pflegesensiblen Organisationskultur erforderlich sind.

Die Dynamik von Pflegesituationen, die Folgen am Arbeitsplatz und Lösungsstrategien sind in Abbildung 1 wiedergegeben.

Die Fälle sind so aufbereitet, dass zunächst eine Frage zu den Merkmalen der **Situation** gestellt wird. Anschließend geht es darum, der ratsuchenden Person **Empathie und Verständnis** entgegenzubringen. Es wird thematisiert, welche Gefühle und Bedürfnisse bei den Mitarbeitenden mit Pflegeverantwortung im Mittelpunkt stehen. In einem dritten Schritt wird nach möglichen **Lösungen** gefragt, welche in dem Gespräch mit den Mitarbeitenden gemeinsam entwickelt werden können. Die Frage nach **weiteren Empfehlungen** ist darauf gerichtet, welche sonstigen Bedarfe oder Maßnahmen, beispielsweise in der Weiterentwicklung der Organisationkultur, aus dem Fall ersichtlich sind bzw. welche über den Fall hinaus gehenden Erkenntnisse abgeleitet werden können.

Abbildung 1: Belastungen pflegender Angehöriger, Folgen im Beruf und Lösungsstrategien

Belastungen pflegender Angehöriger, Folgen im Beruf und Lösungsstrategien



Tool E: Critical Incidents im Kontext Beruf und Pflege, einschließlich Lösungsskizzen

Fall 1: „Du musst doch für die Familie da sein“ – Lisa pflegt ihre Schwiegermutter

Lisa ist 50 Jahre und arbeitet seit vielen Jahren in der öffentlichen Verwaltung. Ihre Kinder haben vor einem Jahr das Haus verlassen, um ein Studium aufzunehmen. Vor kurzem hat Lisa ihren Stellenumfang von 60 auf 80 Prozent ausgeweitet. Nach einem Schlaganfall ist die Schwiegermutter vor vier Wochen bei Lisa und ihrem Mann Peter eingezogen. Die Schwiegermutter ist pflegebedürftig und hat große Probleme, sich mit ihrer neuen Situation abzufinden. Der Antrag auf Pflegeleistungen läuft noch.

Seitdem die Schwiegermutter bei Lisa und ihrem Mann lebt, ist Lisa wie ausgetauscht. Sie kann sich kaum auf die Arbeit konzentrieren, telefoniert ständig mit Pflegediensten oder um einen medizinischen Notfall zu Hause zu managen. Lisa stellt ihr Telefon oft auf das ihrer Kolleginnen und Kollegen um und bricht kurzfristig ihre Arbeit ab, um nach Hause zu fahren. Während der Arbeit berichtet sie den Kolleginnen und Kollegen breit und langanhaltend, wie schwierig die Schwiegermutter ist, dass sie sehr fordernd ist („Du musst doch für die Familie da sein“) und ihr die Pflege psychisch und körperlich zu schaffen macht. Ihr Mann erwartet, dass es Lisas Aufgabe sei, sich „ein bisschen um die Schwiegermutter zu kümmern“. Er selbst ist im Vertrieb tätig und wenig zu Hause.

Sie finden, dass das so langsam überhandnimmt und die anderen nicht ständig Lisas Arbeit mitmachen können. Als Führungskraft suchen Sie das Gespräch mit Lisa. Oder Sie werden als Personaler/in oder Akteur/in, der/die in der Organisation mit dem Thema oder Vereinbarkeit befasst ist, um Rat gebeten.

Situationsanalyse: In welcher Situation befindet sich Lisa?

- Lisa ist im mittleren Lebensalter. Die Phase der intensiven Betreuung und Erziehung der Kinder ist gerade vorbei, sie hätte theoretisch wieder mehr Freiraum für berufliche und persönliche Interessen.
- Es ist davon auszugehen, dass Lisa die Rolle einer „Zuverdienerin“ im Haushalt einnimmt und der Mann „Hauptverdiener“ ist. Es besteht eine gewisse finanzielle Abhängigkeit. Ob Lisa ohne ihren Ehemann eine eigene Existenzsicherung hätte, ist ungewiss. Auch eine eigene Absicherung im Alter ist fraglich. Lisa ist sich dessen wahrscheinlich bewusst und hat aus diesem Grund ihren Stellenumfang ausgeweitet.
- Lisa ist nicht auf Pflegeaufgaben vorbereitet, diese kommen unerwartet. Die Aufgaben belasten sie physisch und psychisch. Eventuell ist sie auch mit der Pflegeorganisation überfordert. Die Beziehung zur Schwiegermutter scheint schwierig bzw. nicht konfliktfrei zu sein.
- Es gibt einen geschlechtsspezifischen Rollendruck, insofern Lisas Ehemann und die Schwiegermutter es als wünschenswert oder „naheliegend“ betrachten, dass Lisa die Pflege übernimmt. Die Sorge für Kinder geht direkt in die Sorge für Pflegebedürftige über. Die Situation hat eine hohe Geschlechtsspezifität.
- Angesichts seines beruflichen Engagements und seiner Abwesenheit während der Woche erwartet der Ehemann von Lisa, dass sie die Pflege der Schwiegermutter übernimmt. Mit der Aussage, sie solle sich „ein bisschen“ um die Schwiegermutter kümmern, unterschätzt der Ehemann die mit der Pflege verbundenen psychischen und körperlichen Belastungen. Er sieht sich bezüglich der Pflege nicht in der Pflicht, auch nicht was das Pflegemanagement bzw. die Pflegeorganisation betrifft.
- Lisa spricht am Arbeitsplatz über ihre Situation. Ihr kollegiales Umfeld zeigt zunächst Verständnis für die Lebenssituation, ist jedoch nicht weiter bereit, situativ und zusätzlich anfallende Arbeit mit zu übernehmen. Das kollegiale Umfeld kann Lisa keine Lösung anbieten und zieht für sich jetzt eine Grenze.

Empathie und Verständnis: Welche Gefühle und Bedürfnisse sehen Sie bei Lisa?

Wie fangen Sie diese empathisch auf?

- Lisa befindet sich in einer Situation, die sie nicht herbeisehnt hat und die sie nicht weiter fortsetzen möchte. Sie könnte sich „zerrissen“ fühlen, da sie einerseits den Erwartungsdruck des sozialen Umfeldes spürt, die Pflege zu übernehmen, andererseits aber merkt, dass sie diese Aufgabe nicht übernehmen will und sie der Pflege nicht gewachsen ist.
- Nach der Phase intensiver Sorgearbeit mit Kindern hat sie das Bedürfnis, ihre beruflichen und persönlichen Interessen mehr in den Fokus zu rücken. Die Übernahme der Pflege würde bedeuten, dass sie ihre eigenen Interessen erneut zurückstellen müsste.
- Gleichwohl zeigt Lisa ein hohes Pflichtbewusstsein, indem sie derzeit die Pflege übernimmt, sich bei Notfällen kümmert und das Pflegemanagement arrangiert.

Wie können Sie Lisa auf das Problem ansprechen? Welche Lösungen sind denkbar?

- Zunächst sollte Lisa Empathie entgegengebracht werden, indem ihre Gefühle verbalisiert werden, z. B. Überforderung, Belastung, Zerrissenheit und Erwartungsdruck.
- Daraus abgeleitet sollten die hinter den Gefühlen liegenden Bedürfnisse herausgearbeitet werden: zum Beispiel der Wunsch nach Selbstverwirklichung oder die Anerkennung ihrer bisherigen Lebensleistung als berufstätige Mutter. Lisa könnte die Frage gestellt werden: „Was möchtest Du?“ oder „Wenn es nur nach Dir ginge, wie könnte oder sollte es weitergehen?“
- Je nach Rolle des Gesprächspartners bzw. der Gesprächspartnerin muss klar gemacht werden, dass die Situation weder für Lisa noch für das kollegiale Umfeld weiter tragbar ist, da dies zu Belastungen, Überforderung, Spannungen und Konflikten im Team führen würde. Führungskräfte, Personalverantwortliche oder andere Akteurinnen und Akteure könnten dies mit einer Ich-Botschaft formulieren, insofern sie in Sorge sind, dass die Situation sich verschärfen und zu Problemen in der Organisation führen könnte.
- Mögliche Gesprächspartner/innen sollten sich mit einer Positionierung zu Lisas Konflikt zurückhalten und keine Entscheidung empfehlen oder eine solche gar vorgeben. Lisa in die Rolle einer pflegenden Angehörigen zu drängen, wäre paternalistisch und wenig gendersensibel. Sie sollten eher dabei helfen, Lisas Selbstklärung und Entscheidungsfindung voranzubringen.
- Lisa sollte Interesse an einer einvernehmlichen Lösung signalisiert werden: Einerseits soll sie als leistungsfähige Mitarbeiter beschäftigt bleiben und ggf. in ihrer weiteren beruflichen Entwicklung gefördert werden, andererseits bedarf es einer Lösung der privaten Pflegesituation.
- Lisa könnte kurzfristig Pflegezeit beantragen und beanspruchen oder zeitlich befristet ihre Arbeitszeit reduzieren, wobei letztere Maßnahme theoretisch möglich, aber nicht unbedingt das richtige Signal wäre, da das Umfeld dann denken könnte, dass Lisa die Pflege (komplett) übernimmt. Vielmehr sollte erfragt werden, ob andere Personen im Umfeld der Schwiegermutter für die Organisation und Durchführung der Pflege in Betracht kommen.

Welche weiteren Empfehlungen haben Sie?

- Lisa könnte auf Pflegeberatungsstellen oder auf andere Informationsquellen verwiesen werden, welche bei der Organisation und Finanzierung von Pflegedienstleistungen behilflich sind. Gemeinsam mit professionellen Anbietern sollte überlegt werden, welches Pflegearrangement im Falle von Lisa (und Ihrem Mann!) am besten geeignet wäre. Der Ehemann sollte dabei mit in die Verantwortung genommen werden.
- Lisas Lebenssituation könnte zum Anlass genommen werden, die Pflege von Angehörigen in einer Dienst- bzw. Teambesprechung oder bei Informationsveranstaltungen zu thematisieren. Vielleicht gibt es weitere Kolleginnen und Kollegen, die in die Pflege oder das Pflegemanagement eingebunden sind oder die sich Gedanken um einen möglichen Pflegefall in der Zukunft machen. In diesem Zusammenhang könnten auch Ansprechpersonen und Informationsmöglichkeiten in der Organisation vorgestellt werden.

Fall 2: „Warum tust du dir die Pflege deiner Mutter an?

Gib sie doch einfach in ein Heim!“ – Oliver trifft auf Unverständnis

Oliver Stamm arbeitet seit vielen Jahren in einer Kommunalverwaltung. Seit zwei Jahren pflegt er seine Mutter. Im Pausenraum begegnet er Timo. Oliver berichtet Timo, dass er beim Einstieg in die Pflege noch nicht hat absehen können, wohin das führt. Erst gestern habe ihn die Mutter nicht erkannt und sei sehr wütend auf ihn gewesen, als er die körperliche Pflege übernahm. Timo sagt: „Warum tust du dir die Pflege deiner Mutter an? Gib sie doch einfach in ein Heim!“ Oliver ist irritiert und fühlt sich nicht verstanden.

Er berichtet seiner Führungskraft, der Personalabteilung oder einer anderen Person, die in der Organisation mit dem Thema Pflege, Gesundheit oder Vereinbarkeit befasst ist, von dieser Begebenheit.

Situationsanalyse: In welcher Situation befindet sich Oliver?

- Oliver ist ein langjähriger Mitarbeiter, der die Pflege seiner Mutter übernommen hat.
- Offenbar hat sich der Gesundheitszustand der Mutter verschlechtert bzw. ihre Pflegebedürftigkeit hat in den vergangenen Monaten zugenommen.
- Olivers Mutter leidet vermutlich an Demenz – ein Krankheitsbild, das für pflegende Angehörige besonders belastend ist, weil die Betroffenen mitunter aggressiv reagieren und ihre Angehörigen nicht mehr erkennen.
- Oliver betrachtet Timo als Vertrauensperson, sonst würde er ihm nicht über seine Situation bzw. Erlebnisse berichten.
- Dass Timo kein Verständnis für Olivers Situation zeigt, kann eine gewisse Geschlechtsspezifika beinhalten: Es ist gesellschaftlich weniger üblich und es wird von (berufstätigen) Männern seltener erwartet, dass sie selbst Pflegeaufgaben übernehmen, sondern sich allenfalls um das Pflegemanagement kümmern.

Empathie und Verständnis: Welche Gefühle und Bedürfnisse sehen Sie bei Oliver? Wie fangen Sie diese empathisch auf?

- Oliver fühlt sich durch die Situation mit seiner Mutter stark belastet: Dass die Mutter aggressiv ist und ihn nicht erkennt, kann Gefühle der Trauer, Enttäuschung, Schmerz, Wut und Verzweiflung hervorrufen.
- Er ist in eine Situation geraten, die er nicht erwartet hat und die ihn überfordert.
- Dass Timo kein Verständnis für seine Erlebnisse hat, kann Oliver zusätzlich enttäuschen, verunsichern oder verärgern.
- Oliver hat das Bedürfnis, dass seine persönliche Situation im beruflichen Umfeld anerkannt und wertgeschätzt wird. Er hat den Wunsch nach Entlastung. Möglicherweise denkt er an ein neues Pflegearrangement.

**Wie können Sie mit Oliver über seine Situation sprechen?
Welche Lösungen sind denkbar?**

- Zunächst sollten Olivers Gefühle empathisch aufgefangen werden. Hierzu werden zum Beispiel die Trauer, Enttäuschung, der Schmerz, die Wut und Verzweiflung verbalisiert. Aber auch die Enttäuschung über das fehlende Verständnis seitens des Kollegen muss erwähnt werden. Der Kollege Timo sollte jedoch wegen seiner Äußerung nicht pauschal abgewertet werden. Die Aussage ist diskriminierend, kann aber auch als Resultat fehlender Einblicke, mangelnder Sensibilität oder Abwehr des schwierigen Themas gedeutet werden. Im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) ist die Aussage nicht relevant, da Fürsorgeverantwortung kein geschütztes Merkmal darstellt.
- Nach einer Verbalisierung der Gefühle sollte zusammen mit Oliver geklärt werden, welche Erwartungen er an den Gesprächspartner hat. Die Führungskraft, Personalverantwortlichen und ggf. anderen Akteurinnen und Akteure sollten abwägen und klären, ob sie aus ihrer Rolle heraus den Erwartungen entsprechen können.
- Klar ist, dass Oliver derzeit stark belastet ist und nach einer Entlastung sucht: Er könnte seine Arbeitszeit reduzieren, professionelle Dienstleister stärker in die Pflege einbinden oder ein anderes Pflegearrangement finden, zum Beispiel eine Tagespflege oder stationäre Unterbringung seiner Mutter. Darüber hinaus sollte Oliver nach einem Ausgleich zur Pflege suchen, beispielsweise in Freundschaften, Hobbys oder Sport.
- Es sollte überlegt werden, ob Oliver ermutigt wird, das Gespräch mit seinem Kollegen Timo zu suchen und ihm gegenüber herauszustellen, dass ihn seine Aussage verletzt hat.

Welche weiteren Empfehlungen haben Sie?

- Oliver sollte Kontakt zu Pflege- bzw. Demenz-Beratungsstellen suchen und dort Informationen einholen. Eventuell könnten interne Netzwerke oder Austauschgruppen hilfreich sein, wo Oliver weitere Tipps bekommt und erfährt, dass er mit seinen Erfahrungen nicht allein ist.
- Olivers Lebenssituation könnte zum Anlass genommen werden, die Pflege von Angehörigen in einer Dienst- bzw. Teambesprechung oder bei Informationsveranstaltungen zu thematisieren. Vielleicht gibt es weitere Kolleginnen und Kollegen, die in die Pflege oder das Pflegemanagement eingebunden sind oder die sich Gedanken um einen möglichen Pflegefall in der Zukunft machen. In diesem Zusammenhang könnten auch Ansprechpersonen und Informationsmöglichkeiten in der Organisation vorgestellt werden.

Fall 3: „Wie kannst du den armen Mann einfach ins Pflegeheim abschieben!“ – Ewas Entscheidung trifft auf Ablehnung

Als Führungskraft erleben Sie die folgende Situation: Ewa Jablonska arbeitet als pädagogische Fachkraft in der Kinder- und Jugendhilfe einer Kommune. In den vergangenen Jahren hat sie auf der Basis von 25 Wochenstunden die Frühschichten übernommen. Hintergrund ihrer Teilzeitarbeit waren zunächst Aufgaben in der Kindererziehung und in den vergangenen zwei Jahren die Pflege ihres Vaters.

Heute ist Teambesprechung. Ewa berichtet, dass ihr Vater seit vergangener Woche in einem Pflegeheim lebt. Dies war keine leichte Entscheidung, auch weil sich der aus Polen gebürtige Vater in Deutschland immer fremd gefühlt hat. Die Pflege sei jedoch nicht mehr allein zu stemmen gewesen. Ewa stellt heraus, dass sie plant, ihren Stundenumfang zu erhöhen und sie nunmehr wieder bereit ist, in Schichten zu arbeiten. Angesichts des Personalmangels hofft Ewa, dass ihre Ankündigung auf positive Resonanz stößt. Doch das Gegenteil ist der Fall: Die fünf anderen pädagogischen Fachkräfte machen erstaunte Gesichter und die Kollegin Petra sagt mit vorwurfsvollem Unterton: „Wie kannst du den armen Mann einfach ins Pflegeheim abschieben!“

Situationsanalyse: In welcher Situation befindet sich Ewa?

- Es ist davon auszugehen, dass Ewa in den vergangenen Jahren ihre eigenen Bedürfnisse zugunsten von Care Arbeit zurückgestellt hat. Dass sie Pflegeaufgaben wahrgenommen hat, ist im Kollegium bekannt und wurde akzeptiert.
- Die Pflege ihres Vaters wurde offenbar so schwierig, belastend und (oder) aufwendig, dass Ewa beschloss, dass ein Pflegeheim für ihren Vater eine bessere Alternative ist. Es ist davon auszugehen, dass mit dem Umzug des Vaters in eine stationäre Einrichtung das Thema Pflege für Ewa nicht beendet ist. Sie wird auch künftig nach dem Vater schauen und in die Pflegeorganisation, beispielsweise in betreuerische Aufgaben und die Pflegefinanzierung, eingebunden sein.
- Ewa deutet an, dass sie sich im Vorfeld ihrer Entscheidung intensiv Gedanken gemacht hat. Wahrscheinlich hat sie mit ihrem Vater unterschiedliche Pflegeeinrichtungen besucht und mit ihm den Wechsel in ein Pflegeheim besprochen. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Vater dem Wechsel zustimmte.
- Ewas Entscheidung trifft im kollegialen Umfeld auf Ablehnung. Dies möglicherweise auch deshalb, weil Ewa als Frau eine hohe Erwerbsorientierung sowie ein Bestreben nach eigener Existenzsicherung aufweist und die neu gewonnenen zeitlichen Ressourcen in eine Erhöhung ihres Stundenumfangs investieren möchte. Eventuell spielen hier auch kulturelle Vorstellungen zur Erwerbsarbeit von Frauen hinein: Während die meisten westdeutschen Frauen in Paarhaushalten die Rolle der Zuverdienerin einnehmen, ist für viele Frauen in Osteuropa eine Vollzeitarbeit selbstverständlich. Die unterschiedliche Haltung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann somit auch mit unterschiedlichen Selbstverständnissen zur Erwerbsarbeit zusammenhängen.
- Ewa ist in der Kinder- und Jugendhilfe tätig und damit in einem Bereich, der von den pädagogischen Fachkräften einen hohen persönlichen Einsatz und Schichtarbeit erfordert. Durch den Personalmangel müssen die Fachkräfte oft Dienste zu außergewöhnlichen Zeiten übernehmen oder kurzfristig für Kolleginnen/Kollegen einspringen, die ausfallen.

Empathie und Verständnis: Welche Gefühle und Bedürfnisse sehen Sie bei Ewa?
Wie fangen Sie diese empathisch auf?

- Ewa dürfte verwundert sein, dass ihre private Entscheidung auf Ablehnung im Team stößt, und sich vor den Kopf gestoßen fühlen. Sie hatte sich eine positive Resonanz erhofft, zumal sie mit einer Erweiterung ihres Stundenumfangs zur Entlastung aller beiträgt.
- Hinzu kommt das Unverständnis für ihr Verständnis als Frau bzw. pflegende Angehörige und ihre hohe Erwerbsorientierung.
- Ewa hat das Bedürfnis, im Team akzeptiert und als Kollegin geschätzt zu werden. Sie wünscht sich, dass ihr kollegiales Umfeld ihre privaten Entscheidungen würdigt oder zumindest nicht negativ kommentiert.
- Die Führungskraft und andere Akteurinnen/Akteure im Bereich Pflege könnten Ewa darin bestärken, dass es gut war, eine Entscheidung zu treffen, nachdem sie ihre eigenen Grenzen erkannt hat.

Wie kann die Führungskraft in der Situation reagieren?
Welche Lösungen sind denkbar?

- In der beschriebenen Situation sollte die Führungskraft schlagfertig reagieren und die negative Kommentierung hinterfragen mit „Wie meinst du das? Wie ist das zu verstehen?“ Auf diese Weise können mehr Informationen über die Hintergründe von Petras Aussage gewonnen werden.
- Die Führungskraft sollte sich klar positionieren, dass es hier um eine private Entscheidung Ewas geht, die nicht negativ zu bewerten ist. Die Pflege von Angehörigen ist ein schwieriges und komplexes Thema, jede Situation ist anders und kann nur von den Betroffenen selbst gelöst werden.
- Die Führungskraft kann Ewas Vorhaben, ihren Stundenumfang zu erweitern und auch wieder in den Schichtdienst zu gehen, begrüßen und die Vorteile dessen herausstellen. Es sollte im Team eruiert werden, ob damit gegen eine informelle, quasi „heimliche“ Regel verstoßen wird, einen hohen Erwerbsumfang sowie die Bereitschaft zur Schichtarbeit bei Frauen negativ zu bewerten nach dem Motto: Wer nicht muss, arbeitet nicht mehr als nötig und nicht in Schichten. Das Privileg reduzierter Arbeitszeit und von Frühschichten wird in der Regel nicht freiwillig aufgegeben. Dies kann ggf. auch Thema in einem Teamworkshop zum Arbeitsverständnis und zu Arbeitsprozessen sein.

Welche weiteren Empfehlungen haben Sie?

- Auch hier kann und sollte erwogen werden, die Pflege von Angehörigen im Team zum Thema zu machen und für eine Akzeptanz unterschiedlicher Modelle, Praktiken und Selbstverständnisse zu werben.

Fall 4: „Du bist einfach zu belastet“ – Anja wird nicht mehr viel zugetraut

Anja Zimmer ist 30 Jahre und arbeitet seit Abschluss ihres Verwaltungsstudiums in einer Kreisverwaltung. Derzeit ist sie bei der Ausländerbehörde eingesetzt. Obwohl es manchmal stressig ist, findet sie das Arbeitsfeld interessant und spannend, weil es nicht nur inhaltlich anspruchsvoll ist, sondern auch interkulturell herausfordernd.

Neben der Arbeit pflegt Anja ihren Bruder, der vor zwei Jahren einen schweren Unfall hatte und im Nachbarhaus wohnt. Anja schaut jeden zweiten Tag nach ihm, übernimmt die Hausarbeit und Betreuung. Die pflegerischen Arbeiten liegen bei einem ambulanten Pflegedienst, den Anja organisiert.

Anjas private Pflegesituation ist sowohl den Vorgesetzten als auch im kollegialen Umfeld bekannt. Sie spricht nicht proaktiv über die Pflegeaufgaben und die damit zusammenhängende Verantwortung, weil sie befürchtet, dass dies berufliche Nachteile haben könnte.

Obwohl Anja sich als leistungsstark und aufstiegsorientiert zeigt, hat sie seit einem halben Jahr den Eindruck, dass ihr nicht viel zugetraut wird. Erst kürzlich übernahm eine Kollegin eine bestimmte Sonderaufgabe, die Anja bis dahin nebenbei ausführte. Außerdem verwehrte ihr die Führungskraft ein Seminar zur Karriereplanung mit dem Hinweis: „Du bist einfach zu belastet.“ Und als Anja neulich ihr Einverständnis zu Überstunden gab, sagte ein Kollege: „Aber vernachlässige ja nicht Deinen Bruder.“

Anja weiß, dass ihr zehn Jahre älterer Kollege Jan in einer ähnlichen Situation ist wie sie, da er neben der Arbeit seine Mutter pflegt. Jan spricht viel über die mit der Pflege und Betreuung verbundene Verantwortung und was er neben der Arbeit alles leistet. Dafür bringen ihm die Führungskraft und die Kolleg/innen viel Verständnis entgegen. Manchmal werden Jan bestimmte Aufgaben abgenommen oder er wird von anderen bei der Aufgabenerledigung unterstützt, damit er am Betriebssport teilnehmen kann. Anja merkt, dass die Führungskraft Jan ermutigt, beruflich weiterzukommen. Die Vorgesetzten haben Jan motiviert und sich dafür eingesetzt, dass er das Seminar zur Karriereplanung besucht.

Anja ist unzufrieden und wendet sich an die Gleichstellungsbeauftragte, die Personalvertretung oder Personalabteilung.

Situationsanalyse: In welcher Situation befindet sich Anja?

- Anja ist eine hochmotivierte Mitarbeiterin, die sich stark mit Verwaltungsaufgaben bzw. den aktuellen Arbeitsinhalten identifiziert.
- Parallel zum Beruf ist sie bereits in jungen Jahren in die Pflege eingebunden. Sie trägt Verantwortung für die Betreuung und das Pflegemanagement ihres Bruders.
- Dass Anja trotz Pflege leistungsstark und aufstiegsorientiert ist, mag auf andere ungewöhnlich oder sogar als unglaubwürdig wirken.
- Anja wird mit geschlechtsspezifischen Erwartungen und Zuschreibungen in ihrem beruflichen Umfeld konfrontiert. Hier wird mit zweierlei Maß gemessen: Dass Anja sich um ihren Bruder kümmert, wird als selbstverständlich und zur Rolle der Frau gehörend angesehen. Eine besondere Anerkennung dafür erfährt sie in ihrem beruflichen Umfeld nicht. Nach Auffassung des Umfeldes soll Anja diese Rolle akzeptieren und bestmöglich ausfüllen. Ein beruflicher Aufstieg scheint mit der Verantwortung für die Pflegeorganisation und Betreuung bei einer Frau nicht vereinbar. Ganz anders verhält es sich beim Kollegen Jan: Als Mann, der Pflegeaufgaben übernommen hat, erhält er besondere Aufmerksamkeit und Zuwendung. Er erfährt Hilfe, Unterstützung und Entlastung (Aufgaben werden von anderen übernommen, er geht zum Betriebssport).
- Dass Anja das Seminar zur Karriereplanung verweigert und dem Kollegen Jan zugebilligt wird, ist eine geschlechtsspezifische Ungleichbehandlung. Während Anja ihre Aufstiegsambitionen klar kommuniziert, wird ihr das berufliche Weiterkommen erschwert. Im Gegensatz dazu muss Jan erst motiviert werden, auf Bitten der Führungskraft am Karriereseminar teilzunehmen.

Empathie und Verständnis: Welche Gefühle und Bedürfnisse sehen Sie bei Anja?
Wie fangen Sie diese empathisch auf?

- Anja fühlt sich vermutlich unzufrieden, ausgebremst, zurückgewiesen und in ihrem beruflichen Weiterkommen gehindert. Je nachdem, wie stark sie die Ungleichbehandlung erlebt, wird sie sich auch als Frau ungerecht behandelt bzw. diskriminiert fühlen.
- Sie hat das Bedürfnis, trotz Pflegeaufgaben beruflich voranzukommen und in ihrer Entwicklung aktiv gefördert zu werden. Ob sie (auch) als pflegende Angehörige wahrgenommen werden möchte, müsste erfragt werden. Derzeit scheint bei Anja die Befürchtung zu überwiegen, dass sie ihre private Situation eher „verstecken“ oder verheimlichen will, weil sie damit eine Abwertung ihrer Leistungen und Motivation in Verbindung bringt.

**Wie können Sie mit Anja über ihre Situation sprechen?
Welche Lösungen sind denkbar?**

- Das kollegiale Umfeld und die Führungskraft sind an der Ignoranz von Anjas Aufstiegs-
willen, der Ungleichbehandlung und dem Zuschreibungsprozess beteiligt, weshalb von
diesen Instanzen weder Hilfe noch Unterstützung zu erwarten sind.
- Die Gleichstellungsbeauftragte, Personalvertretung und nachgeordnet die Personalab-
teilung wären bessere Gesprächspartner/innen.
- Zunächst sollten Anjas Leistungsstärke, Leistungsmotivation und ihr Aufstiegs-
wille erkannt und gewürdigt werden.
- Mit der Gleichstellungsbeauftragten könnte Anja einen individuellen Karriereplan erar-
beiten und dessen Umsetzung besprechen. Es sollten Möglichkeiten eruiert werden,
wie Anja trotz der Absage seitens der Führungskraft ein Karriereseminar besuchen o-
der an anderen Maßnahmen wie Coaching oder Mentoring teilnehmen kann, die ihrer
Entwicklung hilfreich sind.
- Die Personalvertretung könnte die Beziehung zwischen Anja und ihrer Führungskraft
beleuchten: Dabei würde klarer, wie die Zurückweisung der Führungskraft zu deuten
ist: Handelt es sich um eine Person mit einer sexistischen Grundhaltung? Oder nimmt
die Führungskraft Anjas Aufstiegs-
wille nicht wahr bzw. nicht ernst? Oder hat die Füh-
rungskraft in der Vergangenheit die Erfahrungen gemacht, dass Mitarbeiter/innen, die
Angehörige pflegen, überfordert waren? Steht hinter dem Verhalten das Bestreben
nach Fürsorge? Oder will die Führungskraft den Mitarbeiter Jan fördern, weil sie bei
ihm mehr Führungspotenzial sieht oder ihn persönlich protegiert?
- Eine Handlungsstrategie für Anja muss individuell erarbeitet werden. Mögliche Heran-
gehensweisen reichen von einem Gespräch mit der Führungskraft über einen Arbeits-
platzwechsel bis hin zu einer Beschwerde gegen die Bestimmungen des Antidiskrimi-
nierungsgesetzes.

Welche weiteren Empfehlungen haben Sie?

- Die Führungskräfte der betreffenden Organisation sollten an einem Genderseminar o-
der einer Sensibilisierung für den „unconscious bias“ teilnehmen. Es könnte sein, dass
in der Gesamtorganisation wenig Bewusstsein für geschlechtsspezifische Zuschreibun-
gen besteht, die den Alltag unbewusst dominieren. Dann wäre die hier geschilderte Si-
tuation ein Ergebnis einer wenig gender-, pflege- und vereinbarkeitssensiblen Organi-
sationskultur.
- Eigentlich ist es nicht Anja, sondern Jan, der belastet ist. Gleichwohl wird Jan Auf-
stiegs-
wille und Interesse an beruflicher Weiterentwicklung zugeschrieben. Jans Belas-
tungen werden zwar gesehen, aber er soll trotzdem den männlichen Normen entspre-
chen, beruflich aufzusteigen. Dass hier eine Realität geschlechtsspezifisch verdreht
wird, kann ein Ausdruck dessen sein, dass die Organisationskultur wenig pflegesensi-
bel ist.

Fall 5: „Er bringt sie noch um“ – Gerede in der Nachbarschaft

Stefan Sauer arbeitet in einer Kommunalverwaltung. Seit fünf Jahren pflegt er seine 85-jährige Pflegemutter, bei der er seit seinem sechsten Lebensjahr aufgewachsen ist und die er wie seine Mutter betrachtet. Aus Dank für seine schöne Kindheit und Jugend und aufgrund der engen Bindung hat er die Betreuung und Pflege seiner Pflegemutter übernommen. Hierzu hat Stefan seine Wohnung aufgegeben und ist in das Haus der Pflegemutter eingezogen. Außerdem hat er seine Stelle auf 30 Wochenstunden reduziert.

Anfangs ging es nur darum, nach dem Rechten zu sehen, doch zwischenzeitlich ist die Demenz seiner Pflegemutter soweit vorangeschritten, dass sie in einer Tagespflege untergebracht ist. Abends und am Wochenende übernimmt Stefan die Betreuung und Pflege. Seine Freundin hat sich vor einem Jahr von ihm getrennt, weil sie mit der Situation in Stefans häuslichem Umfeld nicht klarkam. Seitdem gibt es für Stefan nur noch Arbeit und Pflege.

Der Kollege Markus hat Stefan darauf angesprochen, dass er einen sehr gestressten Eindruck macht und er sich um ihn sorgt. Stefan macht Andeutungen, dass er wenig schläft und ihm die Situation zu schaffen macht. Daraufhin macht Markus für Stefan einen Termin beim betrieblichen Gesundheitsmanagement. Markus hat gehört, dass dort eine Ansprechperson tätig ist, die sich im Themenfeld Beruf und Pflege sehr engagiert und die Belastungen aus eigener Erfahrung kennt.

Stefan nimmt den Termin im betrieblichen Gesundheitsmanagement wahr. Er weiß zwar nicht, was er da soll, aber als er gefragt wird, was ihn derzeit belastet, berichtet Stefan in sachlichem Ton: „Die Situation ist kaum noch auszuhalten. Erst neulich lief die Elli weg. Die Polizei brachte sie nach Hause. Sie war total verschmutzt und ich musste bestätigen, dass ich meine Elli nicht vernachlässigt habe. Und neulich stand sie mit dem Schlafanzug vor der Tür des Nachbarn und sagte, sie wolle jetzt wegfahren. Nachbarn fragen mich ständig: ‚Was ist da los?‘ Und der Olle von nebenan meinte kürzlich: ‚Er bringt sie noch um.‘ Wie soll ich denen das alles erklären?“

Situationsanalyse: In welcher Situation befindet sich Stefan?

- Stefan ist zum einen in einer schwierigen Pflegesituation: Eine demenzkranke Frau zu betreuen, und das im eigenen häuslichen Umfeld, ist belastend. Zum anderen, und das scheint für ihn noch gravierender zu sein, leidet er unter dem „Gerede“ der Nachbarschaft: Ihm wird vorgeworfen, die Pflegemutter zu vernachlässigen oder ihr anderweitig Gewalt anzutun. Das Umfeld hat offenbar kein Wissen über die Merkmale von Demenz und die damit einhergehenden Verhaltensweisen.
- Seitdem sich seine Freundin von ihm getrennt hat, lebt Stefan sozial isoliert. Die einzigen Kontakte – außer denen in der Nachbarschaft – ergeben sich für ihn im Beruf. Der Beruf nimmt eine stabilisierende Funktion in Stefans Leben ein. Kollege Markus scheint eine wichtige Bezugsperson zu sein, denn Stefan nimmt den von ihm organisierten Termin im Betrieblichen Gesundheitsmanagement wahr.
- Stefan hat die Pflege aus Dankbarkeit und Pflichtgefühl übernommen. Allerdings war ihm anfangs nicht klar, in welche Richtung sich eine Demenz entwickeln kann. Er hat bereits Hilfe und Unterstützung organisiert, beispielsweise die Tagespflege. Gleichwohl macht er den Eindruck, „funktionieren“ zu wollen. Wenn Stefan nicht für sich selbst sorgt, kann er im Burnout landen. Damit würde er für längere Zeit beruflich ausfallen und das würde ein abruptes und ungewolltes Ende seiner Pflegeverantwortung bedeuten. Ob bei der Pflege der Pflegemutter unbearbeitete oder ungeklärte Fragen aus der Kindheit und Jugend eine Rolle spielen, ist denkbar, geht aus der Fallbeschreibung jedoch nicht hervor.

Empathie und Verständnis: Welche Gefühle und Bedürfnisse sehen Sie bei Stefan?
Wie fangen Sie diese empathisch auf?

- Stefan fühlt sich unverstanden und durch die Kommentare in der Nachbarschaft angegriffen. Die Betreuung seiner Pflegemutter nimmt ihn psychisch und körperlich stark in Anspruch.
- In der Auftakterzählung berichtet er der Person im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, die Situation sei „kaum noch auszuhalten“. Ansonsten erzählt er relativ nüchtern und emotionslos seine Erfahrungen. Offenbar versucht Stefan, nach außen Belastbarkeit und Stärke zu demonstrieren.
- Stefan hat vermutlich das Bedürfnis, die Reaktionen in der Nachbarschaft auszublenken bzw. mit diesen professionell umgehen zu können. Inwiefern er die Unterstützung von Anderen, beispielsweise in Form von Beratung, Information und Austausch, als hilfreich betrachtet und akzeptieren würde, ist unklar.
- Für den Beziehungsaufbau könnte es hilfreich und vertrauensfördernd sein, wenn die Gesprächsperson männlich ist. Hier ist eventuell eine größere Identifikation möglich, gerade wenn die Beratungsperson über eigene Erfahrungen in der Pflege verfügt.

Wie können Sie mit Stefan über seine Situation sprechen?**Welche Lösungen sind denkbar?**

- Zunächst sollte versucht werden, Stefans Gefühle und Bedürfnisse näher herauszuarbeiten. Es gilt, ihn in Kontakt mit den eigenen Bedürfnissen zu bringen, Selbsterkenntnis zu fördern und darauf aufbauend das weitere Vorgehen zu besprechen. Vielleicht reicht es aus, wenn Stefan jemanden hat, mit dem er regelmäßig über die Situation sprechen kann. Vielleicht braucht er aber auch Hilfe bei anstehenden Entscheidungen zu der Frage, wie es persönlich und beruflich weitergeht, oder zum Pflegemanagement.
- Eventuell könnten kurzfristige Maßnahmen wie die Pflegezeit oder eine Arbeitszeitreduktion zu einer Entlastung führen. Mittelfristig sollte Stefan soziale Kontakte und nach Möglichkeiten suchen, die ihm einen Ausgleich zur Pflege bieten.
- Gleichzeitig könnte Stefan Gesprächsbereitschaft zu seinen beruflichen Plänen signalisiert werden. Auch wenn eine berufliche Fortentwicklung im Moment wenig wahrscheinlich erscheint, kann die Perspektive auf ein Leben nach der Pflege Stefan Mut und Zuversicht vermitteln.

Welche weiteren Empfehlungen haben Sie?

- Stefan sollte auf Beratungsstellen zum Thema Demenz verwiesen werden.
- Sofern es eine interne oder externe Selbsthilfegruppe für Angehörige von Demenzerkrankten gibt, könnte das ebenfalls hilfreich sein.

Fall 6: Die Pflege kostet Anna „Nerven“ – und es passiert ein Fehler

Anna ist seit mehr als 30 Jahren im Sozialamt einer Behörde beschäftigt (Vollzeit) und kümmert sich seit acht Jahren um ihre Eltern. Aktuell betreut sie noch ihre Mutter. Die Pflegesituation eskaliert, als ihre Mutter zu Hause stürzt. In der Folge wird ein 24-Stunden-Pflegedienst im Haus unumgänglich. Annas Feierabende sind geprägt von Konflikten zwischen ihrer Mutter und den Pflegekräften, die sie schlichten muss. Ihre Freizeit ist massiv eingeschränkt. Selbst Fernsehen ist nur noch unter ständiger Alarmbereitschaft möglich. Die Konzentration bei der Arbeit leidet. Selbst ein kurzer Urlaub wird zur Zerreißprobe; Anna fährt vorzeitig nach Hause. Hinzu kommt der finanzielle Druck, denn nach dem Tod ihres Vaters deckt die Rente der Mutter die Kosten für den Pflegedienst bei Weitem nicht ab, was Behördengänge erfordert.

In letzter Zeit wirkt Anna häufig gedanklich abwesend. Es kam auch öfter zu Spannungen im Team. Neulich musste Anna wegen eines unaufschiebbaren Behördengangs einen wichtigen Termin mit einem verzweifelten Bürger kurzfristig an eine weniger erfahrene Kollegin abgeben. Diese war mit der Komplexität des Falles überfordert und beging einen Fehler, der zu zusätzlichem Aufwand und Unzufriedenheit des Bürgers führte.

Als Führungskraft oder Personalverantwortliche/r erkennen Sie Annas Belastung und deren Auswirkungen auf ihre Konzentration und ihr Wohlbefinden. Sie gehen auf Anna zu, um mit ihr ein Gespräch zu führen.

Situationsanalyse: In welcher Situation befindet sich Anna?

- Anna, eine in Vollzeit beschäftigte Mitarbeiterin im Sozialamt, ist durch die langjährige Pflege und pflegeorganisatorische Aufgaben (Finanzierung, Behördengänge) stark gefordert. Der Spagat zwischen Pflege und Beruf hat Konzentrationsschwäche und Spannungen am Arbeitsplatz zur Folge.
- Als Anna kurzfristig einen Bürgertermin nicht wahrnehmen kann, führt dies zu einem Fehler.

Empathie und Verständnis: Welche Gefühle und Bedürfnisse sehen Sie bei Anna? Wie fangen Sie diese empathisch auf?

- Durch die langjährige Verantwortung dürfte Anna unter Stress und kumulativer Erschöpfung leiden. Der aktuelle Vorfall könnte Schuldgefühle oder Frustration auslösen.
- Anna hat das Bedürfnis, dass ihre Pflegeverantwortung und Vereinbarkeitsbedarfe im beruflichen Umfeld anerkannt werden, insbesondere dass ihr bei unaufschiebbaren Terminen Verständnis entgegengebracht wird.

Wie können Sie mit Anna über ihre Situation sprechen?**Welche Lösungen sind denkbar?**

- Das Gespräch mit Anna, ausgelöst durch den jüngsten Vorfall, erfordert von der Führungskraft bzw. der personalverantwortlichen Person Sensibilität und eine lösungsorientierte Haltung. Ziel ist es, über den aktuellen Anlass hinaus Annas langjährige Belastungen und Bedürfnisse bzw. Vereinbarkeitsbedarfe zu thematisieren.
- Zunächst einmal sollte Anna signalisiert werden, dass das Gespräch aus Sorge um ihr Wohlergehen geführt wird und nicht als Kritik an ihrer Gesamtleistung zu verstehen ist. Ihr sollte Verständnis für ihre Lebenssituation entgegengebracht werden und dass es darum geht, gemeinsam nach Unterstützungsmöglichkeiten zu suchen. Der Einstieg kann beispielsweise mit den Worten erfolgen: „Anna, ich mache mir Sorgen um Sie. Sie wirken häufig angespannt und gedanklich woanders. Der Vorfall mit dem Bürgertermin hat mir gezeigt, dass Sie die Organisation der Pflege Ihrer Mutter stark fordert. Ich möchte verstehen, wie wir Sie besser unterstützen können, damit solche kritischen Situationen zukünftig vermieden werden und Sie sich bei Ihrer Arbeit hier im Sozialamt entlasteter fühlen.“ Bei der Ansprache sollte der Eindruck eines partnerschaftlichen Dialogs vermittelt werden.
- Um passgenaue Lösungen zu entwickeln, sollten Annas aktuelle Belastungen, deren Auswirkungen auf Arbeitsqualität und das Team, die bisherigen Ressourcen und die erfahrenen Grenzen thematisiert werden. Es gilt zu erfragen, welche pflegebezogenen Aufgaben besonders fordernd sind und wie Anna die Auswirkungen auf ihre Arbeit selbst erlebt. Anschließend können gemeinsam Lösungen erarbeitet werden. Diese sollten darauf abzielen, Anna in ihrer aktuellen Situation zu stabilisieren, zukünftige Konfliktsituationen zu minimieren und ihre wertvolle Erfahrung und Kompetenz langfristig für die Behörde zu erhalten.
- Mögliche Lösungen betreffen die Arbeitsorganisation, um unaufschiebbare Termine und das Handeln in Notfällen zu gewährleisten. Gleitzeit sowie Homeoffice könnten die Flexibilität erhöhen. Klare Vertretungsregelungen und temporäre Aufgaben mit weniger direktem Bürgerkontakt könnten zusätzlich Entlastung schaffen. Mit Annas Einverständnis könnte ein moderiertes Gespräch im Team zur Förderung des Verständnisses und zur Entwicklung gemeinsamer Strategien sinnvoll sein, ebenso wie Coaching für die überforderte Kollegin. Mitunter könnten auch externe Beratungsstellen Anna bei ihren Fragen zur Pflegefinanzierung unterstützen. Zugleich sollte Anna Wertschätzung für ihre Erfahrung signalisiert und ihr Raum gegeben werden, berufliche Perspektiven für die Zeit nach einer Stabilisierung der privaten Situation zu definieren.
- Die Herausforderung liegt darin, über den konkreten Vorfall hinaus einen Weg zu definieren, der Annas spezifischer und langjähriger Belastungssituation gerecht wird und gleichzeitig die Funktionsfähigkeit des Sozialamts gewährleistet. Eine offene Kommunikation, die Anna als Expertin ihrer eigenen Situation ernst nimmt, kann hierbei der Schlüssel zum Erfolg sein.

Welche weiteren Empfehlungen haben Sie?

- In der betreffenden Institution sollte eine Organisationskultur etabliert werden, die Pflegeverantwortung als Normalität anerkennt und proaktiv unterstützt.

Fall 7: Pflege als 24-Stunden-Aufgabe – Chris will kündigen

Chris ist langjähriger Fallmanager in einem Jobcenter und in Vollzeit beschäftigt. Er gilt als Leistungsträger und zuverlässiger Mitarbeiter im Team. Neben seinem Beruf ist Chris seit sechs Jahren in die Pflege seiner Eltern eingebunden, die nebenan wohnen und eine Heimunterbringung ablehnen. Die Mutter leidet an Krebs, der Vater an Demenz. Anfangs konnte Chris die Pflege noch mit seiner Vollzeittätigkeit vereinbaren, unterstützt durch einen morgendlichen Pflegedienst und indem er Frühstück, Kochen und abendliche Versorgung übernahm. Doch mit zunehmendem Pflegebedarf, insbesondere durch einen Notknopf, der auch nachts Alarmer für Toilettengänge oder bei Stürzen auslöst, hat sich die Situation zu einer 24-Stunden-Aufgabe entwickelt. Die nächtliche Belastung hat bei Chris zu chronischem Schlafmangel und dem Gefühl geführt, nie richtig abschalten zu können. Private Termine und soziale Kontakte ordnet er der Pflege komplett unter; seine soziale Teilhabe geht „gegen null“.

Der Druck, im Job alles richtig machen zu wollen, seine Eltern würdevoll zu pflegen sowie die fehlende Zeit für sich selbst zehren an Chris. Vor drei Wochen eskalierte die Situation. Chris erinnert sich nur noch daran, dass ihm während einer kollegialen Beratung schwarz vor Augen wurde. Seine Kolleginnen riefen einen Krankenwagen. Während des Klinikaufenthalts hat Chris entschieden, seinen Job zu kündigen, um sich vollumfänglich der Pflege widmen zu können. Dieses Vorhaben hat er per Email der Personalstelle mitgeteilt, welche die Führungskraft informiert hat.

Heute ist Chris den ersten Tag wieder bei der Arbeit. In einem Gespräch mit Chris soll sondiert werden, ob und ggf. unter welchen Voraussetzungen er weiter als Fallmanager tätig sein kann. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie die Erschöpfung bzw. der Zusammenbruch des engagierten Mitarbeiters rechtzeitig erkannt und verhindert werden hätten können. Als Führungskraft, Personalverantwortliche/r, Akteur/in im betrieblichen Gesundheitsmanagement oder Kolleg/in sind Sie fassungslos, dass sich die Situation so entwickelt hat. Für Sie ist es unvorstellbar, wie Chris Belastungen und private Lage so lange verkannt werden konnten.

Situationsanalyse: In welcher Situation befindet sich Chris?

- Chris ist ein langjähriger, leistungsstarker und in Vollzeit beschäftigter Fallmanager. Durch die Pflege seiner Eltern ist er über sechs Jahre hinweg in eine eskalierende 24-Stunden-Dauerbelastung geraten. Chronischer Schlafmangel, soziale Isolation und gravierende gesundheitliche Probleme bis zur Krankenhausaufnahme waren die Folge.
- Das Ausmaß seiner Belastung wurde vom Arbeitgeber lange verkannt.
- Chris plant, sein Arbeitsverhältnis zu kündigen. Es ist unklar, ob es sich um eine endgültige Entscheidung oder einen „Hilferuf“ handelt.

Empathie und Verständnis: Welche Gefühle und Bedürfnisse sehen Sie bei Chris?
Wie fangen Sie diese empathisch auf?

- Chris emotionale Situation dürfte von tiefer physischer und emotionaler Erschöpfung, Überforderung und dem Gefühl der Ausweglosigkeit geprägt sein. Die soziale Isolation und der Verlust der eigenen Lebensqualität führten zu innerer Zerrissenheit zwischen Pflichtgefühl und Selbstaufgabe und schließlich zu Resignation.
- Chris hat wahrscheinlich das dringende Bedürfnis nach Entlastung, Erholung, sozialer Teilhabe und einer tragfähigen Lösung zur Vereinbarkeit. Das empathische Auffangen seiner Emotionen sollte auch eine Anerkennung seiner Leistungen sowie das Eingeständnis einer Fehleinschätzung seitens des Arbeitgebers bzw. der beteiligten Führungskräfte beinhalten.

Wie können Sie mit Chris über seine Situation sprechen?
Welche Lösungen sind denkbar?

- Zunächst gilt es, Chris die Gelegenheit zu eröffnen, offen und vertrauensvoll über seine Situation zu sprechen. Der Zusammenbruch und Krankenhausaufenthalt haben ihm die Augen dafür geöffnet, dass sein Leben so nicht weitergehen kann. Es sollte empathisch zugehört, aber auch sensibel nachgefragt werden, um zu erfahren, welche Hürden nach Ansicht von Chris einer weiteren Beschäftigung entgegenstehen. Was macht ihn so skeptisch? Vertraut er nicht seinem Arbeitgeber, mit ihm gemeinsam eine Lösung zu finden? Weshalb plant er den radikalen Schritt, die Erwerbsarbeit aufzugeben?
- Aus Arbeitgebersicht wäre wünschenswert, wenn Chris weiter in der Organisation beschäftigt bleibt. Dies kann und sollte deutlich kommuniziert werden. Gleichzeitig sollte Chris signalisiert werden, dass die Organisation seine persönliche Entscheidung respektieren wird.
- Um zu klären, ob Chris Entscheidung umkehrbar ist, sollte sondiert werden, welche Unterstützungsangebote ihm bekannt sind. Sind diese Angebote niedrighschwellig und passgenau für seine spezifische Situation einer 24-Stunden-Betreuung? Warum wurden sie bislang nicht oder nur unzureichend genutzt? Gibt es strukturelle Hürden, wie komplizierte Antragsverfahren oder mangelnde Vertretungsregelungen, die eine Inanspruchnahme erschweren?
- In dem Gespräch sollten auch mögliche Defizite im Team und in der Organisation bzw. Organisationskultur zur Sprache kommen. Offenbar war die Führungskraft über die Pflgetätigkeit seines Mitarbeiters nicht oder nicht hinreichend informiert. Die diesbezüglichen blinde Flecken führten dazu, dass die eskalierende und schließlich existenzbedrohende Belastung eines als Leistungsträger anerkannten Mitarbeiters über einen langen Zeitraum hinweg entweder nicht erkannt oder nicht thematisiert wurde. Es geht darum, aus diesem Fall Maßnahmen für die Zukunft abzuleiten, um ähnliche Verläufe zu verhindern. Welche impliziten oder expliziten Normen und Werte hielten Chris davon ab, seine Überlastung zu signalisieren, bevor es zum gesundheitlichen Zusammenbruch kam? Spielte die Angst vor beruflichen Nachteilen, Stigmatisierung oder dem Verlust des Ansehens als „Leistungsträger“ eine Rolle? Hatte Chris als Mann Bedenken, seine Pflgetätigkeiten und Belastungen öffentlich zu machen, weil Pflege als Frauenthema gilt und er damit gängige Rollenbilder verletzt hätte? Existiert eine Kultur, die private Sorgen tendenziell ausblendet oder als individuelle Schwäche interpretiert? Fehlte es an vertrauensvollen Ansprechpersonen für solch sensible Themen? Welche

Art von Ansprache hätte Chris ermutigt, seine dramatische Situation offener und frühzeitiger zu kommunizieren? Und was für Rahmenbedingungen braucht Chris jetzt, um weiterhin erwerbstätig zu bleiben?

- Die Passgenauigkeit der angedachten oder angebotenen Maßnahmen bedarf einer genauen Betrachtung. Chris ist offenbar der Ansicht, dass eine Arbeitszeitreduzierung allein nicht ausreichen würde, sonst hätte er diese Option gewählt oder zur Sprache gebracht. Welche spezifischen Aspekte der 24-Stunden-Pflege, wie die ständige nächtliche Erreichbarkeit und die Unvorhersehbarkeit von Notfällen, machen eine bloße Reduktion der Arbeitsstunden ineffektiv? Welche alternativen, noch flexibleren oder sonstigen Unterstützungsformen wären bzw. sind stattdessen erforderlich (z. B. eine temporäre, vollständige Freistellung mit Kompensationsleistungen, die Bereitstellung oder Finanzierung einer Notfall-Kurzzeitpflege, eine pro-aktive und intensive Beratung zur Neuorganisation der Pflegesituation)?
- Schließlich ist die Früherkennung von Überlastungssignalen ein zentraler Aspekt. Es ist entscheidend zu verstehen, welche subtilen Anzeichen der Überlastung (z. B. Veränderungen im Verhalten, nachlassende Konzentration trotz formaler Aufrechterhaltung der Arbeitsleistung, zunehmende Müdigkeit, sozialer Rückzug) von Vorgesetzten oder im kollegialen Umfeld hätten erkannt werden können. Der Moment, in dem Chris schwarz vor Augen wurde, war ein dramatisches Ereignis. Welche Warnsignale wurden im Vorfeld übersehen oder falsch interpretiert? Gibt es Mechanismen zur Erfassung des Wohlbefindens von Mitarbeitenden, die über reine Leistungsbeurteilungen hinausgehen?

Welche weiteren Empfehlungen haben Sie?

- Aus Chris Fall sollten konkrete, auf die ganze Organisation bezogene Maßnahmen abgeleitet werden, um zukünftig ähnlich tragische Verläufe zu vermeiden. An vorderster Stelle steht die Implementierung eines Früherkennungssystems. Dies beinhaltet nicht nur regelmäßige, vertrauliche Mitarbeitergespräche, die explizit und sensibel die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, einschließlich potenzieller Pflegeverantwortung, thematisieren. Ein solches Konzept umfasst auch die Schulung von Führungskräften zur Erkennung von Überlastungssignalen und zur kompetenten Gesprächsführung in solchen Situationen. Hierzu ist die Schaffung einer offenen und vertrauensvollen Kommunikationskultur von Bedeutung.
- Ferner sind ein Ausbau und eine flexible Gestaltung von Unterstützungsangeboten notwendig. Flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice müssen als Instrumente zur Krisenbewältigung verstanden und großzügig sowie in hohem Maße individuell gehandhabt werden. Wünschenswert sind zudem Maßnahmen zur temporären Entlastung, wie eine vorübergehende Reduktion des Arbeitspensums, eine flexible Anpassung von Aufgaben oder eine Arbeitsentlastung in Krisenzeiten. Ideal wäre, dies mit Regelungen zur Unterstützung des betroffenen Teams zu flankieren, um eine Überlastung der Kolleginnen und Kollegen zu vermeiden.
- Chris Fall zeigt, dass die alleinige Verantwortung für die Vereinbarkeit von Beruf und einer derart intensiven Pflege nicht nur beim einzelnen Mitarbeiter liegen darf. Die Organisation trägt eine Mitverantwortung, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. Diese sollten es auch ausgewiesenen Leistungsträgern ermöglichen, außergewöhnliche private Belastungen zu bewältigen, ohne dabei ihre Gesundheit oder ihre berufliche Existenz zu gefährden. Der Verlust eines engagierten Mitarbeiters unter solch

tragischen Umständen wäre ein klares Signal für dringenden Handlungsbedarf in der Organisation.

Fall 8: Bilanz einer Doppelbelastung – Bens Konflikt in der Kämmerei

Ben, 48 Jahre, ist als Sachgebietsleiter für die Aufstellung und Überwachung des Haushaltsplans in der Kämmerei einer Kommune zuständig. Seit sechs Monaten hat sich sein Leben drastisch verändert. Sein Vater hatte einen schweren Schlaganfall und leidet seitdem an einer rasch fortschreitenden Demenz. Da keine anderen Angehörigen die Pflege übernehmen können, lebt sein Vater nun bei ihm.

Die nächtliche Unruhe seines Vaters, der oft desorientiert umherwandert, raubt Ben den Schlaf. Dies hat sichtbare Folgen: Während einer entscheidenden Besprechung zur Konsolidierung des aktuellen Haushalts wirkte Ben fahrig und hatte sichtlich Mühe, den komplexen Zahlendiskussionen zu folgen. Immer häufiger muss er seine konzentrierte Arbeit an den Haushaltszahlen unterbrechen, um dringende Telefonate zur Organisation der Pflege zu führen, sei es mit Ärzten, Therapeuten oder dem noch nicht fest installierten Pflegedienst. Kürzlich verließ er ein Meeting der Amtsleitungen, nachdem seine Frau ihn in Panik angerufen hatte, weil sein Vater sich zu Hause weigerte, Medikamente einzunehmen und aggressiv wurde. Solche Vorfälle häufen sich.

Ben versucht verzweifelt, den Spagat zwischen den Fristen der Haushaltsführung und den unvorhersehbaren Anforderungen der Pflege zu meistern. Seine Frau, ebenfalls berufstätig, kann die Verantwortung für die Pflege nur bedingt mittragen.

Als Amtsleitung beobachten Sie Bens zunehmende Überforderung und die möglichen Risiken für die Finanzplanung der Kommune. Ein klärendes Gespräch, möglicherweise zusammen mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement oder einer anderen internen Stelle, erscheint unumgänglich, um Lösungen zu finden und Ben zu unterstützen.

Situationsanalyse: In welcher Situation befindet sich Ben?

- Ben ist Sachgebietsleiter in der Kämmerei. Seit sechs Monaten nimmt er eine Doppelbelastung wahr, indem er neben seiner verantwortungsvollen Leitungsaufgabe seinen nach einem Schlaganfall dementen Vaters pflegt, der bei ihm lebt.
- Nächtliche Unruhe des Vaters führt zu Schlafmangel und sichtbaren Konzentrationsproblemen bei der Arbeit. Häufige Arbeitsunterbrechungen für die Pflegeorganisation, Telefonate und unplanbare Abwesenheiten aufgrund häuslicher Krisen gefährden die Arbeitsqualität und bergen Risiken für die Finanzplanung der Kommune.

Empathie und Verständnis: Welche Gefühle und Bedürfnisse sehen Sie bei Ben?
Wie fangen Sie diese empathisch auf?

- Bens Lage ist von physischer und psychischer Erschöpfung, Überforderung und Stress geprägt. Die Sorge um den Vater und die unvorhersehbaren Ereignisse dürften Verunsicherung und Anspannung erzeugen. Seine zentralen Bedürfnisse sind dringende Entlastung, Verständnis für seine Ausnahmesituation seitens des Arbeitgebers und konkrete Unterstützung zur besseren Vereinbarkeit, um seine berufliche Leistungsfähigkeit und Gesundheit zu erhalten. Empathisches Auffangen bedeutet, seine Überforderung anzuerkennen und gleichzeitig seine Bemühungen zu würdigen, unter diesen Umständen die gewohnte Leistung erbringen zu wollen.

Wie können Sie mit Ben über seine Situation sprechen?
Welche Lösungen sind denkbar?

- Als Amtsleitung ist es geboten, das Gespräch mit Ben proaktiv und mit dem Ziel zu suchen, Unterstützung anzubieten und gemeinsam Lösungen zu finden, die sowohl Bens Wohlbefinden als auch die dienstlichen Erfordernisse berücksichtigen. Die Beobachtung seiner Überforderung und der Risiken für die Finanzplanung bilden den Anlass. Eine wertschätzende Gesprächseröffnung könnte lauten: „Ben, ich habe in den letzten Monaten wahrgenommen, dass Sie neben Ihrer anspruchsvollen Arbeit in der Kämmeri durch die Pflege Ihres Vaters auch privat stark gefordert sind. Mir ist aufgefallen, dass Sie oft erschöpft wirken und es zu unvorhergesehenen Abwesenheiten kommt. Ich mache mir Sorgen um Sie und möchte mit Ihnen gemeinsam überlegen, wie wir Sie unterstützen können, damit Sie diese schwierige Phase besser bewältigen können und wir gleichzeitig die Aufgaben hier im Amt sicherstellen.“ Die Betonung der gemeinsamen Lösungsfindung und das Verständnis für Bens Situation sind hierbei sehr wichtig.
- Nach Klarstellung der Gesprächsziele geht es darum, Fragen zu stellen, um die Komplexität von Bens Situation vollständig zu erfassen. Seine gesundheitlichen Belastungen, deren Auswirkungen auf die Konzentration und Arbeitsqualität sollten offen, aber ohne Schuldzuweisung, thematisiert werden. Dabei ist es wichtig, Bens Sicht auf die Situation herauszuarbeiten. Gemeinsam sollte erarbeitet werden, wo Risiken für die Arbeitsergebnisse bestehen. Die Unterstützung durch seine ebenfalls berufstätige Ehefrau und das weitere soziale Umfeld ist ebenso relevant, um das private Netzwerk und dessen Grenzen realistisch einschätzen zu können. Ferner werden Bens Erwartungen an den Arbeitgeber und eigene Vorstellungen zur Entlastung erfragt. Die Lösungsstrategien müssen Bens Verantwortung als Sachgebietsleiter in der Kämmeri berücksichtigen und gleichzeitig eine spürbare Entlastung in der Pflegesituation ermöglichen.
- Sofortmaßnahmen zur akuten Entlastung könnten in einer temporären Reduktion seiner Arbeitsbelastung oder in einer Aufgabenanpassung bestehen. Es sollte geprüft werden, ob Ben kurzfristig von besonders zeitkritischen oder komplexen Haushaltsanalysen entbunden werden kann oder ob eine Vertretung für bestimmte Projekte oder Teilbereiche verfügbar ist. Die Ausschöpfung flexibler Arbeitszeitmodelle, wie eine großzügigere Gestaltung seiner Anwesenheitszeiten unter konsequenter Nutzung der Gleitzeit, ist ebenfalls ein wichtiger Hebel.
- Hinzu kommt die Unterstützung bei der Organisation externer Pflegehilfen. Das bei dem Gespräch anwesende betriebliche Gesundheitsmanagement oder andere hilfreiche Stellen können beispielsweise Kontakte zu Pflegeberatungsstellen vermitteln oder

Unterstützung bei der Beschleunigung von Antragsverfahren anbieten. Eine umfassende Aufklärung über gesetzliche Freistellungsmöglichkeiten, wie die kurzzeitige Arbeitsverhinderung nach dem Pflegezeitgesetz oder die längerfristige Pflegezeit, ist ebenfalls empfehlenswert, um Ben alle Optionen aufzuzeigen.

- Für eine nachhaltige Vereinbarkeit von Führungs- und Pflegeaufgaben bedarf es strategischer Überlegungen. Gemeinsam mit Ben sollte ein robustes Vertretungskonzept für seine Position erarbeitet werden, das sowohl geplante als auch unvorhergesehene Abwesenheiten abdeckt. Es sollte auch eine ergebnisoffene Diskussion über alternative Rollen oder angepasste Führungsmodelle geführt werden (z. B. Jobsharing), falls die private Belastungssituation dauerhaft auf hohem Niveau bleibt.
- Die Amtsleitung sollte im Gespräch eine unterstützende Haltung vermitteln und deutlich machen, dass die Organisation ein Interesse daran hat, Ben als wertvollen Mitarbeiter zu halten und ihn in dieser schwierigen Lebensphase nicht allein zu lassen.

Welche weiteren Empfehlungen haben Sie?

- Der Fall macht deutlich, dass Pflegeverantwortung auch Führungskräfte und sogar das obere Management betreffen kann. Es sollte geprüft werden, ob die für Mitarbeitende angedachten Unterstützungsangebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege auf die Arbeitswelt von Führungskräften übertragbar sind. Mitunter ist gerade im oberen Management der normative Druck, seine Zeit und Energie umfänglich in den Beruf einzubringen, besonders groß. In Workshops könnten die Chancen und Grenzen der Vereinbarkeit von Pflege und Leitungsaufgaben erarbeitet werden.

8. Checkliste zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Zusammenfassend werden nachfolgend die verschiedenen Angebote, Maßnahmen und Handlungsempfehlungen in Bezug auf das Thema „Beruf und Pflege“ im Überblick dargestellt. Dies geschieht in Form einer Checkliste, über welche eine Organisation eine Standortbestimmung vornehmen und erkennen kann, wo noch Lücken in den Angeboten und Maßnahmen bestehen und bei welchen Punkten Handlungsbedarf besteht. Die Übersicht findet sich im Tool F.

Tool F: Checkliste zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege:

Was bietet Ihre Organisation bereits an?

Was ist darüber hinaus denkbar?

(eigene Darstellung)

Nr.	Handlungserfordernis	Vorhanden?	
		<i>ja</i>	<i>nein</i>
1.	Analyse und Bestandsaufnahme		
1.1	Positionierung der Behördenleitung bzw. des oberen Managements: Anerkennung des Themas „Beruf und Pflege“ als relevantes Thema und des Ziels, geeignete Angebote und Maßnahmen zu schaffen sowie umzusetzen		
1.2	Ermittlung der Anzahl, der zeitlichen, emotionalen, gesundheitlichen, sozialen und finanziellen Belastungen sowie der Lebenssituation von pflegenden Angehörigen in der Organisation sowie ihrer spezifischen Erwartungen und Bedarfe, zum Beispiel über eine Befragung		
1.3	Regelmäßig Bedarfserhebung und Evaluation von Angeboten und Maßnahmen		
1.4	Weitere Maßnahmen zur Analyse und Bestandsaufnahme Bereits vorhanden: _____ Das wäre noch sinnvoll oder fehlt noch: _____		

Nr.	Handlungserfordernis	Vorhanden?	
		ja	nein
2.	Strukturelle Maßnahmen		
2.1	Entwicklung und Kommunikation von Argumenten, weshalb das Thema Pflege in den Fokus genommen und Maßnahmen ergriffen werden		
2.2	Etablierung einer Pflegekommission, welche die Bedarfserhebung, Konzeption, Umsetzung und Evaluation von Angeboten und Maßnahmen steuert sowie im Einzelfall schlichtet		
2.3	Entwicklung und Erprobung einer Dienstvereinbarung zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, die unter anderem individuelle Vereinbarungen begünstigt		
2.4	Gewinnung und Einbindung von Führungskräften in das Thema Pflege und Beruf, z. B. über Informationsveranstaltungen		
2.5	Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften für das Thema Pflege und Beruf, z. B. Einübung von Mitarbeitergesprächen mit pflegenden Angehörigen: • Die persönliche Situation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters mit Pflegeverantwortung erfassen, ggf. nachfragen • Geschlechtsspezifische Aspekte im Erleben und bei der Übernahme von Pflegeverantwortung erkennen und thematisieren • Verbalisierung von Gefühlen bei den Mitarbeitenden und Ableitung von Bedürfnissen • Herausforderungen, Belastungen und Vereinbarkeitsbedarfe erarbeiten • Entwicklung von Absprachen, Handlungsbedarfen und Lösungen, wie eine Vereinbarkeit gelingen kann		
2.6	Wiedereinstiegsprogramm für pflegende Angehörige		
2.7	Weitere Maßnahmen zur Schaffung bzw. Förderung einer pflegesensiblen Führungs- und Organisationskultur, und zwar _____		
2.8	Weitere strukturelle Maßnahmen Bereits vorhanden: _____ Das wäre noch sinnvoll oder fehlt noch: _____		

Nr.	Handlungserfordernis	Vorhanden?	
		ja	nein
3.	Angebote zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf		
3.1	Information und Beratung zu den staatlichen Angeboten zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf • Pflegeunterstützungsgeld bzw. Sonderurlaub • Pflege- und Familienzeit bzw. Arbeitszeitreduktion/Beurlaubung aufgrund der Pflege von Angehörigen		
3.2	Anwendung und Weiterentwicklung von Regelungen zur Flexibilität von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation • Freistellungsmöglichkeiten bei Notfällen und in anderen besonderen Situationen • maximale Flexibilität bei der Arbeitszeit • Planbare und verlässliche Arbeitszeit • Reduktion von Arbeitsbelastungen • Teilzeitangebote • Systematisches Vertretungsmanagement • Homeoffice/Telearbeit • Individuelle Lösungen bei der Arbeitszeit und Arbeitsorganisation		
3.3	Information und Beratung zum Thema Pflege und Beruf • Spezifische und kompetente Ansprechpersonen mit hoher Expertise und Sensibilität für das Thema Pflege • Persönliche Gesprächsangebote • Bereitstellung von schriftlichem Informationsmaterial • Vorträge und Informationsveranstaltungen zu pflegerelevanten Themen, ggf. in Kooperation mit externen Anbietern (Familienservice, Pflegediensten, Fachanwältinnen/-anwälten) • Vorträge und Informationsveranstaltungen für Führungskräfte • Internes Netzwerk für Austausch und Vernetzung		
3.4	Entlastungsangebote für pflegende Angehörige • Angebote zur Unterstützung der Pflege • Angebote zur Betreuung, Begleitung und Beschäftigung der pflegebedürftigen Person • Angebote zur Unterstützung der Haushaltsführung • Angebote zur psychosozialen Unterstützung pflegender Angehöriger • Selbsthilfegruppen und Gesprächskreise für pflegende Angehörige • Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für pflegende Angehörige wie Sport, Entspannungstechniken, Stressreduktion, Seminare für pflegende Angehörige		

3.5	Weitere Angebote zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf Bereits vorhanden: Das wäre noch sinnvoll oder fehlt noch:		
-----	---	--	--

9. Literatur

BAGASO – Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen e. V. & Deutsche Psychotherapeutenvereinigung e. V. (DPTV) (2022). Entlastung für die Seele. Ein Ratgeber für pflegende Angehörige (10. Aufl.)

www.bagso.de/fileadmin/user_upload/bagso/06_Veroeffentlichungen/2021/BAGSO_Ratgeber_Entlastung_fuer_die_Seele.pdf

Büker, Christa (2015). Pflegende Angehörige stärken. Information, Schulung und Beratung als Aufgaben der professionellen Pflege. Kohlhammer.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2020). Bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf. Gesetzliche Regelungen seit dem 1. Januar 2015.

www.bmfsfj.de/resource/blob/93370/4e0f41fcc10072af375c9be8241fc339/bessere-vereinbarkeit-von-familie-pflege-und-beruf-flyer-data.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2022). Kinder, Haushalt, Pflege – wer kümmert sich?

www.bmfsfj.de/resource/blob/160276/07bc7f5964d25456ac870fec86eb47a2/kinder-haushalt-pflege-wer-kuemmert-sich-dossier-sorgearbeit-deutsch-data.pdf

Ehrlich, Ulrike, Bünning, Mareike & Kelle, Nadiya (2024). Doppelbelastung ohne Entlastung? Herausforderungen und gesetzliche Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in einer alternden Gesellschaft. Deutsches Zentrum für Altersfragen, 3/2024.

www.dza.de/fileadmin/dza/Dokumente/DZA_Aktuell/DZA-Aktuell_03_2024_Vereinbarkeit_fin.pdf

Ehrlich, Ulrike, Kelle, Nadiya & Bünning, Mareike (2022). Pflege und Erwerbsarbeit: Was ändert sich für Frauen und Männer in der Corona-Pandemie? Deutsches Zentrum für Altersfragen.

www.dza.de/fileadmin/dza/Dokumente/DZA_Aktuell/DZA-Aktuell_02_2022_Pflege-und-Erwerbsarbeit.pdf

Eggert, Simon, Sulmann, Daniela & Teubner, Christian (2018). Vereinbarkeit von Beruf und Pflege - 2018.

www.zqp.de/wp-content/uploads/ZQP_Analyse_BerufPflegeDemenz_vf.pdf

Eggert, Simon, Teubner, Christian, Budnick, Andrea & Gellert, Paul (2021). Vereinbarkeit von Pflege und Beruf: generelle und aktuelle Herausforderungen Betroffener. In Klaus Jacobs, Adelheid Kuhlmeier, Stefan Greß, Jürgen Klauber & Antje Schwinger (Hrsg.), Pflege-Report 2021. Sicherstellung der Pflege: Bedarfslagen und Angebotsstrukturen (S. 59-68). Springer.

Franzke, Bettina (2025). Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Die Situation pflegender Angehöriger und Handlungsbedarfe für öffentliche Arbeitgeber. Forschungsbericht. www.professor-franzke.de/pdf/Franzke_Vereinbarkeit_Beruf_und_Pflege_Forschungsbericht_2025.pdf

Geyer, Johannes (2016). Informell Pflegende in der deutschen Erwerbsbevölkerung: Soziodemografie, Pflegesituation und Erwerbsverhalten. In ZQP (Hrsg.), Vereinbarkeit von Beruf und Pflege (S. 24-43). https://zqp.de/wp-content/uploads/Report_Vereinbarkeit_Beruf_Pflege_Pflegende_Angehoerige.pdf

Geyer, Johannes, Haan, Peter & Teschner, Mia (2024). Ausbau der Pflegeversicherung könnte Gender Care Gap in Deutschland reduzieren. DIW Wochenbericht, 7/2024, 95-103. www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.892945.de/24-7-1.pdf

Hielscher, Volker, Kirchen-Peters, Sabine & Nock, Lukas (2017). Pflege in den eigenen vier Wänden: Zeitaufwand und Kosten. Pflegebedürftige und ihre Angehörigen geben Auskunft. www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_363.pdf

Hutfeldt (2025). Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: Handlungsempfehlungen auf Basis von Critical Incidents. Unveröffentlichte Bachelorarbeit an der HSPV NRW.

Jungjohann, Imme (2016). Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: Welche Herausforderungen bergen Gesetzesnovellen des Pflegezeitgesetzes und des Familienpflegezeitgesetzes für die Investitionsbank Berlin IBB? Eine Fallstudie. In ZQP (Hrsg.), Vereinbarkeit von Beruf und Pflege (S. 97-109). https://zqp.de/wp-content/uploads/Report_Vereinbarkeit_Beruf_Pflege_Pflegende_Angehoerige.pdf

Kompetenzzentrum Frau und Beruf Bergisches Städtedreieck (2015). Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Eine Orientierungshilfe. www.wuppertal.de/microsite/competentia/medien/bin-data/KFB_BRO_Pflege_und_Beruf_150625_web_2_.pdf

Kompetenzzentrum Frau und Beruf Mittleres Ruhrgebiet (2019). Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ermöglichen. Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen. https://fubrk.de/wp-content/uploads/2023/01/Vereinbarkeit-von-Beruf-und-Pflege_Leitfaden.pdf

Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL (2020). Beruf und Pflege vereinbaren. Ein Leitfaden für Personalverantwortliche.

https://fubrk.de/wp-content/uploads/2023/01/beruf_und_pflege_vereinbaren.pdf

Knauth, Katja & Deindl, Christian (2019). Altersarmut von Frauen durch häusliche Pflege Gutachten im Auftrag des Sozialverband Deutschland e. V.

www.sovd.de/fileadmin/bundesverband/pdf/broschueren/pflege/SoVD_Gutachten_Altersarmut_Frauen2019.pdf

Mohr, Sören, Nicodemus, Johanna, Stoll, Evelyn, Weuthen, Ulrich & Juncke, David (2023). Diskriminierungserfahrungen von fürsorgenden Erwerbstätigen im Kontext von Schwangerschaft, Elternzeit und Pflege von Angehörigen. Herausgegeben von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Rechts-gutachten/schwanger_eltern_pflege.pdf?__blob=publicationFile&v=6

Naumann, Dörte, Teubner, Christian & Eggert, Simon (2016). ZQP-Bevölkerungsbefragung „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“. In ZQP (Hrsg.), Vereinbarkeit von Beruf und Pflege (S. 73-86).

https://zqp.de/wp-content/uploads/Report_Vereinbarkeit_Beruf_Pflege_Pflegende_Angehoerige.pdf

Pinquart, Martin (2016). Belastungs- und Entlastungsfaktoren pflegender Angehöriger – die Bedeutung der Erwerbstätigkeit. In ZQP (Hrsg.), Vereinbarkeit von Beruf und Pflege (S. 60-72).

https://zqp.de/wp-content/uploads/Report_Vereinbarkeit_Beruf_Pflege_Pflegende_Angehoerige.pdf

Reichert, Monika (2022). Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit in Deutschland – Stand und Perspektiven. In Franz Waldenberger, Gerd Naegele, Hiroko Kudo & Tomoo Matsuda (Hrsg.), Alterung und Pflege als kommunale Aufgabe. Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung (S. 201-226). Springer VS.

Statistisches Bundesamt (2022). Mehr Pflegebedürftige.

www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Hintergruende-Auswirkungen/demografie-pflege.html

Unabhängiger Beirat für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (2019). Erster Bericht des unabhängigen Beirats für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben.

www.bmfsfj.de/resource/blob/138138/1aac7b66ce0541ce2e48cb12fb962eef/erster-bericht-des-unabhaengigen-beirats-fuer-die-vereinbarkeit-von-pflege-und-beruf-data.pdf

Unabhängiger Beirat für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (2022). Empfehlungen zur Familienpflegezeit und zum Familienpflegegeld. Teilbericht des unabhängigen Beirats für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (Zweite Berichtsperiode). Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben.

www.bmfsfj.de/resource/blob/200056/42abf8d95c281661058caaf581d10a97/empfehlungen-zur-familienpflegezeit-und-zum-familienpflegegeld-data.pdf

ZQP (Hrsg.) (2021). Wie viele pflegende Angehörige gibt es in Deutschland?

www.zqp.de/schwerpunkt/pflegende-angehoerige/#definition