

Pflegend Beschäftigte im Team – ein Orientierungsleitfaden für Führungskräfte

Vorwort

Wenn Beschäftigte zu pflegenden Angehörigen werden, so geraten sie meistens in innere Konflikte, was die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege betrifft. Viele Beschäftigte wissen oft nicht, wo und wie sie Hilfe bekommen, und dass ihr Unternehmen spezielle Angebote und Betriebsvereinbarungen für pflegend Beschäftigte vorhält. Hierzu dient eine Informationspolitik, die den Mitarbeitenden signalisiert, dass sie im Betrieb Unterstützung, ein offenes Ohr und Kollegialität erfahren. Der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter ist schon viel geholfen, wenn bekannt ist, dass das Unternehmen die Bereitschaft deutlich macht, mit den Betroffenen Lösungen zu schaffen.

Jede Pflegesituation ist individuell – und es braucht individuelle Lösungen für pflegend Beschäftigte. Für Führungskräfte soll dieser Leitfaden eine Hilfe sein, den richtigen Rahmen für Gespräche zu setzen, einen Überblick über die Pflegesituation des Beschäftigten zu erhalten und Hilfestellungen zu erarbeiten.

➔ **Was wirklich zählt: Das Unternehmen informiert seine Beschäftigten kontinuierlich und nachhaltig darüber, dass es sie bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf unterstützt.**

Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf als Aushängeschild zur Mitarbeiterbindung

- Allen Beschäftigten ist das Engagement des Betriebes hinsichtlich der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf bekannt.
- Die Partnerkarte vom Projekt Netzwerk pflegend Beschäftigte wurde an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgehändigt.
- Alle Beschäftigten können unkompliziert auf Informationsmaterial zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf zurückgreifen.
- Es gibt ein Leitbild/Mission Statement des Betriebes (z.B. öffentlich ausgehängte Selbsterklärung des Betriebes als Partner vom Netzwerk pflegend Beschäftigte)
- Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind betriebliche Vereinbarungen (beispielsweise zur Nutzung der kurzzeitigen Arbeitsverhinderung, Wunschkdienstpläne, Mitarbeiterpool etc.) und den Ansprüchen aus dem Pflegegesetz bekannt.
- Alle Beschäftigten haben Zugang zu gesundheitsförderlichen Angeboten des Betriebes.

➔ **Was sich pflegend Beschäftigte von Ihren Führungskräften wünschen – Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung des Netzwerk pflegend Beschäftigte:**

- ein offenes Ohr
- Lösungsorientierung
- Vermittlung externer Pflegefachberater
- Verständnis
- Verbindliche Hilfestellungen



Wie offene Gespräche das Wohlergehen der Beschäftigten fördern

In vielen Unternehmen sind fürsorgliche Gespräche schon längst Teil einer gesundheitsorientierten Personalführung. Betriebe haben gelernt, dass ein wertschätzender Umgang und die Beachtung der Bedürfnisse von Beschäftigten für ein gutes Verhältnis sorgen und gleichzeitig einen offenen Umgang der Beschäftigten mit ihrer Situation fördern. So belastend eine Doppelrolle zwischen Pflege und Beruf auch sein mag – die meisten Beschäftigten gehen gerne zur Arbeit, weil sie etwas anderes sehen und hören, gebraucht werden und Ablenkung erfahren. Mit offenen, fürsorglichen Gesprächen zwischen Führungskräften und pflegend Beschäftigten können beide Seiten gewinnen.



Beate Welsch, Pflegedirektorin der Städtischen
Kliniken Mönchengladbach

„ Als Führungskraft werde ich damit konfrontiert, Lösungen für und mit Mitarbeiterinnen zu finden, wenn diese wegen der Krankheit eines pflegebedürftigen Angehörigen ihren Dienstplan ändern möchten oder andere Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen. Wir zeigen uns dabei im Rahmen der Möglichkeiten stets kooperativ. Es besteht allerdings ein Spannungsfeld, das nicht wegdiskutiert werden kann: In unserem Beruf steht die Versorgung unserer Patientinnen und Patientin an erster Stelle. Es kann schnell zu einem Ungleichgewicht kommen, wenn ein Teammitglied plötzlich andere Bedürfnisse an seine Arbeitsorganisation hat. Wir versuchen dann die Situation so zu organisieren, dass für eine Mitarbeiterin eine Lösung geschaffen wird, ohne dass dadurch neue Probleme im Team entstehen. Was ich dabei immer wieder feststelle: Es passt nur durch ein wechselseitiges Geben und Nehmen. Wir bieten Lösungen für unsere Beschäftigten an. Gleichwohl erwarten wir von ihnen, dass sie Hilfe in Form von Beratung in Anspruch nehmen. Das Netzwerk pflegend Beschäftigte bietet unseren Mitarbeiterinnen eine ideale Anlaufstelle, um genau zu prüfen: Welche Entlastungsmöglichkeiten gibt es in der häuslichen Pflege und wie kann das umgesetzt werden? Welche Personen können im privaten Umfeld unterstützend zur Seite geholt werden? Wie sieht z. B. der Dienstplan des Ehepartners aus, was ist da gegebenenfalls machbar? Manchmal sind es schon kleine Veränderungen, die wirksame Lösungen herbeiführen.“

Leitfaden für fürsorgliche Gespräche

-Eine Empfehlung des Projektes Netzwerk pflegend Beschäftigte-

Grundvoraussetzung ist ein sensibler, wertschätzender Umgang

Jeder Beschäftigte kann in die Situation kommen, einen Angehörigen zu pflegen. In dieser Situation wünschen diese sich von Vorgesetzten und Teammitgliedern vor allem Verständnis und einen wertschätzenden Umgang. Doch pflegend Beschäftigte selbst benötigen teilweise einen Anstoß, um über ihre Situation zu sprechen. Nicht sprechen macht krank, das kennt man aus vielen Lebenssituationen. Dieser Leitfaden soll Führungskräften eine Orientierung geben, mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einen guten Kontakt zu kommen.

➡ Keine Gespräche zwischen Tür und Angel: Zunächst sollte ein guter Rahmen für ein Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter geschaffen werden.

- Sucht der Beschäftigte ein Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten, ist dieser Wunsch zu respektieren und zeitnah zu ermöglichen.
- Bemerkt die Führungskraft, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter seit geraumer Zeit nicht mehr bei der Sache ist und die Qualität der Arbeit leidet, sollte er einen ruhigen Moment und einen geeigneten Ort finden, um die Person anzusprechen. Gut sind Einstiegssätze wie: „Mir ist aufgefallen, dass... Ich möchte Ihnen gerne ein Gespräch anbieten, um herauszufinden, wie ich Ihnen helfen kann.“ Ich-Botschaften senden, Anschuldigungen vermeiden. Nur sachlich schildern, was man an der Person feststellt.
- Alle Gesprächspartner sollten die Chance haben, sich auf das Gespräch gut vorzubereiten.
- ungestörtes Umfeld für Gespräche anbieten (Sozialraum, Besprechungsraum etc.) => keine Gespräche zwischen Tür und Angel!
- Gemeinsam einen zeitlichen Rahmen für das Gespräch festlegen

➡ Was Führungskräfte tun können, um eine gute Gesprächsatmosphäre zu schaffen:

Grundsätzlich ist ein vertrauensvolles Verhältnis wichtig. Die Führungskraft signalisiert, dass das Unternehmen pflegend Beschäftigte aktiv bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf unterstützt. Dabei ist es wichtig, dass der Beschäftigte ein transparentes Bild über seine Pflegesituation gibt.

Es muss im Gespräch klar zum Ausdruck kommen, dass dem Beschäftigten in seiner Situation am besten geholfen werden kann, wenn Offenheit und Vertrauen bestehen. Führungskräfte sind gut beraten, folgende Punkte zu beachten:

- Offene, freundliche Haltung gegenüber der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter einnehmen.
- Gespräche über Lösungen schaffen Lösungen: Transparenz darüber geben, dass das Unternehmen das Anliegen des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin ernst nimmt und



gemeinsam mit dem Beschäftigten und den anderen Teammitgliedern Lösungen finden wird, die für alle Beteiligten handhabbar sind.

- Wertschätzung und Beachtung: Dem Beschäftigten Raum und Zeit für sein Anliegen einräumen.
- Ein Bild über Art und zeitlichen Umfang der Pflege erfragen, um die Situation des pflegend Beschäftigten besser einschätzen zu können und um bessere Hilfestellungen benennen zu können. => Fragen stellen: Was, wer, wie, wo, (seit) wann.
- Klarheit darüber erlangen, ob der Beschäftigte mit der Pflegesituation alleine ist oder ob es ein Hilfsnetzwerk gibt (Familie, Freunde, professionelle Hilfe durch z.B. Pflegedienste).
- Wurde bereits Hilfe durch weitere Angehörige oder andere Personen in Betracht gezogen?
- Welche Verbesserungsvorschläge bringt der Beschäftigte selbst ein, um die Doppelbelastung von Pflege und Beruf zu bewältigen?
- Auf betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten hinweisen (z.B. Wunschdienstplan; verträgliche Verteilung der Aufgaben auf andere Teammitglieder; Mitarbeiterpool; Teilzeit auf Zeit).
- Werden Hilfen benötigt, um die Gesundheit zu erhalten?
- Hinweis auf das Beratungszentrum des „Netzwerk pflegend Beschäftigte“. Dort erhält der Beschäftigte professionelle Beratung und Information rund um Pflege, Vorsorge und Überblick über das Hilfsspektrum in Mönchengladbach.
- Gesprächsergebnisse zum Schluss zusammenfassen und nächste Schritte vereinbaren

Lösungen anbieten – Schritt für Schritt:

Betrachten Sie zunächst, welche kurz- bis mittelfristigen Lösungen im Team machbar und tragbar sind (3 Monate bis halbes Jahr).

Die Lösungen sollten regelmäßig auf Belastungen des gesamten Teams überprüft und ggf. angepasst werden. Es ist wichtig, dass die bzw. der pflegend Beschäftigte in die Pflicht genommen wird, an Lösungen mitzuwirken und auch die Beratung vom *Netzwerk pflegend Beschäftigte* in Anspruch zu nehmen.



Sie sind Führungskraft – Sie müssen und können nicht alles alleine lösen

Je nach besprochenem Unterstützungsbedarf seitens der pflegend Beschäftigten kann es notwendig sein, die Personalabteilung und auch das Team mit einzubeziehen. Die Weitergabe von Information mit dem Zweck eines Lösungsweges setzt das Einverständnis der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters voraus, vor allem auch, wenn Gesprächsergebnisse schriftlich festgehalten werden. Andernfalls stecken Sie im Dilemma: Sie wissen nun zwar von der Situation des Beschäftigten, jedoch sind Ihnen die Hände gebunden, wenn es um die Erarbeitung von Lösungen geht. Stellen Sie dem Mitarbeitenden dar, dass seine Situation im Unternehmen kein Tabuthema ist, sondern vielmehr ein wertschätzender, lösungsorientierter Weg eingeschlagen werden soll. Versichern Sie ihm, dass alle Beteiligten ihren Anteil dazu beitragen werden und dass das schriftlich Zusammengefasste einzig dem Zweck dienen soll, eine Lösung zu finden.



➔ **Regelmäßige Informationen über das „Netzwerk pflegend Beschäftigte“**

Motivation seitens der Beschäftigten, sich zu öffnen, schafft ein Unternehmen neben einem wertschätzenden Umgang vor allem auch durch kontinuierliche Informationen und der Botschaft „wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“. Nachfolgend führen wir ein paar Möglichkeiten auf, wie Sie Ihre Beschäftigten auf dem Laufenden halten:

- Führungskräfte weisen in Teambesprechungen in regelmäßigen Abständen aktiv auf das „Netzwerk pflegend Beschäftigte“ hin,
- Hinweis auf Informationen im Intranet, am schwarzen Brett, in der Mitarbeiterzeitung,
- Pflege-Info-Box, die im Personal- oder Betriebsratsbüro vorliegt,
 - speziell ausgebildete Pflegebegleiter in Unternehmen können die brennendsten Fragen beantworten und kooperieren mit dem „Netzwerk pflegend Beschäftigte“.



Wiedereingliederung von Beschäftigten, die aufgrund der Pflege von Angehörigen länger abwesend sind bzw. waren

Es gibt viele Gründe, weshalb Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine gewisse Zeit ausfallen. Dies kann die nicht bewältigte Doppelbelastung sein, aber auch der Grund, dass sich eine Person in Absprache mit dem Betrieb eine unbezahlte Auszeit nimmt. Der Wiedereingliederung fällt dabei eine besondere Bedeutung zu. Hier gilt es, mit Augenmaß und besonderer Einbindung des Teams die Beschäftigten einzubinden, um ihnen einerseits Zeit und Raum zum Ankommen zu geben, und ihnen andererseits aktuelles Wissen zu vermitteln.

- Mitarbeitergespräch vor der geplanten Abwesenheit führen,
- Kontakt zum Beschäftigten während der Abwesenheit halten,
- Wissen transportieren: Dem Abwesenden Informationen über wesentliche Entwicklungen im Unternehmen geben,
- den Abwesenden zu Betriebsversammlungen, -feiern, -ausflügen einladen,
- vor dem geplanten Wiedereinstieg frühzeitig Kontakt aufnehmen,
- konkrete Maßnahmen des Wiedereinstiegs planen: Einarbeitungsplan, Zuständigkeiten der Einarbeitung, Qualifizierungsmaßnahmen (Seminare, Workshops etc.),
- einen Paten im Unternehmen bestimmen, der regelmäßig Kontakt zu der abwesenden Person hält,
- das Team offen über die Situation informieren, um Klatsch und Tratsch gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Stimmen aus unseren Partnerunternehmen:

Thomas Fauhl, Personalleiter, Städtische Kliniken Mönchengladbach:

"Dass Arbeitgeber sich um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kümmern ist schon fast selbstverständlich geworden. In den meisten Fällen ist damit die Vereinbarkeit von jungen Müttern und Vätern und deren beruflicher Karriere gemeint. Wir versuchen uns hier ebenfalls in einem besonderen Maße zu engagieren, insbesondere durch unsere eigens dazu eingerichtete Kindertagesstätte. Weniger im Fokus steht jedoch ein nicht weniger wichtiges Anliegen. In unserem Haus sind nach einer Mitarbeiterbefragung davon 18% mittel- oder unmittelbar betroffen: Es geht um die private Pflege von Angehörigen. Es ist immer noch ein Tabuthema, kann aber jeden betreffen. Meist ganz plötzlich gerät man in die Situation, dass Angehörige, z. B. die eigenen Eltern pflegebedürftig werden. Plötzlich sind viele Angelegenheiten in Bereichen zu regeln, über die man sich vorher keine Gedanken gemacht hat und in denen man zudem meist auch nicht gut informiert ist. Zusätzlich kollidieren dann häufig, zumindest übergangsweise, die privaten Erfordernisse mit der beruflichen Tätigkeit. In beiden Fällen möchten wir als Arbeitgeber eine Unterstützung leisten. Aus diesem Grund wurden wir Gründungsmitglied des Projektes "Pflegend Beschäftigte". In diesem Projekt werden viele Möglichkeiten der Unterstützung angeboten. Ein Beispiel ist die Hilfe bei allen behördlichen Fragestellungen oder aber auch die gemeinsame Suche, Lösungen für ein geeignetes Arbeitszeitmodell zu finden. Unsere Führungskräfte vor Ort sind hier nicht selten die ersten Ansprechpartner für die Betroffenen. Hier sind wir in hohem Maße auf ihre Mitarbeit angewiesen. Der vorliegende Leitfaden soll ihnen dabei als Unterstützung dienen."

Joachim Bucker, Geschäftsführer Jessen Baugesellschaft:

„Fällt einer Führungskraft auf, dass ein Mitarbeiter seit geraumer Zeit müde und abgespannt zur Arbeit kommt, tritt nicht selten eine Unsicherheit auf, wie nun mit dieser Situation umzugehen ist. Spricht man es direkt an? Wie macht man das am besten, ohne direkt mit der Tür ins Haus zu fallen? Der vom Netzwerk pflegend Beschäftigte entwickelte Leitfaden gibt Führungskräften eine gute Orientierung, wie sie in einen guten Kontakt mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen treten und eine passende Gesprächsatmosphäre schaffen können. Er hilft auch dabei, einer gewissen Sprachlosigkeit vorzubeugen und dabei auch aufzuzeigen, dass gute Lösungen durch ein gegenseitiges Geben und Nehmen geschaffen werden können.“

Jürgen Westerath, Fachanwalt für Arbeits- und Sozialrecht bei Szary, Breuer, Westerath & Partner Rechtsanwälte:

„Der Orientierungsleitfaden verbindet zwei Aspekte sehr gut miteinander: die Grundlage für fürsorgliche Gespräche und das Bewusstsein darüber, dass es nur mit gegenseitiger Offenheit und Vertrauen gelingen kann, Lösungen für belastete Beschäftigte zu schaffen. Für die Führungskräfte unseres Unternehmens ist der Leitfaden ein gutes Werkzeug, um die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erleichtern. Er zeigt auch, dass leitende Angestellte nicht allein jedes Problem lösen können und müssen. Bei den Belastungen, die die Pflege von Angehörigen mit sich bringt steht ein Netzwerk dahinter, das die betroffenen Beschäftigten unterstützt.“