

"Was will man noch mehr machen als Arbeitszeit flexibilisieren, Telearbeitsplätze, Karenzierungen ...?". Eine qualitative Studie über pflegefreundliche Maßnahmen in Wiener Unternehmen.

Dawid, Evelyn; Ludescher, Martin; Trukeschitz, Birgit

Published: 01/01/2008

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Dawid, E., Ludescher, M., & Trukeschitz, B. (2008). "Was will man noch mehr machen als Arbeitszeit flexibilisieren, Telearbeitsplätze, Karenzierungen ...?". *Eine qualitative Studie über pflegefreundliche Maßnahmen in Wiener Unternehmen*. (Forschungsberichte des Forschungsinstituts für Altersökonomie; No. 2/2008). Forschungsinstitut für Altersökonomie, WU Vienna University of Economics and Business.

Evelyn Dawid
Martin Ludescher
Birgit Trukeschitz

„Was will man noch mehr machen als Arbeitszeitflexibilisieren, Telearbeitsplätze, Karenzierungen ...?“

Eine qualitative Studie über pflegefreundliche
Maßnahmen in Wiener Unternehmen

Forschungsbericht des Forschungsinstituts für Altersökonomie, Nr. 2 / 2008



Herzlichen Dank

an alle InterviewpartnerInnen –

an die betreuenden/pflegenden Frauen und den einen Mann, die so offen von ihrem Alltag erzählten
und an die Expertinnen in den Unternehmen, die uns Einblick in ihre Arbeit gewährten,

**an alle, die uns erfolgreich geholfen haben, berufstätige Menschen zu finden, die eine/n
ältere/n Angehörige/n betreuen bzw. pflegen –**

an Sigrid Boschert, Elisabeth Rothenthal und Martina Kargl (Caritas der Erzdiözese Wien),
Marianne Hengstberger, Daniela De Vora und Heide Kraft (Wiener Sozialdienste),
Thomas Reif-Gintl und Gabriele Mahringer (Krankenhaus Barmherzige Brüder Wien),
Andreas Winkler (Haus der Barmherzigkeit), Barbara Winkler und Nicola Zech (x3projects),
Heinz Würländer (Seniorenhilfe).

sowie

**für wertvolle Hinweise zum Interviewleitfaden und
aus der ökonomischen Pflegeforschung –**

an Ulrike Schneider, August Österle, Richard Mühlmann und Reinhard Jung
(Forschungsinstitut für Altersökonomie, WU Wien)



Das Forschungsinstitut für Altersökonomie der Wirtschaftsuniversität Wien wird gefördert von der
Stadt Wien – Bereichsleitung für Strukturentwicklung

Über die AutorInnen:

Dr. Evelyn Dawid ist Sozialwissenschaftlerin an der WU Wien (Institut für Sozialpolitik, Forschungsinstitut für Altersökonomie), beim Institut für Konfliktforschung, beim Institut für empirische Sozialforschung (IFES), spezialisiert auf qualitative Methoden. Schwerpunktthemen: Alter, Armut, Nonprofit Organisationen, Biographien.

Martin Ludescher arbeitet am Forschungsinstitut für Altersökonomie der Wirtschaftsuniversität und studiert Wirtschaftswissenschaften (Studienzweig Sozioökonomie) an der Wirtschaftsuniversität Wien sowie Politikwissenschaft an der Universität Wien.

Dr. Birgit Trukeschitz ist Ökonomin und am Forschungsinstitut für Altersökonomie sowie als Universitätsassistentin am Institut für Sozialpolitik der WU-Wien tätig. Sie leitet das Projekt der „Wiener Studie zur informellen Pflege und Betreuung älterer Menschen“, das sich mit der Vereinbarkeit von häuslicher Pflege und Berufstätigkeit befasst, und steht als Ansprechpartnerin zur Verfügung (altersoekonomie@wu-wien.ac.at).

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Untersuchungsgegenstand	1
1.2	Forschungsdesign	3
1.3	Aufbau des Forschungsberichts	7
2	Der Stellenwert von Pflege und Betreuung in der familienfreundlichen Unternehmenspolitik	8
3	Angebote der Unternehmen für pflegende und betreuende MitarbeiterInnen	17
3.1	Angebote, die die Arbeitszeit betreffen.....	17
3.2	Angebote, die Heimarbeit ermöglichen	24
3.3	Karenzierungen	26
3.4	Beratung und psychologische Unterstützung	27
3.5	Vermittlung von professionellen Betreuungskräften	29
3.6	Geld- und Sachleistungen	30
4	Kommunikationswege zwischen ArbeitgeberInnen und pflegenden bzw. betreuenden MitarbeiterInnen	31
4.1	Kommunikationswege vom Unternehmen zu den MitarbeiterInnen	32
4.2	Kommunikationswege von den MitarbeiterInnen zum Unternehmen	35
4.3	Informationsdrehscheibe: Führungskraft	37
4.4	Exkurs: Führungskräfte, die selbst pflegen	46
4.5	Resümee	50
5	Vor- und Nachteile von pflegefreundlicher Unternehmenspolitik und pflegenden MitarbeiterInnen für ArbeitgeberInnen – Einschätzungen der Interviewten	50
6	Zusammenfassung	52
6.1	Der Stellenwert von Pflege und Betreuung in der familienfreundlichen Unternehmenspolitik	53
6.2	Angebote der Unternehmen für pflegende und betreuende MitarbeiterInnen	56
6.3	Kommunikationswege zwischen ArbeitgeberInnen und pflegenden bzw. betreuenden MitarbeiterInnen	58
6.4	Vor- und Nachteile von Pflegefreundlichkeit und pflegenden MitarbeiterInnen für ArbeitgeberInnen	61
7	Ausblick	62
8	Quellenverzeichnis	63

1 Einleitung

1.1 Untersuchungsgegenstand

Betreuung und Pflege durch Angehörige oder Bekannte hat in unserer Gesellschaft für die Versorgung der älteren Bevölkerung einen zentralen Stellenwert. Leistungen dieser informellen Netze werden gesellschaftlich positiv bewertet, die Auswirkungen der Übernahme dieser Betreuungsaufgaben jedoch nur selten umfassend diskutiert bzw. gegenwärtig in zu geringem Ausmaß mit entsprechenden Maßnahmen in unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen abgedeckt.

Angehörige oder Bekannte, die Pflege- oder Betreuungsaufgaben übernommen haben, üben in der Regel mehrere Rollen aus. Denn sie sind – abgesehen von ihrer sorgenden Funktion für alternde Angehörige – auch in anderen Lebensbereichen aktiv; ein guter Teil von ihnen ist berufstätig¹. Die Auswirkungen informeller Pflege und Betreuung von Angehörigen speziell auf die Berufswelt sind bislang in der Literatur nur ansatzweise untersucht. Im Vordergrund steht dabei häufiger die Frage, ob und in welchem Umfang eine Erwerbsspartizipation aufrecht erhalten wird. Die Effekte am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsalltag sind dagegen kaum untersucht (für eine Übersicht siehe Mühlmann et al. 2007).

ArbeitgeberInnen haben ein grundsätzliches Interesse daran, qualifizierte und/oder gut eingearbeitete MitarbeiterInnen in den Unternehmen zu halten. Die Erwerbsbevölkerung mittleren Alters zeichnet sich einerseits dadurch aus, dass sie verstärkt auf mehr- bzw. langjährige Berufserfahrung verweisen kann. Gleichzeitig ist die Arbeitsmarktlage für ältere ArbeitnehmerInnen relativ schwieriger und das tatsächliche Pensionsantrittsalter liegt in Österreich deutlich unter der gesetzlich definierten Altersgrenze für den Ruhestand. Angesichts des sich abzeichnenden (und teils bereits bestehenden) Fachkräftemangels, der demografisch bedingt ist, wird die Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen für die Unternehmen (wieder) interessanter. Die betriebliche Personalpolitik sieht sich verstärkt gefordert, speziell für ältere ArbeitnehmerInnen Angebote zu entwickeln, die deren Leistungsfähigkeit erhält und deren vorzeitigen Wechsel in die Pension verhindert.

Einer der Gründe für den vorzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben kann in gesundheitlichen Problemen liegen. Diese betreffen die älteren ArbeitnehmerInnen teilweise „originär“, teilweise leiten sie sich aber auch aus gesundheitlichen Beeinträchtigungen älterer Familienangehöriger ab: Es sind gerade Personen im Alter über 40 die verstärkt mit der Betreuung älterer Angehöriger konfrontiert werden. Ein Zukunftsinstrument zur „employee retention“ könnte damit die betriebliche Unterstützung von älteren ArbeitnehmerInnen sein, die privat eine Betreuungs- oder Pflegeverpflichtung gegenüber älteren Angehörigen übernommen haben.

¹ Siehe dazu die sekundärstatistischen Auswertungen in Jung et al. (2007)

Familienfreundliche betriebliche Maßnahmen – zumeist im Sinne von Angeboten zur Erleichterung der Kinderbetreuung – gelten heute bereits als Qualitätskriterium für Unternehmen. Demgegenüber muss die Familienfreundlichkeit im Sinne von Angeboten zur Erleichterung der Betreuung alternder Angehöriger („Pflegefremdlichkeit“) als Thema überhaupt erst entdeckt werden.

Der vorliegende Bericht präsentiert erste Ergebnisse aus einer größeren wissenschaftlichen Studie², die am Forschungsinstitut für Altersökonomie der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt wird. Ein Teilprojekt dieser Studie widmet sich speziell der „neuen“ Vereinbarkeitsfrage von Berufstätigkeit und Pflege/Betreuung alternder Angehöriger. Es kombiniert qualitative Forschungsansätze mit der Erhebung quantitativer Daten und deren Auswertung.

Erste Ergebnisse zur Wahrnehmung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf auf der einen Seite sowie zu individuellen wie auch betrieblichen Lösungsansätzen auf der anderen Seite werden in zwei Forschungsberichten präsentiert: einer – der hier vorliegende – nimmt den **Blickwinkel der Arbeit gebenden Unternehmen** ein. Er gibt Einblick in das **Verhalten von Unternehmen gegenüber pflegenden MitarbeiterInnen** und das unternehmensspezifische **Angebot an pflegefremdlichen Maßnahmen**. Ein zweiter Forschungsbericht (siehe dazu Dawid et al. 2008) fokussiert demgegenüber die Perspektive der Pflegenden und stellt ihre Vereinbarkeitsstrategien sowie die Auswirkungen der häuslichen Pflege auf das Berufsleben vor.

Der vorliegende Forschungsbericht geht konkret folgenden **zentralen Leitfragen** nach: Wie **verhalten sich Wiener Unternehmen** gegenüber MitarbeiterInnen, die Berufstätigkeit und häusliche Pflege bzw. Betreuung³ von älteren Angehörigen vereinbaren müssen oder wollen? Welche **unternehmensspezifischen Angebote** stehen diesen MitarbeiterInnen zur Verfügung, damit sich die berufliche Tätigkeit mit der Betreuung/Pflege von älteren Angehörigen leichter kombinieren lässt?

Wie auch in Dawid et al. 2008 kommen zur Beantwortung dieser Forschungsfragen jeweils beide von der „neuen“ Vereinbarkeitsproblematik betroffenen Seiten – berufstätige pflegende Angehörige und ArbeitgeberInnen zu Wort. Das hinter beiden Berichten liegende For-

² Seit Juni 2007 und bis vorläufig einschließlich Mai 2009 widmet sich das Forschungsinstitut für Altersökonomie der Wirtschaftsuniversität Wien mit der Erfassung der informellen Pflege in Wien („Wiener Studie zur informellen Pflege und Betreuung älterer Menschen“). Der besondere Schwerpunkt der Datenerhebungen und Analysen liegt gegenwärtig auf der „neuen“ Vereinbarkeitsproblematik im Sinne der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Betreuung/Pflege älterer Angehöriger. Für weitere Informationen siehe <http://www.wu-wien.ac.at/altersökonomie/projekte/>.

³ Weder in der einschlägigen Fachliteratur noch im alltäglichen Sprachgebrauch lässt sich, dies vorweg, eine klare Trennung zwischen den Begriffen Betreuung, Hilfe und Pflege ausmachen. So findet sich im Bundespflegegeldgesetz (BGBl.Nr. 110/1993 i.d.F. BGBl. I Nr. 57/2008) „Pflegetbedarf“ als Oberbegriff von Hilfe- und Betreuungsbedarf. In der Alltagssprache werden dagegen unter „Betreuung“ und „Pflege“ unterschiedliche Arten der Unterstützung verstanden. Wir haben uns dafür entschieden, im folgenden Text grundsätzlich das Wort Pflege zu verwenden und es hin und wieder durch Betreuung zu ergänzen. So wollen wir dem Sprachgebrauch Rechnung tragen und verhindern, dass die Relevanz unserer Ergebnisse auf schwere Pflegefälle begrenzt wird.

schungsdesign ist damit weitgehend ident. Aus diesem Grund entsprechen die nachfolgenden Ausführungen zum Forschungsdesign weitgehend der Erläuterung zum Forschungsdesign in Dawid et al. 2008.

1.2 Forschungsdesign

Diese offen formulierten Forschungsfragen und der explorative Charakter, der diesem Teil des Gesamtprojekts zugedacht ist, legen einen **qualitativen Zugang** nahe.⁴ Gewählt wurde ein auf Kommunikation ausgerichtetes, interaktives Design, um im Gespräch mit Betroffenen neue Aspekte des Themas „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen“ zu entdecken sowie auf aus der Literatur⁵ bekannte Betrachtungsweisen vertiefend einzugehen.

Für die Beleuchtung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen eignet sich der qualitative Ansatz im Besonderen, da mit seiner Hilfe arbeits- wie auch pflegebezogene Denk- und Verhaltensmuster identifiziert und Motivationslagen und Wünsche offen gelegt werden können. Aufbauend auf der obigen Feststellung, dass die Frage nach der Vereinbarkeit der Betreuung/Pflege älterer Menschen mit der beruflichen Tätigkeit nur unter Einbeziehung der Sichtweisen der berufstätigen Pflegenden einerseits und jener der Arbeit gebenden Unternehmen andererseits umfassend abgebildet werden kann, waren für die Untersuchung **zwei unterschiedliche Zielgruppen** zu gewinnen:

Die eine Gruppe der Befragten war aus RepräsentantInnen Wiener Unternehmen zu bilden. Um unterschiedlichen Organisationskulturen im Sample zu verankern, war es ein Ziel, VertreterInnen des privat gewinnorientierten Sektors, des Nonprofit Sektors und des öffentlichen Sektors für ein Interview zu gewinnen. Da insbesondere die Politik des Unternehmens bzw. der Organisation gegenüber MitarbeiterInnen interessierte, die Angehörige betreuen/pflegen, waren Personen in leitender Position als GesprächspartnerInnen von besonderem Interesse. Die andere Gruppe der Befragten sollte sich aus Berufstätigen zusammensetzen, die eine/n Angehörige/n im Alter von 50 oder mehr Jahren betreuen oder pflegen.

Befragt wurden **zwölf pflegende Angehörige, die einer Berufstätigkeit in Wien nachgehen** und **fünf Vertreterinnen der Arbeitgeberseite aus vier Wiener Unternehmen**.

Aus der Literaturanalyse ging hervor, dass das Thema „Vereinbarkeit von häuslicher Pflege und Beruf“ *in Unternehmen* – nicht anders als in der Gesellschaft – bisher (noch) keinen sonderlich hohen Stellenwert hat (zu dieser Erkenntnis kamen MASGF 2006: 22; Schneider et al. 2006a: 54f.). Wir kontaktierten daher Unternehmen, in denen die Wahrscheinlichkeit, auf GesprächspartnerInnen zu treffen, die pflegende MitarbeiterInnen bewusst wahrnehmen,

⁴ Aufbauend auf den Erkenntnissen aus den Interviews mit berufstätigen pflegenden Angehörigen und mit den VertreterInnen der als familienfreundlich zertifizierten Wiener Unternehmen, startete das Forschungsinstitut für Altersökonomie der WU Wien im April 2008 eine umfassende schriftliche Befragung von pflegenden Angehörigen in Wien („Wiener Studie zur Pflege und Betreuung älterer Menschen“). Ergebnisse dieser quantitativen Forschung sind ab November 2008 unter <http://www.wu-wien.ac.at/altersoekonomie/projekte/> verfügbar.

⁵ Siehe dazu auch Mühlmann et al. (2007)

besonders hoch schien. Daher wurden als **familienfreundlich zertifizierte Wiener Unternehmen**⁶ für die Befragung ausgewählt. Unter diesen wählten wir vier Unternehmen aus, in denen aufgrund der Anzahl der Beschäftigten und deren Alterstruktur davon ausgegangen werden kann, dass unter diesen MitarbeiterInnen auch Personen sein könnten, die ältere Angehörige betreuen/pflegen.

Zwei der vier Unternehmen gehören dem privat gewinnorientierten Bereich der Wirtschaft an und sind der Banken- und Versicherungsbranche zuzuordnen. Sie werden im folgenden Text als Unternehmen A und B bezeichnet. Unternehmen C ist dem öffentlichen Sektor zuzuordnen. Unternehmen D schließlich gehört dem Nonprofit-Sektor an und bietet unter anderem Dienstleistungen im Bereich der Pflege und Altenbetreuung an. Die Anzahl der MitarbeiterInnen, die österreichweit in den befragten Unternehmen beschäftigt sind, reicht von rund 450 bis rund 7.500.

Die fünf Befragten in den Unternehmen waren alle Frauen: In Unternehmen A die Leiterin einer Stabstelle, die sich der betrieblichen Gesundheitsförderung im weitesten Sinn des Wortes widmet, wozu auch alle Vereinbarkeitsfragen gezählt werden; in Unternehmen B die Personalchefin, in Unternehmen C eine Mitarbeiterin in leitender Position, die neben ihrem fachlichen Aufgabengebiet auch für die Familienfreundlichkeit im Unternehmen zuständig ist, und in Unternehmen D – bei ein und demselben Interview – sowohl die Geschäftsführerin als auch die Beauftragte für das Audit „Beruf und Familie“. Eine Übersicht über diese Gesprächspartnerinnen findet sich in Tabelle 2.

Tabelle 1: Übersicht über die erfassten familienfreundlichen Wiener Unternehmen

Unternehmen	Branche	Sektor	Position InterviewpartnerInnen
Unternehmen A	Banken- und Versicherungen	Forprofit-Sektor	Leiterin Stabstelle für betriebliche Gesundheitsförderung
Unternehmen B	Banken- und Versicherungen	Forprofit-Sektor	Personalchefin
Unternehmen C	k.A. ¹	Öffentlicher Sektor	Leitungsposition
Unternehmen D	Sozialwesen: Bereich Pflege & Altenbetreuung	Nonprofit-Sektor	Geschäftsführerin gemeinsam mit der Beauftragten für Audit „Beruf und Familie“

Anmerkung: 1...um die Anonymität zu wahren, wurde in diesem Fall auf eine Nennung der Branche verzichtet.

Wie wohl Hochrechnungen auf Basis des Mikrozensus 2002 davon ausgehen, dass rund 40% aller Personen, die hilfs- und pflegebedürftige jüngere wie auch ältere Menschen betreuen, erwerbstätig sind, gestaltete sich der **Zugang** zu Personen, die in Wien eine/n ältere/n Angehörige/n pflegen bzw. betreuen und *gleichzeitig* berufstätig sind, als nicht einfach.

⁶ Näheres zum Audit Beruf und Familie unter: <http://www.familienallianz.at>

Weder zentrale Adressregister noch Anlaufstellen, die speziell Angebote für berufstätige pflegende Angehörige bereitstellen, waren verfügbar. Um die gewünschte Anzahl an InterviewpartnerInnen mit den beschriebenen Merkmalen zu gewinnen, wurden unterschiedliche Wege beschritten.

So ersuchten wir Institutionen (z.B. Fonds Soziales Wien, Caritas), die aufgrund ihrer Tätigkeit (z.B. Angebot von Kursen, Hauskrankenpflege, Heimhilfe und Betrieb von Tagesstätten) im Kontakt mit pflegenden Angehörigen stehen, um Vermittlung von InterviewpartnerInnen und knüpften Kontakte auf Veranstaltungen für pflegende Angehörige (z.B. Pflegestammtische, Treffen von Selbsthilfegruppen, Auftaktveranstaltung des Fonds Soziales Wien „Ich pflege dich und schau auf mich“, „2. Wiener Alzheimertag“ im Wiener Rathaus).⁷

Eine Übersicht zu den interviewten pflegenden Angehörigen findet sich in Tabelle 1. Um die Anonymität der interviewten Personen zu wahren, verwenden wir als Namensbezeichnung Buchstaben des griechischen Alphabets.

Tabelle 2: Übersicht über die befragten pflegenden Angehörigen

Name	Alter	Beruf	Wochenstunden	Gepflegte	Pflegegrund
Frau Alpha	48	Mitarbeiterin im Call-Center	20	Mutter	Morbus Alzheimer
Herr Beta	52	Selbstständig	60	Mutter	Morbus Alzheimer
Frau Gamma	45	Mitarbeiterin in einem Buchgeschäft	24	Vater	Morbus Alzheimer, frontale Gangstörung
Frau Delta	51	Sekretärin	20	Ehemann	vaskuläre Demenz
Frau Epsilon	55	Abteilungshelferin in einem PensionistInnen-Wohnhaus	23	Mutter	Oberschenkelhalsbruch, Bandscheibenvorfall, Wirbeleinbruch
Frau Theta	56	kaufmännische Leiterin einer Einzelhandelskette	40-50	Ehemann	Blindheit, Demenz
Frau Kappa	48	Schuhverkäuferin	40	Mutter & Tante	Morbus Alzheimer
Frau Lambda	52	ohne Beschäftigung, davor: Sprechstundenhilfe	20	Mutter	Morbus Alzheimer
Frau Omikron	55	Backoffice-Mitarbeiterin in einem EDV-Unternehmen	50-60	Mutter	Morbus Alzheimer
Frau Sigma	52	Mitarbeiterin in einem Pharmaunternehmen	40	Mutter	Oberschenkelhalsbruch, Demenz
Frau Tau	50	Haushaltshilfe, davor: Abteilungsleiterin in einem Kulturunternehmen	k.A.	Mutter	Demenz
Frau Omega	54	Krisenpflegemutter	k.A.	Mutter & Tante	Krebs

⁷ Herzlichen Dank an alle, die uns erfolgreich InterviewpartnerInnen vermittelt oder anderweitig unterstützt haben (siehe Nennung auf dem Deckblatt dieses Berichts) sowie weiters an Roswitha Bartsch (Alzheimer Angehörige Austria), Antonia Croy (Alzheimer Angehörige Austria), Astrid Hausberger (werbeagentur roro+zec), Sabine Manhart (Metora), Christoph Leprih (ORF), Irene Prandstetter (Fonds Soziales Wien), Kurt Schalek (Caritas Österreich), Gerald Czech und Monika Wild (Österreichisches Rotes Kreuz).

Unter den zwölf befragten betreuenden bzw. pflegenden Angehörigen befanden sich elf Frauen und ein Mann. Sie waren zum Zeitpunkt der Interviews zwischen 48 und 56 Jahre alt. Zwei betreuen oder pflegen ihre Ehepartner, die anderen zehn einen Elternteil. Der weitaus häufigste Grund für die Pflege war eine demenzielle Erkrankung (siehe Tabelle 1). Damit ist einerseits nur einer der vielen Gründe detailreich abgebildet, die eine Pflege älterer Menschen nötig machen. Andererseits wird so eine Krankheit berücksichtigt, die an die pflegenden Angehörigen – vor allem psychisch – besonders hohe Anforderungen stellt und damit die möglichen Vereinbarkeitsprobleme besonders deutlich vor Augen führt.

Die **Interviewführung** stützte sich auf **Leitfäden**, die in erster Linie die Funktion einer Gedächtnisstütze für die InterviewerInnen hatte. Sie sollten verhindern, dass eines der für die Forschungsfrage wichtigen Themen überhaupt nicht angesprochen wird. Die Interviews wurden weitgehend offen geführt, um den Befragten so die Gelegenheit zu geben, ihre Standpunkte und Blickwinkel darzulegen und die ihnen wichtigen Aspekte anzusprechen.

Insgesamt standen **Transkripte** mit rund 300 Seiten aus den Interviews mit den Pflegenden und Betreuenden und weitere 72 Transkript-Seiten aus Gesprächen mit den RepräsentantInnen der Unternehmen für die Analyse zur Verfügung. Um die generierten Ergebnisse intersubjektiv nachvollziehbar zu machen, wurde für die Auswertung des Materials die Software NVivo 7 eingesetzt.

Im ersten Schritt der **Auswertung** wurden die Interviewtexte in Abschnitte geteilt: Immer wenn ein neues Thema angesprochen wurde – und sei es nur mit einem oder zwei Sätzen – beginnt ein neuer Text-Abschnitt. Dieser Vorgang des Sequenzierens ermöglicht es, alle angesprochenen und manchmal auch nur angedeuteten Themen zu identifizieren und objektiv festzustellen, wie präsent welches Thema in den Gesprächen war. Jede dieser so gewonnenen Textpassagen wurde einem Thema zugeordnet, erhielt im übertragenen Sinn also ein Etikett. Diese „Etiketten“ oder Codes resultieren aus den Themen, die die InterviewpartnerInnen ansprachen. Sie wurden also nicht im Vorfeld definiert, sondern ergeben sich allein aus dem Relevanzsystem der Befragten und ermöglichen es so optimal, deren Blickwinkel zu erfassen. Mit diesem Vorgehen, „freies Kodieren“ genannt, folgten wir den Prinzipien der Grounded Theory (siehe dazu Strauss/Corbin 1996).

Im zweiten Schritt wurden zu jedem identifizierten Thema die dazu gehörigen Textpassagen aus allen Interviews gesammelt. Immer wieder wurden im Laufe dieses Prozesses die Themen neu definiert und gruppiert, denn erst der Gesamtblick auf alle Interviews ermöglicht es festzustellen, in welchen Mustern die Befragten denken, was sie eint bzw. unterscheidet. Die endgültige Struktur der Themen steht am Ende dieses Vorgangs fest, nachdem die Textbausteine innerhalb eines Codes nochmals daraufhin überprüft wurden, ob sie konsistent sind. Am Ende entstand gleichsam eine virtuelle Diskussion zwischen fünf bzw. zwölf GesprächspartnerInnen zum Thema Vereinbarkeit von häuslicher Pflege und Beruf – und zwar aus der Perspektive der jeweils Betroffenen. Diese Perspektive findet sich auch hier in der Präsentation

tion der Ergebnisse wieder. Die Forschungsfrage wird in diesem Bericht ausschließlich mit dem Interviewmaterial beantwortet⁸. Im Mittelpunkt dieses Forschungsberichts stehen somit jene Aspekte, die den Befragten wichtig waren.

1.3 Aufbau des Forschungsberichts

Im **ersten Kapitel** wird der **Stellenwert und die Einbettung von Pflege und Betreuung in die familienfreundliche Politik** der vier befragten Wiener Unternehmen diskutiert. Hier wird, wie in der gesamten vorliegenden Arbeit, vor allem auf die Interviews mit den Vertreterinnen der Unternehmen zurückgegriffen. Um das Bild zu vervollständigen wird aber auch regelmäßig die Position der pflegenden und betreuenden MitarbeiterInnen – in Form von Zitaten und Beispielen aus den Gesprächen mit den zwölf pflegenden Angehörigen – eingebracht.

Das **zweite Kapitel** widmet sich den **Angeboten**, die in diesen vier Unternehmen den pflegenden und betreuenden MitarbeiterInnen zum Zeitpunkt der Interviews gemacht wurden. Diese Angebote umfassen Arbeitszeit-Lösungen, die Möglichkeit zur Heimarbeit, Karenzmodelle, Beratung und psychologische Unterstützung, die Vermittlung von professionellen Betreuungskräften sowie Geld- und Sachleistungen. Ergänzend wird auf die Angebote eingegangen, die den zwölf befragten Pflegenden bzw. Betreuenden von ihren ArbeitgeberInnen gemacht wurden.

Das **dritte Kapitel** befasst sich mit den **unternehmensinternen Kommunikationswegen** zwischen den ArbeitgeberInnen und ihren pflegenden MitarbeiterInnen.

Es wird sowohl die Kommunikation vom Arbeitgeber/von der Arbeitgeberin in Richtung MitarbeiterInnen betrachtet, als auch jene von den pflegenden MitarbeiterInnen in Richtung ihrer ArbeitgeberInnen. Als Quellen dienen sowohl die Interviews in den Unternehmen, als auch jene mit den Pflegenden und Betreuten.

Im **vierten Kapitel** wird danach gefragt, ob die VertreterInnen der vier Unternehmen **Vor- und Nachteile für ArbeitgeberInnen** erkennen, die aus der Tatsache erwachsen, dass manche MitarbeiterInnen einen älteren Angehörigen pflegen und betreuen, worin derartige Vor- und Nachteile bestehen könnten und ob diese – für ArbeitgeberInnen – quantifizierbar sind.

Lesehinweis: Der folgende Text besteht aus erläuternden Passagen, die die Wortmeldungen der InterviewpartnerInnen zusammenfassen und interpretieren, und aus einer Vielzahl von Originalzitaten aus den Interviews. Letztere sollen die Analysen nachvollziehbar machen und für die nötige Authentizität sorgen. LeserInnen, die an einem Überblick interessiert sind, wird empfohlen, die kommentierenden Texte zu lesen. Die wichtigsten Punkte können so erfasst werden; die Zitate sind als Vertiefung und Veranschaulichung gedacht. Diese Einteilung soll den Lesern und Leserinnen eine möglichst große Wahlfreiheit bieten.

⁸ Für eine Aufarbeitung der Literatur siehe Mühlmann et al. (2007)

2 Der Stellenwert von Pflege und Betreuung in der familienfreundlichen Unternehmenspolitik

Österreichische Unternehmen, die ihren MitarbeiterInnen gegenüber eine familienfreundliche Politik umgesetzt haben, können sich dies – nachdem sie im Rahmen des Audits „Familie und Beruf“⁹ überprüft wurden – durch ein Gütesiegel des Bundesministeriums für Gesundheit, Familie und Jugend bestätigen lassen. Alle vier für diese Forschungsarbeit befragten Unternehmen haben dieses Audit erfolgreich absolviert, zwei von ihnen waren einmal unter den Top-Ten des seit 2003 durchgeführten Wettbewerbs „Great Place to Work“, der unter den einreichenden Unternehmen gleichsam die diesbezüglich besten ArbeitgeberInnen eines Landes auflistet.¹⁰ Familienfreundlichkeit – so kann man also annehmen – ist diesen Unternehmen wichtig. **Welchen Platz innerhalb der Familienfreundlichkeit die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bzw. Betreuung älterer Angehöriger einnimmt**, sollte in den Interviews herausgearbeitet werden.

Dass die Kinderbetreuung den wesentlich höheren Stellenwert hat, konnte schon aus der Auflistung der „familienorientierten Maßnahmen“ geschlossen werden, die für die meisten Unternehmen, die das Audit erworben haben, auf der Website der *Familienallianz* einzusehen sind.¹¹ Das trifft auch auf die befragten Unternehmen zu. Zwei von ihnen berücksichtigen die Gruppe der pflegenden Angehörigen in der Liste der Maßnahmen explizit, wenn auch nur in einem bzw. zwei Punkten. Das dritte Unternehmen erwähnt die Gruppe der Pflegenden nicht ausdrücklich, für das vierte ausgewählte Unternehmen liegt eine derartige Aufstellung nicht vor.

Die Interviews mit den VertreterInnen der Unternehmen bestätigen im Großen und Ganzen, dass die pflegenden MitarbeiterInnen im Rahmen der Familienfreundlichkeit gegenwärtig nur wenig Beachtung erhalten. Dies reiht sich damit in die Erkenntnisse einer Studie des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg (2006: 22) und Schneider et al. (2006b: 54f.) ein, die für Deutschland zu einem ähnlichen Ergebnis gelangten.

Dieser globale Befund soll im Laufe dieses Forschungsberichts mit Aussagen der Vertreterinnen der befragten Wiener Unternehmen illustriert und in einem weitergehenden Schritt differenziert werden. Auch wenn das Thema der Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Pflege bzw. Betreuung alternder Angehöriger aus Unternehmenssicht noch in den Kinderschuhen steckt, so lassen sich doch Verhaltensmuster und Kommunikationsstrukturen abbilden, die Einblicke in die Ursachen von Vereinbarkeitsschwierigkeiten geben und Wege wei-

⁹ Siehe: <http://www.familienallianz.at>

¹⁰ Siehe: <http://www.greatplacetowork.at>

¹¹ Siehe: <http://www.familienallianz.at/Wien.59.0.html>

sen, wie MitarbeiterInnen von Unternehmen unterstützt werden können, damit Betreuung/Pflege und Berufstätigkeit leichter miteinander kombiniert werden können.

Angesprochen auf das Thema Vereinbarkeit von Betreuung bzw. Pflege und Berufstätigkeit, zeigten unserer Gesprächspartnerinnen aus dem Forprofit- und dem öffentlichen Sektor ähnliche Reaktionen: Die Mitarbeiterin von Unternehmen A etwa meinte, dass „die Pflege Älterer (...) noch nicht wirklich so ein gravierendes Thema“ sei, wobei sie mit dem Wort „noch“ andeutet, dass sich das möglicherweise ändern könnte. „Das, was in der Öffentlichkeit an Diskussion geführt wird, das haben wir repräsentativ im Unternehmen nicht“, erläuterte sie weiter und: „Das einzige Thema, das immer wieder kommt, ist Kinderbetreuung.“

Unternehmen B habe die Pflege zwar berücksichtigt, konzentriere sich aber mehr auf Angebote für die Vereinbarkeit von Kindern und Beruf, erklärte die Mitarbeiterin dieses Unternehmens und argumentierte damit, dass es „in der Natur der Sache“ liege, dass sie „viel mehr Muttis“ hätten – ohne allerdings näher zu erklären, was die Natur der Sache sei. Dass Unternehmen B trotzdem die pflegenden MitarbeiterInnen in die familienfreundliche Politik ausdrücklich einschließt, erklärte die Gesprächspartnerin mit vereinzelt auftretenden Fällen von pflegenden MitarbeiterInnen, aber auch damit, dass andere Unternehmen derartige Angebote nicht hätten, was darauf schließen lässt, dass bei der Entscheidung für die Verankerung der Pflegefreundlichkeit Image- und damit Wettbewerbsüberlegungen eine Rolle gespielt haben könnten.

I.: *„Jetzt ist Ihr Unternehmen als besonders familienfreundlich zertifiziert. Ist das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege hier explizit auch berücksichtigt?“*

Untern. B: *„Ja, schon, aber der Schwerpunkt bei dieser Zertifizierung lag ehrlicherweise in der Zurverfügungstellung von Möglichkeiten und Mitteln für Kinder. Pflege wurde auch berücksichtigt, dass es das gibt. Aber dadurch, dass wir viel mehr aus der Natur der Sache heraus Muttis haben, die eben die Kinder betreuen, haben wir diesbezüglich sehr viel in diese Richtung gemacht bzw. wurden deswegen ausgezeichnet. Das Thema Pflege hat sich eben noch nicht in der Fülle gestellt wie eben die Kleinkinderbetreuung.“*

I.: *„Aber wie ist es dann dazu gekommen, dass die Pflege doch auch mitberücksichtigt wurde (...)?“*

Untern. B: *„Weil es eben diese Fälle gab, diese vereinzelt. Und weil es, wie uns mitgeteilt wurde, eben nicht so viele Unternehmen gibt, die da wirklich versuchen eine Lösung mit dem Mitarbeiter zu finden und eben sozusagen einmal die Unternehmensinteressen in den Hintergrund zu rücken in diesen Fällen.“*

Die Wortwahl der Befragten aus Unternehmen C macht in besonderem Maße klar, welchen Stellenwert die Pflege in der dortigen Unternehmenspolitik einnimmt: Beim Audit „Familie & Beruf“ sei Pflege „kein Thema“, da gehe es nämlich „um Familie und Beruf“.

I.: *„Jetzt ist Ihr [Unternehmen] ja als besonders familienfreundlich zertifiziert worden. Ist das das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege da auch irgendwie berücksichtigt?“*

Untern. C: *„Im Prinzip bis jetzt war es Familie und Beruf, aber ich mein, das das ist ein Thema, das man sicher irgendwie aufgreifen kann, aber das muss ich selber natürlich erst durchreden einmal, und welche Möglichkeiten..., aber dadurch, dass wir trotzdem die Möglichkeit und Chance haben, flexibel zu arbeiten bzw. auch in Karenz zu gehen oder also...glaube ich, lässt sich da vieles kombinieren. Aber das kann man durchaus einmal...“*

I.: *„Bisher ist aber die Pflege thematik noch nicht diskutiert worden?“*

- Untern. C: „Nein, nein, im Rahmen des Familien und Beruf nicht. Ich weiß nicht, wie es in anderen...es gibt ein paar Gruppen, die...aber ich glaube, Pflege...aber da müsste ich mich selber, nachdem ich das erst wieder aufgegriffen habe, erkundigen, ob es da irgendetwas gibt, in die Richtung.“
- I.: „Aber im Rahmen dieser Zertifizierung...?“
- Untern. C: „Nein, nein, ist kein Thema. Da geht es um Familie und Beruf.“
- I.: „Ok, und Familie ist in dem Fall eher Kinder und Erziehung.“
- Untern. C: „Genau, genau.“

Eine deutlich andere Politik gegenüber MitarbeiterInnen, die Angehörige pflegen und betreuen, verfolgt Unternehmen D, dass eine Ausnahme auf jeder Linie darstellt, weil es erstens Dienstleistungen im Bereich der Altenpflege und -betreuung anbietet, also über ExpertInnenwissen in diesem Bereich verfügt, und weil zweitens eine der beiden Gesprächspartnerinnen ihren Vater betreut hat, also die Perspektive der pflegenden Berufstätigen aus eigener Anschauung kennt. Pflegende MitarbeiterInnen sind eine wichtige Zielgruppe der familienfreundlichen Maßnahmen in diesem Unternehmen. Die Interviewpartnerin erwähnt von sich auch, dass in vielen anderen Unternehmen der Fokus der Vereinbarkeitsangebote bei den Kindern liege und dass es zu wenig Bewusstsein für den Unterschied zwischen der Betreuung älterer Menschen und jener von Kindern gebe.

- Untern. D (1): „Das ist etwas, was mir ein bisschen fehlt bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, dass immer... – wo wir da irgendwo ein bisschen auch herausgefallen sind, weil es bezieht sich immer wieder auf die Vereinbarkeit von Beruf und Kindern. Also ich habe beide Seiten gehabt und zwar ausreichend.“

Diese Beobachtung findet in den anderen drei Gesprächen mit den Vertreterinnen der Unternehmen eine Bestätigung. Die Interviews sollten auch die Frage klären, ob aus Sicht der ExpertInnen mit MitarbeiterInnen, die pflegen, von Seiten der ArbeitgeberInnen anders umgegangen werden sollte, als mit jenen, die sich um ihre Kinder kümmern – **ob es also gravierende Unterschiede zwischen der Kinder- und der Altenbetreuung gibt**. Die Auswertung brachte zu Tage, dass nur die beiden Befragten aus Unternehmen D dazu eine umfassende Antwort geben konnte. Bei den anderen war wenig Wissen darüber auszumachen, wie eine auf Pflegende und Betreuende ausgerichtete familienfreundliche Politik konkret aussehen könnte. Ihre Antworten scheinen mehr von Alltags- als von Fachwissen geprägt. Entweder sind unternehmensintern noch nie Überlegungen angestellt worden, wie eine pflegerefreundliche Unternehmenspolitik aussehen könnte – wie in Unternehmen A – oder es wird davon ausgegangen, dass sich eine solche nicht von einer kinderfreundlichen Politik unterscheidet – wie in Unternehmen C.

- I.: „Haben Sie den Eindruck, dass man jetzt einfach was die Gestaltung der Arbeit anlangt, dass man Menschen mit Kindern, kleinen Kindern, mittelgroßen Kindern, andere Angebote machen muss als solchen, die Ältere pflegen? (...) Arbeitszeit, Arbeitsplatz, also der Arbeit. (...)?“
- Untern. A: „Ich habe mir darüber überhaupt noch keine Gedanken gemacht. Es kommt ja auf den Pflegegrad an. Ich meine, wenn ich unterstelle, dass jemand im Alter ähnlich hilfsbedürftig ist wie ein Kleinkind, das nicht reden kann oder ähnlich, ich meine...“
- I.: „Wo, glauben Sie, könnte der Unterschied sein, zwischen Mitarbeitern, MitarbeiterInnen, die sich um kleine Kinder kümmern und MitarbeiterInnen, die einen älteren Angehörigen pflegen?“

Untern. C: „Ich würde da gar keinen großen Unterschied sehen persönlich, weil ich meine, Kinder brauchen Pflege und Ältere...also jetzt, im Prinzip Kinder kann man auch nicht allein irgendwo sich selbst überlassen. Ich würde da gar keinen so einen großen Unterschied sehen. Und damit sollten dann die Maßnahmen auch die gleichen sein können.“

Erst im Laufe des Gesprächs meinte die Befragte aus Unternehmen C, dass ein Unterschied zwischen Kinder- und Altenbetreuung wohl darin liege, dass **Kinder meist geplant seien und man daher besser auf sie vorbereitet sei als auf einen Pflegefall**, dessen mögliches Eintreten man gerne aus dem Bewusstsein dränge.

Untern. C: „Familie ist mehr etwas Geplanteres oder... selbst wenn jemand unerwartet ein Kind kriegt, ist das anders, glaube ich, und geplanter, als wenn ein Angehöriger pflegebedürftig wird. Und damit...so etwas plant sich nicht von Vornherein, und damit ist es, glaube ich, schwieriger, sich damit...ich mein, ich mache mir auch noch nicht unbedingt Gedanken, das ich sage, ja morgen sind meine Eltern pflegebedürftig. (...“

I.: „Das wäre dann ein Unterschied zwischen Kinderbetreuung und...?“

Untern. C: „Ja, ja, würde ich schon sagen, würde ich schon sagen, weil man hofft ja doch, dass quasi alles gut geht, und Eltern nicht pflegebedürftig werden oder in der Familie niemand pflegebedürftig wird. Bei Kindern ist das anders, weil das nimmt man ja gerne... Ich meine, wenn man Kinder haben will, dann weiß man, ok, damit braucht man ein gewisse Zeit, dass man sie betreut, bis sie so weit sind, dass sie selbst zurecht...“

Der Interviewpartnerin aus Unternehmen B fallen zwei Unterschiede ein: Erstens sei eine funktionierende Landschaft an Kinderbetreuungseinrichtungen leicht zu organisieren, denn für jede Altersgruppe müsse es nur ein weitgehend einheitliches, passendes Angebot geben. Die **Bedürfnisse der Gepflegten und Betreuten** seien im Vergleich dazu viel **unterschiedlicher**. Zweitens sei die **Perspektive bei der Kindererziehung positiv** in die Zukunft gerichtet, während Pflegende dem Ende ihrer Angehörigen ständig entgegen sehen müssten.

I.: „Gibt es Ihrer Ansicht nach einen Unterschied zwischen Mitarbeiterinnen, die sich um ein Kind kümmern, und Mitarbeiterinnen, die ältere Personen pflegen?“

Untern. B: „Naja, Unterschied alleine von der Betreuungsform. Weil ja auch die gesellschaftlichen Einrichtungen anders aufgestellt sind jedenfalls, finde ich schon. Weil für ein Kleinkind, da gibt es diverse Einrichtungen von Krabbelstube über Kindergarten, Hort. Für die älteren Leute hängt es wahrscheinlich wieder davon ab, wie schwer ist dieser Fall, braucht der jetzt nur eine stundenweise Betreuung oder gibt es ganz einfach die Notwendigkeit da wirklich mehr zu tun. Ich glaube auch, dass es sicherlich einen Unterschied macht, ob man ein kleines Kind pflegt oder ob man einen alten Menschen pflegt, der eben de facto über ein Krankheitsbild verfügt, das möglicherweise nicht mehr heilbar ist. Bei einem Kind ist es in 99 Prozent der Fälle doch anders. (...) Das macht meiner Meinung nach einen großen Unterschied, glaube ich schon, die Perspektive eine andere ist. (...) Ein Kind wird normalerweise eben größer und entwickelt sich. Bei einem älteren Menschen weiß man, es geht eigentlich irgendwann einmal eben dem Ende zu. Da ist die psychische Belastung, glaube ich, schon eine andere.“

Ein Argumentationsstrang findet sich in den Interviews mit den über die Pflege weniger informierten Gesprächspartnerinnen immer wieder: **die Verschiedenartigkeit der Bedürfnisse der Gepflegten und Betreuten, die es schwer mache, standardisierte Maßnahmen zu entwickeln und anzubieten.**

Untern. A: „Das muss man von Fall zu Fall entscheiden. Es läuft ja kein Fall gleich ab. Man weiß ja nicht, welches familiäre Netz ist vorhanden, gibt es da ein Einzelkind, das sich jetzt um alte, pflegebedürftige Eltern kümmern muss, gibt es da Geschwister, teilt man sich das mit einem Ehepartner,

ist diese Betroffene eine allein erziehende Mutter, die ohnedies noch... (...) Da gibt es ganz unterschiedliche Bedürfnisse. Ich wüsste jetzt nicht, wie man das standardisiert abwickeln kann.“

Untern. B.: „Bei diesen Pflegesachen, die jetzt bei uns zwar noch nicht so gravierend zu Tragen gekommen sind, aber es ist meistens schon eine individuelle Sache. Jemand, der möglicherweise eine Alzheimerkrankheit hat (...), das ist nicht vergleichbar mit jemandem, der eben vielleicht sich etwas bricht. Ich glaube, man muss da schon sehr differieren, um welche Krankheit und welche Pflegeform handelt es sich, und ich glaube auch, dass dann die Mitarbeiter selber – das ist jetzt meine Vermutung – je nachdem wie schwer die Krankheit ist, sich da möglicherweise auch lieber eine professionelle Hilfe holen, weil sie eben dann wissen, die sind wirklich ausgebildet und können das.“

Dass es in der Betreuung und Pflege alter Menschen verschiedene Ausprägungen und Schweregrade gibt, sei unbestritten, trotzdem drängt sich der Eindruck auf, dass mit diesem Argument erklärt werden soll, weshalb im eigenen, familienfreundlichen Unternehmen Pflege und Betreuung kaum thematisiert werden. Die Betonung der Uneinheitlichkeit und damit der Unübersichtlichkeit kann als Hinweis gelesen werden, dass die GesprächspartnerInnen den Eindruck haben, dass ihr Wissen nicht ausreicht. Als Folge davon gehen sie tendenziell davon aus, dass individuelle Lösungen das Mittel der Wahl sind. Wenn es tatsächlich zuträfe, dass für jeden Einzelfall eine besondere Lösung gefunden wird, dann wäre das eine Erklärung dafür, dass die Unternehmenspolitik – übrigens auch für die MitarbeiterInnen – unklar bleibt und dass für ein standardisiertes Angebot an pflegefreundlichen Maßnahmen keine Notwendigkeit zu bestehen scheint. Die von uns interviewten pflegenden Angehörigen – von denen niemand in einem der befragten Unternehmen arbeitet, weshalb eine direkte Gegenüberstellung nicht möglich ist – zeichneten mehrheitlich ein anderes Bild: Nur zwei von ihnen berichteten davon, dass ihre ArbeitgeberInnen individuell passende Lösungen entwickelt haben.

Die **Wissenslücken** der Befragten in den Unternehmen A, B und C könnten sich daraus erklären, dass es dort nur **wenige sichtbare, pflegende MitarbeiterInnen** gibt. Die drei Interviewpartnerinnen hatten ihrer Aussagen nach persönlich nur in seltenen Einzelfällen beruflich mit Pflegenden zu tun. Die Frage nach einer pflegefreundlichen Unternehmenspolitik stellt sich da wohl weniger als in Unternehmen D, wo – wie die Gesprächspartnerinnen dort erzählten – rund „15 bis 20 Prozent“ der MitarbeiterInnen „solche Probleme“ haben. Dabei ist zu bedenken, dass sich wohl überdurchschnittlich viele MitarbeiterInnen in Unternehmen D für die Übernahme der häuslichen Pflege ihrer Angehörigen entscheiden, weil sie ausgebildete Fachleute auf diesem Gebiet sind.

Wie sehr die Pflege und Betreuung von älteren Angehörigen in einem Unternehmen ins Gewicht falle, hänge von der **Altersstruktur der MitarbeiterInnen** ab, erklärte eine der Interviewpartnerinnen aus Unternehmen D. Je höher das Durchschnittsalter liege, desto größer sei die Wahrscheinlichkeit, dass MitarbeiterInnen mit Betreuungs- und Pflegebedürfnissen älterer Angehöriger konfrontiert werden. Unternehmen mit einer hohen MitarbeiterInnenbindung und einer geringen Fluktuation – wie etwa Unternehmen D – stünden am ehesten vor

der Herausforderung einer pflegefreundlichen Firmenpolitik. Eine Bestätigung fand diese Beobachtung übrigens im Verlauf unseres Forschungsprojekts:

In einem der Unternehmen, die wir ursprünglich zur Befragung ausgewählt hatten – einem recht jungen Unternehmen –, liegt das Alter der MitarbeiterInnen nicht über 40: Hier stellte sich die Frage der Pflegefreundlichkeit tatsächlich (noch) nicht, weshalb wir dieses Interview aus der Analyse genommen haben. Das niedrige Durchschnittsalter der MitarbeiterInnen könnte zum Beispiel eine Erklärung dafür sein, dass die Interviewpartnerin aus Unternehmen B meinte, dass es „in der Natur der Sache“ liege, dass es mehr „Muttis“ als Pflegende bei ihnen gebe (siehe Kapitel 2).

Untern. D (1): „Die Wachsamkeit im Personalwesen und in der Geschäftsführung hat natürlich da zu sein: Ah, jetzt sind so und so viele wieder in dem Alter. Ich rieche das schon und ich kenne mein Unternehmen nun 23 Jahre von der Pike auf, also wir riechen das schon und sagen: ‚Jössas Maria, da werden fünf kommen‘. Da richtet man es sich schon so ein bisschen und tut etwas anderes ein bisschen nach hinten verschieben.“

Die Antworten der Interviewpartnerinnen aus den Unternehmen A, B und C sind interessant, weil sie **blinde Flecken** aufzeigen – und zwar nicht nur in der Unternehmenspolitik, sondern auch bei den Pflegenden selbst, die ihre ArbeitgeberInnen nicht immer über ihre häusliche Situation informieren, was die Interviews mit den Pflegenden bestätigen. Ein besonders anschauliches Beispiel dafür lieferte eine der betreuenden GesprächspartnerInnen: Frau Theta hat selbst eine hohe Führungsposition inne. Sie ging – der überaus familienfreundlichen Unternehmenspolitik und -kultur entsprechend – sehr offen damit um, dass ihr Mann betreuungsbedürftig geworden war und sie diese Betreuung zu beträchtlichen Teilen übernommen habe. Ihre **Kommunikationsbereitschaft habe Auswirkungen auf das Verhalten der MitarbeiterInnen** gehabt, erzählte sie. Sie erfahre nun viel mehr von den Vereinbarkeitsproblemen ihrer KollegInnen. Betreuung und Pflege (von Kindern und Erwachsenen) seien viel mehr zum Thema geworden (siehe dazu auch Kapitel 4.4). Frau Theta scheint als Führungskraft durch ihren persönlichen Umgang mit den Themen Pflege und Betreuung die bis dahin auch in ihrem Unternehmen und für sie als Vorgesetzte unsichtbaren pflegenden MitarbeiterInnen gleichsam zum Vorschein gebracht zu haben.

Frau Theta: „Auf einmal kommen die Leute und sagen: Ja, meine Schwiegermutter. Und da ist es die Oma von dem oder von meinem Freund oder von... Auf einmal sprechen die Leute, man merkt, dass die... dass das Thema sehr viele Menschen betrifft. Das habe ich eindeutig gemerkt.“

I.: „Und das ist dann eigentlich plötzlich aufgetaucht?“

Frau Theta: „Ja. (...) Ja, genau. Das hat es vorher nicht gegeben.“

Von den fünf befragten Unternehmensvertreterinnen können wohl nur die beiden Interviewpartnerinnen aus Unternehmen D als Expertinnen für die Frage der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf im engeren Wortsinn betrachtet werden, die deshalb hier in einem besonders langen Zitat die **Unterschiede zwischen Kinder- und Altenbetreuung** erklären sollen, da angenommen werden kann, dass das Wissen um diese Unterschiede die Voraussetzung für eine pflegefreundliche Politik ist.

Sich um ältere und alte Menschen zu kümmern, sei aufwändiger argumentieren sie,

- weil diese mehr eigenen Willen und Durchsetzungskraft hätten als Kinder.

Untern. D (1): „Es wird immer wieder vergessen, dass gerade das Kümmern um die ältere Generation oft dann wesentlich aufwändiger wird, als das, wo ich doch mit dem Kindergarten oder zur Not mit einer Tagesmutter, zum Teil mit einer... was weiß ich, Babysitter, mir helfen kann, was du ad hoc im Bereich der alten Menschen viel schlechter kannst. (...) Ein ganz wesentlicher Unterschied ist, dass ein erwachsener Senior zum Großteil ein mündiger Mensch bereits ist. (...) Es wirft sich eben ein Kind dreimal um die Erde und heult, weil es nicht zur Tante Mimi gehen möchte – ok, das ist aber wesentlich leichter zu bewerkstelligen, als ein Senior, der sich mit Händen und Füßen weigert ein Notruftelefon jetzt anschließen zu lassen. Der sich mit Händen und Füßen weigert, dass die Heimhilfe drei Mal am Tag kommt, weil: Das brauche ich nicht.“

- weil es nötig sei, auch gegen ihren Willen ihre Finanzverwaltung zu übernehmen.

Untern. D (1): „Zusätzlich natürlich auch zum Großteil auch noch seine Finanzverwaltung hat, das hat ein Kind nicht. Der sagt: ‚Nein, bin ich wahnsinnig, das brauche ich nicht, das kann ich mir selber machen, weil das Geld brauche ich oder das ist die Pension oder das ist euer Erbe oder das ist...‘ Man darf das nicht vergessen, dass ich es hier mit erwachsenen, mündigen Menschen zu tun habe – wenn wir natürlich auch ein paar demente oder Alzheimer oder Menschen, die schon entmündigt sind oder einen Sachwalter haben, haben in den Angehörigen der Mitarbeiter. Aber das ist, glaube ich, der gravierende Unterschied, dass ich doch ein wesentlich leichteres Handlungsfeld im Bereich der Kinder habe.“

- weil sie klare Wünsche hätten, wie ihre Betreuung idealerweise aussehen sollten.

Untern. D (1): „Du hast auf der anderen Seite der älteren Generation voll mündige Menschen, die ein Leben hinter sich haben, die auch Erfahrungen haben und die klare Wünsche haben, klare Vorstellungen von ihrer Pflege haben oder es nicht wahrnehmen wollen, dass ihre Fähigkeiten auf Grund der Erkrankung so zurückgegangen sind, dass sie das selber nicht mehr können.“

- weil sie feste Vorstellungen hätten, wie ihr Tag zeitlich ablaufen sollte.

Untern. D (1): „Es ist natürlich dadurch, dass die älteren Herrschaften eben gewisse Forderungen...: Um sechs Uhr muss die jetzt da sein. Weil der bildet sich ein, da muss das Abendessen da sein, weil der braucht dann sein Fernsehen, was weiß ich. Das kannst du bei einem Kind anders handeln.“

- weil sie ihre Wünsche auch mit Argumenten vorbrächten, die den Charakter von Vorwürfen hätten und bei den Pflegenden zu einem schlechten Gewissen führen können, das bei diesen zu selbsterstörerischem Einsatz führen kann (siehe auch Dawid et al. 2008: Kapitel 2.3).

Untern. D (1): „Weil ja die Angriffe - in Anführungszeichen - der zu Pflegenden verbal ganz anders sitzen als so ein Kind. Na gut, das Kind schreit eben einmal: Ich mag dich nicht. Naja, soll vorkommen. Solche Dinge haben wir da schon verschiedentlich gehört, wenn die eben zum siebenten Mal das Computerspiel...: Ich mag dich nicht - zur Mama. Das ist aber leichter in ein System zu bringen oder leichter damit umzugehen, als die Dinge, die dann Senioren – manchmal auch sehr untergriffig – aus ihrer Verzweiflung natürlich auch heraus und aus ihrer Hilflosigkeit heraus durchaus einen Pfleger, also den pflegenden Angehörigen, entgegenbringen und das sitzt dann wesentlich tiefer. Da kommen die Schuldgefühle: Naja, ich war als Kind... der hat sich immer gekümmert, ich muss mich jetzt auch kümmern, ich muss schauen, dass das, ich muss. Also wir haben oft zu tun... unsere eigenen Mitarbeiter fast zu schützen davor, dass sie sich vollkommen zerfransen, weil diese Forderungen von Seiten der zu pflegenden Angehörigen sehr massiv sind und da auch sehr viel [an] Verletzungen passieren. Das ist anders im professionellen Bereich. Wenn ich als Heimhilfe oder Pflegehelfer oder Diplomierter zu einem Klienten gehe, zu einem Patienten gehe, zu einem Kunde gehe, dann ist das der Kunde und ich habe eine andere Form der Abgrenzung.“

- weil es einen Unterschied beim körperlichen Aspekt der Pflege gebe: Ein Kind, das zum Beispiel niedergefallen sei, könne man leicht wieder aufheben, einen erwachsenen, alten Menschen jedoch nicht. Da müsse „fachkundiges Personal“ helfen, und da gebe es wieder das rechtliche Problem, dass in Notfällen nicht alle professionellen BetreuerInnen alle nötigen Maßnahmen auch wirklich ergreifen dürften.

Untern. D (1): „Der andere Aspekt ist natürlich auch der körperliche, ich kann leichter Kinder pflegen als ich Erwachsene, zum Teil sehr schwere Väter, aber auch Mütter mit den verschiedensten Krankheiten pflegen kann, d.h. es ist eine körperliche Herausforderung.

[...]

... rennen dann die Telefone heiß, weil wer nicht mehr vom Klo aufkommt, weil wer über einen Teppich geflogen ist, weil er aus irgendeinem Grund hinuntergefallen ist und nicht mehr aufkommt. Da kann nicht die Mama kommen und sagen: So, schwupp, wir stehen wieder. Weil da brauchst du das fachkundige Personal, es darf ja, wie Sie wissen, nicht jeder hingreifen aus verschiedenen rechtlichen Gründen, das ist schon ein gewaltiger Unterschied.“

- weil man es bei alten Menschen mit komplexeren Krankheitsbildern zu tun habe.

Untern. D (1): „Was aber ganz anders ist, bei dem Krankheitsverlauf der ja dann der ist, der zur wirklichen Pflege führt und da geht es ja nicht mehr nur um Ohrenweh oder um eine Grippe, da geht es ja um schon sehr komplexe Krankheitsbilder.“

- weil ältere betreuungs- oder pflegebedürftige Angehörige zum Beispiel nicht so ohne weiteres an den Arbeitsplatz mitgenommen werden können, wo sie sich für ein, zwei Stunden still mit einem Spiel oder Buch beschäftigen.

Untern. D (1): „Ich kann ein Kind, wenn es einen gebrochenen Fuß hat und nicht in den Kindergarten gehen darf, nehmen wir an, kann ich es in die Arbeit durchaus mitnehmen – na da spielen sie eben da ein bisschen usw. Das möchte ich sehen, welcher Senior sich denn so reizend auf den Arbeitsplatz mitnehmen lässt, dem kann ich nämlich kein (...) Tierlotto in die Hand drücken und sagen: Weißt du was, Papa, spielst eben jetzt zwei Stunden Lotto oder liest du dein Kinderbuch. Weil das wird er nie machen. Also diese Situationen zu lösen sind deswegen sehr, sehr viel schwieriger.“

- weil es weniger Möglichkeiten gebe, sie kurzfristig „beaufsichtigen“ zu lassen (zum Beispiel in der Nachbarschaft).

Untern. D (1): „Ich erinnere mich mit Schrecken an Zeiten, wo der Opa da in der Früh ins Telefon gelallt hat: Ja-aa, ein Schlaganfall. Du hast eine Stunde später eine Sitzung, nein nichts, du kannst ja nur wie ein Irrsinniger fahren, dann fährst du noch... dann kannst du ihn noch nach Lainz hinbringen usw. Nicht, das ist dann schon wesentlich massiver, weil da ja kaum... da kannst du keinen Nachbarn mehr anrufen, der sagt: Nein, geh. Da musst du schon selbst sehr intensiv eingreifen. Also es ist mit Kindern leichter zu machen. (...) Da gibt es bei Kindern viel mehr Möglichkeiten. Ja, da gibt es natürlich auch die Mütter jetzt von anderen...“

Untern. D (2): „...Kindern usw. Das hast du aber dann im Altersbereich nicht.“

Untern. D (1): „Da ist man auch viel stärker... auch ein bisschen vernetzter, wo man sagt: ‚Ich rufe eben die Mutter von der Freundin vom Kind an und die nimmt es mit auf zwei Stunden und dann geht sich das schon wieder aus‘. Das geht alles im Altenbereich nicht mehr. Man ist auch gar nicht mehr so vernetzt.“

- weil Termine mit alten Menschen häufig kurzfristiger und ungeplanter wahrzunehmen sind und durchschnittlich länger dauern.

Untern. D (2): „Gewisse Termine sind leichter im Bereich der Kinder zu organisieren. Jetzt vor allen Dingen im Bereich der Schule zum Beispiel. Man weiß rechtzeitig, wann schulfreie Tage sind, zumindestens einige Zeit vorher, sodass wir auch den Dienstplan danach richten können. (...) Arzttermine, Am-

bulatoriumstermine oder sonst etwas, das geht gar nicht so einfach, da ist man angewiesen wegen den Terminen. (...) Termine werden einem da relativ auch knapp manchmal vorgeschrieben und die muss man dann eigentlich auch wahrnehmen gemeinsam mit den zu Betreuenden. (...) Wenn da im Altenbereich etwas passiert, dann ist das gleich... das dauert gleich länger, weil dann muss man meistens mit ins Spital fahren. Dort kann ich ihn auch nicht im Wartesaal sozusagen sitzen lassen oder... den Papa, die Mama. Da muss ich daneben sitzen bleiben.

Dass es bei Familienfreundlichkeit nicht nur auf die freiwillige Leistungen der Unternehmen ankomme, sondern auch auf die **rechtlichen Rahmenbedingungen**, darauf verwiesen die Gesprächspartnerin aus Unternehmen A und eine der befragten pflegenden Angehörigen. Beide sprachen denselben Aspekt im Arbeitsrecht an, beide mit dem Argument, dass er Ungleichheit zwischen den MitarbeiterInnen schaffe, die Kinder betreuen, und jenen, die sich um ältere Angehörige kümmern. Mütter und Väter haben nach der Karenzzeit in Unternehmen mit mehr als 20 ArbeitnehmerInnen (in Abhängigkeit von der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit) ein gesetzlich verbrieftes Recht auf Teilzeit, wobei sie viele Freiheiten bei der Auswahl der Arbeitszeiten haben.¹² Pflegende und Betreuende haben keine vergleichbaren Rechte.

Untern. A: „Es gibt gesetzliche Regelungen für das Recht in Karenz und wieder, was die Rückkehr betrifft. Das gibt es meines Wissens nicht für... ich meine, außer Pflegeurlaub. Aber derartig umfassende Regelungen gibt es ja nicht. Insofern ergibt sich natürlich per se ein Unterschied, weil man als Unternehmen ja anders konfrontiert ist, wenn eine Mutter aus der Karenz zurückkommt und Teilzeit arbeiten will. Sie dürfen ja nicht vergessen, dass die sich den Teilzeitfaktor und auch die Tage, an denen sie kommen möchte, aussuchen kann. Das heißt alleine aus dem, wenn ich jetzt unterstelle, ich bin Führungskraft und habe zehn Mitarbeiter und davon sind fünf Mütter, die die neue gesetzliche Regelung in Anspruch nehmen können und dann kommen noch zwei dazu, die ihre Eltern pflegen, dann ist es so, dass die schlechter gestellt sind. Weil die Mütter können sich das aussuchen. Da hat diese gut gemeinte Regelung möglicherweise auch einen negativen Effekt. (...) Darüber können wir als Unternehmen nicht hinweg.“

Frau Sigma: „Ein Paar, verheiratet mit kleinen Kindern, haben natürlich insoferne Erleichterung, als sie ja dann Teilzeit machen können, was Sie als pflegender Angehöriger nicht so ohne weiteres bekommen.“

Den Abschluss dieses Kapitels sollen die **Erfahrungen von zwei befragten Pflegenden** bilden. Eine Wortmeldung ist ein Hinweis darauf, dass eine offiziell familienfreundliche Firmenpolitik in der Realität nicht immer familienfreundlich sein muss: Frau Sigma arbeitet in einem Unternehmen, das sich in einem der seit 2004 jährlich stattfindenden Wettbewerbe „Great Place to work“¹³ unter den Top-Ten findet. Sie musste erleben, wie ihre Pflge Tätigkeit mit dazu beitrug, dass sie fast ihren Job verlor und nur nach Intervention beim Betriebsrat in der Firma bleiben konnte – wenn auch auf einer hierarchisch deutlich niedrigeren Position als zuvor. Schuld daran sei die Karriereorientierung des Unternehmens, meinte sie, die über allem anderen stehe.

Frau Sigma: „Das ist mir aufgefallen, der Karrieredrive... das war ja dann auch bei mir so, da habe ich ja dann am meisten gelächelt. Wie soll ich Ihnen das sagen? Zuerst bei [Abteilung 1], da war ich ein Ma-

¹² Siehe dazu <http://www.arbeiterkammer.at/www-4086.html> (23.4.2008)

¹³ Auf die Jahreszahl wird verzichtet, um die Anonymität der Gesprächspartnerin und des Unternehmens zu wahren.

nager, nicht wahr, ein Senior Manager. Nachher in [Abteilung 2], da musste ich froh sein, dass ich nicht bis zum Associate hinunterdegradiert wurde. So ist das gelaufen, ja. Das ist dort, in diesem Unternehmen ist das also sehr stark. Das ist ein amerikanisches Unternehmen, ist das also sehr stark, dass man sich über den Jobtitle definiert und nicht über die Qualifikation durch Schulung und so weiter.“

Das andere Zitat zeigt, dass Familienfreundlichkeit auch zum völlig selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmenspolitik und -kultur werden kann – sogar in einem länderübergreifenden Unternehmen. Frau Theta hatte kein Problem – trotz der Pflege ihres deutlich älteren und schwer erkrankten Mannes – ihre Leitungsposition zu behalten. Das sei überhaupt kein Thema gewesen – genauso wenig wie bei einer Kollegin in Deutschland, ebenfalls in hoher leitender Funktion, die ein Baby bekommen habe.

I.: *„Hat die Firma Ihnen irgendwelche Angebote gemacht? (...) Wie haben die darauf reagiert, wie Sie gesagt haben, dass Sie jetzt sich ein bisschen um Ihren Mann kümmern müssen?“*

Frau Theta: *„Das ist bei uns in der Firma kein Thema, weil wir haben eine Frau in leitender Position in Deutschland, also die war im Einkauf und dann hat sie ein Baby bekommen, das war auch kein Thema, dass die während dieser Zeit um 17 Uhr nach Hause geht in leitender Position.“*

3 Angebote der Unternehmen für pflegende und betreuende MitarbeiterInnen

Dass sich in der Mehrzahl der Unternehmensinterviews keine deutlichen Hinweise auf eine gute Verankerung der Pflegefreundlichkeit innerhalb der auf Familienfreundlichkeit ausgerichteten Unternehmenspolitik finden, heißt jedoch nicht, dass in diesen Unternehmen keine (passenden) Angebote für pflegende MitarbeiterInnen bereit stünden. Alle fünf Gesprächspartnerinnen benannten Maßnahmen in ihrem Unternehmen, die die Vereinbarkeit von häuslicher Pflege und Beruf erleichtern können. Viele Angebote sind zwar für Eltern mit kleineren Kindern konzipiert, trotzdem können auch sie für Pflegende genau richtig sein. Die zur Verfügung gestellten Maßnahmen betreffen die Arbeitszeit, die Möglichkeit, Teile der Arbeit zu Hause zu erledigen, Karenzmodelle, Beratung und psychologische Unterstützung, Vermittlung von professionellen Betreuungskräften sowie Geld- und Sachleistungen.

3.1 Angebote, die die Arbeitszeit betreffen

Der deutliche Schwerpunkt der pflegefreundlichen Maßnahmen betrifft die Arbeitszeit. In diesem Bereich gibt es auch die größten Gestaltungsmöglichkeiten für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen. Die Angebote gehen sowohl in Richtung Teilzeitarbeit als auch mehr Flexibilität bei unveränderter Stundenanzahl.

Die befragten Unternehmen haben Erfahrungen mit **Arbeitszeitverkürzungen** von einigen wenigen Stunden genauso wie von einem Großteil der Arbeitszeit: Die Interviewpartnerin aus Unternehmen C berichtete zum Beispiel von einer Mitarbeiterin, für die fünf Wochenstunden weniger schon die erhoffte Erleichterung bei der Betreuung ihrer betagten Eltern brachten, und von einer anderen, die in der ersten Zeit nach der Babypause zehn Stunden wöchentlich im Büro war, derzeit gerade 20 Stunden und jederzeit die Möglichkeit habe, weiter aufzustocken. Derartige Lösungen stünden wohl auch pflegenden MitarbeiterInnen offen, meinte sie,

die Frage habe sich aber bisher noch nie gestellt, weil sie noch nie mit pflegenden MitarbeiterInnen konfrontiert gewesen sei, die eine derartige Lösung angestrebt habe.

Untern. C: „Frauen mit Kindern haben wirklich jegliche Möglichkeiten, egal ob sie dann 20 Stunden arbeiten oder ob sie fünf Jahre in Karenz bleiben wollen, das ist komplett flexibel gestaltet. (...) Ich habe eine gehabt, die hat die erste Zeit da zehn Stunden gearbeitet und arbeitet jetzt 20 Stunden, also ich kann sie, wenn sie will, nächstes Jahr auf 25 Stunden, also das ist wirklich frei gestaltbar. Bei Pflege dann würde ich es nicht anders sehen. Ich glaube, dass in unserem [Unternehmen] schon eine große Bereitschaft ist auch von den Vorgesetzten, wenn es solche Fälle gibt, dass man etwas machen kann.“

Im Laufe des Gesprächs fiel der Befragten aus Unternehmen B auf, dass jene pflegenden MitarbeiterInnen in ihrem Unternehmen, von denen sie gehört hat, bereits teilzeitbeschäftigt waren, als sie die Betreuung einer bzw. eines Angehörigen übernahmen – meist weil sie sich um ihre Kinder kümmerten. Danach hätten diese MitarbeiterInnen ihre Arbeitsstunden noch weiter reduziert und sich um geblockte Arbeitszeitmodelle bemüht, bei denen man zum Beispiel alle Wochenstunden an einem einzigen Tag absolvieren kann.

I.: „Haben diese Mitarbeiterinnen vielleicht... wollten die teilzeitbeschäftigt werden? Oder wollten sie mehr Stunden arbeiten?“

Untern. B: „Die eine war teilzeitbeschäftigt, also alle waren eigentlich teilzeitbeschäftigt, das ist eigentlich auffallend, ja, die haben dann noch reduziert. (...) Die haben alle ein Teilzeitmodell gehabt, ich glaube jetzt, weil sie kleine Kinder hatten, ja – kann ich aber jetzt nicht in jedem Fall so belegen. Aber die haben dann von ihrer Teilzeitvereinbarung, die jetzt sagen wir 20, 25 Stunden war, dann noch einmal reduziert, dass sie eben einen Tag in der Woche zum Beispiel nur kommen mussten.“

Aus dem Interview mit der Befragten aus Unternehmen C geht hervor, dass Arbeitszeitverkürzungen nicht immer weniger Arbeit, sondern manchmal auch nur eine kürzere Anwesenheit bedeuten. Denn die oben erwähnte Mitarbeiterin, die ihre Wochenarbeitszeit um fünf Stunden verkürzt hatte, erbringe genau das gleiche Arbeitspensum wie zuvor. Wie das genau funktioniert habe, wisse sie nicht, sagte die Gesprächspartnerin und hielt es für möglich, dass die „sehr verantwortungsvolle“ Mitarbeiterin in ihrem Aufgabenbereich etwas umorganisiert und/oder in der Zeit ihrer Anwesenheit mehr gearbeitet hatte (siehe dazu Dawid et al. 2008: Kapitel 2.2.2)

Untern. B: „Sie ist sehr verantwortungsbewusst, also, und damit ist...aber ich merke halt jetzt schon, dass sie sich leichter tut, indem sie eben ein paar Stunden reduziert hat, aber auf der anderen Seite erledigt sie trotzdem die Arbeit, die sie eigentlich sonst auch hätte, mit der vollen Stundenanzahl (...).“

I.: „Wie geht das?“

Untern. B: „Naja, sie ist sehr tüchtig, muss man schon sagen. Vielleicht auch in ihrem Referat, dass sie dann die Arbeit ein bissl mehr verteilt, aber ich brauche mich um nichts kümmern, weil sie das alles abdeckt.“

I.: „Das heißt, die Kollegin hat organisatorisch etwas umgestellt?“

Untern. B: „Es so organisiert, dass es, wenn sie nicht da ist, trotzdem weiterläuft. Es sind ja nur ein paar Stunden, die sie reduziert hat, das fällt dann nicht so sehr ins Gewicht, als wenn jemand nur Teilzeit arbeitet. (...) Sie hat fünf Stunden reduziert.“

Für eine der pflegenden GesprächspartnerInnen, Frau Sigma, kommt eine Arbeitszeitverkürzung genau aus diesem Grund nicht in Frage: Ihr Arbeitgeber lege größten Wert auf Vollzeitbeschäftigung. Sie kenne zwei KollegInnen, die ihre Arbeitszeit reduziert hätten und trotzdem genauso viel arbeiten müssten wie zuvor. Da sei es ihr lieber, das voll Gehalt für die volle Arbeit zu bekommen, denn Stunden könne man in Wirklichkeit ohnehin kaum einsparen. Vertretungen seien bei ihrem Arbeitgeber so unüblich, dass selbst die Arbeit, die während des gesetzlichen Urlaubs anfällt, zur Gänze eingearbeitet werden müsse.

Frau Sigma: „Die Firma geht ausgesprochen darauf, obwohl sie sich als besonders familienfreundlich deklariert, dass die Mitarbeiter alle Vollzeit machen, keine Teilzeit. (...) Ich habe unlängst jetzt mit einer Kollegin gesprochen, die ist älter als ich, die hat nur ein Jahr noch bis zur Pension und die ist natürlich sofort auf die Altersteilzeit gegangen, wie das möglich war (...). Sie arbeitet (...) Dienstag, Mittwoch, donnerstags, sie arbeitet drei Tage mit dem Effekt, dass sie eigentlich einen Vollzeitjob hat, sie muss das nämlich einarbeiten. Genau dasselbe habe ich auch beobachtet bei Urlauben. Also in dieser Abteilung, wo ich jetzt bin (...). Wenn ich da 14 Tage Urlaub nehme, arbeite ich sechs Wochen daran die 14 Tage wieder einzuholen. Ja. Also das heißt, das geht also weiter ohne Vertretungsmöglichkeit. Da muss ich sagen, dass ist ja eigentlich keine Erholung. (...) Ich habe das auch von einem anderen gehört, der auch auf Teilzeit wollte, und zwar eine Nachmittagsteilzeit, (...) da haben sie mir dann gesagt, ich soll da vorsichtig sein, denn der Betreffende hat dann bis Mitternacht gearbeitet. Der ist zu Mittag gekommen und ist dann bis Mitternacht... Da muss ich sagen, na dann zahlt mir lieber voll, dann cash ich ab so lange es geht. Das ist die Situation dort, dass man eigentlich Vollzeitarbeitskräfte bevorzugt und wer Teilzeit arbeitet oder in Urlaub geht, muss einarbeiten.“

Schwierig zu realisieren ist eine Arbeitszeitverkürzung häufig bei Führungskräften: So erklärte zum Beispiel die Gesprächspartnerin aus Unternehmen C, die selbst eine Leitungsposition innehat, nach einigem „lauten“ Überlegen über ihre eigenen Möglichkeiten, wenn ein Pflegefall in der Familie einträte, dass ihr Arbeitgeber viele pflegefreundliche Angebote zur Verfügung stelle, wie etwa Arbeitszeitreduktion, Telearbeit und Karenzierung, und dass sie außerdem ihre Abteilung umorganisieren könne. Da aber eine Mindestanwesenheit in ihrer Position nötig sei, und sie zum Beispiel viel Arbeitszeit in Besprechungen verbringe, würde ihr möglicherweise nichts anderes übrig bleiben, als ihre Position aufzugeben. Einen Job im selben Unternehmen könne sie aber sicher behalten.

Untern. C: „Man müsste die Arbeit halt dann organisieren. Das lässt sich in dem Fall vielleicht auch über einen Telearbeitsplatz, dass man trotzdem nicht ganz weg ist, dass man doch irgendwie erreichbar ist, dass man trotzdem irgendwie mitarbeitet. (...) Oder dass man einen Teil zu Hause arbeitet und teilweise hereinkommt (...). Da gibt es gerade in diesem Haus oder im öffentlichen Dienst doch einige Varianten, die denkbar sind. Wir haben ja sehr viele Telearbeitsplätze mittlerweile für Mütter mit Kindern oder Vätern mit Kindern. Ich glaube, dass sich das System auch umlegen lässt auf Pflegebedürftigkeit.

[...]

Ich habe relativ viele Sitzungen, wo ich eigentlich persönlich anwesend sein soll. Das wird sich dann natürlich schwierig vereinbaren lassen, aber das ist dann wirklich situationsabhängig. Man kann dann auch die Abteilungsleitung zurückgeben, wenn das so ein gravierende Fall ist, und sagen, ok, ist man halt nur mehr auf Sacharbeiterebene tätig. Dann lässt es sich natürlich leichter vereinbaren. Als Leiterin ist es halt ein bissl schwierig. Ich habe zwar einen Stellvertreter, aber irgendwo wird trotzdem erwartet, dass ich mich um die Agenden kümmere. Müsste man in meinem speziellen, persönlichen Fall dann wirklich anschauen, ob ich dann nicht die Leitung zurückgeben würde... Weiß ich nicht.“

Dieses Gedankenexperiment findet in den Erfahrungen von Frau Tau, einer Interviewpartnerin, die ihre Mutter und ihren Lebensgefährten betreute, eine „reale“ Bestätigung. Auch sie hatte eine Leitungsposition inne. Als ihre Pflegeaufgaben größer wurden, wollte sie ihre Arbeitszeit reduzieren und schlug ein Job-Sharing vor. Ihr Arbeitgeber war nicht bereit, ihr entgegenzukommen, woraufhin sie kündigte. Frau Tau führe aus, dass ihr ehemaliger Arbeitgeber größten Wert auf klare Verantwortungen gelegt habe und deshalb weder dem Job-Sharing zustimmen wollte, noch eine Assistentin bewilligte, die einen Teil der Arbeit hätte erledigen können.

Frau Tau: „Was ich noch sagen muss, ich hätte gerne halbtags weitergearbeitet, das war bei meinem Arbeitgeber nicht möglich. Das war auch ein Punkt, wo ich mir gesagt habe, ok, lasse ich es einfach ganz.“

I.: „Damals (...) haben Sie versucht, halbtags... Stunden zu reduzieren?“

Frau Tau: „Genau, hätte ich gerne gemacht, das war nicht möglich. In meinen Augen wäre es möglich gewesen, also vom organisatorischen Standpunkt, aber sie konnten sich das nicht vorstellen. Man hätte das auch machen können, zu zweit. Ich meine, ich auch meinen Lohn natürlich halbieren müssen. Das wäre eine schöne Variante gewesen, aber es war leider nicht möglich.“

I.: „Das heißt, Sie haben sich damals an Ihren Vorgesetzten, Chef gewendet?“

Frau Tau: „Ja, ich habe das schon angeboten. Weil klar, von meiner Seite habe ich schon gewusst, dass eine Überforderung war. (...) Ich habe dann noch eine Assistentin beantragt, und die wurde angelehnt. Und dann habe ich mir gedacht, naja, wenn das so ist, dann geht nichts mehr.“

[...]

I.: „Sie haben gemeint, dass Ihr Chef... das war einfach damals nicht möglich.“

Frau Tau: „Ja, das hat nicht ins Konzept gepasst. Wenn zwei Arbeitnehmer geteilt, das ist Mehraufwand, auch unübersichtlich, dann weiß man auch nicht, wen man ansprechen soll. Zwei zugleich anzusprechen, ist in so einem Betrieb von der Dynamik her schwierig. Es sollte immer nur einen geben, der an allem Schuld ist, alles kann, für alles dasteht – das ist einfacher. Geht schneller und so, habe ich auch verstanden also, vom Ablauf her war es natürlich schon verständlich.“

Noch häufiger als nach Arbeitszeitverkürzungen werde in ihrem Unternehmen nach mehr **Flexibilität** gefragt, erläuterte eine Gesprächspartnerin aus Unternehmen D. Das scheint logisch, wenn man sich die Merkmale in Erinnerung ruft, mit der sie die Pflegetätigkeit (im Vergleich zur Kinderbetreuung) charakterisiert hat (siehe Kapitel 2). Unvorhergesehene Zwischenfälle scheinen in der Pflege ebenso häufig zu sein, wie die Notwendigkeit, kurzfristig verfügbar zu sein, das meinte nicht nur die Befragte aus Unternehmen D, sondern zeigte sich auch in den Interviews mit den Pflegenden.

I.: „Ist das jetzt so, dass die Leute eher die flexiblere Arbeitszeit brauchen von wegen Einteilung Dienstplan und so oder dass sie auch die Zeit dann tatsächlich reduzieren, dass sie weniger arbeiten?“

Untern. D (1): „Auch das haben wir. Aber von der Menge her ist es trotzdem die flexible Arbeitszeit. Allerdings haben wir auch welche, die auf Grund von Betroffenheit mit der Arbeitszeit zurückgegangen sind, das haben wir auch. Aber nicht in derselben Menge wie diejenigen, die eine flexiblere Arbeitszeit oder da einmal frei oder jeden Donnerstag eben nicht oder jeden... also die größere Anzahl sind die, die frei haben müssen oder die Zeiten eben verschoben nehmen, als diejenigen, die die Zeit reduzieren.“

[...]

I.: *„Kommen bei der Pflege von Älteren häufiger unvorhergesehene Dinge dazwischen? Haben Sie da den Eindruck, dass man sagt, dass man häufiger jetzt eben kurzfristig etwas organisieren muss oder auch häufiger weg muss, weil es ist jetzt zu Hause die Katastrophe passiert?“*

Untern. D (1): „Das muss ich schon sagen, dass das häufiger im Bereich der Betreuung bei älteren Menschen ist. Ich meine, ich habe ja selber Kinder großgezogen und ich habe also meine ältere Generation gehabt. Es ist schon so, dass es natürlich einmal passieren kann, dass der in der Schule im Turnunterricht irgendeinen Unfall hat und da wird angerufen. (...) Ich erinnere mich mit Schrecken an Zeiten, wo der Opa da in der Früh ins Telefon gelallt hat: ‚Jaaa, ein Schlaganfall‘. Du hast eine Stunde später eine Sitzung, nein nichts, du kannst ja nur wie ein Irrsinniger fahren, dann kannst du ihn noch nach Lainz hinbringen und so weiter. Nicht, das ist dann schon wesentlich massiver, weil da kannst du keinen Nachbarn mehr anrufen, der sagt: ‚Nein, geh‘. Da musst du schon selbst sehr intensiv eingreifen.“

Ein gutes Beispiel dafür lieferte Frau Omikron, eine Gesprächspartnerin, die sich um ihre an Morbus Alzheimer erkrankte Mutter kümmert und zwischen 50 und 60 Wochenstunden bei völlig freier Zeiteinteilung arbeitet. Sie habe ihre Arbeit zu erledigen, erzählte sie, wann sie das mache und wie viel Zeit sie dafür brauche, sei ihrem Arbeitgeber egal, weil sie nach Ergebnissen und nicht nach geleisteten Stunden bezahlt werde. Sie schilderte anschaulich, dass sie zum Beispiel regelmäßig das Büro verlassen müsse, wenn bei ihrer Mutter etwas Unvorhergesehenes geschehe, und betonte, wie sehr sie die flexiblen Arbeitszeiten schätze.

I.: *„Hätten Sie irgendetwas, (...) was Ihnen die Arbeitgeberseite noch anbieten hätte können, was Ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erleichtert hätte?“*

Frau Omikron: „Wie gesagt, ich kann mir nicht mehr vorstellen. Ich finde, ich habe es gegenüber vielen anderen leicht, mir das einzuteilen. Ich wiederhole mich: Die Arbeit muss getan werden, dann eben zu anderen Zeiten, aber diese Flexibilität, ich schätze das sehr. Ich glaube nicht, dass alle Arbeitgeber so großzügig sind oder dass das so üblich wäre bei anderen (...).“

I.: *„Sie persönlich fühlen sich von Arbeitgeberseite her so unterstützt?“*

Frau Omikron: „Schon. Sehr, ja.“

Alle befragten Unternehmen bieten – zum Teil großzügige – variable Arbeitszeitmodelle an, und zwar allen Beschäftigten gleichermaßen, egal ob sie Betreuungspflichten haben oder nicht.

Untern. A: „Wir haben (...) ein Arbeitszeitmodell, das besonders ist, (...). Wir haben nicht nur eine variable Arbeitszeit, wir haben ein [Arbeitszeitmodell, bei dem] die Mitarbeiter auch für sich selber die Aufzeichnung führen, und nicht kontrolliert wird, wann sie oder wie viel sie da sind. Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter gerne und mit Freude arbeiten und ihre Arbeit machen. Natürlich gibt es da und dort Erfordernisse, wie Filialöffnungszeiten, wo man da sein muss. Im Endeffekt geht es nicht um Zeit absitzen. Es gibt schon großzügige Rahmenbedingungen. Ich denke, dass man da zu-recht kommen kann.“

Untern. B: „Wir haben zwar variable Arbeitszeit, aber trotzdem eben einen Kundenverkehr und innerhalb dieses Geschäftslebens, dieses Geschäftsmodells, das eben sich irgendwo am Vormittag und am Nachmittag abspielt, würde das dann auch mit der variablen Arbeitszeit – was heißt, man kann sich die Zeit selber einteilen – nur schwer möglich sein, dass ich dann zu Hause noch jemanden pflegen kann. Also das kann ich mir persönlich eigentlich schlecht vorstellen.“

Untern. C: „Ich sehe es jetzt bei meinen Teilzeitkräften auf Grund der Familie – es obliegt uns schon, dass ich sage: ‚Ok, wie es sich einteilen lässt, dort schaut der Vater und dort schaut die Großmutter, ok, dann komm in der Zeit. Den Rest bleibst Du zu Hause‘. Das kann ich sehr wohl flexibel gestalten und das wäre auch im Rahmen einer Pflege flexibel zu gestalten und zu sagen: ‚Ok, von mir aus kommst Du halt Montag, Dienstag und bist halt den Rest der Woche zu Hause oder so‘.“

Untern. D (1): „Sehr einfach ist es bei den Mitarbeitern im so genannten Innendienst, (...). Wesentlich schwieriger ist es natürlich mit den Mitarbeitern im Außendienst, die da sind Heimhilfen, Pflegehelfer, etc. Allerdings haben wir dem insofern Rechnung getragen, dass wir..., wo wir glauben, dass wir fast die einzige Organisation sind, die ein Mitspracherecht bei der Dienstplangestaltung hat.“

Der Flexibilität sind aber auch Grenzen gesetzt, die sich einerseits aus dem Arbeitsrecht ergeben und andererseits aus der Notwendigkeit, den ungestörten Betrieb im Unternehmen aufrecht zu erhalten: Wer zum Beispiel Öffnungszeiten einzuhalten oder KundInnentermine wahrzunehmen hat, ist zumindest in dieser Zeit nicht verfügbar, das sagten nicht nur die GesprächspartnerInnen aus den Unternehmen, sondern auch Frau Kappa, eine pflegenden Interviewpartnerin, die als Verkäuferin arbeitet. Sie ist meist allein im Geschäft, weswegen es keine Möglichkeit für die von ihr sehr gewünschten gleitenden Arbeitszeiten gibt. Ihr zumindest sind die Flexibilität betreffenden Angebote wichtiger als Arbeitszeitreduktionen: Sie gehe gerne arbeiten, erklärte sie, weil sie bei den hochwertigen Schuhen, die sie verkaufe, „wieder ein Mensch“ werde. Teilzeit käme aus finanziellen Gründen für sie als allein erziehende Mutter von drei Kindern, die zusätzlich ihre Mutter und Tante betreut, nicht in Frage. Außerdem empfinde sie – was „vielleicht blöd“ sei – nur Vollzeitarbeit als vollwertig.

Frau Kappa: „So etwas wie gleitende Arbeitszeiten wären natürlich optimal. Aber das ist einfach nicht möglich, wenn man ein Geschäft offen hat von bis. Aber damit wäre mir geholfen gewesen.

[...]

Ich habe auch eine Zeit lang... da hatte ich einen Tag weniger und das war... war ich überhaupt nicht glücklich damit, nein. Ich möchte so dieses Gefühl haben, so Vollzeitarbeiten. Das ist blöd vielleicht, aber das ist so ein... so etwas wie vollwertige Arbeit, nicht so irgendwie Teilzeit, wo man dann so... Und abgesehen davon brauchen meine Kinder und ich eigentlich das Geld auch.“

Auch aus dem **Arbeitsrecht** ergäben sich Schwierigkeiten bei der Gestaltung von variablen Arbeitszeiten, erklärten die Interviewpartnerinnen aus Unternehmen D. Es sei aus finanziellen Gründen kaum möglich, nach 22:00 Uhr zu arbeiten.¹⁴ Genau das wäre aber für viele, die keine KundInnenkontakte haben, ein Ausweg:

Sie könnten die Arbeit trotz der Betreuungspflichten – die hauptsächlich tagsüber anfallen – am Abend erledigen, wenn die Gepflegten (und die kleineren Kinder) schon schlafen bzw. wenn die PartnerInnen und größeren Kinder bei der Pflege helfen könnten. Bei solchen Arbeitszeiten falle von Rechts wegen ein Nachtarbeitszuschlag an, der die Arbeitszeit teurer und damit derartige Regelungen für die Arbeitgeber unattraktiv mache.

I.: „Gäbe es irgendetwas, so von gesetzlichen Rahmenbedingungen, das Ihnen das leichter machen würde, also wenn Sie umgehen müssen mit...?“

Untern. D (2): „Doch, wie flexibel ist irgendeine Arbeitszeit. Wir haben doch manchmal auch (...) so kleinere... jetzt heißt das jetzt nicht: unüberwindbare... weil kreative Lösungen kann man finden, aber trotzdem, doch kleinere Steinchen im Weg. (...)“

I.: „Wo gibt es da konkret die Probleme? Bei der Flexibilität...?“

¹⁴Siehe <http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/7EECC242-4703-48A0-B124-BBC1DC339124/595/Nachtarbeit.pdf> (24.4.2008)

Untern. D (1): „Schau, wenn die arbeiten will, wenn die pflegt und sagt: ‚Ich will aber, ich will, schau, es würde gehen, um 18 Uhr kommt mein Mann nach Hause‘. Und ich habe eine Arbeit, wo ich jetzt keinen Kundenkontakt habe und ich möchte eben bis um 12 Uhr in der Nacht sitzen und das tun. Du darfst es ja gar nicht, weil nach 22 Uhr gilt wieder der Zuschlag, die darf ja nach 22 Uhr dann nicht mehr. (...)“

Untern. D (2): „Da sind viele so Sachen, wo die Leute sagen: ‚Ja, am Abend würde eh die Tochter nach Hause kommen oder der Mann nach Hause, da könnte ich durchaus...‘ Ok, man kann es ja so lösen dann.“

Untern. D (1): „Ja, aber das sind eben Dinge, wo ich sage, da brauchst du Kreativität und du musst denken, dass du mit einem Fuß immer wo stehst, wo du eigentlich einen Graubereich betrittst und das ist nicht das, was ich gerne tue. Aber im Sinne dessen, dass wir gemeinsame Lösungen haben, tue ich es dann eben auch.“

Pflegende und betreuende MitarbeiterInnen scheinen flexible Arbeitszeiten zu brauchen, sind aber selbst **nicht mehr sehr anpassungsfähig**, wenn es um ihre eigenen Arbeitszeiten geht: Früheres Kommen oder längeres Bleiben sind meist mit einem Organisationsaufwand bei der Pflege und Betreuung verbunden, aber möglich, wenn sie einen gewissen Zeitrahmen nicht überschreiten und nicht allzu regelmäßig vorkommen, wie die Interviews mit den Pflegenden zeigen. Frau Delta zum Beispiel erzählte, dass ihr Sohn, der am frühen Nachmittag meist aus der Schule schon zurück ist, einspringt und bei seinem kranken Vater bleibt, wenn sie länger im Büro bleiben muss.

I.: *„Wie ist das, wenn Sie hier einmal mehr zu tun haben? (...) Ist das dann ein Problem?“*

Frau Delta: „Dann rufe ich an und der [Sohn] kommt dann nach Hause. Der ist mittlerweile in einem Alter, wo also, sage ich jetzt einmal, dass er schaut, was der Papa tut, das ist ja keine... und dass er mich dann anruft. (...)“

I.: *„Also das heißt, wenn jetzt hier wirklich etwas mehr zu tun ist, können Sie das übernehmen und müssen nicht sagen: Ich kann einfach nicht, ich muss nach Hause.“*

Frau Delta: „Nein. Also derzeit geht es so gut...“

Auch bei Frau Epsilon übernehmen die – schon erwachsenen – Kinder die Pflege, wenn sie einmal länger arbeiten muss. Ihr Organisationsaufwand ist deutlich höher, aber es sei „machbar“, sagte sie.

I.: *„Wenn jetzt in der Arbeit etwas Unvorhergesehenes passiert, wenn Sie einspringen müssen – plötzlich -, funktioniert das?“*

Frau Epsilon: „Ja, sicherlich geht es. Weil wie gesagt, ich habe ja meine Kinder auch noch. (...) Manches Mal ist es mit Schwierigkeiten verbunden, genau. Weil ich dann auch organisieren muss oder irgendetwas.“

Um dieser mangelnden zeitlichen Flexibilität Rechnung zu tragen, wird den ArbeitgeberInnen, die ihre pflegenden MitarbeiterInnen behalten wollen, noch ein Entgegenkommen abverlangt, das die Arbeitszeit betrifft: Termine, Besprechungen etc. nur in der Zeit anzusetzen, in der die Pflegenden gewöhnlich am Arbeitsplatz anwesend sind. Dass das möglich ist, beweist das Interview mit einer Gesprächspartnerin in hoher leitender Funktion, die zu Hause mit professioneller Hilfe ihren Mann betreut. Frau Theta arbeitet 45 bis 50 Stunde in der Woche, aber um 17.30 Uhr möchte sie gerne das Büro verlassen. Ihr Vorgesetzter und ihre KollegInnen nehmen, wie sie erzählt, selbstverständlich Rücksicht auf ihre zeitlichen Bedürfnisse. Wenn es doch einmal später werden sollte, rufe sie den Betreuer ihres Mannes an, der

dann länger bleibe. Und wenn es gar nicht anders gehe, schicke sie sich selbst ein E-Mail und erledige die Arbeit zu Hause, nachdem ihr Mann schlafen gegangen sei.

Frau Theta: „Ich habe schon das Glück, dass einmal der Geschäftsführer und auch meine Kollegin vom Einkauf... also es hat jeder Verständnis für die Situation, das wird auch akzeptiert. Also erwartet niemand, dass ich bis 19 oder 20 Uhr hier sitze bei Sitzungen. Es werden auch die Sitzungen... wenn wir am Nachmittag eine Sitzung haben, schaut auch der [Vorgesetzte], dass wir um 17, 17:30 Uhr fertig sind.

[...]

Es ist wirklich selten und wenn es einmal wirklich länger wird, dann rufe ich den [Betreuer] an und sage: ‚Heute wird es ein bisschen später‘. Also das ist in der Regel kein Problem.

[...]

I.: „*Sie haben gesagt, es passiert eigentlich auch nicht, dass Sie hier länger bleiben als 17:30, 18 Uhr.*“

Frau Theta: „18 Uhr, ja. Letzte Woche war es ein paar Mal 18:30 Uhr, das kann... Schauen Sie, gewisse Dinge, da schicke ich mir einfach ein E-Mail nach Hause und kann ja immer noch zu Hause dann, wenn der Mann schon gegessen hat oder schon vielleicht liegt, eine halbe Stunde, Stunde etwas arbeiten.“

3.2 Angebote, die Heimarbeit ermöglichen

In einem befragten Unternehmen gibt es das standardisierte Angebot von **Telearbeitsplätzen**. Bisher sei es nur von Eltern mit kleineren Kindern in Anspruch genommen worden, es stünde aber wohl auch Pflegenden offen, meinte die Gesprächspartnerin aus Unternehmen C.

I.: „*Gibt es da auch generelle Maßnahmen, auf die sie zurückgreifen können in solchen Fällen, spezielle Angebote für pflegende Personen?*“

Untern. B: „Naja, es gibt halt eben – bitte mit Pflegenden haben wir, also ich wenig Erfahrung. Ich kann es nur sagen, von Familien mit Kindern halt. Das ist im Prinzip auch eine Art Pflgetätigkeit, da gibt es natürlich Maßnahmen, eben die Telearbeitsplätze, die jetzt ausgebaut worden sind.“

Dass pflegende Berufstätige Teile ihrer **Arbeit mit nach Hause** nehmen, könnte ein Lösungsansatz sein, wenn die Zeit am Arbeitsplatz nicht ausreicht. Diese Option steht jedoch nicht für alle beruflichen Tätigkeiten offen. Dies gilt etwa für Arbeitsplätze, an denen die Anwesenheit erforderlich ist, weil die Arbeit sonst nicht erledigt werden kann, wie etwa bei personenbezogenen Dienstleistungen. Die befragten Pflegenden selbst schienen mit dieser Idee jedoch wenig Freude zu haben.

So sagten zwei Gesprächspartnerinnen – Frau Theta und Frau Omikron –, dass es ihnen lieber sei, am Wochenende für einige Stunden ins Büro zu kommen. Dennoch nimmt Frau Theta – in leitender Position – immer wieder Arbeit mit nach Hause, um sie am Abend oder am frühen Morgen zu erledigen; Frau Omikron jedoch nicht.

I.: „*Das heißt, Sie nehmen unter Umständen Arbeit nach Hause mit?*“

Frau Theta: „Ja.“

I.: „*Haben Sie das früher auch gemacht, bevor Ihr Mann...?*“

Frau Theta: „Nein, das habe ich nicht gemacht. (...)“

I.: „Jetzt arbeiten Sie dann, nachdem Ihr Mann schon schlafen gegangen ist oder auch am Sonntag?“

Frau Theta: „Genau, (...) Oder in der Früh, dadurch, dass ich eh ein Morgenmensch bin. Wenn es notwendig ist, schon. Weil jetzt, sagen wir, ist Planungsphase für das nächste Geschäftsjahr, da ist es natürlich schon eng. Ja, und da helfe ich mir einfach so.

[...]

Es gibt ab und zu einen Sonntag, wo ich zu meinem Mann sage: ‚Komm, machen wir einen kleinen Ausflug, fahren wir in die Arbeit‘. (...) Da waren wir schon ein paar Mal im letzten halben Jahr hier und haben am Sonntag ein bisschen was gearbeitet und dann sind wir wieder nach Hause gefahren. Nicht allzu lange, aber es waren eineinhalb Stunden... hat er so ein bisschen geplaudert mit mir daneben. (...) Das ist eigentlich eine ganz gute Möglichkeit. (...) Ich werde eher bei der Variante bleiben, so lange es irgendwie geht.“

[...]

I.: „Mit dem zu Hause Arbeiten, da sind Sie ambivalent, da wissen Sie nicht genau, ob es für Sie gut...?“

Frau Theta: „Ja, da bin ich ambivalent, ja. Ja, ich weiß gar nicht, ob... Weil so sage ich, ich konzentriere mich hier auf die Arbeit und zu Hause auf meinen Mann.“

I.: „Nehmen Sie jetzt mehr Arbeit mit nach Hause als früher oder...?“

Frau Omikron: „Nein, also das sage ich nach wie vor... das habe ich mir geschworen, wie ich nach Wien gekommen bin, dass ich das nie mache, und ich meide es auch nach wie vor erfolgreich. Ich gehe lieber ins Geschäft, weil ich kann dort abschalten dann die andere Seite und mich voll auf das konzentrieren. Das könnte ich da zu Hause nicht.“

Frau Sigma beschrieb, wie sie sich gleichsam mit Händen und Füßen dagegen wehrt, Arbeit mit nach Hause nehmen zu müssen, wie ihr das vom Arbeitgeber immer wieder nahe gelegt wird.

Frau Sigma: „Arbeit nehme ich bitte nicht nach Hause. Auch das hat man mir schon anempfohlen, ich soll einen Laptop nehmen und zu Hause noch arbeiten, dann habe ich gesagt: Wir haben so beengte Verhältnisse zu Hause, es geht unmöglich, ich muss mich um meine Mutter kümmern. (...) Ich habe das generell abgeblockt. Ich bin auch nicht per Handy erreichbar, ja, also man hat mir auch ein Diensthandy gegeben – das nehme ich zwar mit im Urlaub, weil also doch Leute anrufen wollen oder höre ich zwar im Urlaub regelmäßig meine Voicemailbox ab und antworte auch, aber das ist schon alles. Das ist das einzige Zugeständnis, was ich an die Firma mache. Dass ich sagen wir so alle 48 bis 72 Stunden meine Voicemailbox abhöre und dann zurückrufe, wenn irgendwer... jemand wirklich etwas dringend braucht oder zumindest dem sage, an wen er sich wenden soll. (...) Aber wie gesagt: Laptop... Schluss. Ich muss Ihnen ehrlich sagen, ich hätte auch gar keinen Platz. Ich habe keinen Internetanschluss zu Hause, also was soll es.“

Selbst Frau Alpha, die überlegte, selbstständig zu werden, um nicht mehr ins Büro gehen zu müssen, erklärt, dass sie diese Tätigkeit in einem von der Pflege zeitlich und örtlich getrennten Rahmen ausüben wolle.

Frau Alpha: „...ich mir dann auch in der Selbständigkeit, ich will nicht sagen fixe Zeiten, aber Zeiten einräumen würde, wo ich einfach nicht vorhanden bin, jetzt rein theoretisch. Also auch das würde ich mir dann – wie gesagt, jetzt vielleicht nicht so in dem: Ich bin jetzt Montag, Mittwoch, Freitag in der Arbeit, sondern ich würde sagen, keine Ahnung: Montag, Dienstag bin ich nicht oder nur im Notfall erreichbar und über die anderen Tage können wir reden.“

Eine wichtige Erklärung für die Ablehnung der Heimarbeit liegt wohl darin, dass für viele Pflegende das außer Haus Arbeiten ein Abschalten und Eintauchen in eine andere „normale-

re“ Welt ermöglicht. Deshalb versuchen sie, die Trennung der Sphären von Pflege und Beruf aufrecht zu erhalten (siehe auch Dawid et al. 2008: Kapitel 3.1.1)

3.3 Karenzierungen

Bei den Karenzierungen muss zwischen der allgemeinen Pflegefreistellung¹⁵ sowie der Familienhospizkarenz¹⁶, auf die die ArbeitnehmerInnen ein gesetzlich verbrieftes Recht haben, und jenen Formen unterschieden werden, die von ArbeitgeberInnen zusätzlich angeboten werden können.

Die **Familienhospizkarenz** dient der Sterbebegleitung eines nahen Angehörigen. Sie kann in einer Verminderung der Arbeitsstunden, einer Änderung der Arbeitszeiten oder einer Freistellung bestehen. Die Freistellung ist mit drei Monaten begrenzt, wobei sie bis zu insgesamt sechs Monaten verlängert werden kann. Während dieser Zeit haben die Pflegenden kein Einkommen, sind jedoch kranken- und pensionsversichert.¹⁷ Von Vertreterinnen der befragten Unternehmen hatte nur zwei Erfahrung mit MitarbeiterInnen in Familienhospizkarenz: in Unternehmen D. Die beiden dort beschäftigten Gesprächspartnerinnen wiesen darauf hin, dass es einerseits schwer abzuschätzen sei, wann man die zeitlich begrenzte Hospizkarenz beginnen solle, weil man dann auf das Sterben des bzw. der Angehörigen regelrecht „warte“, und dass es auch einen finanziellen Engpass bedeuten könne, wenn man Monate lang auf das Erwerbseinkommen verzichten müsse.

Untern. D (1): „Das ist ja im Prinzip eine arge Entscheidung, ich bleibe drei Monate zu Hause und in der Zeit wird die hoffentlich sterben, das ist ja auch arg.“

Sind ArbeitnehmerInnen nachweislich aufgrund der Pflege von im gemeinsamen Haushalt lebenden Angehörigen in ihrer Arbeitsleistung verhindert, können sie ihren Anspruch auf **Pflegefreistellung** geltend machen. Die Pflegefreistellung kann maximal im Ausmaß einer Wochenarbeitszeit innerhalb eines Arbeitsjahres in Anspruch genommen werden¹⁸.

In Unternehmen B kann man standardisiert kurzfristige Freistellungen von wenigen Tagen mittels Formular beantragen, die in erster Linie dazu dienen, Krisensituationen zu bereinigen, die Erstbetreuung zum Beispiel nach der Entlassung aus dem Krankenhaus zu übernehmen und ein Pflegearrangement zu schaffen. Längere Pflegekarenzen seien bisher noch nicht nötig gewesen, die Möglichkeit bestünde aber jedenfalls, erklärte die Befragte aus Unternehmen B.

¹⁵ <http://www.help.gv.at/Content.Node/37/Seite.370200.html> (25.4.2008)

¹⁶ <http://www.help.gv.at/Content.Node/44/Seite.440300.html> (25.4.2008)

¹⁷ siehe <http://www.wkw.at/docextern/arbeitsundsoziales/extern/arbeitsrecht/MutterschutzKarenz/Hospizkarenz.htm> (24.4.2008)

¹⁸ Interessant ist, dass es eine erweiterte Pflegefreistellung gibt, die allerdings nur von ArbeitnehmerInnen in Anspruch genommen werden kann, die ein im Haushalt lebendes Kind von unter 12 Jahren betreuen. ArbeitnehmerInnen, die ältere Angehörige im eigenen Haushalt betreuen, ist die erweiterte Form der Freistellung nicht zugänglich. (vgl. <http://www.help.gv.at/Content.Node/37/Seite.370200.html>, 25.4.2008)

I. *„Können Sie vielleicht diese kurzfristigen Freistellungen, diese Fälle, schildern?“*

Untern. B: „Da geht es eben immer um die Betreuung von Eltern, Schwiegereltern, die ungefähr eine Woche eben eine intensive Betreuung benötigen und dann wieder aber soweit fähig sind, dass sie eben entweder alleine etwas machen können oder wo dann eine andere Pflegeform notwendig ist, und dieser Pflegerin oder dieser Pfleger eben dann denn Parts meistens übernehmen. Es ist sozusagen meistens die Erstbetreuung entweder nach einer Operation, oder wenn es auch darum geht, irgendwelche ersten Eingewöhnungsschritte nach zum Beispiel einem Oberschenkelhalsbruch – also ich rede jetzt bewusst von den Älteren –, dass man da eben mit den Eltern gemeinsam das trainiert und dann aber meistens übergibt. (...) Es war Gott sei Dank noch nie etwas wirklich sehr Gravierendes und Langfristiges dabei.“

I. *„Also es waren bisher immer nur Fälle, nachdem so in etwa in einer Woche ausgereicht hat?“*

Untern. B: „Genau, genau.“

Darüber hinaus gehende Karenz-Angebote gibt es in zwei befragten Unternehmen: In Unternehmen C nahm die Interviewpartnerin an, dass genauso wie im Fall der Kinderbetreuung längere Karenzen kein Problem wären, diesbezügliche Erfahrungen hatte sie jedoch keine. In Unternehmen D wurden mehrmonatige Pflegekarenzen bereits in Anspruch genommen.

I.: *„Das heißt, Sie würden sich in dem Fall an Ihren Chef oder Ihre Chefin wenden können?“*

Untern. C: „Ja richtig, auch an die Personalabteilung und quasi eine Karenzierung für die Pflege... Ich nehme an, dass es – gerade so wie es da im öffentlichen Dienst ist – das durchaus möglich ist.“

Untern. D (2): „Es gibt auch Leute, die sich eben wie die Geschäftsführerin gesagt hat, die auf zwei Monate, drei Monate karenzieren lassen und dazu sind wir auch bereit, zu sagen: ‚Ok, bringe auf drei Monate...‘“

Frau Lambda, eine der befragten Pflegenden, erzählte, dass sie ihre Arbeitgeberin, eine Ärztin, um drei Monate Pflegekarenz gebeten habe, um Betreuungspersonal für ihre Mutter zu suchen, für die sie bisher allein gesorgt hatte. Da diesem Wunsch nicht nachgekommen wurde, sei ihr nichts anderes übrig geblieben, als das Dienstverhältnis aufzulösen. Sie sei viel zu erschöpft gewesen, als dass sie neben der Teilzeitbeschäftigung noch ein funktionierendes Pflegearrangement organisieren hätte können.

I.: *„Tatsache ist aber, wie Sie den Wunsch geäußert haben nach Karenz, ist sie [Anm.: die Arbeitgeberin] dem nicht nachgekommen.“*

Frau Lambda: „Nein, aber nicht einmal eine Sekunde, und das war eigentlich für mich dann ganz klar: Dann muss ich gehen. Da habe ich nicht einmal eine Sekunde nachgedacht. Weil für mich war klar, ich muss da jetzt etwas ändern und ich muss... brauche Zeit. Zeit heilt. Vielleicht hätte ich es in einem Monat geschafft, ich weiß es ja nicht.“

3.4 Beratung und psychologische Unterstützung

Die Unternehmen A, B und D bieten Beratung und/oder psychologische Unterstützung für pflegende MitarbeiterInnen an. Diese Maßnahmen unterscheiden sich im Charakter, in der unternehmensinternen Organisation und in der Breite der Angebotspalette.

Unternehmen A hat eine Firma mit allen Beratungsleistungen beauftragt, die anfallen könnten, wenn MitarbeiterInnen ein Problem bei der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben haben. Da kann es zum Beispiel um eine Erkrankung der MitarbeiterInnen selbst gehen, um eine ungewollte Schwangerschaft, um Kinderbetreuung, um Probleme in der Partnerschaft

oder um die Pflege und Betreuung von (älteren) Angehörigen. Die Inanspruchnahme dieser Leistungen erfolgt kostenlos und völlig anonym. Die Gesprächspartnerin wusste also nicht, welche und wie viele MitarbeiterInnen dieses Angebot annehmen, und auch nicht bei welchen Problemlagen. Dass die MitarbeiterInnen mit dem Gebotenen zufrieden sind, schließt sie aus der Tatsache, dass ihr bislang keine Beschwerden zu Ohren gekommen sind.

Untern. A: „Zum Thema Vereinbarkeit Beruf – Privatleben (...) kooperieren wir dann auch mit einem Unternehmen, das Beratungen anbietet. Unsere Mitarbeiter können sich völlig kostenlos und anonym zu Themen der privaten Lebensführung beraten lassen, quasi von der Wiege bis zur Bahre: (...) Beginnt eigentlich schon bei einer Schwangerschafts-Konfliktberatung, wenn man überrascht ist, nicht weiß, wie soll ich jetzt damit... und ungeplant plötzlich über Kinderbetreuung... Das heißt da gibt es auch die Möglichkeit, dass man recherchieren lässt, wenn das Kind zum Beispiel den Kinderbetreuungsplatz verliert oder man braucht einen neuen Kinderbetreuungsplatz: von Tagesmüttern über Babysitter bis hin zu fixen Kindergartenplätzen. Wenn Probleme mit Erziehung der Kinder auftreten, dass man sich beraten lassen kann, wie gehe ich damit um. Paarproblemen, Eheproblemen, aber natürlich und das ist auch ein wesentlicher Teil, wenn es um die Pflege von Angehörigen geht, ja. Das kann jetzt sein kranke Kinder, kann auch den Partner betreffen oder wenn man pflegebedürftige Eltern oder ältere Generation einfach um sich hat. Wo man hingehen kann und wo man Unterstützung findet hinsichtlich Anlaufstellen: Wo finde ich Hilfe, wie gehe ich damit um, wie geht es mir damit. Also sozusagen die Selbstkompetenz unterstützen. (...) Das ist sozusagen außer Haus ausgelagert.“

In Unternehmen B ist es Aufgabe der Führungskräfte, das Erstgespräch mit MitarbeiterInnen zu führen, die ein Problem haben. Das könnte zum Beispiel die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf betreffen. Im Gespräch soll erarbeitet werden, welches Unterstützungsangebot das beste ist, ob die MitarbeiterInnen „wirklich mehr Freizeit“ (siehe dazu Dawid et al. 2008: insbesondere Kapitel 2.3) für die Pflege brauchen oder ob ein Coaching das bessere Mittel bzw. eine passende Ergänzung wäre. Die in diesem Unternehmen angebotenen Coachings würden gerne in Anspruch genommen, erzählt die Gesprächspartnerin. Bei Pflegefällen, wo die „psychische Belastung eine andere“ sei, sei das Coaching besonders geeignet, vermutet sie weiter, weil man mit der neuen Pflegesituation erst umzugehen lernen müsse.

Untern. B: „Welche Unterstützung kann man dem Mitarbeiter dann bieten. Braucht nur der selber eine Art Coaching, vielen ist dann geholfen, oder braucht der wirklich dann die Freizeit um seine Eltern pflegen zu können. Aber oft ist es beides auch.

[...]

Da ist die psychische Belastung, glaube ich, schon eine andere. Da gibt es eben sehr viele Mitarbeiter, die einmal für sich ein Coaching in Anspruch nehmen, weil das natürlich, ja, auch eine Form ist, mit der man umgehen lernen muss, auch wenn es jeder weiß, dass es kommt. Nur wenn es einen dann persönlich betrifft, ist es sicherlich anders.“

Das umfassendste Beratungs- und Betreuungsangebot hat Unternehmen D, wo solche Maßnahmen auch am leichtesten umzusetzen sind, arbeiten die einschlägigen Fachleute doch im Unternehmen, um dort KlientInnen zu beraten und zu betreuen. Das Angebot reicht von psychologischer Beratung über die Vermittlung von behindertengerechten Wohnungen bis zu so genannten Entlastungsgesprächen, in denen die Pflegesituation genau geklärt wird, zum Beispiel ob eine Pflegekarenz für die MitarbeiterInnen finanziell verkraftbar ist.

Untern. D (1): „Dadurch, dass wir ein sehr breites Angebot von beruflicher Qualifikation (...) im eigenen Hause besitzen, die sich auch bereit erklären, dem einen oder anderen zu helfen. Oder in einer Wohnungsproblematik eben von alten Menschen, der kann in der Wohnung nicht mehr leben und so weiter – da wir ja auch den Wohnbereich haben –, dann schauen wir eben, dass wir eine Wohnung finden, die für den entsprechend wäre, dass die also was weiß ich, behindertengerecht ist. (...) Wir beraten durch die unterschiedlichen Qualifikationen, die sich bei uns im Hause vereinigen.“

[...]

I.: „Entlastungsgespräche?“

Untern. D (2): „Die bieten wir an, vor allen Dingen wenn es für Mitarbeiter eben zu schwierigen Situationen... sind letztlich auch zu klären, zum Beispiel wenn ich jetzt eine Kollegin von uns im Auge habe, letztlich die Entscheidung Hospizkarenz zu nehmen, nämlich die Entscheidung: Geht es sich in drei Monaten aus, wird meine Mutter wirklich in drei Monaten sterben? (...) Man darf es natürlich verlängern, aber trotzdem... (...) Diese Entscheidung, ich meine... Die ist ja nicht von heute auf morgen pflegebedürftig geworden, das hat sich ja immer stärker entwickelt, immer stärker in Richtung Lebensabend, sozusagen letzten Lebensabend hin. Hier sind natürlich Entlastungsgespräche... das Ding zu klären: Soll ich reduzieren? Geht es überhaupt noch mit meiner Flexibilität? Wie lange soll ich reduzieren? Welche suche ich mir aus? Wie komme ich auch letztlich dann mit weniger Geld zurecht, auch das ist eine wichtige Frage. Ja. Also das sind doch wichtige Dinge, wo die Leute Hilfe brauchen bei ihrer eigenen Entscheidungsfindung. Wir können ihnen die Entscheidung ja eh nicht abnehmen, aber doch (...) dann lässt sich das Problem ja viel leichter dann lösen, wenn die Leute wissen, was ihnen dann gut... [...]

Wir beschäftigen auch Sozialarbeiter. Das unterliegt ja der Verschwiegenheitspflicht. Da sagt man: Der rechnet Dir einmal durch, geht sich das auch oder nicht, auf was muss sie verzichten.“

3.5 Vermittlung von professionellen Betreuungskräften

Gleichsam die Fortsetzung der reinen Beratung ist die aktive Vermittlung von Hilfe. Dieses Angebot findet sich in den Unternehmen B und D, wenn auch in unterschiedlicher Intensität und Ausprägung. Unternehmen B hat ein externes Unternehmen damit beauftragt, bei Bedarf kurzfristig stundenweise Betreuung für die Kinder und pflegebedürftigen Angehörigen der MitarbeiterInnen bereit zu stellen. Die Kosten dafür trägt Unternehmen B. Allerdings wurde dieses Angebot noch kein einziges Mal von den pflegenden MitarbeiterInnen in Anspruch genommen.

Untern. B: Was wir sonst noch an Maßnahmen anbieten – aber das wurde überhaupt noch nie in Anspruch genommen: Wir bieten auch die Möglichkeit an, dass sich Mitarbeiter selber eine professionelle Pflegehilfe holen können. Es gibt da so eine Vereinbarung auch mit dem Betriebsrat, das geht in die Richtung, wenn man einmal eine Betreuung nicht nur für die Kinder braucht, sondern für die älteren Leute, dass man die eben auch in Anspruch nehmen kann. Das ist aber dann eine externe Organisation, die von Profis bestückt ist und das ist so wie... also vice versa, Betreuung für Kinder bzw. auch Betreuung für ältere Leute. Das gibt es auch. Aber es wurde überhaupt noch nie in Anspruch genommen. (...) Das zahlen wir. (...) Wir haben mit dieser Organisation eine Vereinbarung, wir zahlen diese Organisation – das ist ein jährlicher Betrag – und die kümmern sich im Hintergrund. Ich glaube aber nicht, dass es eine 24-Stunden-Pflege wäre, nein. Weil das würde dann eigentlich schon in die sehr professionelle medizinische Pflege gehen. (...) Eher nur stundenweise bzw. Erledigung von diversen Behördenwegen, ja, eben Unterstützung bei diesen Geschichten.“

Wie auch bei der Beratung können die MitarbeiterInnen von Unternehmen D bei der Vermittlung von professioneller Hilfe auf das Fachwissen im eigenen Unternehmen zurückgreifen. Wobei es sowohl Vermittlungen im wahren Sinn des Wortes gibt, zum Beispiel an einen ge-

eigneten Facharzt, aber auch Fälle, bei denen die KollegInnen die Betreuung – entgeltlich – übernehmen. Im KollegInnenkreis sei es auch üblich, erzählten die Gesprächspartnerinnen aus Unternehmen D, sich auf informeller Basis zu unterstützen, wenn es zum Beispiel darum gehe, alte Angehörige der KollegInnen zu informieren oder zu überzeugen, wenn diese einer Hilfe von außen oder einem technische Hilfsmittel gegenüber (wie die Installierung eines Notruftelefons) skeptisch und ablehnend eingestellt sind.

Untern. D (1): „Für die Mitarbeiter natürlich. Immer wieder... da jetzt suchen wir verzweifelt wieder nach einem Venenspezialisten für die H. (...) Es wird bei uns natürlich auch oft, wie ich eh schon erwähnt hatte, offener gespielt. Dadurch hast du auch manchmal eine höhere Erfolgsquote im schon am Anfang Abfangen eines Dramas, also eines Fußabnehmens oder sonst etwas. Weil wir im Vorfeld schon: Jössas, halt, wer kennt einen Doktor, der für das besonders ist oder gibt es da einen Hinweis, welche Therapie und so fort. Da kannst du schon viel früher anfangen.

[...]

Wir schauen natürlich, dass man mit eigenem Personal..., dass die dann doch ein Fachpersonal annehmen, diese Angehörigen. Weil zum Beispiel von unserer Steuerberaterin, da ist dann der Besuchsdienst in die Augenklinik immer mitgegangen. Weil das wäre einfach für sie nicht durchführbar gewesen mit ihrer Kanzlei. (...) Also dass man dann sagt, es wäre eine Möglichkeit: Schau, dass man der Mama erklärt, der Besuchsdienst geht mit dir mit.

[...]

Wir helfen uns da oft gegenseitig, die diversen Eltern und Großeltern zu überzeugen, da haben wir dann schon einige Tricks, so dass wir uns da gegenseitig helfen. Weil sie sich natürlich von den eigenen Kindern viel weniger überzeugen lassen als dann von der netten Krankenschwester oder dem sehr reizenden Pflegedienstleiter, der das mit Charme dann löst, dass das Notruftelefon her muss oder dass denn doch die Krankenschwester den Diabetes im Griff haben muss und dass das eben nicht so geht. Das ist ein Teil unserer Unternehmenskultur... uns so wie eine Großfamilie dann gegenseitig: „Naja, Du hast ja den Papa schon einmal gesehen, kannst Du ihm das nicht verkaufen?“

3.6 Geld- und Sachleistungen

Die Möglichkeit, pflegende und betreuende MitarbeiterInnen finanziell oder mit Sachgütern zu unterstützen, wurde in zwei Unternehmensinterviews erwähnt. In Unternehmen B gibt es zwar kaum konkrete Erfahrungen mit dieser pflegefreundlichen Maßnahme – und sie ist wohl auch noch nicht völlig ausreift, was sich daran ablesen lässt, dass der Interviewpartnerin erst im Lauf des Gesprächs auffiel, wie wichtig eine finanzielle Unterstützung für Pflegende sein könnte. Trotzdem gibt es in diesem Unternehmen bereits ein großzügiges Angebot, das vom Organisieren von Sammelaktionen im Unternehmen (die einzige Maßnahme, die vereinzelt realisiert wurde) bis zu zinsfreien Gehaltsvorschüssen reicht.

Untern. B: „Ich habe es auch nicht erwähnt, weil Mitarbeiter diesbezüglich auch eine Unterstützung haben können, aber ich denke, die Politik wäre gefordert im Sinne der Finanzierung, ganz sicher.“

I.: „Sie helfen Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auch finanziell?“

Untern. B: „Wenn es notwendig ist, ja, klar. Also es geht von Sammelaktionen, ja, die wir gestalten, über eben, ja, zum Beispiel auch den zinsfreien Gehaltsvorschuss. Also es gibt diverseste Sachen, man fängt meistens eben damit an, da einmal einen Spendenaufruf in die Wege zu leiten und ja, das ist das eine. Und das andere ist eben eine Form, die das Unternehmen dann den Mitarbeitern zur Verfügung stellt. Und wie gesagt, es war bis auf Spendenaufrufe noch nicht wirklich so ein riesiges finanzielles Thema bei uns, weil wir es eben noch nicht oft hatten, aber das würden wir je-

denfalls tun. Nur da muss ich wirklich sagen, das wäre fein, wenn da eine Unterstützung auch von Seiten der Politik, nämlich für die Betroffenen... mehr... also wenn da etwas käme. Weil ich glaube, das könnte sicherlich eine Belastung zusätzlich sein, an die ich jetzt gar nicht gedacht habe, weil es eben bei uns noch nicht der Fall war. Aber klar, wenn man das noch finanzieren muss und möglicherweise eben wenig Geld hat... haben Sie Recht, ja.

Die Gesprächspartnerin in Unternehmen B wünschte sich, dass auch die Politik den Pflegenden eine finanzielle Unterstützung zukommen ließe. Diesen Vorschlag machte auch die Befragte aus Unternehmen C, die ebenfalls den Eindruck erweckte, als ob sie sich im Zuge des Interviews zum ersten Mal intensiver mit den möglichen finanziellen Engpässen von pflegenden Berufstätigen beschäftigt. Ihr Vorschlag geht in Richtung einer Pflegekarenz, bei der die Vergütung durch die Allgemeinheit erfolgt und ähnlich wie beim Kindergeld finanziert wird. Unternehmen C bietet seinen pflegenden MitarbeiterInnen keine Finanz- und Sachhilfe an.

Untern. C: „Ich muss ehrlich sagen, da kenne ich mich auch viel zu wenig aus, nur vielleicht in der Situation würde man sagen, ok, aber ein bissl ein Geld sollte man vielleicht vom Staat bekommen, wenn man sich schon kümmert drum. Ich weiß nicht, ob es finanzierbar wäre. (...) Wenn man sagt, ok, da hätte man vielleicht einen Topf, wo man zumindest ein bissl monatlich etwas oder jährlich den – weiß ich nicht – monatlich wahrscheinlich, dass man den Pflegenden dann in einer Art Karenzmodell so wie Kindergeld halt.“

Die Gesprächspartnerinnen aus Unternehmen D machen im Zusammenhang mit den finanziellen und materiellen Beihilfen, die ihr Unternehmen gewährt, auch einen Handlungsbedarf der Politik aus, der allerdings in eine andere Richtung geht. Sie weisen darauf hin, dass sowohl das Unternehmen als Arbeitgeber als auch die MitarbeiterInnen, die diese Leistung empfangen, vor einem steuerlichen Problem stehen, wenn Zuschüsse gegeben werden. Diese seien nämlich streng genommen Teil des Gehalts und unterliegen deshalb der Lohnsteuerpflicht – auch wenn es sich um Sachleistungen handle. Auf diese Art werde die Hilfe beträchtlich reduziert, was nicht im Sinne der Sache sei.

Untern. D (1): ...wobei man das arbeitsrechtlich nicht darf. Aber es gibt natürlich Möglichkeiten, dass ich über einen... Nahrungsmittel etc. dann wieder etwas ergänze. Das darfst du ja alles nicht, was ja alles blödsinnig ist. In manchen Dingen hinterfrage ich ja das österreichische Recht gewaltig. Nein, das muss ich ganz ehrlich sagen. Weil ich meine, wenn ein Mitarbeiter dahinstrudelt und ich kann ihm einmal aushelfen, dann müsstest du das ja sofort der Steuer bekannt geben. Ich meine, da schadet man ja mehr als man einem Menschen nutzt bei der ganzen Geschichte.“

4 Kommunikationswege zwischen ArbeitgeberInnen und pflegenden bzw. betreuenden MitarbeiterInnen

Gleichsam wie ein roter Faden ziehen sich durch das letzte Kapitel die Wortmeldungen der Gesprächspartnerinnen aus den Unternehmen A, B und C, die darauf hinweisen, dass sie bisher persönlich keine oder kaum Erfahrungen mit pflegenden MitarbeiterInnen gemacht haben bzw. dass die vorhandenen Maßnahmen von den Pflegenden nicht in Anspruch genommen werden. Pflegende MitarbeiterInnen scheinen also mehr oder minder unsichtbar zu bleiben. Eine Erklärung mag sein, dass die pflegefreundlichen Aspekte in der Unternehmenspolitik nicht so stark verankert sind wie die kinderfreundlichen (siehe Kapitel 2): Wenn den pflegenden Berufstätigen (genauso wie mancher Interviewpartnerin) nicht klar ist, dass unter die Familienfreundlichkeit auch die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege fällt, werden sie

die vorhandenen Angebote nicht wahrnehmen oder sich nicht als deren Zielgruppe verstehen.

Deshalb sollen hier sowohl die **Kommunikationswege** betrachtet werden, auf denen die pflegefreundlichen Maßnahmen den MitarbeiterInnen nahe gebracht werden (Kapitel 4.1), als auch jene, die den pflegenden MitarbeiterInnen offen stehen, wenn sie die ArbeitgeberInnen von ihrer Vereinbarkeitsproblematik informieren wollen (Kapitel 4.2).

4.1 Kommunikationswege vom Unternehmen zu den MitarbeiterInnen

Unternehmen A und B vertrauen bei der Weitergabe der Informationen über ihre familienfreundlichen Angebote an die MitarbeiterInnen vor allem auf das **Intranet**: In Unternehmen A wurde zum Beispiel eine eigene Homepage eingerichtet und ein Folder gedruckt, die beide das (ausgelagerte) Unterstützungsangebot für MitarbeiterInnen mit Vereinbarkeitsproblemen (siehe Kapitel 3.4) vorstellen.

Untern. A: „Das was ich Ihnen sagen kann, ist, wie wir dieses Service vermarkten. Es gibt hier unterschiedlichste Kanäle. Wir haben im Intranet eine eigene Homepage, wo wir diese Themen nach Inhalten aufgelistet haben, wo man sehr genau nachlesen kann, was könnte so ein Anlassfall sein und die Adresse dazu veröffentlicht haben. Wir haben aber auch gemeinsam mit dem Betriebsrat einen Folder produziert, den jeder persönlich bekommen hat.“

Untern. B: „Das wissen die Leute grundsätzlich, wir haben das seinerzeit – das ist jetzt, glaube ich, drei oder vier Jahre her – bei uns im Intranet publiziert.“

In Unternehmen C gab es bisher keine derartigen unternehmensinternen Informationsbemühungen über das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen. Die meisten MitarbeiterInnen hätten Kinder, und wüssten daher von den Möglichkeiten. Ansonsten vertraue sie auf **Mundpropaganda**, erklärte die Interviewpartnerin.

I.: „Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen (...) von diesen Angeboten wissen? Wird das kommuniziert?“

Untern. C: „Ja schon. Die Mitarbeiter haben großteils selber Kinder und sind eben Teilzeitarbeit und so weiter, reduzierte Stundenanzahl. Also im Prinzip wissen die davon, klar, sie nehmen es auch in Anspruch.“

I.: „Wie wird das kommuniziert? Gibt es da...?“

Untern. C: „Mundpropaganda.“

Dass Unternehmen D sich von den anderen dreien, was die Inanspruchnahme des pflegefreundlichen Angebots anlangt, stark abhebt, wurde bereits erwähnt. Man wohl davon ausgehen, dass der Bekanntheitsgrad der pflegefreundlichen Angebote hier größer ist. Als geeignetes Instrument der Informationsverbreitung nennen die beiden GesprächspartnerInnen – wie auch ihre Kollegin aus Unternehmen C – die Mundpropaganda und das „**Schneeballsystem**“.

Untern. D (1): „Es erzählt ja auch einer dem anderen, man darf ja diese Mundpropaganda auch nicht vergessen. Der sagt: ‚Hörst du, die Frau Direktor hat mir das und das, wir haben das so gelöst‘. Oder die Abteilungsleiterin Pimpflhuber oder der Herr Abteilungsleiter erzählt dir das und das... den Neuen

schon. Das macht auch etwas aus.' (...) Das ist ja ein Schneeballsystem. Der hat das erlebt und gibt das natürlich in der Euphorie dessen, dass er jetzt diese Krisensituation bewältigen konnte, dementsprechend weiter.“

Dass „Mundpropaganda“ und „Schneeballsystem“ – wie in Unternehmen D – tatsächlich zu greifen beginnen, setzt einige Fälle voraus, in denen das pflegefreundliche Angebot in Anspruch genommen und als hilfreich empfunden wurde. Die beiden Interviewpartnerinnen von Unternehmen D erläuterten ausführlich, dass Vorsorge ein Teil des Leitbilds ihres Unternehmens sei. Dazu gehöre es, die MitarbeiterInnen wach wahrzunehmen, damit man jene Veränderungen an ihnen bemerke, die als Indizien für eine Vereinbarkeitsproblematik gelesen werden könnten. Dann gehe man auf die MitarbeiterInnen zu, rede mit ihnen und unterbreite ihnen Angebote. Damit schafft die Geschäftsführung von Unternehmen D die Basis dafür, dass die Mundpropaganda zu laufen beginnt: Sie informiert die MitarbeiterInnen aktiv über die pflegefreundlichen Angebote, diese können ihr Wissen dann im KollegInnenkreis weitergeben.

Dass die **vorsorgende Beobachtung** der MitarbeiterInnen integraler Bestandteil ihrer Unternehmenskultur ist, erklären die beiden Gesprächspartnerinnen aus Unternehmen D damit, dass damit erstens Kosten eingespart würden: Vorsorgen sei nämlich immer billiger als im Nachhinein reparieren. Zweitens sei dies Teil der Qualitätssicherung, denn so schaffe man zufriedene MitarbeiterInnen und damit im Endeffekt zufriedene KundInnen und KlientInnen. Die Geschäftsführerin von Unternehmen D verhehlte dabei nicht, dass die Aufgabe des wachen Wahrnehmens beträchtliche Ressourcen in den „Führungsetage“ verschlinge und dass es für die Führungskräfte manchmal verlockend sei, wegzuschauen statt die MitarbeiterInnen anzusprechen.

Untern. D (1): „Es ist ja auch ein Teil unseres Leitbildes, dass man vorher schon so viel wie möglich tut und nicht repariert im Nachhinein, weil dann das Reparieren ist immer teurer, als wenn ich im Vorfeld schon schaue, was ich tun kann.“

[...]

Das ist ein immer waches Wahrnehmen des anderen. Das bedarf für die Führungsetage natürlich auch ein sehr striktes Umgehen mit eigenen Ressourcen und schon auch manchmal ein hartes Umgehen mit sich selber, weil manchmal möchte man auch nicht mehr alles sehen. (...) Das muss man sich selbst abverlangen, um zufriedene Kunden und Klienten und zufriedene Mitarbeiter zu haben.“

Dass ein solcher Zugang wünschenswert sei, ist auch dem Interview mit der Befragten aus Unternehmen B zu entnehmen: Ihre Worte weisen jedoch darauf hin, dass das diesbezügliche Wissen und Bewusstsein bei den Führungskräften nicht ausreichend vorhanden ist oder zumindest noch ausbaufähig wäre – was übrigens nicht konkret geplant zu sein scheint.

I.: „Haben Sie das Gefühl, dass man das noch steigern könnte jetzt in Ihrem Unternehmen?“

Untern. B: „Ich denke, da ist sicherlich immer eine Steigerung möglich, keine Frage. Ich denke, man darf auch nicht davon ausgehen, dass es eben alle tun, sich wirklich dann auch noch einmal vielleicht mit den Führungskräften zusammensetzen und zu sagen: ‚Hey, schaut drauf, verändern sich die Leute, was könnte da dahinterstecken?‘. Sozusagen noch einmal an die appellieren, auch bewusst, auch das anzusprechen, ob da vielleicht etwas in der Familie ist. Es muss nicht immer sein, aber es kann sein, und ich glaube, das ist immer gut, wenn man das verbessert, keine Frage.“

In Unternehmen D wird **Pflegefreundlichkeit** nicht **als Holschuld wahrgenommen**, wie in den anderen drei Unternehmen, sondern **als Bringschuld** – die vor allem bei den Führungskräften liegt. Dabei gehe es aber nicht darum, den Betroffenen ein Angebot aufzudrängen, sondern es gemacht zu haben, sagte die Geschäftsführerin von Unternehmen D. Jeder und jede könne dann selbst entscheiden, ob er oder sie annehmen möchte.

Untern. D (1): „Das Wesentliche ist, den anderen immer in seinem Sosein wahrzunehmen (...) und es zu akzeptieren, dass es so ist. Aber wenn er signalisiert, dass er eine Unterstützung möchte, ihm diese angeeignet zu lassen, aber auch nur in dem Maß, in dem er sie eben möchte. Weil die Glassturzfürsorgeform – früher hat ja die Sozialarbeiterin Fürsorgerin geheißen –, die pflegen wir nicht zu haben. Es ist ja ein mündiger Mensch.“

Den Ansatz der **freien Entscheidung über das Annehmen oder Ablehnen** der pflegefreundlichen Angebote vertritt auch die Gesprächspartnerin aus Unternehmen A.

Untern. A: „Das ist ganz wichtig, dass man den Mitarbeitern diese Entscheidung auch lässt. Dass jeder für sich sagen kann, damit fühle ich mich wohl. (...) Was wir tun können, ist einfach, dass wir anbieten den Mitarbeitern Hilfestellung zu leisten. Ich glaube auch nicht, dass es gut ist, jemanden da irgendwie zu sagen: ‚Du, so wäre es gut, mache doch so‘. Oder selbst zu sagen: ‚Ach, da sind wir großzügig, da machen wir jetzt eine eigene Teilzeitregelung oder noch flexibler, man kann kommen und gehen...“

Ihre Wortmeldung ist jener der Geschäftsführerin von Unternehmen D sehr ähnlich, das Konzept der unternehmensinternen Implementierung der pflegefreundlichen Maßnahmen ist in den beiden Unternehmen jedoch sehr unterschiedlich: Wird in Unternehmen D die persönliche Kommunikation über das Thema Vereinbarkeit zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen besonders groß geschrieben, ist sie in Unternehmen A zu einem großen Teil ausgelagert. Dieses Arrangement sichert den Rat suchenden MitarbeiterInnen die größtmögliche Anonymität und damit auch Schutz zu – wobei dieser Gedanke nur dann eine Rolle spielt, wenn man davon ausgeht, dass den MitarbeiterInnen bei Bekanntwerden ihrer Probleme Nachteile erwachsen könnten, was wiederum die Familienfreundlichkeit ein wenig relativieren würde.

Untern. A: „Gemessen haben wir jetzt nicht, wie hoch der Bekanntheitsgrad ist. Was mir auffällt ist, wenn ich bei verschiedenen Kontakten mit einzelnen Mitarbeitern auch dieses Unternehmen benenne, wird manchmal gesagt: ‚Jaja, weiß ich eh‘. Sind es ganz unterschiedliche Reaktionen.“

I.: *„Jetzt müssen Sie ja eigentlich auch wissen, ob Ihre Mitarbeiter zufrieden sind mit dieser Beratung. Haben Sie das schon einmal erhoben? (...)“*

Untern. A: „Wie soll ich denn das machen, wenn ich nicht weiß, wer hingehht? (...) Es kommen einzelne Feedbacks, aber wir machen jetzt keine anonyme Erhebung aller, um das zu erfragen. Wir hören es, wenn es nicht funktioniert, weil die Mitarbeiter wissen, wenn ich dort anrufe, dann passiert etwas. (...) Unsere Mitarbeiter sind nicht so zurückhaltend, also die sind durchaus so, dass sie sagen: ‚Das passt nicht‘. Also die sind sehr kritisch.“

Die Interviewpartnerinnen aus Unternehmen A und C lieferten eine weitere Erklärung dafür, weshalb möglicherweise die pflegefreundlichen Angebote nur mangelhaft zu den Betroffenen vordringen: **Man nehme gewöhnlich von der Informationsflut, der man tagtäglich ausgesetzt sei, nur das wahr, was für einen persönlich relevant sei.** Die Informationen über pflegefreundliche Angebote würden nur dann gesehen, wenn man gerade in einer Situation

sei, in der eine solche Maßnahme hilfreich wäre. Die Befragte aus Unternehmen C hält deshalb „breit gestreute Informationen (...) nicht für so sinnvoll“.

Untern. A: „Manche haben es noch nicht entdeckt. Eine gewisse selektive Wahrnehmung wird es da auch geben. Erfahrungsgemäß hängt das auch ein bisschen mit dem Grad der Betroffenheit zusammen.“

Untern. C: „Egal was es ist, jeder informiert sich über das, in welcher Situation er gerade ist. Es bringt nichts, Leuten – egal jetzt – also ohne Kinder einmal Kinderinformationsmaterial zu geben, wenn sie nicht in der Situation sind, das interessiert dann niemanden. Das Interesse, meines Erachtens, kommt erst dann, wenn man selber in der Situation ist. (...) ...aber so breit gestreute Informationen, halte ich – ich weiß nicht, gerade für solche Situationen – nicht für so sinnvoll.“

4.2 Kommunikationswege von den MitarbeiterInnen zum Unternehmen

Da es in drei der vier befragten Unternehmen nur wenige Erfahrungen mit pflegenden MitarbeiterInnen gibt, war in den Interviews mit den Vertreterinnen der Unternehmen nur wenig darüber zu erfahren, wie diese ihre Vereinbarkeitsprobleme an die ArbeitgeberInnen kommunizieren. In Unternehmen A erzählte die Gesprächspartnerin, dass es vereinzelt MitarbeiterInnen gebe, die sich Rat suchend telefonisch an sie wendeten.

Untern. A: „Mitarbeiter rufen dann bei uns an und fragen im Einzelfall nach: ‚Gibt es da irgendetwas oder an wen kann ich mich wenden?‘ Auch das kommt vor.“

Die Interviewpartnerin aus Unternehmen B weist einmal mehr darauf hin, dass sie kaum jemals mit Pflegenden zu tun gehabt habe. Es gebe verschlossener und offener MitarbeiterInnen, die ihre Probleme unterschiedlich kommunizierten. Manchmal erfahre sie über die Formulare, die man für eine kurzfristige Freistellung ausfüllen müsse, von den Pflegeaufgaben der MitarbeiterInnen. Sie glaube aber nicht, dass es regelmäßig im Unternehmen jemanden gebe, der/die pflege, ohne dass zumindest die direkten Vorgesetzten davon wüssten.

Untern. B: „Auf der einen Seite gibt es eben Leute, die das kommunizieren. Dann gibt es wieder welche, die verschlossener sind. Wenn man diese Freistellung eben benötigt, dann muss man bei uns ein Formular ausfüllen. In dem Zusammenhang sehe ich eben: Aha, Pflege Mutter, Pflege Vater, je nachdem. Sonst ist es üblicherweise die Pflege des Kindes, aber das ist dann eben eine andere Form, und das ist aber in dem Bereich eine noch seltene Angelegenheit gewesen.“

I.: „Glauben Sie, dass es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gibt, die zu Hause jemanden pflegen, ohne dass Sie davon wissen?“

Untern. B: „Das glaube ich eigentlich weniger. Weil wir diesbezüglich eine offener Kultur haben und die Führungskräfte da informiert würden. Von den Führungskräften würde es dann wieder ans Personal gehen. Erste Ansprechperson ist natürlich die Führungskraft. Kann sein, ich glaube aber nicht, dass es der Regelfall ist.“

Was die Gründe dafür sein könnten, eine Pflgetätigkeit zu verheimlichen, wird an einer anderen Stelle in diesem Interview angedeutet: Hier plädierte die Gesprächspartnerin dafür, dass man den MitarbeiterInnen die Scheu nehmen müsse, den Arbeitgeber davon zu informieren, dass man Pflegeaufgaben übernommen habe. Sie vermutete ein „falsches Selbstverständnis (...), was man selber leisten“ müsse, und meinte, dass man den MitarbeiterInnen zu

vermitteln habe, dass es keine Schande sei, nicht 150 Prozent leisten zu können und Hilfe anzunehmen.

Untern. B: „Das Wichtigste ist, dass man den Leuten die Scheu nimmt. Vielleicht so auch eine Art – ich nenne es jetzt sicher falsch, ja, aber mir fällt kein besserer Begriff ein – falsches Selbstverständnis vielleicht, was man selber leisten muss. Und dass man aus diesem Selbstverständnis heraus vielleicht nicht draufkommt oder das eben nicht offiziell sagen möchte und sich auch nicht helfen lassen möchte. Also vielleicht, dass man da verstärkt ansetzt und dass man sagt: ‚Hey, kann jeden treffen, es ist keine Schande, und man muss nicht 150 Prozent leisten können‘. Das ist, glaube ich, das Wichtigste, eben wirklich zu sagen: ‚Es ist eben im menschlichen Leben möglich, dass man das auch erfahren muss oder erfährt und ganz einfach eben Hilfe annehmen, wenn es Hilfe gibt. Man muss nur wissen wo‘.“

Eine fast wortwörtliche Übereinstimmung findet sich zwischen diesen Zitaten aus Unternehmen B und dem folgenden aus Unternehmen D – mit einem Unterschied: Die Gesprächspartnerin aus Unternehmen D hat mehr Erfahrung mit pflegenden MitarbeiterInnen. Sie geht davon aus, dass es auch in ihrem Unternehmen MitarbeiterInnen gibt, die sich „plagen (...) lange Zeit, ohne dass man es haargenau weiß.“ Die Angst, als nicht völlig einsatzfähig zu gelten, erwähnt sie auch, weist sie aber weg vom eigenen Unternehmen in andere „Berufsfelder“. Wie auch immer es mit der Scheu der MitarbeiterInnen in den Unternehmen B und D steht, über ihre Pflegeaufgaben und eventuelle Vereinbarkeitsprobleme zu sprechen, ein Zusammenhang deutet sich hier an: jener zwischen der Pflege zu Hause und einer vermuteten eingeschränkten Leistung am Arbeitsplatz. Inwiefern dieser Zusammenhang tatsächlich besteht, wird im zweiten Forschungsbericht (siehe Dawid et al. 2008: Kapitel 3) näher betrachtet.

Untern. D (1): „Wir haben ein sehr offenes Klima und obwohl natürlich auch dieser Betrieb ein hierarchischer Betrieb ist, weil das anders nicht geht, haben wir eine sehr flache Hierarchie und eine sehr intensive Kommunikation (...) Es ist auch keine Scheu vorhanden, es zu sagen. Weil natürlich im landläufigen Arbeitsleben und aus vielerlei Angst in Berufsfeldern, ja meistens man nicht so leicht herausrückt, da könnte man ja doch schief angeschaut werden und derweilen man dann nicht einsatzfähig ist etc. (...) Bei uns besteht diese Angst eigentlich nicht. Natürlich plagen sich viele lange Zeit, ohne dass man es haargenau weiß.“

Dass das Thema Pflege an und für sich schambesetzt ist, zeigt sich in einer Episode aus einem Interview mit einer Pflegenden. Frau Gamma hatte ihre Vorgesetzten darüber informiert, dass sie sich gemeinsam mit ihrer Mutter um den an Morbus Alzheimer erkrankten Vater kümmert. Einer der Vorgesetzten, der nicht ihr direkt, sondern ihrer beim selben Arbeitgeber beschäftigten Schwägerin vorsteht, habe sich zuerst eben an diese Schwägerin gewendet mit der Frage, ob diese glaube, dass er sich an sie – nämlich Frau Gamma – wenden könne, um mit ihr über seine an Demenz erkrankten Mutter zu sprechen. Scheinbar wollte er sich absichern, nichts Falsches zu tun, wenn er (am Arbeitsplatz) die Themen Pflege und Demenz anspricht.

I.: „Die Kollegen/Kolleginnen wissen das auch von der Pflege?“

Frau Gamma: „Ja, wissen das auch. Wir haben einen Etagenchef, der ist dann über meine Schwägerin... der ist der Chef von meiner Schwägerin. Die ist zu mir gekommen und hat gesagt: ‚Du, der H. wird dich ansprechen, weil dem seine Mama hat auch Alzheimer‘. Hat aber Altersdemenz, also sie ist 93, sie hat Altersdemenz. – ‚Der möchte da etwas wissen und der wollte wissen, ob er mit mir über

das reden kann'. Sage ich: ‚Na sicher‘. Hat sie gesagt: ‚Ja, das habe ich ihm auch gesagt‘. Und mit dem habe ich dann einige Gespräche über das geführt.“

4.3 Informationsdrehscheibe: Führungskraft

- Untern. A: „...wenn jemand jetzt einen akuten Pflegebedarf hat, wird die Führungskraft das merken, ganz klar. Die Führungskraft kann bei uns anrufen, der Mitarbeiter kann bei uns anrufen. Die Führungskräfte sind aber auch bestens informiert über dieses Service und können das direkt weiterempfehlen.“
- Untern. B: „Bei demjenigen, bei dem es irgendwo eben bemerkbar wird, wissen die Führungskräfte, dass sie mit den Leuten eben reden. Und im Gespräch kann man dann eben mehrere Lösungen andenken bzw. kommen die Leute dann eben zu mir und man kann schauen, gut, welche Unterstützung kann man dem Mitarbeiter dann bieten.“
- I.: *„Das heißt, für Sie aus der Sicht des Arbeitgebers, wäre es auch interessant, Informationsangebote, wenn Sie dann konkret einen Pflegefall in Ihrer Abteilung hätten...“*
- Untern. C: „Ja, ja. Da würde ich mich dann natürlich auch näher informieren, was ich von meiner Seite gerade als Führungskraft da irgendwie für die pflegende Person quasi erleichtern könnte, klar. Nur dadurch, dass ich keinen Fall habe, habe ich mich auch nicht...“
- Untern. D (1): „Das heißt Management by Walking Around. Das habe ich aber erst Jahre später gehört, nachdem ich eben durchs ganze Haus renne jeden zweiten Tag zumindest, also wenn es sich ausgeht. Das frisst eineinhalb Stunden. Aber du siehst sofort, wie es einem geht und dann kannst du sagen: ‚Geh, was hast du denn?‘ Das ist ein ganz anderes... das Gleiche passiert natürlich in den Teams, die im Außendienst sind, geht natürlich nicht so intensiv wie herinnen. Aber du merkst natürlich, wenn eine Außendienstmitarbeiterin jeden zweiten Tag giftig oder heulend anruft, dass da etwas schief sein muss. Dann wird sie auch hereingebeten zu einem Gespräch, um zu schauen, um was es da geht.“

Diesen vier Zitaten aus den Unternehmen A, B, C und D (wie auch einigen anderen, die bisher schon angeführt wurden) ist eine Kernaussage gemeinsam: Die jeweiligen Vorgesetzten sollen – oder sollten – in der unternehmensinternen Kommunikation über das Thema Vereinbarkeit von Pflege bzw. Betreuung und Beruf als Drehscheiben agieren. Zu ihren Aufgaben gehöre es, so kann man in den Wortmeldungen lesen, Veränderungen der MitarbeiterInnen festzustellen und diese zu deuten bzw. sich als vertrauenswürdige AnsprechpartnerInnen für Vereinbarkeitsfragen zu präsentieren. Dann sei es an ihnen, Gespräche zu suchen und zu führen sowie gemeinsam mit den Betroffenen Lösungen zu erarbeiten.

Gemeint sind in erster Linie die Vorgesetzten, die tagtäglich persönlich mit ihren MitarbeiterInnen zu tun haben und daher Veränderungen am besten bemerken können. Dass Führungskräfte, die quasi weiter entfernt tätig sind, diese Funktionen nicht wahrnehmen oder wahrnehmen konnten, zeigt nicht nur das Zitat unten, das einen idealtypischen Kommunikationsverlauf in Unternehmen A beschreibt, sondern dafür sind auch die GesprächspartnerInnen aus den Unternehmen A, B und C Beispiele. Alle drei haben nur wenig persönliche Erfahrung mit pflegenden MitarbeiterInnen, was auch so interpretiert könnte, dass die Informationen über solche Fälle gar nicht bis zu ihnen vordringen: also nicht bis zur Leiterin der Stabstelle, die für Vereinbarkeitsfragen zuständig ist, nicht bis zur Personalchefin und nicht bis zur Beauftragten für Familienfreundlichkeit.

Untern. A: „Grundsätzlich wäre der Weg der: Wenn ein Vorgesetzter bei mir anruft und sagt: ‚Da ist jetzt ein Mitarbeiter. Da passt etwas nicht. Schauen Sie doch‘. Dann würde ich darum ersuchen, dass die Führungskraft den Mitarbeiter zu einem persönlichen Gespräch holt und einmal nachfragt, wie es ihm geht und diesen Eindruck wiedergibt und das an konkreten Beispielen festmacht. Was ich nicht unterstütze, ist, dass Führungskräften so etwas in ihrer Führungsarbeit abgenommen wird. Denn sie sind diejenigen, die Aufträge verteilen, die die Kontrolle haben und das auch gut beobachten können. Und wenn sie den Eindruck haben, da passt etwas nicht, dann müssen sie das an konkreten Beispielen festmachen und den Mitarbeitern sagen. Und sie dann fragen, ob sie... ich meine, gegebenenfalls wie sie das sehen. Und wenn dann käme: ‚Ich muss auf meine Eltern aufpassen und pflegen‘. Dann kann die Führungskraft sagen: ‚Wenn Sie möchten, [das Unternehmen] bietet Unterstützung, Sie können sich da beraten lassen‘. Dass die entweder an diese Firma verweisen oder auch an mich. Das heißt, die Mitarbeiter können dann jederzeit auch hierher kommen, mir erzählen. Wir können dann überlegen, ist das das richtige Mittel, geht es um andere Dinge, geht es um Arbeitszeitreduktion, wie auch immer und dann die weiteren Schritte. Aber der erste Schritt geht bitte schon über die betroffene Führungskraft, das ginge sonst gar nicht. Das ist so eine der ganz wichtigen Funktionen sage ich jetzt fast, also der Mitarbeiterführung, das hat so ein bisschen etwas auch mit der Fürsorge den Mitarbeitern gegenüber zu tun, ja. Und das nehmen wir den Führungskräften nicht weg. Ich meine, so einen ähnlichen Fall hat es gegeben und wie gesagt, das haben wir auch genau so gemacht.“

Um zusätzliche Hinweise darauf zu finden, wie und ob die unternehmensinterne Kommunikation über die Drehscheibe Führungskraft funktioniert, wurden die Interviews nach Textstellen durchsucht, die sich mit einschlägigen **Aus- und Weiterbildungen sowie unternehmensinternen Informationsangeboten für Führungskräfte** beschäftigen. In Unternehmen A werden die Führungskräfte von der Personalentwicklungsabteilung geschult. Ob die oben beschriebene Drehscheibenfunktion dabei eine Rolle spielt, geht aus dem Interview nicht hervor. Außerdem erhalten die ManagerInnen auf den oberen Hierarchiestufen regelmäßig Informationen von der Stabstelle, der die Interviewpartnerin vorsteht, und sollten diese dann an die ihnen unterstellten Führungskräfte weitergeben. Die Interviewpartnerin wies darauf hin, dass sie selbst den ManagerInnen in Fällen beratend zur Seite steht, in denen diese nicht wissen, wie sie mit MitarbeiterInnen oder Situationen umgehen sollen. Wie im letzten Zitat oben fiel ihr aber wieder nur ein einziger konkreter Fall ein, in dem dieses Angebot genutzt worden ist, und der hatte nichts mit Pflege oder Betreuung zu tun. Die Führungskräfte scheinen entweder trotz der oben beschriebenen Bemühungen (zu) wenig vom firmeninternen Beratungsangebot zu wissen oder es (zu) wenig anzunehmen. Die Interviewpartnerin vermutete, dass das auch daran liegen könnte, dass die betroffenen Führungskräfte dann zugeben müssten, mit einer Situation nicht allein zurechtgekommen zu sein.

I.: „Haben Sie da spezielle Schulungen für die Führungskräfte im Rahmen...?“

Untern. A: „Die Personalentwicklung bildet die Führungskräfte aus, ja. (...) Wenn eine Führungskraft damit ein Problem hat und bei mir anruft, dass die Führungskraft auch kommen kann und ich ihr sozusagen... Ich hatte den Fall auch einmal, aber nicht mit einem Mitarbeiter, der einen Pflegebedarf hat, sondern mit einem Mitarbeiter, der selbst schwer krank war, wo die Führungskraft nicht wusste: Was spreche ich wie an, wie gehen wir jetzt mit dem um, was passiert im Team? Da habe ich dann ein Gespräch geführt, habe mir das angehört, was ist, was ist schon versucht worden, was können Sie probieren, wie gehen Sie mit dem um, was ist wichtig für den. Also wir unterstützen die. Die Führungskräfte werden einmal von der Personalentwicklung selber geschult, aber derartige Situationen können auch natürlich jeden überfordern, wenn man das zum ersten Mal macht, wenn man das nicht gewohnt ist, wenn man Scheu hat, wie spreche ich das jetzt an. Da können sie jederzeit anlassbezogen natürlich noch Unterstützung bekommen.“

[...]

Wir haben über unsere verschiedenen Angebote immer wieder Kontakt mit den Führungskräften. (...) Wir vernetzen uns sehr stark mit den Führungskräften, und die tragen das dann weiter an ihre Filialdirektoren. Ich kann Ihnen den Bekanntheitsgrad unserer Services jetzt nicht nennen, aber ich denke, es ist sichtbar bis zu einem gewissen Grad. Natürlich ist es dann auch so eine Vertrauenssache: Rufe ich da an? Es hat auch immer damit zu tun: Ich werde mit der Situation nicht allein fertig, jetzt muss ich mir Hilfe holen. Auch das ist ein Hindernis, ja, aber es passiert.“

In Unternehmen B gibt es neben den Intranetmeldungen, die an alle gerichtet sind, spezielle Informationen für die Führungskräfte und den Betriebsrat, von dem man anzunehmen scheint, dass er von den MitarbeiterInnen ebenfalls als geeignete Ansprechstelle empfunden wird.

I.: „Wie wird das kommuniziert?“

Untern. B: „(...) Das ist im Intranet, genau. Die Führungskräfte bekommen extra eine Information. Auch der Betriebsrat weiß, also wer zum Beispiel zum Betriebsrat geht, bekommt dort auch die Information. Von daher gibt es diverse Möglichkeiten, und ich gehe jetzt einmal davon aus, dass eine der drei Möglichkeiten jedenfalls bekannt ist.“

Zweifel an der Kompetenz der Führungskräfte bei Vereinbarkeitsfragen äußerte eine der beiden Gesprächspartnerinnen aus Unternehmen D. Sie machte den Unterschied an den Sektoren fest und nahm auf Grund ihrer Erfahrungen an, dass es im Forprofit-Sektor Defizite bei der Wahrnehmung der Signale gibt, die von den MitarbeiterInnen ausgehen, die ein Vereinbarkeitsproblem haben. Sie sagte, dass höhere Investitionen in die Weiterbildung der Führungskräfte getätigt werden sollten, weil deren Sensibilität letztlich „der springende Punkt des Erfolgs oder Misserfolgs“ sei. Sie meinte damit wohl den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens insgesamt, weitgehend zutreffend scheint die Bemerkung aber auch für den Erfolg oder Misserfolg einer pflegefreundlichen Politik zu sein.

Untern. D (1): „Wenn er signalisiert, dass er Unterstützung braucht, dann solltest du diese Signale in der Unterschiedlichkeit, in der eben jeder Mensch sich mitteilt, wahrnehmen. Ich glaube, dass da gerade in der Führungsebene vieler, vieler Forprofit-Firmen wesentliche Bildungsinputs zu leisten wären in Sensibilisierung auf diese Dinge. Aus vielerlei Erfahrung. (...) Ich glaube, dass man sehr viel, sehr viel investieren müsste in dieses Sensibelmachen für Wahrnehmung der Signale des anderen. Ich glaube, dass das der springende Punkt des Erfolgs oder Misserfolgs letztlich ist.“

Dieser Interviewpartnerin fiel noch ein weiterer Vorteil ihres Unternehmens ein. Die Mitarbeiterinnen-Bindung sei hoch, das gelte auch für sie und die zweite Gesprächspartnerin. Die vielen Jahren, in denen man zusammengearbeitet habe, hätten dazu geführt, dass man einander kenne. Die MitarbeiterInnen wüssten, wie die Führungskräfte reagieren, und diese könnten wiederum eventuelle Veränderungen bei den MitarbeiterInnen leichter erkennen. Aus diesem Blickwinkel sei „diese ewige Wechslerei auch so eine Krankheit der heutigen Zeit“.

Untern. D (1): „Das ist, glaube ich, auch etwas, was auch etwas ausmacht in Betrieben: eine Konstanz in der Führung. Weil wir haben andere Partnerorganisationen, wo eben sehr oft gewechselt wurde. Das ist dann eine Katastrophe und ein Chaos, weil der hat ja gar nie die Chance, dass er die Leute kennen lernt, auf die einzugehen. Der teilt keine Geschichte mit ihnen. Es ist die Vergangenheit einfach das, was die Zukunft bestimmt, also was die Gegenwart bestimmt. Wenn du nichts teilen kannst, wenn du eben auch keine Geschichte teilen kannst: Dem hast du das ermöglicht, oder der hat dir das wieder ermöglicht – das ist sehr, sehr schlecht für jeden Betrieb. (...) Weil ja damit

auch eine Wertekonstanz da ist. Weil jetzt kommt der Herr Dipl.-Ing. Sowieso, dann kommt der Herr Dr. Sowieso, oder ein jeder hat irgendein neues... Der hat neue ethische Werte, der hat gleich gar keine, dem ist das... unmöglich. Unmöglich. Du musst eine berechenbare Größe sein für deine Mitarbeiter, ein berechenbarer Wert.“

Auszüge aus den Interviews mit den pflegenden und betreuenden Angehörigen sollen Aufschluss darüber geben, wie die Kommunikationsströme zwischen Führungskräften und pflegenden MitarbeiterInnen konkret ablaufen und wie sich die Führungskräfte gegenüber pflegenden MitarbeiterInnen verhalten.

Frau Epsilon arbeitet – je nach Anzahl der Überstunden – 23 bis 35 Wochenstunden in einem PensionistInnen-Wohnheim. Sie betreut gemeinsam mit ihren Geschwistern ihre Mutter, die nach einem Oberschenkelhalsbruch, einem Bandscheibenvorfall und einem Wirbelleinbruch in ihrer Mobilität sehr eingeschränkt ist. Frau Epsilon hat ihre Vorgesetzten und KollegInnen informiert, sobald ihr klar wurde, dass ihre Mutter in Zukunft pflegebedürftig sein würde. Ihr Arbeitgeber borgte ihr nicht nur einen Rollstuhl für die Mutter, sondern versorgte sie auch mit „Tipps“ und versicherte ihr, dass sie es ruhig sagen könne, wenn es einmal ein Vereinbarkeitsproblem geben sollte. Hier geht der Arbeitgeber auf die Mitarbeiterin zu und unterbreitet ihr aktiv einige Angebote. Dass dies keineswegs „natürlich“ ist – wie sie angesichts des guten Klimas an ihrem Arbeitsplatz ganz spontan gesagt hatte – ist Frau Epsilon klar. Ihre Vorgesetzten seien ExpertInnen auf dem Gebiet der Pflege und wüssten, was es bedeutet, einen alten Menschen nach einem Oberschenkelhalsbruch zu betreuen. Andere, die noch nie damit zu tun gehabt haben, dächten vielleicht, dass das ein „Klacks“ sei, und dass die Pflegenden und Betreuenden, wenn sie den Umfang ihrer Tätigkeiten schildern, einen „Schmäh“ erzählen, meint Frau Epsilon.

I.: *„Bei Ihnen in der Arbeit, Ihre Vorgesetzten wissen, dass Sie sich um Ihre Mutter kümmern?“*

Frau Epsilon: „Ja, natürlich. Damals durfte ich mir sogar einen Rollstuhl ausborgen, wie es ganz schlimm mit ihr war, weil da konnte sie kaum noch gehen, knapp vor der OP. Also natürlich wissen sie es.“

I.: *„Haben Sie ihnen das gleich gesagt, wie Ihre Mutter den Oberschenkelhalsbruch gehabt hat?“*

Frau Epsilon: „Ja, natürlich, ich habe ein sehr gutes Klima drüben, Gott sei Dank, und es ist nicht nur jetzt rein auf Kollegialität aus, sondern auch fast so ein bisschen wie... ich will nicht sagen Freundschaft oder Familie, aber wir haben wirklich ein super Team.“

[...]

I.: *„Ihre Vorgesetzten, wie haben die reagiert? Haben die Ihnen irgendwie ein – wie Sie gesagt haben, Sie müssen sich jetzt um Ihre Mutter auch ein bisschen kümmern...?“*

Frau Epsilon: „Tipps gegeben, wie ich es machen kann oder wenn es einmal nicht anders geht, soll ich es ruhig sagen. Jaja, natürlich. (...) Ich weiß, es gibt Firmen, wo das überhaupt nicht ist so. Naja, zuerst die Arbeit und wenn du nicht kannst, dann gehst du eben, weiß ich auch.“

I.: *„Ich meine, mir ist schon klar, wenn man in so einem Bereich arbeitet, dann...“*

Frau Epsilon: „Es ist schon anders, ja.“

I.: *„Ist es anders, weil jeder weiß, um was es geht?“*

Frau Epsilon: „Richtig. Man kennt ja den Umfang, man weiß ja, was da zu betreuen ist oder wie die jetzt ungefähr beieinander ist und so und dass das kein Schmäh ist. Ein anderer, der nie damit zu tun hat, klar, für den ist das dann vielleicht ein Klacks: Was will die jetzt, jetzt geht die heim, nur weil die einen Oberschenkelhalsbruch gehabt hat. Keine Frage. Das ist mir schon bewusst.“

Frau Epsilon ist auf der ArbeitnehmerInnen-Seite gleichsam das Gegenstück zu den beiden Gesprächspartnerinnen in Unternehmen D: Alle drei Frauen arbeiten in Einrichtungen, die Dienstleistungen im Bereich der Altenbetreuung und -pflege erbringen und sind daher ExpertInnen in diesen Bereichen. Frau Epsilon bestätigt, **wie wichtig das Wissen um die Begleiterscheinungen der häuslichen Pflege für Führungskräfte ist**, die eine pflegefreundliche Politik in ihrem Unternehmen verwirklichen wollen.

Frau Delta arbeitet halbtags in einem kleinen Team, das nur aus ihrem Vorgesetzten, einer Kollegin und ihr selbst besteht. Seit sechs Jahren betreut sie ihren Mann, der mit nur 49 Jahren an vaskulärer Demenz¹⁹ erkrankte. Ihr Vorgesetzter habe sich „wirklich betroffen“ gezeigt, als er von der Erkrankung ihres Mannes hörte. In Pflegekarenz zu gehen und diese auch zu verlängern, sei kein Problem gewesen. Das Klima an ihrem Arbeitsplatz sei freundlich, kollegial und von Vertrauen geprägt, erzählte sie. Verspätungen oder Tage zu Hause würden akzeptiert, weil ihr Vorgesetzter wisse, dass sie erstens die Zeit immer einarbeite und dass es zu solchen Vorfällen nur dann komme, wenn es nicht anders ginge.

I.: *„Können Sie sich erinnern, (...) wie hat Ihr Chef damals reagiert, wie Sie im das erzählt haben?“*

Frau Delta: *„Irgendwie nur Betroffenheit. Ja, wirklich betroffen, dass das... mein Mann war ja damals 49, als das passiert ist. Dass das so einem jungen Menschen – jung... in dem Fall jung – passieren kann und auch die Betroffenheit der Familie gegenüber. Also er hat selber Familie.“*

I.: *„Hat er Ihnen dann irgendwie – wie soll ich sagen – ein Angebot gemacht oder wie hat er, so was jetzt den Arbeitsalltag anlangt, reagiert? Was hat er Ihnen da gesagt, können Sie sich erinnern?“*

Frau Delta: *Nein, also wie das ausgesprochen worden ist, nicht, aber es war vorher so und ist jetzt so, dass man sagt: Wir wissen, wir arbeiten alle ganz gerne, wir mögen unser Institut, sage ich jetzt einmal, wir wissen, warum wir das machen wollen. Ich glaube, er weiß, dass wir dafür arbeiten und darum kann das Entgegenkommen auch anders sein. Wenn ich eben später komme, dann weiß er, irgendwann hole ich es nach, also so herum.*

[...]

Er weiß, dass wenn ich nicht kommen kann, dann muss es sein, und wenn ich es einrichten kann, dass ich komme. Ich glaube, das weiß er einfach.“

Frau Deltas Vorgesetzter zeigt Interesse und Verständnis. Mit seinem Vertrauen ermöglicht er ihr flexible Arbeitszeiten, die formal so nicht vereinbart wurden – die aber die Voraussetzung dafür sind, dass Frau Delta Beruf, Kind (sie hat noch einen halbwüchsigen Sohn zu Hause) und ihren kranken Mann unter einen Hut bringt (zur Bedeutung flexibler Arbeitszeiten siehe Kapitel 3.1). Derartige **informelle Regelungen** sind wohl am ehesten in kleinen Unternehmen umsetzbar, in denen außerdem ein persönlicheres Verhältnis zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten bzw. unter den KollegInnen herrscht, weil man einander und die private Situation der anderen dort gut kennt, einander vertraut und auch über einen längeren Zeitraum übersichtlich bleibt, wann wer ab- oder anwesend ist.

Als Frau Alphas Mutter im Mai 2007 einen Schlaganfall erlitt, war Frau Alpha an ihrem Arbeitsplatz, einem Call-Center. Die Nachricht lähmte sie regelrecht, woraufhin ihre Vorgesetzte die Initiative übernahm und einen Kollegen organisierte, der Frau Alpha persönlich ins

¹⁹ Vaskuläre Demenz ist eine Form der Demenz, die durch Durchblutungsstörungen im Gehirn ausgelöst wird (siehe dazu <http://www.netdoktor.de/krankheiten/fakta/multiinfarktdemenz.htm>, 25.4.2008).

Krankenhaus brachte. Dem Schlaganfall verschlechterte die bereits vorhandene Alzheimer-Erkrankung von Frau Alphas Mutter. Frau Alpha entschloss sich, ihre Mutter gemeinsam mit dem Vater zu betreuen. Schon vor dem Schlaganfall hatte sie mit ihrer Vorgesetzten darüber gesprochen, dass sie irgendwann in Zukunft wohl ihre Arbeitszeit herabsetzen werde, um sich mehr um die Mutter zu kümmern. „Als der größte Schock vorbei war“, sagte Frau Alpha, sei ihre Chefin von sich aus auf sie zugekommen und habe ihr eine Stundenreduktion im Ausmaß ihrer Wahl angeboten. Was die Stundeneinteilung anlangt, habe sie sich eine von mehreren Varianten aussuchen können. In Notfällen sei es nach wie vor möglich, dass sie – wie alle anderen MitarbeiterInnen auch – jederzeit den Arbeitsplatz verlassen, auch wenn besonders viel zu tun sei.

I.: *„Können Sie sich erinnern, wie Sie Ihr das erzählt haben, wie sie damals reagiert hat? (...)“*

Frau Alpha: „Sehr, sehr spontan und sehr... sie war einfach da. Schon allein, wie der Schlaganfall war, war ein... – ich meine, da habe ich 40 Stunden gearbeitet, da war ich in der Firma, weil es auch zeitmäßig so war und sie hat – weil ich war momentan paralysiert – da hat sie mir einen Kollegen organisiert, der mich ins Spital gebracht hat. Also sie hat mich auch weder mit dem Taxi noch sonst was fahren lassen. Sie ist einfach ein sehr sozialer Mensch. Sie verlangt Arbeit, das genauso, aber wenn sie sieht, dass wirklich Notsituationen da sind, dann ist auch sie da. Und zwar in der Minute

[...]

... weil wir irgendwann einmal darüber gesprochen haben, habe ich gesagt: Irgendwann in ferner, naher Zukunft würde ich gerne einmal reduzieren, um eben für meine Eltern und so... (...) Als der größte Schock vorbei war und man eben gesehen hat, ja, sie überlebt es, und man kann jetzt einmal schauen, wie es weiter geht, hat sogar sie mich angesprochen, hat gesagt: ‚Sag mir, wie viel du reduzieren willst, wann du reduzieren willst und wenn es morgen ist, ist es mir auch Recht‘.

I.: *„Das heißt, das eigentliche Angebot ist dann von ihr gekommen?“*

Frau Alpha: „Der Anstoß sicher, ja. Vielleicht wäre ich dann auch nach ein, zwei Monaten oder so, weiß ich nicht, drangegangen: ‚Können wir es vielleicht doch jetzt machen?‘ Ich war nicht wirklich fähig, jetzt meine Gedanken zu koordinieren, nicht so die erste Zeit. Sie hat da sicher mehr Überblick als ich.“ (...)

I.: *„Diese Konstellation, die Sie da gewählt haben, mit den zwei und drei Tagen arbeiten, das war aber ihr Vorschlag?“*

Frau Alpha: „Es gab Mehreres zur Auswahl. Ich hätte anders auch wählen können. (...) Sie hat mir auch freigestellt, wie viele Stunden ich reduzieren will. (...) Da haben wir uns dann einfach überlegt, was für mich das Beste wäre, damit ich es gut auch für mich verarbeiten kann für längerfristig.

[...]

Von meiner Chefin, keine Frage, dass ich weg kann. Da kann noch so ein Engpass sein, also sie ist sehr, sehr sozial eingestellt, und wann auch immer irgendetwas passiert – das ist jetzt nicht nur bei mir, sondern allgemein, sie steht wirklich hinter uns. Und wenn etwas wirklich Tragisches oder wie auch immer passiert oder wenn jetzt, ich weiß nicht, ein Kind irgendwo krank ist oder eben im Kindergarten abgeholt werden muss, also da kann wirklich der größte Engpass sein, und man kann gehen.“

Ihre Vorgesetzte fordere von ihren MitarbeiterInnen „Arbeit“, sei aber auch ein sehr „sozialer Mensch“, sagte Frau Alpha. Das Verhalten, das Frau Alpha als „sozial“ bezeichnet, entspricht weitgehend jenem, das im Laufe dieses Kapitels als wegweisend dargestellt wurde für Vorgesetzte, die eine pflegefreundliche Politik verwirklichen wollen.

Dass Pflege und Führungsposition vereinbar sein können, wenn die Firmenpolitik pflegefreundlich ist, zeigt das Beispiel von Frau Theta. Sie ist kaufmännische Leiterin in einem Unternehmen, das österreichweit 1.200 Beschäftigte hat, und betreut mit Unterstützung einer Heimhilfe ihren blinden, an Demenz erkrankten Ehemann. (siehe dazu auch Dawid et al. 2008: Kapitel 2.1.3) Das Unternehmen, in dem sie arbeite, sei besonders familienfreundlich, erzählte Frau Theta. Bis vor rund einem Jahr habe sie sich allein um ihren Mann gekümmert, dann sei die Belastung für sie zu groß geworden. Als sie ihren Vorgesetzten gesagt habe, dass sie Urlaub brauche, um ein passendes Pflegearrangement zu finden, antwortete er: „Nur zu“. Sie habe im Unternehmen noch nie Probleme gehabt, ganz im Gegenteil, es werde Rücksicht auf sie genommen und Vorgesetzte wie MitarbeiterInnen erkundigten sich regelmäßig nach ihrem Wohlbefinden und jenem ihres Mannes.

- I.: *„Sie haben schon gesagt, Ihre Kollegen und Kolleginnen, Ihr Vorgesetzter weiß davon, dass Sie...“*
- Frau Theta: *„Ja.“*
- I.: *„Haben Sie das gleich zu Beginn erzählt?“*
- Frau Theta: *„Jaja. Mit dem Herrn P., jaja, ganz genau... Ich habe voriges Jahr schon gesagt, sage ich: ‚Ich bräuchte jemanden für meinen Mann, aber er akzeptiert niemand‘. Dann im Mai habe ich gesagt: ‚So jetzt ich brauche Urlaub und ich muss Betreuung...‘ Und er hat gesagt: ‚Nur zu‘.*
- I.: *„Und das war kein Problem?“*
- Frau Theta: *„Nein. Das ist bei uns also... der zuständige Vorstand, der war dann bei der Sitzung da und der hat mich auch gleich gefragt, wie es mir denn geht und so.“*

Frau Gamma war zum Zeitpunkt des Interviews gerade erst einige Woche wieder im Beruf. Nach der Babypause für ihren zweiten Sohn kam sie in den Genuss der Vorteile der Elternzeit (siehe dazu Kapitel 2): Sie arbeitet 24 Stunden in der Woche im Backofficebereich eines Buchgeschäfts. Ihre Vorgesetzten wissen, dass sie gemeinsam mit ihrer Mutter den an Morbus Alzheimer erkrankten Vater betreut. Während ihrer Karenzzeit hat sie eine Ausbildung zur Heimhelferin absolviert, möchte den Beruf aber nicht ausüben, da er sie zu sehr an die Situation ihres Vaters erinnert. Ihre in der Hierarchie am höchsten stehende Vorgesetzte fände „es gut“, dass sie ihren Vater betreue, erzählte die überaus eloquente Frau Gamma. Ihr fehlten aber geradezu die Worte, wenn sie die Reaktion dieser Vorgesetzten beschreibt: „Sie hat gesagt, es ist eh ein Wahnsinn, dass man da so helfen kann. Sie hat also... sie war sehr angetan, dass... erstens einmal... ich weiß nicht, schockiert, angetan?“ War die Vorgesetzte von dem „Wahnsinn“ schockiert oder angetan? Bei aller Anerkennung, die sie Frau Gamma zollt, **scheint diese Führungskraft doch in gewisser Weise hilflos gewesen zu sein, angesichts der pflegenden Mitarbeiterin.**

- I.: *„Wissen Ihre Vorgesetzten in der Arbeit eigentlich, dass Sie sich auch um Ihre Eltern kümmern?“*
- Frau Gamma: *„(...) Die Hierarchie ist so: Es gibt eine Hauschefin und dann gibt es Etagenchefs. (...) Das sind beides Frauen, und beide wissen das, auch der stellvertretende Hauschef weiß davon.“*
- [...]
- I.: *„Wie haben die reagiert, als Sie das erzählt haben? Können Sie sich daran erinnern zufällig?“*
- Frau Gamma: *„Mit der Hauschefin habe ich mich im Juli getroffen bezüglich der Elternzeit und im Zuge dessen, weil Mitarbeiter wussten, dass ich eine Schulung mache, und ich anfänglich davon ausgegangen bin, dass ich den Beruf ausüben werde. Es ist ihr zugetragen worden. Sie hat mich auf das angesprochen. Da habe ich gesagt: ‚Ja, das ist richtig, ich habe diese Ausbildung gemacht,*

(...) ich könnte das jetzt ausüben, aber ich übe das deswegen (...) nicht aus, weil mir das einfach wichtiger ist'. Sie hat gesagt, es ist eh ein Wahnsinn, dass man da so helfen kann. Sie hat also... sie war sehr angetan, dass... erstens einmal... ich weiß nicht, schockiert, angetan? Einerseits, dass ich es tue, dass ich überhaupt diesen Beruf ausüben könnte und andererseits, dass ich so einen Fall in meiner Familie habe. Das kann sich keiner aussuchen, das wissen wir. Ja, sie findet es gut, dass ich das mache.“

Die familienfreundlichen Angebote, die Frau Gamma bei ihrem Arbeitgeber bisher erhalten hat, beziehen sich alle auf die Vereinbarkeit von Beruf und Kindern – sie kommen aber auch der Pflege zugute.

Bis vor einem Monat betreute Frau Kappa ihre Mutter und ihre Tante, die beide an Demenz erkrankt sind und mit ihr in einem Mehrfamilienhaus wohnen. Jetzt liegt die Pflege hauptsächlich in der Hand zweier slowakischer Betreuerinnen, die sich abwechseln und rund um die Uhr anwesend sind. Frau Kappa arbeitet Vollzeit als Verkäuferin von edlen Schuhen. Diesen Job hat die allein erziehende Mutter von drei Kindern über persönliche Beziehungen erhalten: Vor rund sechs Jahren habe sie den Vater eines Schulkollegen ihrer Tochter gefragt, ob er – Miteigentümer einiger Schuhgeschäfte – einen Job für sie habe. Als sie bei ihm zu arbeiten begonnen habe, seien die KollegInnen ihr gegenüber misstrauisch gewesen und hätten erst einmal abgewartet, ob die Bekannte des Chefs sie „ausspioniere“, erzählte Frau Kappa. Unter anderem deshalb habe sie ihren Vorgesetzten niemals erzählt, dass sie die beiden alten Damen zu Hause betreue. Sie wolle nicht „irgendwelche Privilegien“ – damit meinte sie eventuelle pflegefreundliche Angebote – erhalten. Außerdem sei das Verhältnis zu den Vorgesetzten nicht so persönlich, dass sie ihnen derartige Dinge erzählen würde und schließlich wolle sie nicht „auf die Mitleidsschiene kommen“.

Frau Kappa: „Am Anfang habe ich schon so gespürt, dass sie es ein bisschen... nicht wussten jetzt, ich bin bekannt mit dem einen Chef (...), so quasi kann man mir vertrauen, oder ist das jetzt eine... spioniere ich die Leute aus oder so, verstehen Sie, dieses blöde so dazwischen. Deshalb will ich auch jetzt nicht auf irgendwelche Privilegien... versuchen, sofern es irgendwie geht.“

[...]

I.: „Gehen wir vielleicht noch einmal zurück zu Ihrem Chef, den Sie vorhin erwähnt haben. Weiß er auch, dass Sie jemanden pflegen?“

Frau Kappa: „Nein.“

I.: „Haben Sie ihm nie erzählt...?“

Frau Kappa: Nein. Es hat sich irgendwie nie ergeben. So persönlich sind wir nicht. Wenn er bei der Weihnachtsfeier... (...), letztes Jahr bin ich in seiner Nähe gesessen, wenn es sich ergeben würde. Aber ich will da auch nicht irgendwie jetzt auf die Mitleidsschiene kommen oder so. Nein, das muss er nicht wissen. Außer es wäre – Gott behüte – jetzt irgendein Notfall, und ich kann nicht arbeiten, weil Gott weiß ich, Hospizkarenz, ich weiß nicht was. Sicher würde ich das dann sagen.“

Frau Kappa spricht einige Mechanismen, die dazu führen können, dass den Arbeitgebern die Tatsache verschwiegen wird, dass man zu Hause eine/n Angehörige/n pflegt oder betreut: Eventuelle pflegefreundliche Angebote werden auf Mitleid zurückgeführt und als Privilegien empfunden und nicht als Teil der Unternehmenspolitik gegenüber den MitarbeiterInnen. Daraus folgt die Furcht vor der Missgunst der KollegInnen, die diese „Privilegien“ nicht erhalten. Außerdem empfindet Frau Kappa die Pflege als etwas so Persönliches, dass sie ihr keinen

Platz in ihrem Berufsleben zugestehen mag – Privat- und Berufsleben werden streng getrennt, so als ob sie nichts miteinander zu tun hätten und es keine Vereinbarkeitsprobleme gebe.

Auch Frau Tau erzählte ihrem Vorgesetzten niemals, dass sie sowohl mit ihren Geschwistern gemeinsam die alte Mutter betreut, als auch den schwerkranken Lebensgefährten gepflegt hat: Ihre Gründe unterscheiden sich jedoch von den vorhin genannten. Sie ist davon überzeugt, dass ihre Pflegeaufgaben bei ihrem Vorgesetzten auf kein Interesse gestoßen wären und seine Entscheidungen nicht beeinflusst hätten, denn in diesem Unternehmen würden alle, die „ein bissl angeschlagen“ seien, ausgeschieden. Damit gab sie ihrem Arbeitgeber aber auch nie die Chance zu beweisen, wie pflegefreundlich er ist. Sie beantragte zuerst eine Assistentin und schlug dann ein Jobsharing vor, das ihr eine Stundenreduktion ermöglichen sollte – ohne auf ihre Vereinbarkeitsprobleme hinzuweisen. Beides bekam sie nicht bewilligt, weshalb sie ihre gut bezahlte Arbeit aufgab, bei der sie selbst eine Leitungsfunktion innehatte.

I.: *„Haben Sie damals gesagt, dass Sie Pfllegetätigkeit ausüben?“*

Frau Tau: *„Nein. Das habe ich nicht gesagt. Das war auch kein Thema. Das hätte auch keinen interessiert. (...) Nein, nein, hundertprozentig nicht. Das ist in so einem Betrieb sowieso kein Thema. Wenn man da ein bissl angeschlagen ist, dann wird man ausgeschieden.“*

[...]

I.: *„Wie Sie sich an den Chef gewendet haben, haben Sie sich nicht mit dem Gedanken gespielt, zu sagen, ich brauche dieses Angebot, weil ich eben Pfllegetätigkeit daneben habe? Das wäre nicht sinnvoll gewesen?“*

Frau Tau: *„(...) Ich habe das zwar mit einer anderen Person im Vorfeld schon versucht abzuklären, also mit dem kaufmännischen Direktor, aber wir wussten schon, dass das nicht durchgehen wird. Auch aufgrund der Situation, dass der Assistent, also die Assistentin, die ich beantragt habe, sozusagen als überflüssig erachtet wurde, habe ich schon verstanden, dass da kein Verständnis sein würde. Weil wenn für mich kein Verständnis da ist, wo soll das dann woanders sein. Wenn man nicht die Situationen erkennt, dass eben genügend Arbeit für zwei Leute mindestens wäre und man die auch besser und effektiver ausführen kann, wenn man das nicht versteht, dann wird man auch nicht verstehen, dass jemand privat ein Problem hat. Das war auch so. Ich bin überzeugt davon, dass es sowieso ein Nein gewesen wäre, aber das habe ich dann gar nicht mehr gefragt.“*

Frau Kappa und Frau Tau sind **Beispiele für pflegende MitarbeiterInnen, von denen die Führungskräfte nie erfahren**, weil Familien- und Pflegefreundlichkeit in den Augen der MitarbeiterInnen bei diesen ArbeitgeberInnen keine Rolle spielen. Ob diese Einschätzung stimmt oder ob eines der weiter oben beschriebenen Kommunikationsprobleme vorliegt, kann hier nicht beantwortet werden.

Für Frau Sigma war ihr **Vorgesetzter**, als sie ihn davon informierte, dass ihre 94-jährige Mutter in Zukunft Betreuung brauchen werde, **kein guter Ansprechpartner**: Er blockte ab und versuchte die schwierige Situation gleichsam wegzureden. Pflegefreundliche Maßnahmen wurden der Akademikerin in Leitungsfunktion nicht angeboten. Erst als sie im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen ihren Job verlor – inwieweit ihre Vereinbarkeitsprobleme dabei eine Rolle spielten, wird aus dem Interview nicht ganz klar – und der Betriebsrat daraufhin in-

tervenierte, erfasste er „den Ernst der Situation“ und unterstütze sie dabei, einen Arbeitsplatz in einer anderen Abteilung zubekommen. (siehe dazu Dawid et al. 2008: Kapitel 2.1.1)

I.: *„Wie hat der Vorgesetzte damals darauf reagiert, als Sie ihm das gesagt haben, Ihre Situation geschildert?“*

Frau Sigma: „Naja, der hat das eigentlich, glaube ich, gar nicht so für möglich gehalten. Meine Mutter hat natürlich auf Grund ihres hohen Alters, sie ist 94, hat sie also nicht mehr voll rehabilitieren können, das war klar. (...) Ich habe das damals auch meinem Vorgesetzten gesagt, dass die draußen in Lainz sich nicht sicher sind, ob sie nicht eventuell im Rollstuhl... Da war also... habe ich nur gesehen, dass er irgendwie sehr emotional reagiert hat. Aber ob das also mit eine Folge war dann, ich weiß es nicht.“

I.: *„Emotional reagiert, was meinen Sie damit?“*

Frau Sigma: „Naja, dass ich das nicht glauben soll, was man da mir draußen sagt. Es hat mich also sehr überrascht. Damit habe ich gesehen, dass er das irgendwie abblockt.

[...]

Es war aber dann so, dass sich mein Vorgesetzter, soweit ich das verstanden habe, auch umgehört hat, weil er, glaube ich, auch dann irgendwie den Ernst der Situation erfasst hat, und hat mir eben dann ermöglicht, da diese Schiene hinein in die [Abteilung].“

Im Ergebnis hat Frau Sigma jetzt einen unverändert gut bezahlten, aber in der Unternehmenshierarchie weiter unten angesiedelten Job und einen neuen Vorgesetzten, der mehr Verständnis für ihre Situation zeigte und sich erfolgreich dafür eingesetzt, dass ihre ursprünglich befristete Stelle in eine dauerhafte umgewandelt werde. Sie führte das darauf zurück, dass er als geschiedener Vater von fünf Kindern selbst Vereinbarkeitsprobleme kenne.

Frau Sigma: „Es war aber dann doch so, dass sich mein Vorgesetzter, mein naher Vorgesetzter, sehr eingesetzt hat und diese Stelle in eine unbefristete umwandeln konnte.“

[...]

I.: *„Hat Ihr jetziger Vorgesetzter dafür Verständnis?“*

Frau Sigma: „Ich glaube, ja. Insofern, das ist ein geschiedener Mann mit fünf Kindern, ja. Er weiß zumindest, wie das funktioniert in einem Haushalt, würde ich sagen.“

Die Beispiele aus den Interviews mit den pflegenden Erwerbstätigen geben **Zeugnis von vielen positiven Erfahrungen mit Führungskräften**, die ihren pflegenden MitarbeiterInnen gegenüber großes Verständnis an den Tag legten. Sie zeigen aber auch auf, dass das Verhalten der Führungskräfte weniger von fundiertem Wissen um die Vereinbarkeitsproblematik oder von einer gezielten pflegefreundlichen Unternehmenspolitik geprägt ist, sondern viel mehr von individueller Initiative und persönlichem Führungsstil. Deutlich werden auch die Defizite bei der Kommunikation über das Thema Pflege und Betreuung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen. Schließlich finden sich auch Hinweise darauf, dass das Fehlen von familienfreundlichen Maßnahmen, die Pflegenden auf die eine oder andere Art aus der aktiven Berufstätigkeit drängen kann – und das häufig in einem Alter, in dem die Betroffenen kaum eine Chance haben, einen neuen Job zu finden.

4.4 Exkurs: Führungskräfte, die selbst pflegen

Untern. D (1): „Ich denke mir, dass man es auch leichter hat, die Dinge mit den Kollegen und Kolleginnen zu lösen oder mit den MitarbeiterInnen, wenn man auch ein selbst Betroffener ist oder war. Es ist auch für sie sehr wichtig – egal jetzt, welchem Berufsstand sie angehören –, das mit ihr diskutieren zu

können so von Frau zu Frau und du ihnen durchaus spiegelst: Ich kann euch total verstehen, weil mir ist es auch bis oben gestanden. (...) Das macht dich für die Mitarbeiter einfach pars inter pares. Und das glaube ich, dass das schon (...) etwas ausmacht in der Identifikation der Leute mit dem Unternehmen und auch mit der Geschäftsführung. (...) Dann sagen sie: ‚Du, mein Vater ist genauso wie deiner, aber stelle dir vor, der hat das und das und das gemacht. Oder der will jetzt eisern nicht das Notruftelefon, wie hast denn du das gemacht?‘ Also du hast andere Zugänge zu den Mitarbeitern.“

Von ihren eigenen Erfahrungen und ihrem eigenen Verhalten ausgehend, erläutert die Geschäftsführerin von Unternehmen D in diesem Zitat, aus welchem Grund und auf welche Weise ihrer Meinung nach Vorgesetzte, die selbst Betreuungs- oder Pflegeerfahrung mitbringen, einen besonderen Zugang zu den pflegenden MitarbeiterInnen finden. Diese Annahme scheint auf den ersten Blick gut nachvollziehbar, bestätigt sich aber in den Interviews mit den Pflegenden nur teilweise.

Nur im Falle von Frau Theta, die ja selbst eine Führungsposition innehat, zeigte die Erfahrung der Vorgesetzten einen ähnlich starken Einfluss im Unternehmen, wie er im Zitat oben beschrieben ist. Nicht nur, dass ihre hohe Kommunikationsbereitschaft die bis dahin weitgehend unsichtbaren pflegenden MitarbeiterInnen sichtbar gemacht hatte (siehe dazu Kapitel 2), habe sie auch „eine andere Beziehung zu den Menschen“ bekommen, erzählte sie. Vor dem Hintergrund einer grundsätzlich familienfreundlichen Politik scheinen die persönlichen Erfahrungen einer Führungskraft dieser Politik noch eine zusätzliche Intensität und Qualität verliehen zu haben.

I.: *„Haben Sie das Gefühl, dass sich (...) Ihre Beziehung auch zu manchen Kollegen oder in der Firma geändert hat, seit Sie Ihren Mann pflegen? Weil Sie eben auch so ein Thema dazubekommen haben?“*

Frau Theta: „Ja, denke ich schon, im positiven Sinne. Es gibt Marktleiter, der mich so alle paar Wochen einmal anruft: Wie es mir denn privat geht jetzt mit meinem Mann und so. Auch wenn Sitzung ist... die fragen mich immer. Es ist schon... ja. Und es kommen einfach Leute, der W. hat gesagt: Wissen Sie, wir haben in der Familie auch ein großes Problem, mein Bruder hat ein Kind, das ist vier Jahre alt und auf dem Niveau von einem sechs Monate alten Kind. Man bekommt einfach dann solche Fälle viel mehr mit. Ja, man bekommt irgendwo eine andere Beziehung zu den Menschen.“

I.: *„Das ist aber eigentlich interessant, dass das dann plötzlich so aufkommt, wenn... weil die hat es ja früher auch gegeben...“*

Frau Theta: „Immer, immer.“

I.: *„Diese Fälle. Vielleicht liegt das auch daran, dass Sie die Leitungsposition haben und dass (...) es jeder weiß sozusagen.“*

Frau Theta: „Jaja, genau, das denke ich schon, dass das eine Rolle spielt. Garantiert.“

Frau Omikron arbeitet im Backoffice-Bereich eines EDV-Unternehmens. Ihre 50 bis 60 Wochenstunden kann sie frei einteilen. Ihre seit drei Jahren an Morbus Alzheimer erkrankte Mutter braucht seit rund einem Jahr intensivere Pflege. Frau Omikrons Vorgesetzter hatte selbst eine in Folge ihrer Gebrechlichkeit pflegebedürftige Mutter. Er zeigt nicht nur viel Verständnis, wenn sie regelmäßig vom Arbeitsplatz wegeht, um ihrer Mutter zu helfen, und vertraut darauf, dass sie ihre Arbeit später erledigen wird, sondern gab ihr auch nützliche Tipps und Ratschläge. Hier scheinen sich die de facto **sehr hilfreichen pflegefreundlichen Maßnahmen des Arbeitgebers vor allem aus der persönlichen Erfahrung** des Vorgesetzten zu ergeben.

I.: „Wie war das damals, als Sie Ihrem Chef das erzählt haben?“

Frau Omikron: „Ja, wir haben so flache Hierarchien, ich habe eigentlich gar nicht so richtig Chefs. Es ist ein amerikanisches Unternehmen, das ist sehr flach. Aber so derjenige, mit dem ich direkt, wirklich ganz eng, zusammenarbeite, der weiß es von Anfang an. Der hat auch sehr großes Verständnis, der hat ähnliche Situationen gehabt mit seiner Mutter. Er konnte es damals ein bisschen besser auffangen, sie hatte nicht Alzheimer, sondern sie war sonst sehr gebrechlich.“

I.: „Also er hat damals sehr verständnisvoll reagiert?“

Frau Omikron: „Ja. Eindeutig ja. Und auch wenn ich ihn jetzt manchmal frage: ‚Du, weißt du, wie ich da könnte oder so‘. Er nimmt sich dann immer Zeit und gibt mir Tipps oder legt mir selber also die Rutsche, wie man sagt. Also das ist schon toll.“

I.: „Die Rutsche legen? Also er... zum Beispiel welche?“

Frau Omikron: „Nein, so irgendein Kontakt, ich weiß nicht... das klingt jetzt so komisch, aber er... Man weiß ja gar nicht, was es alles gibt, das ist ja auch unmöglich. Wenn ich dann irgendeine Situation schildere und sage: ‚Jetzt weiß ich wirklich nicht mehr, wo ich da jetzt noch anrufen soll oder hingehen soll oder was ich machen soll‘. Dann sagt er: ‚Nein, warte, probiere es doch dort und ah, da kenne ich wen. Rufe den und den an. (...) Das ist toll, ja. (...) Das merkt man wirklich, dass er Verständnis hat. Wenn ich dann sage: ‚Jetzt ist leider schon wieder etwas passiert‘. Meistens telefonieren wir dann nur miteinander: ‚Ich bin jetzt wieder weg‘, dann ist das schon ok.“

Auch Frau Deltas Vorgesetzter hat eine alte pflegebedürftige Mutter. Sein Verhalten gegenüber Frau Delta ist stets verständnisvoll, und auch er vertraut darauf, dass sie ihre Arbeit erledigt, auch wenn sie manchmal zu spät kommt oder den einen oder anderen Tag zu Hause bleiben muss. Die Pflege wurde aber trotzdem kein Gesprächsthema zwischen den beiden, was in erster Linie an ihm zu liegen scheint. Hier zeigt sich noch einmal, wie sehr **Pflege und Betreuung älterer Angehöriger schambesetzte Tabuthemen** zu sein scheinen (siehe dazu auch das Beispiel von Frau Gamma in Kapitel 3.2) – nämlich auch bei Personen, die Familienfreundlichkeit im Unternehmen leben und eigene diesbezügliche Erfahrungen haben.

Frau Delta: „Mein Chef fragt ab und zu da nach. Aber er hat selber eine kranke Mutter, also er spricht nicht gerne darüber, über seine Situation. Also haben wir das irgendwie... wir lassen es auch ein bisschen raus.“

Frau Lambda arbeitete bis vor einem Jahr halbtags als Sprechstundehilfe bei einer Ärztin. Sie betreute zu dieser Zeit ihre an Morbus Alzheimer erkrankte Mutter, ihre Chefin pflegte ihren schwer kranken Mann. Obwohl die beiden Frauen in einer ähnlichen Situation waren, kam das Thema Pflege kaum jemals zur Sprache. Manchmal sei es gleichsam aus ihrer Chefin hervorgebrochen, erzählte Frau Lambda, doch im Nachhinein schien diese ihre Offenheit immer bedauert zu haben. „Man kann nicht so leicht darüber sprechen“, meinte Frau Lambda – das galt obwohl sich die beiden Frauen in dem Kleinstunternehmen persönlich gut verstanden und die Vorgesetzte schon von Berufs wegen eine Expertin ist.

Frau Lambda: „Meine Chefin hat einen Mann, der (...) sterbenskrank ist, und das war eigentlich für beide... wir verstehen uns sehr gut, ich möchte... Freundschaft ist vielleicht ein bisschen zu viel, aber es ist sehr gut gegangen. Ihre Belastung und meine Belastung, ich habe gemerkt also [stöhnt], das geht nicht.“

[...]

I.: „Haben Sie da auch darüber geredet, war das ein Gesprächsthema?“

Frau Lambda: „Nein. Wir haben uns eigentlich immer nur bewundert gegenseitig, denke ich. Ich meine, irgendwann einmal hat sie so das Herzchen schon einmal so [Explosionsgeräusch], einmal hinaus, dann habe ich sie eben immer groß angeschaut. Da habe ich so oft das Gefühl gehabt, es tut ihr so leid, dass sie das jetzt gesagt hat. Ich habe dann immer nur ein bisschen nachgefragt, ob das sich geändert hat. Ich habe dann immer das Gefühl gehabt, sie will das gar nicht. Man kann nicht so leicht darüber sprechen, glaube ich. Schon gar nicht, wenn das ein Arbeitsverhältnis ist, glaube ich. Genauso wenig habe ich es erzählt.“

Dass beide Frauen die Belastungen der häuslichen Pflege zu tragen hatten, sei auf Dauer nicht gut für die Zusammenarbeit gewesen. So habe ihre Chefin immer wieder von ihr verlangt, dass sie etwas früher in die Ordination käme, erzählte Frau Lambda – und zwar weil die Chefin mit der Pflege ihres Mannes zu tun hatte. Frau Lambda kam diesem Wunsch nach, weil ihr bewusst war, wie schwer die Situation für ihre Chefin sein musste. Dass es vice versa dieses Entgegenkommen jedoch nicht gab, musste Frau Lambda zur Kenntnis nehmen, als sie um eine ein- bis zweimonatige Pflegekarenz ersuchte, um ein funktionierendes Pflegearrangement für ihre Mutter zu finden. Die Chefin lehnte dieses Ansinnen ab, und als Frau Lambda daraufhin kündigte, verschlechterte sich das Verhältnis der beiden Frauen, die 13 Jahre zusammengearbeitet hatten. Frau Lambda bedauerte es einerseits, nicht mehr arbeiten zu gehen, andererseits fiel ihr ein Stein vom Herzen, weil in Zukunft weniger Belastungen haben würde. Ihre Chefin aber schien regelrecht „neidig“ zu sein und machte Frau Lambda mehr als deutlich, dass sie keinerlei Verständnis für Frau Lambdas Entscheidung hatte.

I.: *„Sie haben gesagt, Sie hätten immer ein bisschen früher kommen sollen, mit der Zeit ist es ein bisschen mehr geworden mit dem Arbeiten.“*

Frau Lambda: „Ja.“

I.: *„Hat das geklappt?“*

Frau Lambda: „Grundsätzlich ja. (...) Mir war so klar, dass ich – ich möchte jetzt sagen – nicht widersprechen will, weil ich wusste, dass sie in Not ist. Ihr Mann war wirklich sterbenskrank. (...) Sie war immer in einem fürchterlichen Stress. Da habe ich mir gedacht: ‚Jetzt braucht sie nicht meine Sorgen auch noch‘.“

[...]

Ich habe ihr dann gesagt: ‚Du, ich muss irgendetwas machen, ich muss eine Pflege suchen, ich schaffe das einfach nicht mehr‘. Ich wollte zuerst in Karenz gehen, dann hat sie gemeint, wie ich mir das vorstelle. Es stimmt, wir waren mehr oder minder ein Zweimannbetrieb mit ein paar Studenten. Also da wollte sie sich eigentlich nicht darauf einlassen, dann blieb mir nichts anderes übrig, als zu kündigen. Das war für mich eigentlich ein Schock, weil das habe ich mir nicht erwartet. Für sie war es auch ein Schock, weil sie hat sich auch nicht erwartet, dass ich gehe. Die hat sich gedacht, wenn sie mich drückt, werde ich doch bleiben und eine Lösung finden. Aber mir war es einfach zu viel, das habe ich einfach nicht gepackt. Und zwar eher nicht körperlich, sondern seelisch.

[...]

Es war komisch, wie ich dann entschieden habe: Ich mache das. Ich muss angeblich mehr gestrahlt haben. Weil sie zwei Mal zu mir gekommen ist: Ich schaue so erleichtert aus und strahle und ich freu mich, dass ich jetzt nicht mehr arbeiten gehe. Ich habe mir dann gedacht: Nein, freuen, dass ich nicht mehr arbeiten gehe, stimmt nicht, aber irgendein Stein ist mir schon vom Herzen gefallen. So quasi: Du wirst mehr Luft bekommen. Vielleicht. Und da habe ich damals das Gefühl gehabt, sie ist es mir neidig. Sie ist in einer Situation, wo sie nicht sagen kann: Ich nicht.“

4.5 Resümee

Um Einblick in die unternehmensinterne Informationsweitergabe zum Themenbereich Pflege und Betreuung zu erhalten, erschien es uns sinnvoll, die Kommunikation zwischen den arbeitgebenden Unternehmen und den MitarbeiterInnen in beiden möglichen Richtungen zu betrachten. Ob und wie die MitarbeiterInnen über vorhandene Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von häuslicher Pflege und Beruf erleichtern sollen, von der Arbeitgeberseite informiert werden, ist für die erfolgreiche Umsetzung einer pflegefreundlichen MitarbeiterInnenpolitik genauso von Bedeutung wie die Frage, ob die MitarbeiterInnen ihre ArbeitgeberInnen von ihrer Pflege- und Betreuungstätigkeit in Kenntnis setzen.

In Summe bleiben Zweifel bestehen, ob die Kommunikation zwischen pflegenden MitarbeiterInnen und ihren ArbeitgeberInnen überwiegend friktionsfrei funktioniert, insbesondere darüber, ob die Führungskräfte ihre Aufgaben als Kommunikationsdrehscheiben in ausreichendem Maß wahrnehmen. Aus den Aussagen der Geschäftsführerin von Unternehmen D, die selbst sehr wohl im Mittelpunkt der unternehmensinternen Kommunikation zu stehen scheint, geht hervor, dass es Zeit und damit auch Geld kostet, als Führungskraft Drehscheibe zu sein. Damit ist ein erster Kostenfaktor identifiziert, der aus der Tatsache entsteht, dass es in einem Unternehmen pflegende MitarbeiterInnen gibt. Diese Gesprächspartnerin argumentiert jedoch weiter, dass die Vorsorge, die sie mit ihrem „Management by Walking Around“ betreibt, billiger sei als das nachträgliche Reparieren. Damit sind wir mitten in der Diskussion über die Nachteile und Vorteile, die durch die Tatsache entstehen können, dass MitarbeiterInnen ihre Angehörigen zu Haus pflegen oder betreuen – und mit einem Fuß im nächsten Kapitel.

5 Vor- und Nachteile von pflegefreundlicher Unternehmenspolitik und pflegenden MitarbeiterInnen für ArbeitgeberInnen – Einschätzungen der Interviewten

I.: „Sie machen den Mitarbeitern sehr viele Angebote.“

Untern. D (1): „Ja.“

I.: „Manches davon kostet auch Geld einfach.“

Untern. D (1): Natürlich.

I.: „Rechnet sich das in Summe? Wenn man jetzt nur das Geld anschaut.“

Untern. D (1+2): „Ja, ohja.“

Die beiden GesprächspartnerInnen aus Unternehmen D, das von den vier befragten Unternehmen das umfassendste Angebot an pflegefreundlichen Maßnahmen bietet, sind sich einig: **Pflegefreundlichkeit rechnet sich** – im wahren Sinn des Wortes. Das Problem dabei sei, so meinte die Projektverantwortliche für das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter, dass dieser positive finanzielle Aspekt kaum in Zahlen zu fassen und damit auch nicht nachweisbar sei, aber sie „denke schon, dass da eben auch viel zurückkommt.“

Untern. D (2): „Das Drama ist nur, dass man das, was sich rechnet oder was zurückfließt, jetzt nicht so leicht transparent machen kann. Weil dann könnten wir (...) klarmachen, was es bedeutet, auf der einen

Seite ein bisschen mehr zu investieren, wenn man (...) vorrechnen könnte, was auf der anderen Seite zurückkommt. Das ist eben das Problem, dass man es nicht sichtbar machen kann. Also in Zahlen, in Tabellen mit Kurven. Aber ich denke schon, dass da eben auch viel zurückkommt.“

Nicht nur die Gesprächspartnerinnen in Unternehmen D, das dem Nonprofit-Sektor angehört und deshalb nicht gewinnorientiert (aber sehr wohl wirtschaftlich) agieren muss, können die Kosten der pflegefreundlichen Maßnahmen bzw. deren Effekte nicht bewerten. Auch die befragten Forprofit-Unternehmen haben **keine diesbezüglichen Kosten-Nutzen-Rechnungen**. Die Befragte aus Unternehmen A spricht sich sogar explizit gegen derartige Überlegungen aus: Man könne die Effekte einer familienfreundlichen Politik kaum jemals eindeutig einer bestimmten Maßnahme zuordnen und die Kausalketten nicht eindeutig ausmachen. Damit seien Kosten-Nutzen-Rechnungen beim Thema Familienfreundlichkeit „letztlich fragwürdig“.

Untern. A: „Da geht es jetzt nicht um Kosten-Nutzen-Rechnungen. Da würde man wirklich, denke ich, sehr, sehr viel Zeit auch verwenden für etwas, was dann letztlich fragwürdig ist im Ergebnis. Denn das, was Sie nicht messen können, ist einfach die Kausalität. (...) Da gibt es so viel, dass wir gar nicht sagen könnten, diese Maßnahme hat jetzt dazu geführt und insofern ist das sinnlos. Wir könnten wunderbare Tabellen und irgendwelche Rechnungen anstellen, aber wozu?“

Es gehe um das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen, um ihre Freude an der Arbeit und um den Erhalt einer nachhaltigen Leistungsfähigkeit. Man wolle aber auch als attraktiver Arbeitgeber gelten, wenn in Zukunft ein Werben um die „guten Arbeitskräfte“ einsetzen werde. Und wenn man nicht davon ausginge, dass die Qualität der Arbeit von den familienfreundlichen Maßnahmen gehoben werde, gebe es die Stabstelle, der sie selbst vorsteht, wohl nicht, meinte die Gesprächspartnerin aus Unternehmen A.

Untern. A: „Gesundheit, Wohlbefinden, das sind ja wichtige Voraussetzungen, dass man überhaupt nachhaltig leistungsfähig ist. (...) Ein ganz wesentlicher Faktor ist auch, dass die Leute Freude haben an dem, was sie tun. (...) Weil sonst, wenn jemand da sitzt und abgestumpft irgendetwas vor sich hintut und eigentlich... Deshalb machen wir das. Wir machen das nicht um Krankenstandsdauern zu reduzieren. (...) Das hat etwas mit Haltung zu tun. Wir wissen, wenn wir unseren Mitarbeitern so etwas anbieten, dass die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass wir ein attraktiver Arbeitgeber sind, und das ist das, was in den nächsten Jahren wichtig sein wird. Wenn man sich die demographischen Veränderungen anschaut, werden alle Unternehmen schauen müssen, wo sie gute Arbeitskräfte herbekommen.“

[...]

I.: „Würden Sie davon ausgehen, dass wenn Sie dieses Angebot, das Sie jetzt haben, nicht hätten, dann die Qualität der Arbeit leidet, wenn die Leute eine Vereinbarkeitsproblematik haben?“

Untern. A: „Möglich. Ich meine, würde ich jetzt sagen nein, dann könnte man das auflassen. Also die Qualität... ich denke, dass es eine wichtige Unterstützung ist.“

Die Gesprächspartnerin aus Unternehmen C argumentierte mit der **motivierenden Wirkung der Angebote**: „Das motiviert auch die Mitarbeiter, und die Arbeit passt“, und die beiden Interviewpartnerinnen aus Unternehmen D mit der **Einsatzbereitschaft und Loyalität**, was sie an einem konkreten Beispiel illustrierten:

Untern. D (1): „Schau Dir die Dame von der Hospizkarenz an, die dann nachher noch Brustkrebs bekommen hat und ging knapp... und heute, also ein Traum von Mitarbeiterin. (...) Wir haben sie auch auf dem Weg begleitet, dieser elenden Erkrankung. Die hat irrsinnige psychische Probleme danach ge-

habt, war vier Monate überhaupt nicht im Dienst, gar nichts, und heute (...) eine Qualität! Bitte und die rennt dir für [Unternehmen] wahrscheinlich durchs Feuer. (...)

Untern. D (2): „Das ist das, was man jetzt nicht messen kann, was man jetzt nicht in Zahlen deutlich machen kann, aber das ist der Mehrgewinn.“

In den befragten Unternehmen scheint man davon auszugehen, dass die familienfreundlichen Maßnahmen sich vor allem in „weichen“ Ergebnissen äußern: Wohlbefinden, Motivation und Loyalität. Diese sind tatsächlich besonders schwer nachzuweisen und zu bewerten – was die Scheu vor einer Kosten- / Nutzenanalyse erklären könnte.

Wenn MitarbeiterInnen zu Hause einen älteren Angehörigen pflegen, befinden sie sich in einer Situation, die sie von ihren KollegInnen in beträchtlichem Maße unterscheidet. Wie sehr häusliche Pflege den „normalen“ Alltag verändert, zeigen die Interviews mit den Pflegenden manchmal mit betroffen machender Deutlichkeit (siehe dazu Dawid et al. 2008: Kapitel 2). Betreuung und Pflege bedeuten für viele von ihnen körperliche und seelische Belastung, beeinflussen die Sicht auf das Leben, verschieben die Prioritätensetzung, erzwingen die Aneignung neuer Fähigkeiten und Kompetenzen und verändern das alltägliche Leben bis ins Detail. All das spielt auch in die Berufstätigkeit hinein – manchmal positiv, manchmal negativ. Deshalb kann häusliche Pflege auch abseits der pflegefreundlichen Maßnahmen für ArbeitgeberInnen Kosten verursachen oder von Nutzen sein (siehe dazu Dawid et al. 2008: Kapitel 2). Die Vor- und Nachteile, die aus der Tatsache entstehen können, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter Pflegeaufgaben übernommen hat, scheinen in den befragten Unternehmen nicht thematisiert zu werden. Auf die explizite Frage nach möglichen Vor- und Nachteilen pflegender MitarbeiterInnen antwortete die Gesprächspartnerin aus Unternehmen B zum Beispiel: „Ich habe jetzt kein Konzept, das nicht. Aber ich denke mir, es ist irgendwo ein menschlicher Ansatz bzw. ein Ansatz, der beide Seiten mit sich bringt. Es gibt nicht nur Nachteile, es gibt nicht nur Vorteile, es wird sich vielleicht in einigen Fällen die Waage halten, in anderen Fällen überwiegt mal das, überwiegt mal das andere.“

6 Zusammenfassung

Die Betreuung und Pflege alternder Angehöriger stellt nicht nur viele Menschen, die diese Pflege und Betreuung übernehmen, vor Herausforderungen, sondern – im Falle ihrer Berufstätigkeit – auch ihre ArbeitgeberInnen.

Wie sich Wiener Unternehmen gegenüber MitarbeiterInnen verhalten, die Berufstätigkeit und häusliche Pflege bzw. Betreuung von älteren Angehörigen vereinbaren müssen oder wollen, und welche spezifischen Angebote diesen MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen, damit sich die berufliche Tätigkeit mit der Betreuung/Pflege von älteren Angehörigen leichter kombinieren lässt – diese beiden Fragen standen im Zentrum des vorliegenden Forschungsberichts.

In der Arbeitswelt sind – zumindest ansatzweise – Betreuungsaufgaben von MitarbeiterInnen, wenn sie im Zusammenhang mit der Familiengründung stehen, anerkannt. Die Kombination von Berufs- und Betreuungstätigkeit wird durch gesetzliche Regelungen und freiwillige

Maßnahmen der Unternehmen gefördert. Einige Unternehmen unterstützen MitarbeiterInnen auch über die rechtlichen Ansprüche hinaus, um ihnen die Kombination von Erwerbstätigkeit und der Betreuung von (Klein-)kindern zu erleichtern. Manche Unternehmen bewerben sich mit ihrer Unternehmenspolitik um Auszeichnungen. Traditionell ist der Begriff der „Familienfreundlichkeit“ meist mit Angeboten verbunden, die erwerbstätigen Eltern mit kleinen Kindern die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen sollen. Großteils ausgeblendet bleiben derzeit Vereinbarkeitsprobleme von MitarbeiterInnen, die Betreuungsaufgaben für alternde Angehörige übernehmen. Spezielle Maßnahmen für pflegende oder betreuende MitarbeiterInnen führen auch in den betrachteten familienfreundlichen Unternehmen gegenwärtig ein Schattendasein.

Auswertungen des Mikrozensus-Sonderprogramms zur „Haushaltsführung, Kinderbetreuung und Pflege“ im Jahr 2002 machten deutlich, dass ein beachtlicher Anteil der Menschen, die hilfs- oder pflegebedürftige Angehörige jeder Altersgruppe betreuen, einer beruflichen Tätigkeit nachgeht (vgl. dazu auch Jung et al. 2007). Dawid et al. (2008) illustrieren am Beispiel von 12 WienerInnen, in welchen Lebenssituationen sich erwerbstätige pflegende Angehörige befinden und welche Strategien der Bewältigung dieser Mehrfachbelastung sie wählen.

Von November 2007 bis Jänner 2008 wurden in Wien Leitfaden-Interviews mit fünf Vertreterinnen von vier Wiener Unternehmen durchgeführt, die als familienfreundliche Unternehmen mit dem Audit „Beruf und Familie“ ausgezeichnet wurden. Zwei Unternehmen gehören dem gewinnorientierten Bereich der Wirtschaft an, sie sind der Banken- und Versicherungsbranche zuzuordnen. Das dritte Unternehmen ist dem öffentlichen Sektor und das vierte dem Nonprofit-Sektor zugehörig. Letzteres bietet unter anderem Dienstleistungen im Bereich Pflege und Altenbetreuung an. Die fünf befragten RepräsentantInnen der Unternehmen waren Frauen und in ihrem Unternehmen in verschiedenen Positionen für Fragen der Familienfreundlichkeit zuständig.

Ergänzend dazu bildeten Interviews mit 12 berufstätigen Personen, die alternde Angehörige betreuen, die Perspektive der MitarbeiterInnen ab. Die befragten pflegenden Angehörigen gehen unterschiedlichen beruflichen Tätigkeiten nach, haben jedoch Gemeinsamkeiten, die im Geschlecht und der Altersgruppe (vorwiegend Frauen Ende 40 bis Mitte 50), wie auch in der Ursache der Betreuungsbedürftigkeit der älteren Angehörigen (überwiegend Personen mit demenziellen Erkrankungen) zu finden sind.

6.1 Der Stellenwert von Pflege und Betreuung in der familienfreundlichen Unternehmenspolitik

Pflege und Betreuung hat in einem der befragten Unternehmen einen prominenten Platz im Rahmen der familienfreundlichen Unternehmenspolitik, zu der sich alle vier Unternehmen bekennen. Das Unternehmen, ist dem Nonprofit-Sektor zuzurechnen und bietet selbst Dienstleistungen in der Altenbetreuung und -pflege an – dieses Unternehmen ist also als Sonderfall zu betrachten. Dagegen zeigten die Interviews mit den Vertreterinnen der Unter-

nehmen A, B und C, dass **die intensive öffentliche Diskussion des Themenbereichs häusliche Pflege und Betreuung innerhalb ihrer Unternehmen kein Gegenstück** hat.

Das scheint vor allem daran zu liegen, dass die pflegenden MitarbeiterInnen – anders als zum Beispiel junge Eltern in der Belegschaft – in gewisser Weise für ihre ArbeitgeberInnen unsichtbar bleiben. Den Gründen dafür wurde vor allem in Kapitel 4 dieses Berichts über die Kommunikationsströme zwischen ArbeitgeberInnen und pflegenden MitarbeiterInnen nachgegangen. Aus dieser Unsichtbarkeit folgt, dass das Wissen über die Vereinbarkeitsproblematik der pflegenden und betreuenden Erwerbstätigen in den Unternehmen A, B und C lückenhaft ist und dass dort bisher keine unmittelbare Veranlassung gesehen wurde, spezielle pflegefreundliche Angebote für die MitarbeiterInnen zu entwickeln. Angemerkt sei bereits an dieser Stelle, dass die Interviews in den Unternehmen mit Expertinnen für Personalfragen, für Fragen der Vereinbarkeit,... geführt wurden. Die Wahrnehmung von MitarbeiterInnen, die Angehörige betreuen oder pflegen, ist auf der Ebene der unmittelbaren Vorgesetzten stärker ausgeprägt – wie sich in den Interviews mit den pflegenden Berufstätigen zeigte (siehe dazu Dawid et al. 2008). Nicht immer scheinen diese Erfahrungen bis ins Unternehmensmanagement vorzudringen.

Für die Vertreterinnen der Unternehmen A, B und C besteht **familienfreundliche Unternehmenspolitik in erster Linie** aus einer Palette von Angeboten, die die **Vereinbarkeit von Kinderbetreuung und Beruf** ermöglichen soll. Die Interviewpartnerinnen aus diesen drei Unternehmen gingen davon aus, dass die bereits angebotenen kinderfreundlichen Maßnahmen auch für Pflegende und Betreuende im Großen und Ganzen passend seien.

Dass die pflegefreundlichen Aspekte in der Unternehmenspolitik weniger stark verankert sind als die kinderfreundlichen, mag daraus resultieren, dass die pflegenden und betreuenden MitarbeiterInnen in diesen Unternehmen weniger vertreten oder, wenn vorhanden, unsichtbar bleiben:

Wenn betriebliche Angebote mit dem „Etikett“ familienfreundlich nur so wahrgenommen werden, dass sie sich an Eltern mit kleinen Kindern richten, dann werden MitarbeiterInnen, die alternde Angehörige betreuen/pflegen, sich nicht als Zielgruppe dieser Angebote verstehen. Eventuell vorhandene pflegefreundliche betriebliche Angebote werden dann möglicherweise aus Unkenntnis nicht angenommen. Pflegende ArbeitnehmerInnen können sich in ihren Anliegen in diesem Fall sogar als ausgegrenzt erleben. Dies zeigt das Beispiel einer pflegenden Gesprächspartnerin, die selbst eine Führungsposition inne hatte: Sie versuchte zwar eine Arbeitszeitverkürzung oder eine Assistentin bewilligt zu bekommen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu ermöglichen, informierte aber ihren Vorgesetzten nicht darüber, warum diese Maßnahmen für sie wichtig waren. Sie war davon überzeugt, dass ihre Pflegeaufgaben bei ihm auf kein Interesse gestoßen wären und seine Entscheidungen nicht beeinflusst hätten. Sie gab ihren Job auf, ohne dass ihr Vorgesetzter den Grund dafür erfuhr.

Auf Nachfrage nannten die Interviewpartnerinnen aus den Unternehmen A, B und C einige **Unterschiede zwischen der Kinder- und der Altenbetreuung**. Diese sind in der folgenden Aufzählung ebenso enthalten, wie die von den beiden Pflege- und Betreuungsexpertinnen aus Unternehmen D genannten Punkte:

- ⇒ Auf die Betreuung von Kindern könne man sich länger und besser **vorbereiten**.
- ⇒ Die Bedürfnisse und Ansprüche alter Menschen seien unterschiedlicher als jene von Kindern. Deshalb sei es schwerer, für sie ein **standardisiertes Netz an Betreuungseinrichtungen** zu schaffen.
- ⇒ Die **Perspektive** bei der Kindererziehung sei positiv und in die Zukunft gerichtet. Altenbetreuung und -pflege befasst sich jedoch mit dem (nahenden) Lebensende.
- ⇒ Alte Menschen...
 - ...hätten mehr **eigenen Willen und Durchsetzungskraft** als Kinder.
 - ...brauchen Hilfe bei der **Finanzverwaltung** – auch gegen ihren Willen.
 - ...hätten **klare Wünsche, wie ihre Betreuung aussehen** solle.
 - ...hätten **feste Vorstellungen, wie ihr Tag zeitlich ablaufen** solle.
 - ...brächten ihre **Wünsche auch mit Argumenten** vor, die den Charakter von Vorwürfen haben können bzw. die Pflegenden kränken und belasten können.
- ⇒ Wer alte Menschen pflegt, muss geeignete **körperliche Voraussetzungen** mitbringen.
- ⇒ Bei alten Menschen habe man es mit **komplexeren Krankheitsbildern** zu tun.
- ⇒ Es gebe weniger Möglichkeiten, alte Menschen kurzfristig **informell „beaufsichtigen“ zu lassen**.
- ⇒ Alte Menschen könne man schwerer **mitnehmen**, etwa auf den Arbeitsplatz oder zum Einkaufen.
- ⇒ **Termine** mit alten Menschen seien – so sie nicht im gleichen Haushalt wohnen - häufig **kurzfristiger und ungeplanter**.

Viele Punkte in der Aufzählung weisen darauf hin, dass die Pflege und Betreuung alter Menschen **psychisch belastender, körperlich anstrengender, aufwändiger und komplizierter sein kann** als die Kinderbetreuung, was nahe legt, dass pflegende und betreuende Erwerbstätige (auch) andere familienfreundliche, betriebliche Angebote bräuchten als MitarbeiterInnen mit Kindern.

6.2 Angebote der Unternehmen für pflegende und betreuende MitarbeiterInnen

In allen befragten Unternehmen gibt es **familienfreundliche Angebote verschiedener Art**, die vor allem für Eltern mit kleinen Kindern als Zielgruppe konzipiert sind, aber nach Aussage der GesprächspartnerInnen auch den pflegenden und betreuenden MitarbeiterInnen offen stehen. Unter diesen Angeboten sind aber auch einige, die explizit für Pflegende oder Betreuende gedacht sind. Die Angebotspalette umfasst:

⇒ **Maßnahmen, die die Arbeitszeit betreffen**

Den Schwerpunkt der familienfreundlichen Maßnahmen in den befragten Unternehmen bilden Angebote, die sich auf eine Veränderung der Arbeitszeit beziehen. Arbeitszeitverkürzungen und -flexibilisierungen können für Eltern kleiner Kinder ebenso hilfreich sein wie für Pflegende und Betreuende.

Die befragten vier Unternehmen haben Erfahrungen mit **Arbeitszeitverkürzungen** von wenigen Stunden genauso wie von einem Großteil der Arbeitszeit. Als Argument, das aus der Sicht der ArbeitgeberInnen für eine Arbeitszeitverkürzung spricht, ist in mehreren Interviews mit den VertreterInnen der Unternehmen zu finden: Die produktive Anwesenheit der MitarbeiterInnen steigt tendenziell, wenn sie weniger Arbeitsstunden zu leisten haben. Schwierig zu realisieren ist eine Arbeitszeitverkürzung für Führungskräfte, bei denen zum Beispiel eine Mindestanwesenheit im Unternehmen nötig sei, um etwa Besprechungstermine wahrzunehmen oder um als AnsprechpartnerInnen für MitarbeiterInnen und Vorgesetzte jederzeit zur Verfügung zu stehen.

Abgesehen von den freiwillig geleisteten familienfreundlichen Maßnahmen der Unternehmen, nehmen auch die rechtlichen Rahmenbedingungen Einfluss auf die Möglichkeiten der Arbeitszeitverkürzung: Pflegende und Betreuende sind in dieser Hinsicht gegenüber den Eltern kleiner Kinder insofern benachteiligt, als ArbeitgeberInnen bei ihnen gesetzlich weniger gebunden sind. Die Elternteilzeit-Regelung zum Beispiel verpflichtet die ArbeitgeberInnen dazu, den Eltern unter ihren ArbeitnehmerInnen bei der Arbeitszeitgestaltung entgegenzukommen.

Die Interviews mit den Pflegenden bestätigen, dass Arbeitszeitverkürzungen (oder der Verzicht auf eine geplante Aufstockung der Stundenzahl) meist möglich sind. Sie zeigen aber auch, dass erstens manche ArbeitgeberInnen nicht bereit sind, dem Wunsch ihrer MitarbeiterInnen nach weniger Arbeitsstunden nachzukommen (eine Interviewpartnerin gab deshalb ihren Job auf), dass zweitens eine Arbeitszeitverkürzung einen Einkommensverzicht nach sich zieht, der nicht für alle Pflegenden leistbar ist, und dass drittens nicht alle pflegenden bzw. betreuenden GesprächspartnerInnen bereit sind, ihre Arbeitsstunden zu reduzieren, weil sie ihrem Beruf eine große Bedeutung zumessen (siehe auch Dawid et al. 2008: Kapitel 2.1.1).

Nach Aussage der GesprächspartnerInnen aus dem „Ausnahme“-Unternehmen D ist der Wunsch nach mehr **Arbeitszeitflexibilität** häufiger als jener nach einer Arbeitszeitverkür-

zung. Alle befragten Unternehmen bieten variable Arbeitszeitmodelle an, und zwar allen Beschäftigten gleichermaßen, egal ob sie Betreuungspflichten haben oder nicht. Der Flexibilität sind aus der Sicht der befragten Unternehmen aber auch Grenzen gesetzt, die sich zum Beispiel aus der Notwendigkeit ergeben, den ungestörten Betrieb im Unternehmen aufrecht zu erhalten (Öffnungszeiten, KundInnentermine). Einschränkend wirken auch hier die rechtlichen Rahmenbedingungen, zum Beispiel wenn die Nachtarbeits- und Überstundenzuschläge für die pflegenden bzw. betreuenden MitarbeiterInnen und ihre KollegInnen, die für sie in Notfällen einspringen, die Arbeitszeit teurer und derartige Regelungen damit für ArbeitgeberInnen unattraktiv machen.

Pflegende und betreuende MitarbeiterInnen sind in ihrer zeitlichen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit am Arbeitsplatz zum Teil eingeschränkt. Trotzdem sind früheres Kommen oder längeres Bleiben möglich, wenn sie einen gewissen Zeitrahmen nicht überschreiten und nicht allzu regelmäßig vorkommen, wie die Interviews mit den zwölf pflegenden ArbeitnehmerInnen zeigen.

⇒ **Angebote, die Heimarbeit ermöglichen**

In einem befragten Unternehmen gibt es das standardisierte Angebot von Telearbeitsplätzen, das bisher aber nur von Eltern kleinerer Kinder in Anspruch genommen wurde. Aus den Interviews mit den Pflegenden und Betreuenden geht hervor, dass in manchen Berufen der Zeitdruck am Arbeitsplatz dadurch abgemildert werden könne, dass Teile der Arbeit mit nach Hause genommen werden. Die pflegenden und betreuenden Interviewpartnerinnen, für die das in Frage kommt, schienen mit dieser Idee jedoch wenig Freude zu haben; nur eine von ihnen arbeitet regelmäßig auch zu Hause.

⇒ **Karenzierungen**

Bei den Karenzierungen muss zwischen der allgemeinen Pflegefreistellung sowie der Familienhospizkarenz, auf die die ArbeitnehmerInnen ein gesetzlich verbrieftes Recht haben, und jenen Formen unterschieden werden, die ArbeitgeberInnen zusätzlich angeboten werden können. Nur in Unternehmen D hatten MitarbeiterInnen bereits Familienhospizkarenz in Anspruch genommen. In drei der vier befragten Unternehmen gibt es darüber hinaus gehende Karenz-Angebote, die aber von den pflegenden und betreuenden MitarbeiterInnen bisher nicht oder nur in sehr geringem Ausmaß genutzt wurden, wie aus den Interviews hervorging.

In den Interviews mit den Pflegenden und Betreuenden finden sich Beispiele sowohl für ArbeitgeberInnen, die dem Wunsch ihrer MitarbeiterInnen nach Pflegekarenz ohne Zögern nachkamen, als auch für solche, die nicht zustimmen wollten (eine Gesprächspartnerin kündigte deshalb ihren Arbeitsplatz).

⇒ **Beratung und psychologische Unterstützung**

Beratung und/oder psychologische Unterstützung der MitarbeiterInnen bildet eine weitere Form der betrieblichen Angebote. Diese Maßnahmen unterscheiden sich im Charakter, in

der unternehmensinternen Organisation und in der Breite der Angebotspalette. Eines der Unternehmen hat alle Beratungsleistungen für MitarbeiterInnen, die Probleme mit der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben haben, an eine spezialisierte Firma ausgelagert. Ein anderes der befragten Unternehmen bietet den MitarbeiterInnen nach einem klärenden Gespräch mit den zuständigen Vorgesetzten Coachings an. Umfassende Beratungs- und Betreuungsleistungen stellt ein weiteres Unternehmen bereit: Das Angebot reicht von psychologischer Beratung über die Vermittlung von behindertengerechten Wohnungen bis zu so genannten Entlastungsgesprächen, in denen die persönliche Situationen der MitarbeiterInnen diskutiert und geklärt wird. Die in dieser Nonprofit-Einrichtung Beschäftigten beraten und betreuen nicht nur die KlientInnen, sondern auch die KollegInnen.

⇒ **Vermittlung von professionellen Betreuungskräften**

In den Interviews mit den RepräsentantInnen der Unternehmen wurde auch von Unterstützungsmaßnahmen, die MitarbeiterInnen im Bedarfsfall aktiv vermittelt wurden, berichtet. Weitere Hilfestellungen finden sich in Form der Vermittlung von professionellen Betreuungskräften: Dies kann – wie aus den Interviews hervorging – einerseits in der Form erfolgen, dass spezialisierte Dienstleistungseinrichtungen damit beauftragt werden, stundenweise Betreuung für die Kinder und pflegebedürftigen Angehörigen der MitarbeiterInnen bereit zu stellen. Obwohl das Unternehmen die Kosten trägt, wurde diese Möglichkeit von den pflegenden und betreuenden MitarbeiterInnen noch nie genutzt. Andererseits kann – wenn entsprechend know-how im Unternehmen selbst verfügbar ist – die von dort beschäftigten Fachleuten die Vermittlung der Hilfe übernommen werden.

⇒ **Geld- und Sachleistungen**

Die Möglichkeit, pflegende und betreuende MitarbeiterInnen finanziell oder mit Sachgütern zu unterstützen, wurde in zwei Unternehmensinterviews erwähnt. In einem der beiden Unternehmen reichen die Angebote vom Organisieren von Sammelaktionen im Unternehmen bis zu zinsfreien Gehaltsvorschüssen. Im zweiten Unternehmen werden finanzielle und materielle Beihilfen gewährt, wobei die Gesprächspartnerinnen dort darauf hinwiesen, dass sowohl das Unternehmen als Arbeitgeber als auch die MitarbeiterInnen, die diese Leistung empfangen, vor einem steuerlichen Problem stehen. Die Zuschüsse von ArbeitgeberInnen sind nämlich Teil des Gehalts und unterliegen als solche der Lohnsteuerpflicht – was das Ausmaß der Hilfe schmälert.

6.3 Kommunikationswege zwischen ArbeitgeberInnen und pflegenden bzw. betreuenden MitarbeiterInnen

Um Erklärungen dafür zu finden, weshalb die pflegenden und betreuenden MitarbeiterInnen in drei der befragten Unternehmen unsichtbar bleiben und die teils großzügigen Angebote, die ihnen zur Verfügung stehen, nicht nutzen, wurden sowohl die Informationskanäle betrachtet, auf denen die pflegefreundlichen Maßnahmen den MitarbeiterInnen nahe gebracht

werden, als auch die Kommunikationswege, die den pflegenden MitarbeiterInnen offen stehen, wenn sie ArbeitgeberInnen von ihrer Vereinbarkeitsproblematik informieren wollen.

⇒ **Kommunikationswege vom Unternehmen zu den MitarbeiterInnen**

Was die Kommunikation der angebotenen kinder- und pflegefreundlichen Maßnahmen anlangt, unterscheidet sich Unternehmen D grundlegend von den drei anderen befragten Unternehmen. Eine vorsorgende Beobachtung der MitarbeiterInnen sei ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur, erläuterte die Geschäftsführerin von Unternehmen D. Sie und die anderen Führungskräfte könnten durch ihr „Management-by-walking-around“ Veränderungen an den MitarbeiterInnen schnell bemerken, diese darauf ansprechen und ihnen – wenn nötig und gewünscht – unterstützende Angebote unterbreiten. Auf diese Art und Weise könnten zum Beispiel Vereinbarkeitsprobleme relativ früh abgefangen werden. In Unternehmen D wird Pflegefreundlichkeit als Bringschuld wahrgenommen. Bei der Informationsweitergabe vertraue sie auf „Mundpropaganda“ und „Schneeballsystem“, erklärte die Geschäftsführerin von Unternehmen D.

Mit dieser Informationspolitik legt sie den Grundstein dafür, dass die pflegefreundlichen Angebote so bekannt sind, dass sie sich durch Mundpropaganda auch tatsächlich verbreiten. In den anderen drei Unternehmen wird das Wissen der MitarbeiterInnen um pflegefreundliche Angebote in erster Linie als Holschuld verstanden: Es wird von den Führungskräften zwar ebenfalls erwartet, dass sie ihre MitarbeiterInnen auf Veränderungen ansprechen, aber da die vorsorgende Beobachtung dort nicht im gleichen Maße systematisch betrieben und gefordert wird, scheint es der individuellen Initiative der Führungskräfte überlassen zu bleiben, wie sie sich verhalten. Informationskanäle, wie das Intranet – das in zwei Unternehmensinterviews erwähnt wurde – bieten zwar eine allen zugängliche Informationsquelle, eine Sicherheit, dass diese Informationen auch ankommen, besteht jedoch nicht.

⇒ **Kommunikationswege von den MitarbeiterInnen zum Unternehmen**

Da es in drei der vier befragten Unternehmen nur wenige Erfahrungen mit pflegenden MitarbeiterInnen gibt, war in den Interviews mit den Vertreterinnen der Unternehmen nur wenig darüber zu erfahren, wie diese ihre Vereinbarkeitsprobleme an ArbeitgeberInnen kommunizieren. Vermutet wurde von den GesprächspartnerInnen, dass die Angst, als nicht völlig einsetz- und leistungsfähig zu gelten, die pflegenden und betreuenden MitarbeiterInnen davon abhält, über ihre Vereinbarkeitsprobleme zu sprechen oder Hilfe anzunehmen.

Die Vermutung, dass Pflege und Betreuung im Berufsleben häufig Themen sind, über die nicht gerne gesprochen wird, findet sich in den Interviews wieder. So wurde erzählt, dass sich ein Vorgesetzter nicht getraut habe, die betreuende Mitarbeiterin auf das Thema Pflege anzusprechen, um von ihr Ratschläge für die Betreuung seiner Mutter zu erhalten. Sie habe erst von Dritten von seinem Anliegen gehört. Aus den Interviews geht auch hervor, warum Vorgesetzte nichts über die Betreuungstätigkeit erzählt wurde: Die Pflege sei etwas so Persönliches, dass sie keinen Platz im Berufsleben habe. Die betroffene Person wollte kein Mitleid und keine Privilegien – gemeint sind eventuelle pflegefreundliche Angebote –, auch weil sie den Neid der KollegInnen fürchte, die diese „Privilegien“ nicht erhalten.

⇒ **Informationsdrehscheibe: Führungskraft**

Dass den Führungskräften bei der Umsetzung einer pflegefreundlichen Unternehmenspolitik eine Schlüsselposition – insbesondere als Informationsdrehscheibe – zukommt, wird aus den Interviews mit den Gesprächspartnerinnen aus den Unternehmen deutlich. So wurde berichtet, dass Führungskräfte intensiver als die anderen MitarbeiterInnen über das familienfreundliche Angebot informiert werden und auch spezielle Beratungen in Anspruch nehmen können. Die Nutzung dieses Angebots war jedoch bislang sehr gering, wie die Befragte aus diesem Unternehmen erzählte. Das legt die Vermutung nahe, dass auch die Führungskräfte wenig vom firmeninternen Angebot wissen oder es nicht annehmen wollen. Die Interviewpartnerin vermutete, dass das auch daran liegen könnte, dass die betroffenen Führungskräfte dann zugeben müssten, mit einer Situation allein nicht zurechtzukommen.

Die Funktion der Informationsdrehscheibe kommt in erster Linie den Vorgesetzten zu, die tagtäglich in persönlichem Kontakt mit den MitarbeiterInnen stehen und daher Veränderungen am besten bemerken können. Zu den Aufgaben von funktionierenden „Informationsdrehscheiben“ gehört es, Veränderungen der MitarbeiterInnen festzustellen und diese zu deuten bzw. sich als vertrauenswürdige AnsprechpartnerInnen für Vereinbarkeitsfragen zu präsentieren, das Gespräch zu suchen sowie gemeinsam mit den Betroffenen, Lösungen zu erarbeiten.

Dass Führungskräfte, die quasi „weiter entfernt“ tätig sind, diese Funktionen nicht wahrnehmen oder wahrnehmen konnten, zeigt sich am Beispiel der Interviewpartnerinnen aus den Unternehmen A, B und C. Alle drei haben nur wenig persönliche Erfahrung mit pflegenden MitarbeiterInnen, was auch so interpretiert werden könnte, dass die Informationen über sol-

che Fälle gar nicht bis zu ihnen vordringen: also nicht bis zur Leiterin der Stabstelle, die für Vereinbarkeitsfragen zuständig ist, nicht bis zur Personalchefin und nicht bis zur Beauftragten für familienfreundliche Unternehmenspolitik.

In den Interviews mit den pflegenden und betreuenden Erwerbstätigen finden sich zahlreiche Hinweise auf die wichtige Rolle der Führungskräfte in einer pflegefreundlichen Unternehmenspolitik. Beschrieben wurden Vorgesetzte, die auf ihre pflegenden und betreuenden MitarbeiterInnen zugingen und ihnen ein Angebot machten; Vorgesetzte, die ohne Zögern auf die Wünsche ihrer pflegenden und betreuenden MitarbeiterInnen eingingen; aber auch Vorgesetzte, die sich hilflos oder sogar ablehnend verhielten.

⇒ **Exkurs: Führungskräfte, die selbst pflegen**

Die Geschäftsführerin von Unternehmen D schloss aus ihrer eigenen Erfahrung – sie hatte ihren Vater gepflegt –, dass Führungskräfte, die selbst pflegen oder betreuen bzw. in der Vergangenheit gepflegt oder betreut haben, mehr Verständnis für ihre pflegenden und betreuenden MitarbeiterInnen aufbringen. Diese Annahme bestätigt sich in den Interviews mit den Pflegenden nur teilweise. Eine betreuende Gesprächspartnerin in Führungsposition berichtete, wie ihr offener Umgang mit ihrer Betreuungstätigkeit die pflegenden MitarbeiterInnen im Unternehmen erst sichtbar gemacht habe und wie sie außerdem über das Gesprächsthema Pflege den Kontakt zu ihren MitarbeiterInnen deutlich verbessern konnte. Eine andere Interviewpartnerin erzählte, dass ihr Vorgesetzter aufgrund seiner eigenen Erfahrungen, die er bei der Betreuung seiner gebrechlichen Mutter gemacht habe, nicht nur großes Verständnis für ihre Situation habe und ihr entgegenkomme, sondern sie auch mit nützlichen Ratschlägen versorge. In den Interviews mit zwei anderen pflegenden Angehörigen zeigte sich wieder, dass Pflege und Betreuung auch bei Personen, die eigene diesbezügliche Erfahrungen haben, Tabuthemen sind und dass die Tatsache, dass die Vorgesetzte selbst pflegt, nicht automatisch bedeutet, dass sie ihren MitarbeiterInnen die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bzw. Betreuung erleichtern möchten.

6.4 Vor- und Nachteile von Pflegefreundlichkeit und pflegenden MitarbeiterInnen für ArbeitgeberInnen

Die Vertreterinnen der Unternehmen waren sich einig, dass sich pflegefreundliche Angebote – mittel- und langfristig – für ArbeitgeberInnen rechnen, wobei in keinem der Unternehmen versucht wird, die Folgen der familienfreundlichen Maßnahmen zu quantifizieren. Die Auswirkungen von (Kinder- und) Pflegefreundlichkeit seien nicht eindeutig nachweisbar und daher auch nicht in Zahlen zu fassen, sagten die Gesprächspartnerinnen übereinstimmend. Familienfreundliche Angebote manifestierten sich in „weichen“ Faktoren, erklärten sie: Das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen steige ebenso wie ihre Freude an der Arbeit, die Einsatzbereitschaft und die Leistungsfähigkeit bleibe erhalten und werde gefördert und die emotionale Bindung an das Unternehmen werde gestärkt.

Aus den Interviews mit den Pflegenden und Betreuenden geht hervor, dass sich auch allein die Tatsache, dass MitarbeiterInnen zu Hause einen (älteren) Angehörigen pflegen und betreuen, am Arbeitsplatz auswirken kann: Betreuung und Pflege belasten Seele und Körper, beeinflussen die Sicht auf das Leben, verschieben die Prioritätensetzung, erzwingen die Aneignung neuer Fähigkeiten und Kompetenzen und verändern das alltägliche Leben. (siehe dazu Dawid et al. 2008: Kapitel 2). Diese sowohl positiven als auch negativen Folgen der häuslichen Pflege und Betreuung scheinen in den befragten Unternehmen nicht thematisiert und deshalb auch nicht als Vor- oder Nachteile wahrgenommen zu werden.

7 Ausblick

Der vorliegende Forschungsbericht untersucht auf Basis von Interviews mit Personen in Leitungspositionen, die in familienfreundlichen Wiener Unternehmen tätig sind, und mit berufstätigen Personen, die eine/n ältere/n Angehörige/n betreuen, (i) in welcher Weise Betreuung/Pflege von älteren Angehörigen in den Unternehmen wahrgenommen wird, (ii) welche Angebote diesen MitarbeiterInnen seitens der Unternehmen gemacht werden und (iii) wie die Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen, die die Betreuung von älteren Angehörigen übernommen haben und ihren Vorgesetzten verläuft.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen lässt sich weiterführender Forschungsbedarf im Themenfeld „Unternehmen und Betreuung/Pflege“ abbilden:

Im Kapitel 4 zu den Kommunikationsstrukturen wurde deutlich, dass Informationen über belastende Situationen aufgrund der Betreuung/Pflege von Angehörigen, so sie zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten geteilt werden, nicht immer bis an die Unternehmensspitze vordringen. Ohne diese Informationen ist es wenig verwunderlich, dass die Problemwahrnehmung im oberen Management eines Unternehmens kaum ausgeprägt ist. Interessant wäre es daher, Gespräche mit den unmittelbaren Vorgesetzten von berufstätigen, pflegenden Angehörigen zu führen, um verstärkt die informelle Vereinbarungen zur Erleichterung von Doppel- und Mehrfachbelastungen zu untersuchen. Dass von dieser Zielgruppe erkenntnisreiche Aussagen zu erwarten wären, deutet sich an jenen Stellen dieses Forschungsberichts bereits an, in denen berufstätige pflegende Angehörige Reaktionen der unmittelbar Vorgesetzten zur Sprache bringen.

Über die Folgen informeller Pflege und Betreuung auf die Arbeitswelt besteht weitgehend Unklarheit. Nur wenig internationale Literatur ist zu diesem Komplex der Auswirkungen veröffentlicht. In diesem Bereich wird daher massiver Forschungsbedarf verortet, damit sich Unternehmen auf die sich ändernden demografischen Strukturen und den Entwicklungen am Arbeitsmarkt vorbereiten können. So wichtig der Ausbau von Pflegedienstleistungen ist, so wird dennoch allein damit dem Problem der Versorgung der betreuungs- und pflegebedürftigen älteren Bevölkerung nicht zu begegnen sein. Unterschiedliche Bereiche des gesellschaftlichen Lebens – so auch die Unternehmenswelt – sind für die Lösung dieser Herausforderungen mitzudenken.

8 Quellenverzeichnis

Literatur

- Dawid, Evelyn; Ludescher, Martin; Trukeschitz, Birgit (2008): „...weil das Leben besteht nicht nur aus jung und schön und gesund.“ Eine qualitative Studie über die Vereinbarkeit von häuslicher Pflege und Berufstätigkeit aus der Perspektive von zwölf pflegenden Angehörigen. Forschungsbericht Nr. 1, Forschungsinstitut für Altersökonomie, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Jung, Reinhard; Trukeschitz, Birgit; Schneider, Ulrike (2007): Informelle Pflege und Betreuung älterer Menschen durch erwerbstätige Personen: Quantitative Dimensionierung und Strukturen in Wien auf Basis sekundärstatistischer Auswertungen. Forschungsbericht 2/2007. Forschungsinstitut für Altersökonomie, Wirtschaftsuniversität Wien.
- MASGF, Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg (2006): Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Pflegeaufgaben in der Familie. Dokumentation der Fachtagung am 16. November 2006 in Potsdam.
- Mühlmann, Richard; Ludescher, Martin; Trukeschitz, Birgit; Schneider, Ulrike (2007): Auswirkungen informeller Pflegetätigkeit auf betriebliche Kosten. Ein Literatursurvey. Forschungsbericht 1/2007. Forschungsinstitut für Altersökonomie, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Schneider, Norbert F.; Häuser, Julia C.; Ruppenthal, Silvia M.; Stengel, Stephan (2006a): Familienpflege und Erwerbstätigkeit. Eine explorative Studie zur betrieblichen Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Familienangehörigen. Kurzfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen. Mainz.
- Schneider, Norbert F. ; Häuser, Julia C. ; Ruppenthal, Silvia M. ; Stengel, Stephan (2006b): Familienpflege und Erwerbstätigkeit. Eine explorative Studie zur betrieblichen Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Familienangehörigen. Mainz.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: PsychologieVerlagsUnion.

Internetquellen

- <http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/7EECC242-4703-48A0-B124-BBC1DC339124/595/Nachtarbeit.pdf>
- <http://www.help.gv.at/Content.Node/37/Seite.370200.html>
- <http://www.help.gv.at/Content.Node/44/Seite.440300.html>
- <http://www.netdoktor.de/krankheiten/fakta/multiinfarktdemenz.htm>
- <http://www.wkw.at/docextern/arbeitsundsoziales/extern/arbeitsrecht/MutterschutzKarenz/Hospizkarenz.htm>

