



# **Spagat zwischen Beruf und Pflege**

## **Neue Herausforderungen für die Personalpolitik der Unternehmen**

STEPHAN WIRZ, CHRISTOPH WEBER-BERG (Hrsg.)

Debatte Nr. 71

## **Januar 2012**

Redaktion: PD Dr. Stephan Wirz, Dr. Christoph Weber-Berg

Vereinigung Christlicher Unternehmer Schweiz (VCU)  
Geschäftsstelle, Allmeindstrasse 11, Postfach 262, 8716 Schmerikon  
Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81  
info@vcu.ch, www.vcu.ch

# Inhaltsübersicht

Paradigmenwechsel in der Personalpolitik PD Dr. Stephan Wirz, Paulus-Akademie	3 – 4
Die Pflege betagter Angehöriger als private Aufgabe: Unterstützung durch gesellschaftliche und unternehmerische Rahmenbedingungen Prof. Dr. Christiana Fountoulakis, Universität Freiburg i.Ü.	5 – 9
Vereinbarkeit von Beruf und Pflege als neue Aufgabe der Unternehmen Ruth Derrer Balladore, Mitglied der Geschäftsleitung, Schweizerischer Arbeitgeberverband	10 – 13
Work & Care: Eine neue Dimension der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Prof. Dr. Iren Bischofberger, Careum F+E, Kalaidos Fachhochschule	14 - 15
Das Ziel der Spitex: Verkleinerung des Spagats zwischen Beruf und Pflege Dr. Stéphanie Mörikofer-Zwez, a. Regierungsrätin und ehemalige Präsidentin Spitex-Verband Schweiz	16
Lösungsorientierte Beratung und Begleitung pflegender Mitarbeitender in Unternehmen Kathrin Toberer, Geschäftsleitung thkt GmbH/ <i>familienservice</i>	17 - 18
Vereinbarkeit von Beruf und Pflege als besondere Herausforderung für Arbeitnehmende in Betriebs- und Vertriebsfunktionen Thomas Meier, Leiter Organisationsentwicklung, Die Schweizerische Post	19
Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: Welche Lasten sind für ein KMU tragbar? Jakob Huber, Verwaltungsratspräsident, Federtechnik Kaltbrunn AG	20



## **Paradigmenwechsel in der Personalpolitik**

von PD Dr. Stephan Wirz, Studienleiter Paulus-Akademie Zürich

Die „älter werdende Gesellschaft“ bzw. die „demographische Entwicklung“ sind heute in aller Munde. Was aber sagen diese abstrakten Begriffe aus? Welche Problemstellungen verbergen sich hinter diesen Schlagworten? Die am 10. September 2011 in Zürich durchgeführte Tagung „Spagat zwischen Pflege und Beruf“ setzte sich intensiv mit einem Problem der demographischen Entwicklung, der Betreuung kranker und betagter Angehöriger durch erwerbstätige Familienmitglieder, auseinander. Dieser Spagat hat freilich nicht nur demographische Gründe. Selbstverständlich werden in unserer Gesellschaft zunehmend mehr alte Menschen leben. Aber es gibt auch noch andere Aspekte zu berücksichtigen: Familiensoziologische Entwicklungen wie z. B. die zur Kleinfamilie und zur Erwerbstätigkeit beider Elternteile, wohnsoziologische Befunde wie z. B. der Mangel an altersgerechten Wohnformen oder gesundheitspolitische Überlegungen zur Leistungs- und Kostenstruktur unseres Gesundheitswesens.

Die Beiträge dieser Broschüre beleuchten die Problematik vor allem aus unternehmerischer Sicht: Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Unternehmen? Wie muss sich die Personalpolitik auf diese Herausforderung einstellen? Müssen sich die gesellschaftlichen und unternehmerischen Rahmenbedingungen ändern?

Es ist noch nicht lange her, dass die Personalpolitik begann, sich mit der Familiengründung der Mitarbeitenden, mit den Bedürfnissen der jungen Familie und dem Wunsch der Frauen nach Vereinbarkeit von Kind und Karriere auseinanderzusetzen. Zunächst geschah dies nur widerwillig, doch im Laufe der Zeit erkannten die Unternehmen, dass sie im Wettbewerb um talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Attraktivität gewinnen, wenn sie innovative und flexible Arbeitsmodelle und Lösungen anbieten.

Die Personalpolitik steht heute vor einem Paradigmenwechsel: Der Mitarbeitende kann nicht länger „zeitlos“ verstanden werden. Er durchlebt vielmehr verschiedene Lebensphasen mit je eigenen arbeitsrelevanten Bedürfnissen und Herausforderungen. Diese Phasen müssen konzeptionell in die Personalpolitik eingearbeitet werden. Im Lebensabschnitt zwischen dem 20. und 40. Lebensjahr geht es um die Vereinbarkeit von Familiengründung und Beruf, im Lebensabschnitt zwischen 50. Lebensjahr und Pensionierung um die Vereinbarkeit von Pflegeaufgaben und Beruf. Schliesslich wird mit der zu erwartenden Erhöhung und Flexibilisierung des Pensionsalters auch die Vereinbarkeit der eigenen physischen und psychischen Ressourcen mit den Arbeitsplatzanforderungen zu einem personalpolitischen Thema werden.

## **Hinführung zu den Beiträgen dieser Broschüre**

Christiana Fountoulakis legt in ihrem Beitrag den Fokus auf die Privatpersonen, auf die Familien, die Betreuungsarbeit leisten. So hebt sie hervor, dass in der Schweiz die Pflege von Demenzkranken in einem hohen Mass durch Familienangehörige geschieht. Sie stellt deshalb die Frage, wie Angehörige, insbesondere erwerbstätige

Angehörige, unterstützt werden können, zum Beispiel durch Anpassung der gesellschaftlichen und unternehmerischen Rahmenbedingungen an die neuen Herausforderungen. Einen Lösungsansatz sieht sie im Modell der „Familienpflegezeit“.

Ruth Derrer Balladore weist in ihrem Beitrag auf markante Unterschiede zwischen der Betreuung von Kindern und von betagten Angehörigen hin. Für letztere sei der Betreuungsaufwand sowohl quantitativ-qualitativ als auch zeitlich schwierig vorhersehbar. Das erschwere eine Lösung mit dem Arbeitgeber. Sie weist aber darauf hin, dass die offene Kommunikation der betroffenen Arbeitnehmenden mit dem Arbeitgeber am Anfang jeder Lösung steht. Nur wenn der Arbeitgeber über die Situation seiner Mitarbeitenden Bescheid weiss, können pragmatisch Unterstützungsmassnahmen getroffen werden.

An diese beiden längeren Ausführungen schliessen sich Statements von Vertretern von Organisationen und Unternehmen an, die sich mit der Thematik aus unterschiedlichen Blickwinkeln beschäftigen:

Die Entwicklung von Werkzeugen, die den Unternehmen die Identifizierung von Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben erleichtert, ist eines der von Iren Bischofberger dargestellten praxisnahen Projekte. Die Unterstützung pflegender Angehöriger durch Spitex-Angebote und den notwendigen Ausbau weiterer Entlastungsmassnahmen thematisiert Stéphanie Mörikofer-Zwez. Kathrin Toberer verweist auf Informationsdefizite der betreuenden Erwerbstätigen und ortet einen zunehmenden Bedarf an lösungsorientierter Beratung. Möglichkeiten und Grenzen der Unterstützung pflegender Mitarbeiter in Gross- und Mittelunternehmen analysieren Thomas Meier und Jakob Huber.

Die Vereinigung Christlicher Unternehmer (VCU Schweiz) und die Paulus-Akademie Zürich, die diesen Anlass gemeinsam mit Careum durchgeführt haben, freuen sich, Ihnen, verehrte Leserin, verehrter Leser, diese Broschüre, die die Vorträge und Statements der Tagung in einer leicht gekürzten Fassung dokumentiert, übersenden zu können. Für jede und jeden von uns stellt sich bzw. wird sich eines Tages die Frage stellen, wie sich die beiden Herausforderungen, die Betreuungsaufgabe der (nicht-) betagten Familienangehörigen und die Aufgaben, die der Beruf an uns stellt, vereinbaren lassen. Können wir uns dann auf uns unterstützende Rahmenbedingungen und Arbeitgeber verlassen?

# **Die Pflege betagter Angehöriger als private Aufgabe: Unterstützung durch gesellschaftliche und unternehmerische Rahmenbedingungen**

von Prof. Dr. iur. Christiana Fountoulakis, Universität Freiburg i.Ü.

## **I. Einige Eckdaten**

### ***1. Demografische Situation***

Die Schweiz gehört weltweit zu den Ländern mit der längsten Lebensdauer ihrer Bevölkerungsmitglieder. Die Lebenserwartung lag 2009 für Männer bei knapp 80 Jahren (79.8) und für Frauen bei 84.4 Jahren. Der Anteil der Personen, die 65 Jahre und älter sind, betrug 2009 16.8 % und damit knapp ein Sechstel der Schweizer Wohnbevölkerung. Gleichzeitig liegt die Lebenserwartung „in guter Gesundheit“ für Männer bei 71 Jahren und für Frauen bei 75 Jahren. Das heisst, dass - statistisch gesehen - ältere Personen fast 10 Jahre lang nicht mehr beschwerdefrei sind. Fast ein Sechstel der Schweizer Bevölkerung ist also gegen 10 Jahre seines Lebens altersbedingt nicht mehr frei von Krankheitssymptomen. Und spätestens, wenn der Pflegefall eintritt, sehen sich Angehörige vor die Frage gestellt, wer die Pflege übernimmt.

### ***2. Pflege durch Angehörige***

Die heutigen Pflegemodelle variieren je nach Ausmass der Pflegebedürftigkeit, der familiären Situation und der finanziellen Lage. Von Bedeutung ist das Bedürfnis, möglichst lange in der eigenen Wohnung bleiben zu können. Das kann zwar rein familiärem, mittels Pflegediensten, bewerkstelligt werden, doch besteht ein Trend dahingehend, die Pflege zwischen Pflegediensten und Familienangehörigen aufzuteilen. Die Pflege von Personen kann schliesslich auch auf rein privater Basis erfolgen, ohne fremde Hilfe. Wird die Pflege teilweise oder vollständig von privater Seite erbracht, so geschieht dies vorwiegend durch Frauen. Zwei Drittel der Pflegenden sind Frauen, ein Drittel sind Männer. Der grösste Anteil der Pflege kommt Ehepartnern und Ehepartnerinnen zugute. An zweiter und dritter Stelle steht die Pflege von Eltern und Schwiegereltern.

### ***3. Im Beruf stehende Pflegende***

Interessant ist, dass Männer, die Angehörige pflegen, dies überwiegend gegenüber ihrer Partnerin tun. Der Pflegefall tritt damit typischerweise ein, wenn der pflegende Ehemann nicht mehr berufstätig ist. Bei den Frauen ist dies anders, denn es fällt typischerweise immer noch ihnen zu, die Pflege von Eltern und Schwiegereltern zu übernehmen. Diese pflegenden Frauen sind im besten beruflichen Alter, zwischen 40

und 60 Jahre alt. Gemäss Schätzungen sind mehr als zwei Drittel der pflegenden Angehörigen im Zeitpunkt des Eintritts des Pflegefalls berufstätig; von diesen zwei Dritteln arbeitet im Zeitpunkt des Eintritts des Pflegefalls die Hälfte in Vollzeit.

Im Laufe der Pflegephase reduzieren zwei Drittel der Pflegenden ihr Arbeitspensum; 16 % geben ihren Beruf vollends auf. Damit hat der Eintritt des Pflegefalls für 82 % der Pflegenden direkte Auswirkungen auf ihre berufliche Situation. Nur 18 %, also nicht einmal ein Fünftel, behält die bisherige berufliche Situation unverändert bei. Damit scheint der Spagat zwischen Beruf und Pflege nicht sonderlich gut zu gelingen. Es stellt sich die Frage, weshalb.

## **II. Heutige rechtliche Rahmenbedingungen**

Ein Blick ins Gesetz zeigt, dass die soeben geschilderte Situation rechtlich gar nicht geregelt ist. Zwar hat der Arbeitgeber gemäss Art. 324a Abs. I des Obligationenrechts eine beschränkte Lohnfortzahlungspflicht, wenn der Arbeitnehmer „aus Gründen, die in seiner Person liegen, wie Krankheit, Unfall, Erfüllung gesetzlicher Pflichten oder Ausübung eines öffentlichen Amtes, ohne sein Verschulden an der Arbeitsleistung verhindert“ ist. Darunter fällt auch die Situation, in der nicht der Arbeitnehmer selbst krank wird, sondern ein Familienangehöriger.

Die Pflegefälle jedoch, von denen hier die Rede ist, werden von Art. 324a OR nicht erfasst. Denn die Bestimmung soll sicherstellen, dass der Arbeitnehmer für kurze Zeit sein Gehalt auch dann erhält, wenn er von einem irregulären persönlichen und vorübergehenden Ereignis überrascht wird oder doch diesem auf Dauer nicht entkommen kann (Militär- bzw. Ersatzdienst). Bei der Pflege betagter Angehöriger geht es aber typischerweise eben gerade nicht um ein vorübergehendes, überraschendes Ereignis, sondern diese Pflegebedürftigkeit ist ein allmählich einsetzender, dauerhafter und unaufhaltbarer Zustand, der eine über längere Zeit fortdauernde persönliche Fürsorge erfordert.

Art. 324a OR ist also nicht einschlägig, und es gibt im Schweizer Recht auch keine sonstigen Normen, die die arbeitsrechtliche Problematik des berufstätigen Pflegenden regeln würden. Mit anderen Worten: Altersbedingte Pflegeaufgaben tangieren das rechtliche Arbeitsverhältnis nicht; sie sind „Privatsache“. Berufstätige, die die Pflege von Angehörigen übernehmen, sind deshalb mit der Frage nach deren Vereinbarkeit allein gelassen, und sie sind oft physisch und psychisch stark belastet. Dazu gehören chronische Besorgnis und Stress, mangelnde Zeit für Ausgleichsaktivitäten, Überlastung, geringe Wertschätzung und Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes. Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass nur Wenige diese Doppelbelastung ohne Arbeitsreduktion auf sich nehmen (vgl. oben II.). Angesichts dessen stellt sich die Frage, wie man der Situation in Zukunft begegnen soll.



### **III. Wie weiter?**

#### ***1. Vollständige Externalisierung***

Man könnte theoretisch die Pflege betagter Personen gänzlich externalisieren, sie also - mittels Pflegediensten - ausserhalb der Familie stattfinden lassen. Damit würde sich die Vereinbarungsproblematik gar nicht erst stellen: Wer sich angesichts eines externalisierten Pflegemodells gegen die externe Pflege und für das Selberpflegen entscheidet, tut dies bewusst und muss insofern auch die negativen beruflichen Konsequenzen tragen.

Abgesehen davon, dass dieses Modell in nächster Zeit rein organisationell und personell nicht machbar wäre, stehen ihm gewichtige Bedenken entgegen. Zunächst einmal könnte ein solches familienexternes Pflegemodell nicht mehr nach dem heutigem System finanziert werden, bei dem private finanzielle Ressourcen im Vordergrund stehen, sondern es müsste öffentlich finanziert werden, sei es durch Bund und Kantone, sei es durch eine sehr teure obligatorische Pflegeversicherung (was die in der Schweiz vergleichsweise ohnehin sehr hohe Selbstzahlerbelastung noch erhöhen würde).

Mindestens so wichtig wie der Kostenfaktor ist, zweitens, der Solidaritätsgedanke. Es ist, gesellschaftlich gesehen, durchaus wünschenswert, dass sich Personen selbst um ihre Familienangehörigen kümmern. Werte wie Familienzusammenhalt und Für-einanderdaseinwollen sind wichtige Merkmale einer Gesellschaft, die sich an Nachhaltigkeit und Sozialverantwortung orientiert.

#### ***2. Belassen beim status quo***

Alles beim jetzigen Zustand belassen und die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege weiterhin zur Privatsache des Arbeitnehmers erklären zu wollen, ist betriebswirtschaftlich auf Dauer wenig nachhaltig: Man darf nicht vergessen, dass die Situation, dass ein betagter Angehöriger gepflegt werden muss, einen jeden treffen kann, und dazu gehören qualifizierte Mitarbeiter im besten beruflichen Alter, die gut ausgebildet sind und Know-how aufweisen. Wertvolles Humankapital geht verloren, wenn Arbeitnehmer mit familiären Pflegeaufgaben sich selbst überlassen werden und als Folge davon viel zu früh aus dem Beruf aussteigen.

Die Vereinbarkeitsproblematik ist auch eine gender-Frage: Da berufstätige Pflegende mehrheitlich Frauen sind (oben I.2.), sind diese als Arbeitnehmende nicht nur wegen einer eventuellen Mutterschaft „problematisch“, sondern auch wegen der Altenpflege. Weibliche Angestellte deswegen möglichst vermeiden zu wollen, verstösst aber nicht nur gegen Art. 3 des Gleichstellungsgesetzes, sondern ist auch volkswirtschaftlich unrentabel: Die Frauenförderprogramme zeitigen ihre Wirkung und führen zu einer Generation hochqualifizierter und engagierter Berufsfrauen. Dieses Potential nicht zu nutzen und zu fördern, rechnet sich nicht - nicht nur, weil eine jede Ausbildung viel Zeit und Geld kostet, sondern weil bereits jetzt ein Mangel an Fachkräften besteht. Nachhaltige Personalpolitik eines Unternehmens sollte beinhalten, dass

nicht weggeschaut wird, wenn sich wertvolle Mitarbeiter zwischen dem Beruf und der Pflegeaufgabe aufreiben und schliesslich aussteigen. Dieser Vereinbarkeitskonflikt sollte mehr ins Bewusstsein gerückt werden – ins Bewusstsein aller Beteiligten, und auch auf gesetzepolitischer Ebene. Das wäre kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit.

### **3. Gewähren einer Familienpflegezeit**

Dass die Frage auch anders angegangen werden kann, zeigt das Beispiel Deutschlands: Auf den 1.1.2012 soll das Familienpflegezeitgesetz in Kraft treten, wonach Männer und Frauen ihre Arbeitszeit vorübergehend reduzieren können, wenn sie einen nahen Angehörigen pflegen. Um die Einkommenseinbußen, die durch die Reduzierung der Arbeitszeit entstehen, abzufedern, erhalten sie eine Lohnaufstockung. Wer zum Beispiel von einer Vollzeit auf eine Halbzeitstelle reduziert, erhält 75% seines letzten Bruttoeinkommens. Nach der Pflegephase wird die Arbeit wieder im vollen Umfang aufgenommen. Die Beschäftigten bekommen aber weiterhin nur ihr abgesenktes Gehalt, so lange, bis der Gehaltsvorschuss „abgearbeitet“ ist. Damit steht der Arbeitnehmer nicht mehr vor der Option Beruf oder Pflege. Er kann die Pflege übernehmen, ohne an die Grenzen seiner Belastbarkeit zu geraten, und ohne den Druck drohenden Stellenverlusts oder beruflicher Chancenlosigkeit nach Ablauf der Pflegezeit.

Natürlich stellt sich sogleich die Frage nach der Situation des Arbeitgebers: Woher soll er kurzfristig das Geld nehmen, um den pflegenden Mitarbeiter weiterhin zu bezahlen und darüber hinaus die Lohnaufstockung und ev. den temporär angestellten neuen Mitarbeiter? Was passiert, wenn der Mitarbeiter nach Ablauf der zwei Jahre nicht mehr an die Arbeitsstelle zurückkehrt und die Lohnaufstockung abarbeitet?

Man kann sich hier ein System vorstellen, das einerseits auf einem – staatlich garantierten – Kredit basiert und andererseits auf einer Versicherung, die die Risiken des Arbeitgebers abfedert. Es könnte also dem Arbeitgeber ein zinsloses Darlehen für die Aufstockung des Gehalts zur Verfügung gestellt werden, sei es durch den Bund selbst, sei es durch einen Pflegeentschädigungsfonds, der – ähnlich wie die Mutterschaftsversicherung – gespeist wird von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträgen. Dieses Darlehen müssten die Arbeitgeber dann zurückzahlen, wenn die Beschäftigten wieder voll arbeiten, aber weiter nur ein reduziertes Gehalt erhalten. Mit diesem Vorfinanzierungssystem, das Deutschland übrigens auch so vorsieht, könnte man verhindern, dass der Arbeitgeber durch die Pflegezeit individuell belastet wird.

Das Risiko, dass der Arbeitnehmer nach Ablauf der Pflegezeit nicht mehr zum alten Pensum an die Arbeitsstelle zurückkehrt und die Lohnaufstockung abarbeitet, könnte dadurch gedeckt werden, dass Beschäftigte, die die Familienpflegezeit in Anspruch nehmen, für diesen Zeitraum eine Versicherung abschliessen, die im Versicherungsfall den Arbeitgeber schadlos hält.

Eine Reihe von Fragen bliebe zu diskutieren, nämlich, wie lange das Arbeitspensum wegen der Familienpflege reduziert werden dürfte; ob der Arbeitnehmer auch während der Pflegephase ein Mindestpensum wahrnehmen müsste, um „den Anschluss nicht zu verpassen“; ob man statt einer Lohnaufstockung während der Pflegephase ev. einen blossen Kündigungsschutz gewähren wollte; und schliesslich, ob diese Möglichkeit der temporären Arbeitsreduktion von den Unternehmen auf freiwilliger Basis gewährt würde oder gesetzlich vorgeschrieben wäre.

#### **IV. Schlussfolgerungen**

Das geschilderte Modell der Familienpflegezeit soll in Deutschland bereits in weniger als vier Monaten Realität werden. Es darf dabei nicht übersehen werden, dass die Familienpflegezeit in Deutschland in einen Kontext eingebettet wird, den wir in der Schweiz in dem Ausmass noch gar nicht kennen: Die „Familienfreundlichkeit“ des Schweizer Arbeitsrechts ist, verglichen mit anderen europäischen Rechtsordnungen, recht bescheiden. Wir kennen keine längere Elternzeit, keinen Vaterschaftsurlaub, nicht das Offenhalten des Arbeitsplatzes nach der Mutterzeit und auch nicht von Unternehmen zur Verfügung gestellte Krippenplätze. Auch auf politischer Ebene scheint die Schweiz nicht sonderlich um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bemüht zu sein: Die Forderung nach mehr Krippenplätzen, betreuten Randzeiten und Mittagessen in der Schule wird in Volksabstimmungen regelmässig abgelehnt.

Wenn aber bereits die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Kindern nicht so weit gediehen ist, die anderswo längst zu einer Schlüsselkategorie des Personalmanagements geworden ist, so darf es nicht verwundern, dass die viel weniger erfreuliche Seite der „Familienfreundlichkeit“, bei der es nicht um neues Leben, sondern um betagtes Leben geht, bisher stark ausgeblendet worden ist. Es würde deshalb sehr verwundern, wenn das Modell der Familienpflegeauszeit, wie ich es zuletzt geschildert habe, begeistert aufgenommen würde.

Dass die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Schweiz noch deutlich ausbaufähig ist, stellt aber gleichzeitig eine Chance dar: Wir haben die Chance, die Vereinbarkeit von Beruf und familiärer Pflege nicht isoliert zu betrachten, sondern in einen grösseren Zusammenhang zu stellen. Der Arbeitnehmer ist letztlich das wertvollste Kapital eines Unternehmens. „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ ist nichts anderes als die Frage darüber, wie dieses Humankapital *in seiner jeweiligen Lebensphase* optimal zu nutzen ist. Eine Lösung auf diese Frage zu finden, gehört nicht nur zu einer nachhaltigen unternehmerischen Personalpolitik, sondern auch zur Nachhaltigkeitsdiskussion im gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Sinne. Die stattgefundene Tagung war ein erster, wichtiger Schritt dazu.

# **Vereinbarkeit von Beruf und Pflege als neue Aufgabe der Unternehmen**

von Ruth Derrer Balladore, Mitglied der Geschäftsleitung, Schweizerischer Arbeitgeberverband

Gesellschaftliche Veränderungen führen auch zu neuen Fragestellungen in den Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Work and care, die Vereinbarkeit von Pflege einer erwachsenen Person und Beruf, ist entstanden durch die steigende Lebenserwartung und die im hohen Alter verstärkte Wahrscheinlichkeit einer Abhängigkeit von Unterstützungs- und Pflegeleistungen.

Im Zuge der Individualisierung und verstärkten Mobilität haben die familiären wie die sozialen Netzwerke oft an Tragfähigkeit verloren. Die vermehrte ausserhäusliche Erwerbstätigkeit hat einen Einfluss auf die Verfügbarkeit der Frauen. So wird durch die Reduktion der Disponibilität der bisherige Einsatz der Frauen für die Pflege eigener Familienangehöriger wie auch für die Betreuung anderer Personen sichtbar.

Mit der gestiegenen Lebenserwartung hat sich ein neues Selbstverständnis der älteren Menschen ergeben. Von der Zeit im Ruhestand erwartet man eine hohe Lebensqualität. Auch im höheren Alter will man seine Selbständigkeit bewahren; will im eigenen Zuhause bleiben und nicht abgeschoben werden. Die Selbstbestimmung soll in jeder Hinsicht gewahrt bleiben.

## **I. Work and care - ein weibliches Thema**

Work and care ist mehrheitlich ein weibliches Thema, soweit es Personen im Erwerbsalter betrifft. Im Jahre 2010 haben in einer Umfrage im Kanton St. Gallen nur ca. 1 % der Männer angegeben, ihren Alltag mit einer pflegebedürftigen Person zu teilen. 103 Männer (12,5%) gaben an, pflegerische Verantwortung für Angehörige ausserhalb des eigenen Haushaltes zu übernehmen. Im Durchschnitt beschränkt sich der Zeitaufwand allerdings auf 30 Minuten pro Woche, was nicht mehr als eine regelmässige Kontaktpflege ist.

Die hergebrachte Aufgabentrennung in häusliche und ausserhäusliche Tätigkeiten setzt sich auch heute weitgehend durch. So fällt den Frauen immer noch der weit grössere Teil in der Kinderbetreuung zu. Das gleiche Muster gilt auch für andere Betreuungs- und Pflegeaufgaben.

Es ist aber nicht so, dass nur berufstätige Personen in der Pflege von Angehörigen engagiert sind. Bis zum 80. Lebensjahr leisten die meisten mehr Betreuungsarbeit als sie selber beziehen. Die Aussage, dass vor allem ältere Frauen Betreuungsaufwand verursachen, ist deshalb falsch: Sie haben in aller Regel eine grosse Vorleistung erbracht.

## **2. Die Unterschiede zwischen der Kinderbetreuung und Pflege**

Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Thema, mit welchem bereits über Jahre hinweg in den Unternehmen Erfahrungen gesammelt wurden. Diese lassen sich aber nicht unesehen auf die Pflege von erwachsenen Personen übertragen.

Bei Kindern reduziert sich der Betreuungsaufwand im Laufe der Zeit. Die Veränderungen sind teilweise durch den Schulrhythmus vorgegeben und dementsprechend auch absehbar. Eine stabile Situation, welche dauerhafte Lösungen erlaubt, ergibt sich bei der Betreuung von behinderten Angehörigen. Bei der Pflege von Betagten hingegen ist der Verlauf unsicher und nicht planbar. Ein unvorhersehbares Ereignis (z.B. Sturz oder Hirnschlag) verändert die Situation von heute auf morgen. Der Betreuungsaufwand erhöht sich kontinuierlich, bis er abrupt durch Heimeintritt, den Beizug von Dritten in der Pflege reduziert wird oder durch den Tod der gepflegten Person ganz endet.

Diese nicht planbaren Veränderungen in der Betreuungsintensität sind die Stolpersteine für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. In solchen Situationen müssen die Abmachungen neu ausgehandelt und den veränderten Gegebenheiten angepasst werden. Stirbt die zu betreuende Person, dann wünscht die pflegende Person in der Regel, die Erwerbstätigkeit wieder erhöhen zu können. Dies ist aber oft nicht von heute auf morgen möglich, wenn in der Firma momentan kein Bedarf besteht. Trotz der Unwägbarkeiten einer Pflege sollte auch die pflegende Person, so gut als möglich, gewisse Vorausplanungen leisten: Eventualitäten müssen überlegt sein und Notfallpläne vorbereitet werden. Verständnis und Flexibilität kann nicht nur einseitig vom Arbeitgeber erwartet werden.

## **3. Wohnformen und Betreuungsaufgaben**

Für die Zukunft wird sich die Frage stellen, wie die Wohnsituation im Alter gestaltet wird. Hält der Trend an, dass man möglichst lange in der eigenen Wohnung bleiben will und den Umzug ins Altersheim nicht attraktiv findet? Dies bedeutet, dass für einzelne Personen die notwendige Betreuung bereit gestellt werden muss. Werden vermehrt neue Formen des Zusammenlebens entwickelt, die auch neue Formen der Unterstützung ermöglichen?

Betreuungsleistungen werden sehr unterschiedlich definiert. Das geht von einzelnen oder regelmässigen Telefonanrufen über die Unterstützung beim Einkaufen, Begleitung zu Arztbesuchen über die wöchentlichen Besuche zur (vertretungsweise) Pflege am Wochenende bis hin zur täglichen intensiven Pflege. Dementsprechend unterschiedlich gestaltet sich auch die Frage, wie die Betreuungsleistung mit der Berufstätigkeit vereinbart werden kann.

#### **4. Was kann der Arbeitgeber tun?**

Hat das Thema überhaupt eine Relevanz für die Arbeitgeber? Umfragen, die in größeren Firmen gemacht wurden, haben erstaunlich Zahlen von betroffenen Mitarbeitenden ergeben. Je zwischen 10 und 15% liegen die Anteile von Mitarbeitenden, die aktuell Betreuungsaufgaben wahrnehmen, in der Vergangenheit damit konfrontiert waren oder erwarten, in absehbarer Zeit Betreuungsaufgaben übernehmen zu müssen.

Der erste Schritt des Arbeitgebers liegt in der Kommunikation. Wird klar, dass im Unternehmen die Problematik bekannt ist und die Firma sich damit auseinandergesetzt hat, sind Pflegeaufgaben kein Tabu mehr. Das Thema muss seinen Platz finden im Personalleitbild, im Personalreglement oder durch einen Artikel in der Mitarbeiterzeitung.

So unterschiedlich wie Betriebe sind, so unterschiedlich sind auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Es gibt ganz unterschiedliche Möglichkeiten, wie das Unternehmen Unterstützung anbieten kann.

##### ➤ **Personalpolitische Leitsätze**

Personen, die wegen Betreuungsaufgaben eine Weile reduziert verfügbar waren, sollten nicht auf die Karriereabstellgeleise gestellt werden. Neue Fähigkeiten, die sich aus den Betreuungsaufgaben entwickelt haben, sollen dem Arbeitgeber benannt werden, wenn sie anerkannt werden sollen.

##### ➤ **Unterstützung und Beratung durch Sozialdienst oder Externe**

Grosse Firmen haben oft einen Personal- oder Sozialdienst; es kann aber auch eine auswärtige, spezialisierte Stelle mit der Beratung beauftragt werden. Es ist schwierig, den Überblick über verschiedene Unterstützungsangebote zu haben und diese miteinander zu koordinieren. Hier kann eine wesentliche Hilfe angeboten werden. Unterstützung kann auch heissen: Der pflegenden Person helfen, sich gegen Ansprüche abzugrenzen.

##### ➤ **Laufbahnberatung**

Wichtig sind die Überlegungen, was eine Reduktion der Arbeitszeit zugunsten von Pflegeaufgaben für die Berufslaufbahn heissen kann. Wie geht man am besten damit um? Was heisst eine Reduktion des Arbeitspensums allenfalls für die eigene Altersvorsorge?

##### ➤ **Einzelne Freitage**

Wie für die Krankheitsfälle von Kindern oft klare Regeln formuliert sind, können auch für die Betreuung von Familienangehörigen Regeln formuliert werden, z.B. einen Tag pro Jahr oder einen Tag pro Ereignis.

➤ **Reduktion der Arbeitszeit/ flexible Arbeitszeiten/Arbeit von zu Hause etc.**

In vielen Firmen wurden bereits entsprechende Modelle im Rahmen der Vereinbarkeit für die Kinderbetreuung entwickelt und können sehr einfach auf Betreuungsaufgaben adaptiert werden. Aber nicht für alle Unternehmen, nicht für alle Funktionen ist dies eine Option. Es gibt viele Tätigkeiten, für die eine Anwesenheit zu fixen Zeiten vor Ort unabdingbar ist.

➤ **Unterstützung durch Pensionierte (Fahrdienste, Begleitservice oder Vertretung am Arbeitsplatz)**

Warum nicht auch das Firmennetzwerk nutzen und die Bindung der Pensionierten an das Unternehmen fördern? Auch in dieser Hinsicht warten tausend Varianten darauf, entwickelt zu werden.

**Entwicklung in der Zukunft**

Die Lösungen für neue Fragestellungen müssen von allen Betroffenen gemeinsam erarbeitet werden. Wie für alle Fragen, welche die Mitarbeitenden betreffen, gilt auch hier: In einem offenen und von Vertrauen und Respekt geprägten Arbeitsklima können veränderte Bedürfnisse geäußert werden. Dies ist der erste Schritt, um massgeschneiderte Lösungen zu finden.

# **Work & Care: Eine neue Dimension der Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

von Prof. Dr. Iren Bischofberger, Careum F+E, Kalaidos Fachhochschule

Die Situation von Berufstätigen mit hilfe- und pflegebedürftigen Angehörigen blieb bis vor wenigen Jahren weitgehend unbeachtet. Dies hat sich inzwischen teilweise geändert. Manche Arbeitgeber – dazu gehören Unternehmen und auch Behörden als Arbeitgeber – haben die Zeichen der Zeit erkannt. Human Resource-Verantwortliche und Vorgesetzte bereiten sich darauf vor, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zunehmend eine betriebliche Realität wird. Wichtige Triebkräfte dafür sind die steigende Anzahl Pflegebedürftiger im hohen Alter, vermehrt dauerhaft erkrankte oder behinderte Menschen auch in jüngeren Jahren und die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen. Im Mittelpunkt steht die Erkenntnis, dass die Erwerbsarbeit als wichtige Plattform für soziale Kontakte, berufliche Aufgaben und soziale Sicherheit hervorzuheben und zu fördern ist. Dabei sollten Mitarbeitende mit Pflege- und Betreuungsaufgaben nicht primär als belastet oder gar überfordert dargestellt werden. Dies ist eine unattraktive Ausgangslage für eine gelingende Vereinbarkeit und für die Inanspruchnahme von allfälligen Angeboten. Viel eher ist die Fähigkeit (bis hin zur Standhaftigkeit) der Mitarbeitenden zu würdigen (aber nicht zu heroisieren), dass sie individuelle Vereinbarkeitsstrategien ausloten und entsprechende Möglichkeiten eruieren. Das ist an sich bereits ein Leistungsausweis im kleinteiligen und nur marginal koordinierten Schweizer Versorgungssystem.

Die Forschungs- und Entwicklungsprojekte von Careum F+E, dem Forschungsinstitut des Departements Gesundheit der Kalaidos Fachhochschule, haben zur Diskussion von „work & care“ in der Schweiz massgeblich beigetragen. Nach einem ersten Nationalfondsprojekt (2007-2009), bei dem die Sichtweisen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden eruiert und erste Prävalenzzahlen zu pflegenden Mitarbeitenden erhoben wurden, startete ein Nachfolgeprojekt (2010-2012), bei dem neu auch die Perspektive des Versorgungssystems integriert wird. Denn die Organisation und Kontinuität der Krankenversorgung trägt wesentlich zu einer gelingenden Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bei. Parallel zu diesem Forschungsprojekt startete ein Praxisprojekt, das vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann finanziert wird. Darin werden drei Tools entwickelt und erprobt, die Betrieben zur Sensibilisierung, zur Information und zur Quantifizierung von „work & care“ dienen:

- eine Broschüre mit Portraits von 15 erwerbstätigen pflegenden Angehörigen aus unterschiedlichen Krankheits- und Generationensituationen,



- eine online Umfrage, die es Betrieben erlaubt, den Stand der Pflege- und Betreuungsaufgaben der Mitarbeitenden zu erheben, und
- ein elektronisches Informationstool für Human Resource-Verantwortliche mit Basis- und Hintergrundwissen zu „work & care“.

Neben einem Projekt mit der Krebsliga Schweiz widmen sich neu auch zwei Studierende des Master of Science in Nursing der Kalaidos Fachhochschule einem „work & care“-Thema, nämlich zum einen dem Gebiet der psychiatrischen Versorgung und zum anderen der Fragestellung der sogenannten „Live-Ins“, d.h. der Arbeitskräfte (oft aus Osteuropa), die in Schweizer Privathaushalten in der Betreuung und Pflege tätig sind und damit die Abwesenheit der berufstätigen Angehörigen kompensieren. Im Herbst 2011 starten zwei neue Projekte, die sich wissenschaftlich ebenfalls mit den „Live-Ins“ beschäftigen, denn dies ist eine neue grosse personelle, rechtliche und fachliche Herausforderung im Schweizer Versorgungssystem. Durch all die bisherigen und neuen Projekte wird der Themenfächer rund um „work & care“ kontinuierlich erweitert. Somit können laufend Lücken und Lösungen bearbeitet werden.

Zentral an allen Projekten ist, dass Careum F+E zusammen mit Praxispartnern aus Wirtschaft, Behörden, Versorgungsinstitutionen und Gesundheitsligen Lücken zu „work & care“ identifiziert und datengestützt an praxisnahen Lösungen mitarbeitet. Dadurch wird die Praxistauglichkeit laufend erprobt. Zudem dient die Praxispartnerschaft dazu, Ideen und Initiativen nah am Markt bzw. bei den Adressaten anzusiedeln.

## **Das Ziel der Spitex: Verkleinerung des Spagats zwischen Beruf und Pflege**

von Dr. Stéphanie Mörikofer-Zwez, a. Regierungsrätin und ehemalige Präsidentin Spitex-Verband Schweiz

Gemäss einer Studie des Spitex Verbandes Schweiz (SwissAgeCare 2010) werden in der deutschen Schweiz 54 % der zu Hause lebenden über 64 Jahre alten Pflegebedürftigen von ihren Partnern bzw. Partnerinnen gepflegt. Letztere sind im Durchschnitt 78 bzw. 75 Jahre alt und haben deshalb kaum je Probleme mit der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. 36 % der Pflegebedürftigen werden jedoch durch ihre Töchter/Söhne gepflegt sowie 11 % durch Schwiegertöchter/–söhne; hier ist die Vereinbarkeitsproblematik klar vorhanden. Diese Zahlen weichen stark von einer Studie im EU-Raum ab, welche nur 22 % Partnerpflege, aber 60 % Pflege durch Töchter/Söhne/Schwiegertöchter/-söhne fand. Bei Verwendung ausländischer Studien ist deshalb Vorsicht geboten, weil die kulturellen Unterschiede gerade im Bereich der Pflege gross sind. Dies zeigt sich in der Schweiz auch im Anteil der männlichen Pflegenden, der in der deutschsprachigen Schweiz 33 % beträgt, in der Romanie 26 % und in der italienischsprachigen Schweiz 18 % (Studie AgeCare-SuisseLatine 2011). Beide genannten Studien sind publiziert unter [www.spitex.ch/Medien/Publikationen/Studien](http://www.spitex.ch/Medien/Publikationen/Studien).

Die zeitliche Belastung ist für pflegende Töchter und Söhne mit durchschnittlich 26 Stunden pro Woche während 5 Jahren sehr hoch. Entsprechend haben 57 % der pflegenden Töchter ihre Berufstätigkeit eingeschränkt (Söhne 38 %) und 16 % haben sie ganz aufgegeben (Söhne 8 %). Damit verschlechtern sich sowohl die Einkommens- wie auch die Vorsorge-Situation erheblich, und es sind Ersatzeinkommen nötig. Weil zusätzliche Sozialversicherungen nicht realistisch sind, stehen Vereinbarungen zwischen pflegebedürftigen Eltern und pflegenden Kindern im Vordergrund, welche finanzielle Abgeltungen für die Pflege vorsehen. Wichtig sind aber auch Entlastungsangebote (Tagesstätten, Ferienbetten, Ablösungen), welche die zeitliche Belastung durch die Pflege beschränken und den Pflegenden Ferien ermöglichen. Solche Angebote entlasten auch pflegende Partner, die im Durchschnitt 60 Stunden pro Woche pflegen, und tragen dazu bei, dass Pflege mit Spitex zu Hause bei älteren Ehepaaren überhaupt möglich bleibt.

# **Lösungsorientierte Beratung und Begleitung pflegender Mitarbeitender in Unternehmen**

von Kathrin Toberer, Geschäftsleitung thkt GmbH / *familienservice*

Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird bisher hauptsächlich mit der Betreuung von Kindern in Zusammenhang gebracht. Familie ist aber weit mehr als junge Mütter, Väter und kleine Kinder. Dabei rückt ein bis anhin wenig beachteter Aspekt in den Vordergrund: Die Vereinbarkeit von Pflegeaufgaben – zum Beispiel bei älter werdenden Eltern – mit der beruflichen Tätigkeit.

Während heute auf 100 Erwerbstätige 32 Rentner kommen, werden es 2030 gemäss Bundesamt für Statistik bereits 50 sein. Unternehmen haben längst erkannt, dass sich die Unterstützung bei der Kinderbetreuung im Unternehmen bezahlt macht. Über Angehörigenbetreuung finden sich hingegen noch kaum Zahlen und es fehlen die Unterstützungsangebote im Betrieb.

Bedingt durch die steigende, für den Arbeitsmarkt notwendige Erwerbstätigkeit von Frauen, wie auch durch den wachsenden Wunsch von älteren Menschen, im Bedarfsfall möglichst unabhängig in der gewohnten Umgebung betreut zu werden, wächst zwar heute die Vielfalt an professionellen, ambulanten, teilstationären oder stationären Pflege- und Betreuungsdienstleistungen. Trotzdem werden im Umfeld der betreuungs- und pflegebedürftigen Menschen auch in Zukunft Familienmitglieder, bis anhin mehrheitlich Frauen, eine wichtige Rolle spielen und einen Grossteil der häuslichen Betreuung und Pflege übernehmen. Dabei kann es auch vorkommen, dass Frauen und Männer mit später Familiengründung durchaus von gleichzeitiger Verantwortung für die Kinder wie auch von pflegebedürftigen Elternteilen betroffen sind.

Angehörigenpflege hat viele Facetten. Sie kann unerwartet und plötzlich notwendig sein, sie beginnt vielleicht mit geringem Aufwand, kann sich aber in extreme umfangreiche Abhängigkeit steigern. Die Betroffenen werden mit Fragen von Krankheit, Alter oder Sterben eines nahe stehenden Menschen konfrontiert. Zwischen alternenden Eltern und erwachsenen Kindern vollzieht sich ein Rollenwechsel, der schmerzlich sein kann. Belastungen durch Angehörigenpflege gelten als Privatsache und am Arbeitsort häufig als Tabuthema. Oder sie werden erst dann angesprochen, wenn die emotionalen und psychischen Belastungen und Anforderungen so gross sind, dass beides – Beruf und Pflege – schlicht nicht mehr vereinbar sind und die Reduktion des Pensums oder gar der Ausstieg aus der Erwerbstätigkeit im Raum steht. Personalverantwortliche tun gut daran, solche Krisen zu verhindern.

Mitarbeitende mit Betreuungs- oder Pflegeaufgaben haben vor allem das Bedürfnis nach Arbeitszeitflexibilität, um sich vom Alltagsdruck zu entlasten. Während es für die Unterstützung von berufstätigen Müttern und Vätern personalpolitisch eine ganze Reihe von guten Beispielen und Unterstützungsangeboten gibt, wird die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in Unternehmen bisher kaum thematisiert. Vor dem Hintergrund, dass die Sorge um pflegebedürftige Angehörige schon bald mehr Arbeitnehmende beschäftigen wird als die Kinderbetreuung, ist es sinnvoll, praxisorientierte Konzepte zu entwickeln und in der Wirtschaft und Öffentlichkeit publik zu machen. Flexible Arbeitszeiten sind in der Vereinbarkeitsthematik ein prioritäres Thema. Aber auch eine lösungsorientierte Beratung und Begleitung von Mitarbeitenden sowie das Bereitstellen von aktuellen, schnell verfügbaren Informationen zu Unterstützungsangeboten vor Ort können für wirkungsvolle Entlastung sorgen. Der erste Schritt, die Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenpflege im Unternehmen überhaupt sichtbar zu machen, ist einfach: Im Unternehmen darüber informieren, dass man das Thema erkannt hat, das Gespräch mit den Betroffenen suchen und den Austausch ermöglichen.

## **Vereinbarkeit von Beruf und Pflege als besondere Herausforderung für Arbeitnehmende in Betriebs- und Vertriebsfunktionen**

von Thomas Meier, Leiter Organisationsentwicklung, Die Schweizerische Post

Die Schweizerische Post bekennt sich zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit. Wir unterstützen als Arbeitgeberin das selbstverantwortliche Handeln unserer Mitarbeitenden. Die von Pflegeaufgaben Betroffenen können auf viele Angebote der Schweizerischen Post zurückgreifen, zum Beispiel auf die internen Beratungsstelle, auf flexible Arbeitszeitmodelle, bezahlten Urlaub, unbezahlte Auszeiten, befristete Reduktionen des Beschäftigungsgrades bis zur finanziellen Unterstützung durch den Personalfonds in begründeten Fällen.

Als Unternehmen mit einem Leistungsauftrag des Bundes können wir den Service und die Qualität in nahezu offenen Postmärkten nur erbringen, wenn unsere Belegschaft ihre Leistungsfähigkeit weiterentwickelt oder mindestens halten kann. Die Gesundheit des Personals ist darum ein wesentlicher Baustein für diese Leistungserbringung.

Mitarbeitende, die sich in der Familie, in der Bekanntschaft oder sozial im Bereich der Pflege bzw. bei der Betreuung engagieren, erleben auf der einen Seite eine sinngebende Tätigkeit, auf der anderen Seite zehren solche Engagements an den psychischen und physischen Reserven. Oft werden auch Ferienzeiten für eine intensivere Betreuung „geopfert“. Bei rund 50'000 Post-Mitarbeitenden in der Schweiz kommen weniger als 30% in den Genuss eines reinen Bürojobs. Fixe Arbeitszeiten, Schichten usw. prägen die Arbeitsbedingungen hauptsächlich in den vorherrschenden Betriebs- und Vertriebsfunktionen, wie zum Beispiel Schalterpersonal, Fahrpersonal, Zustell- und Sortierpersonal etc. Diese Zielgruppe kann sich Auszeiten oder eine Reduktion des Beschäftigungsgrades kaum leisten. Aus diesem Grunde bleibt ein persönliches Pflegeengagement meist unbekannt oder sogar ein Tabu-Thema. Das Team und die Vorgesetzten könnten aber die betroffene Person in schwierigen Zeiten unterstützen (Schichtwechsel, Tourenübernahmen, Anpassung der Ziele usw.). Das sind ganz einfache Massnahmen, die durch die Führung umgesetzt werden könnten. Eine ressourcenorientierte und flexible Führung ist für uns ein wesentlicher Schlüssel in der Vieleckbeziehung zwischen Mitarbeitenden, Gepflegten/Betreuten, Behörden, Arbeitsteam und dem Human Resource-Management des Unternehmens.

Die Schweizerische Post hat das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erkannt und will sich dem Thema annehmen. Es wird zurzeit mit zwei Konzernbereichen eine Situationsanalyse (Betroffene, Bedürfnisse, Erwartungen) geplant, damit wir als moderne Arbeitgeberin unseren Beitrag zu diesem aktuellen Thema leisten können.

## **Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: Welche Lasten sind für ein KMU tragbar?**

von Jakob Huber, Verwaltungsratspräsident, Federtechnik Kaltbrunn AG

Die Federtechnikgruppe beschäftigt in Kaltbrunn, Wangs, Dübendorf und Rapperswil-Jona rund 200 Männer und 100 Frauen. Darunter sind 22 Lernende, 20 Heimarbeiterinnen, 8 IV-Integrierte und 3 reintegrierte Langzeitarbeitslose. Ca. 80 % der Mitarbeitenden arbeiten nach einem Gleitzeitmodell und ca. 20 % sind als Schichtarbeiter in fixe Arbeitszeiten eingebunden.

In unserer Firma sind insbesondere drei Unterstützungsformen von Pflegebedürftigen bekannt:

- Mitarbeitende, deren Ehepartner – hauptsächlich Ehefrauen – Eltern oder nahe Verwandte pflegen. Diese Mitarbeitenden erbringen in der Regel ein 100 % Arbeitspensum und unterstützen ihre Ehepartner in der Freizeit im Pflegedienst.
- In unserer Firma tätige Ehepartner, die gemeinsam Pflegedienst leisten, wobei selten der Ehemann und meistens die Ehefrau das Arbeitspensum kürzt. In der Regel – Heimarbeit ausgenommen – verlangen wir eine Mindestarbeitspensum von 50 %.
- Alleinstehende Personen, zur Zeit ist mir nur eine Frau bekannt, die ihre pflegebedürftige Patin betreut und ein Arbeitspensum von 70 % erbringt.

Unsere Firma bemüht sich, möglichst vielen Mitarbeitern flexible Arbeitszeitmodelle zu gewähren. Bei ca. 80 % der Mitarbeitenden sind Modelle mit reduzierten Arbeitszeiten möglich. Reduzierte Arbeitszeiten können mit den direkten Vorgesetzten und der Personalleiterin ohne grosses Bewilligungsverfahren festgelegt werden. Der Lohn pro Arbeitsstunde bleibt unverändert. Der Lohn wird dem neuen Arbeitsmodell entsprechend vermindert.

Als Arbeitgeberin können wir einen Lohn nur für die tatsächlich erbrachte Arbeit bzw. Arbeitszeit entrichten. Eine direkte Belastung der Arbeitgeber erachten wir als unzumutbar. Der Lohnausfall muss durch die Betroffenen oder entsprechende Sozialinstitutionen aufgefangen werden. Nach dem Subsidiaritätsprinzip ist in erster Linie das Einkommen und Vermögen der Pflegebedürftigen heranzuziehen. Nahe Verwandte und das Gemeinwesen haben in zweiter Linie einzustehen. Die Übertragung der Kosten an ein Versicherungswerk schliessen wir nicht aus, befürchten aber, dass dadurch eine einseitige Mehrbelastung des Werkplatzes Schweiz geschaffen wird.

# Übersicht Referenten



## **Prof. Dr. Christiana Fountalakis**

Studium Rechtswissenschaften und Klavier in Basel. Nach Doktoratsstudium und Gerichtspraktikum Assistenzprofessorin (2009 Habilitation) an der Universität Basel. Zwischenzeitlich einjährige Anwaltstätigkeit in einer US-amerikanischen Kanzlei sowie Visiting Professor am Center for Transnational Legal Studies in London. Sie erhielt 2004 den Stämpfli-Dissertationspreis und 2010 den Sofja-Kovalevskaja-Preis der Alexander von Humboldt-Stiftung. Nach dem Unternehmerrmagazin Capital zählt sie zu den 40 Toptalenten unter 40.



## **Ruth Derrer Balladore**

Nach der Ausbildung zur Handarbeitslehrerin und einigen Jahren Berufstätigkeit Studium der Rechte an der Universität Zürich und Erwerb des Zürcher Anwaltspatents. 2003 folgte der Executive MBA (Universität Zürich). Tätigkeiten als Personalchefin in der Verwaltung (Kanton Zürich) und in der Privatwirtschaft (PricewaterhouseCoopers). Seit 2003 Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, verantwortlich für den Bereich Arbeitsrecht. Mitglied verschiedener eidgenössischer Expertenkommissionen sowie nebenamtliche Arbeitsrichterin.



## **Prof. Dr. Iren Bischofberger**

Dipl. Pflegefachfrau; Bachelor und Master of Science in Nursing; Master of Science in Occupational Health; PhD in Epidemiologie (Universität Basel). Zunächst klinische Tätigkeit im Spital, in der Spitex, im Hospiz und Ambulatorium. Dann wissenschaftliche Tätigkeit am Institut für Pflegewissenschaft an der Universität Bielefeld, an der Kalaidos Research und bei Careum F+E. Lehrtätigkeit an der Kalaidos Fachhochschule. Mitglied des Gesundheitsrats des Kantons Appenzell Ausserrhoden.



## **Thomas Meier**

Turn- und Sportlehrerdiplom II; Human Resources Manager NDS FH. Von 1987-2001 beim Schweizerischen Turnverband (u. a. als Chef Leistungszentrum Magglingen Kunstturnen Männer und Chef Nachwuchs Kunstturnen Männer), von 2001-2006 bei der PostAuto AG (Leiter Personalentwicklung) und ab 2006 bei der Schweizerischen Post, Konzern Personal (u. a. als Leiter Personalgewinnung und Leiter Organisationsentwicklung).



## **Dr. Stéphanie Mörikofer-Zwez**

Promotion in Biochemie. Dozentin an den Universitäten Bern und Basel. 1985-1993 Mitglied des Grossen Rates Kanton Aargau, 1993-2001 Regierungsrätin Kanton Aargau, Vorsteherin zunächst des Gesundheits-, dann des Finanzdepartements. 2002-Mai 2011 Präsidentin Spitex-Verband Schweiz. Initiantin der SwissAgeCare-Studie von 2010.



**Kathrin Toberer**

Primarlehrerpatent am LehrerInnenseminar Wettingen, SVEB 2-Ausbilderin mit eidg. Fachausweis (EB Zürich). Einige Jahre Primarlehrerin, dann Familienfrau, freiberufliche Tätigkeiten in der Umwelt- und Konsumentenberatung. 1996 Projektaufbau familienservice im Auftrag der Gemeinnützigen Gesellschaft des Kantons Zürich, 1998 Gründung der eigenen Firma thkt GmbH, seit 2000 Aufbau und Führung Verein Arbeitgeberkrippen.



**Jakob Huber**

Studium der Betriebs- und Volkswirtschaft sowie der Rechtswissenschaft an der Universitäten St. Gallen und Zürich.

Berufliche Stationen: Lehrtätigkeit an der Kantonsschule, Leitung eines Verbandssekretariates, Aufbau einer bis heute bestehenden Anwaltskanzlei. CEO und VR-Präsident der Federtechnik-Gruppe, Kaltbrunn (SG) sowie Verwaltungsrat verschiedener regionaler KMU's.



**PD Dr. Stephan Wirz**

Privatdozent, Lehr- und Forschungsbeauftragter am Zentrum Religion-Wirtschaft-Politik der Universitäten Luzern, Basel, Zürich; Leitung Bereich Wirtschaft-Arbeit an der Paulus-Akademie Zürich

Studium der Theologie (Dr. theol.) und der Politischen Wissenschaften Universität München (dipl. sc. pol. Univ.), Habilitation an der Universität Luzern; 10 Jahre Tätigkeiten in Privatwirtschaft (Credit Suisse, ABB Schweiz).



**Dr. Christoph Weber-Berg**

Leiter des Center for Corporate Social Responsibility an der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich; Fellow im Forschungskolleg 2010-2011 des Zentrum Religion-Wirtschaft-Politik an der Universität Basel

Abschlüsse in Theologie (Dr. theol., Universität Zürich) sowie Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Nonprofit Management (E MBA, Universität Fribourg), 7 Jahre Tätigkeit als Gemeindepfarrer in Gwatt/Thun und Lenzburg.



## Unsere bisherigen Publikationen VCU CH / G&W:

70. **Finanzen im Dienst von Wirtschaft und Gesellschaft**  
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 14. Mai 2011 gehalten wurden, Dr. Christoph Weber-Berg, PD Dr. Stephan Wirz
69. **Leben die Alten auf Kosten der Jungen?** Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 18. September 2010 gehalten wurden, PD Dr. Stephan Wirz, Dr. Christoph Weber-Berg
68. **Kampf der Kulturen im Unternehmen?** Ein Résumé der Tagung vom 17.09.2009, Stephan Wirz / Hilmar Gernet (Hrsg.) (April 2010)
67. **Jean Calvin (1509 – 1564). Reformator und Wirtschaftsethiker.** Von Ph. Dr. Prof. h.c. Eduard Wildbolz (Dezember 2009)
66. **Das Kreuz mit der Leistungsgesellschaft.** Ein Résumé der Tagung vom September 2008 in der Paulus-Akademie Zürich (April 2009)
65. **Von der unheimlichen zur un-heimlichen Parteifinanzierung in der Schweiz.** Von Hilmar Gernet, Direktor für Politik & Gesellschaft bei Raiffeisen Schweiz (November 2008)
64. **Theologischer Disput um die Reform des Sozialstaates.** Von Stephan Wirz, Privatdozent für Theologische Ethik, Universität Luzern, Studienleiter Paulus-Akademie, Zürich (Januar 2008)
63. **Wasser und Landwirtschaft.** Von Stefan Tangermann, Direktor für Handel und Landwirtschaft OECD (Juli 2007)
62. **Überforderte Invalidenversicherung?** Von lic. iur. Andreas Dummermuth; Master of Public Administration (IDHEAP), Direktor der Ausgleichskasse / IV-Stelle Nidwalden, Präsident der IV-Stellen Konferenz (November 2006)
61. **Geld und Macht im Spannungsfeld ethischer Entscheidungen.** Von Dr. rer. pol. Toni Föllmi, ehem. Direktor der Schweizerischen Nationalbank (SNB) (Mai 2006)
60. **Die Arbeitsmarktlage in der Schweiz.** Von George Sheldon, Leiter Forschungsstelle für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomik (FAI) Universität Basel (Februar 2006)
59. **Eigenverantwortung im Sozialstaat.** Von Dr. h.c. Franz Marty, Schwyz (Oktober 2005)
58. **Christliche Werte, Hippokrates und Unternehmensethik.** Dr. theol. Christoph Weber-Berg, Prof. Dr. Otfried Höffe (August 2004)
57. **Schweiz: Wohin geht die Reise?** Interview von Urs C. Reinhardt, Dr. Eduard Wildbolz und Prof. Dr. Franz Jaeger, St. Gallen. Nachwort von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (Mai 2004)
56. **Globalisierung - Chance für alle.** (Dezember 2003)
55. **Vertrauen schaffen.** Beiträge von P. Dr. Albert Ziegler, Dr. Helmut O. Maucher, Dr. Beat Kappeler, Fritz Blaser und Elisabeth Schirmer-Mosset (Oktober 2003)
54. **Zuverlässig und umweltfreundlich.** Kernenergie: die Energie von Heute (März 2003, *vergriffen*)\*
53. **Gesundheitswesen wie weiter?** Diskussionsvoten von Rechtsanwalt Moritz Arnet, Prof. Dr. Thierry Carrel und P. Dr. Albert Ziegler (Dezember 2002)
52. **Das World Economic Forum (WEF) vor Menschheitsfragen.** Ein Projekt und seine Widersacher: Von Dr. Eduard Wildbolz, Urs C. Reinhardt, Prof. Dr. Klaus Schwab und Nationalrätin Pia Holenstein (November 2002)
51. **Schwarzarbeit in der Schweiz.** Interview mit Dr. oec. Daniel W. Hefti, Zürich (Oktober 2002)
50. **Stellungnahme zum Wort der Kirchen.** Studiengruppe der Interkonfessionellen Informationsstelle Glaube & Wirtschaft, Bern (Ende August 2001)
49. **Das Bankkundengeheimnis.** Von PD Dr. iur. Christoph Winzeler, Basel und Prof. Dr. theol. und Dr. rer. pol. Friedrich Beutter, Luzern (August 2001)

48. **Staat, Wirtschaft, Kirchen und die Freiwilligen.** Von Sonja Daeniker-Pfister, Zumikon (März 2001)
47. **Zurück an die Spitze!** Für einen Wirtschaftsstandort Schweiz mit positiven Rahmenbedingungen. Ein Plädoyer, von Urs C. Reinhard, Bern (Dezember 2000)
46. **Leben nach 60.** Gesellschaftliche Aufgabe. Persönliche Verantwortung. Von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (September 2000)
45. **Die Bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der Europäischen Union (EU).** Was beinhaltet sie? Was ist von ihnen zu halten? Von Urs C. Reinhard, Bern (April 2000)
44. **Pfarrer und Unternehmer - zwei verschiedene Führungsfunktionen?** Von Dr. Johannes Flury, Chef Berufsbildung, Schweizerisches Rotes Kreuz, Bern (November 1999)
43. **Die Globalisierung und die Schweiz.** Von Hans Kaufmann, Wirtschaftsberater, Wettswil/Zürich (Juli 1999)
42. **Ökumenische Konsultation/Vernehmlassung zur Diskussionsgrundlage** (Dezember 1998)
41. **Unternehmensethik: Hemmschuh oder Erfolgsfaktor?** Von Dr. P. Albert Ziegler, Zürich (Juni 1998)
40. **Schweizer Geldpolitik und die wirtschaftliche Erholung.** Von Hans Theiler, Direktor der Schweizerischen Nationalbank, Bern (Dezember 1997)
39. **Zum Thema "Fairer Handel"** Interview mit Staatssekretär Prof. Dr. Franz Blankart, Bern (Dezember 1997)
38. **Die Kirchen, die Wirtschaft und die Revitalisierung der Werte.** Von Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Juli 1997)
37. **Gentechnik in Verantwortung.** Von ETHZ-Präsident Prof. Dr. Jakob Nüesch, Zürich / **Gentechnik auf dem ethischen Prüfstand.** Von Dr. Alber Bondolfi, Institut für Sozialethik der Universität Zürich (Dezember 1996)
36. **Die Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz.** Von Prof. Dr. Urs Ch. Nef, ETH Zürich, Zürich / **Ethische Gesichtspunkte zur Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz.** Von Dr. P. Stephan Rothlin, Zürich (Juli 1996)
35. **Arbeit - bezahlt, unbezahlt, unbezahlbar?** Von Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Oktober 1995)
34. **Die Schweiz braucht das GATT.** Interviews mit Minister Luzius Wasescha, Bern; André Richhoz, Georg Fischer SA, Genf; Melchior Ehrler, Schweiz. Bauernverband, Brugg; Paul Luterbacher, Pfarramt für Industrie und Wirtschaft, Basel (Mai 1995)
33. **Für die moderne Arbeitslosenversicherung.** Interviews mit Jean-Luc Nordmann, BIGA, Bern, und Hans-Ulrich Kneubühler, Institut für Sozialethik, Luzern (September 1994)
32. **Der Preis des Geldes.** Von Ulrike Baldenweg-Bölle, UBS, Zürich und Prof. Robert Hassler, Vevey (März 1994)

Das vollständige Verzeichnis finden Sie unter [www.vcu.ch](http://www.vcu.ch).

**\* vergriffene Publikationen (Archiv)**

**Bezug und Bestellungen: Verein Christlicher Unternehmer Schweiz, Geschäftsstelle, Allmeindstrasse 11, Postfach 262, 8716 Schmerikon, Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81, Email: [info@vcu.ch](mailto:info@vcu.ch)**