

Was halten Sie eigentlich davon, dass es beim Thema Familienfreundlichkeit meist um die Vereinbarkeit von Job und Kindern geht, das Problem Pflege von Angehörigen aber ignoriert wird?

Ich halte das für strategisch unklug. In der Tat konzentrieren sich die Bemühungen von Unternehmen derzeit auf die Vereinbarkeit von Beruf und Kindern. Vereinbarkeit zwischen Beruf und der Pflege ist in den meisten Firmen dagegen ein Tabuthema. Sprich: Negative Auswirkungen, die sich aus dem Konflikt zwischen diesen beiden Lebensbereichen ergeben, werden oftmals sowohl personalpolitisch als auch in der Personal- bzw. Organisationsentwicklung ausgeblendet. Möglicherweise weil man schlichtweg davon ausgeht, dass solche Pflegeleistungen überwiegend von Nicht-Berufstätigen erbracht werden. Doch dem ist nicht so: Vielmehr widmet sich eine für Unternehmen hoch interessante Zielgruppe der Pflege ihrer Angehörigen.

Einen Hinweis darauf erbrachte jedenfalls eine aktuelle Online-Umfrage unter 127 Betroffenen, die wir von der Kölner IGS Organisationsberatung gemeinsam mit dem Managementportal www.mwonline.de und der Softwarefirma staffadvance, beide mit Sitz in Dormagen, durchgeführt haben. Demnach sind die Pflegenden zu 59 Prozent jünger als 46 Jahre. 94 Prozent der Befragten sind berufstätig. 46 Prozent arbeiten über 40 Stunden pro Woche. Und 62 Prozent pflegen ihre Angehörigen gleichwohl mehr als eine Stunde pro Tag, 15 Prozent gar mehr als 30 Stunden in der Woche. Bei all dem jedoch fühlen sich die Betroffenen von ihren Unternehmen meist ziemlich allein gelassen. Gut vereinbaren können nur 39 Prozent Job und Pflege. Das hat Folgen. Zum Beispiel haben sehr viele Pflegenden aufgrund ihrer Situation bereits berufliche Weiterentwicklungen ausgeschlagen.

Wenn sich aber aufgrund des Konfliktes zwischen Beruf und Pflege viele gegen die Übernahme von mehr Verantwortung oder herausfordernden Aufgaben entscheiden, dann heißt das: Die Unternehmen verzichten auf das Potenzial einer Menge engagierter, mit Sozialkompetenz ausgestatteter Mitarbeiter. Ein strategisch unkluges Verhalten – insbesondere mit Blick auf die Zukunft, in der sich mit der zunehmenden Alterung der Gesellschaft einerseits die Pflegeproblematik, andererseits der Fach- und Führungskräfte-mangel verstärken wird. Der Handlungsbedarf für die Unternehmen ist also groß. Was aber kann getan werden, um die Konfliktsituation der Beschäftigten zwischen beruflichem Engagement und der Pflege von Angehörigen zu entschärfen?

Bei Vereinbarkeit wird in erster Linie an die Implementierung von Instrumenten der Personalarbeit gedacht. Sicherlich müssen flexible Regelungen bestehen. Flexibilität bei Arbeitszeit oder Arbeitsort kann durch entsprechende Betriebsvereinbarungen (flexible Arbeitszeit, Teilzeit, Telearbeit) ermöglicht werden. Darüber hinaus geht es jedoch vor allem um „Verständnis“ für die Situation. Die dahinter stehende Erwartung an die Unternehmens- und Führungskultur ist sogar weitaus wesentlicher als die Implementierung von Instrumenten. Schließlich können die Handlungsspielräume von flexibler Arbeitszeit oder Telearbeit nur genutzt werden, wenn Unternehmens- und Führungskultur es zulassen. Sprich: Für den Unternehmenserfolg ist es entscheidend, ob es das Umfeld im Unternehmen zulässt, dass Potenzialträger Pflege und berufliche Herausforderungen vereinbaren.

Damit stellt sich für die Personal- und Organisationsentwicklungsabteilungen eine strategische Herausforderung: Es geht darum, die Vereinbarkeitsproblematik im Hinblick auf Pflegeleistungen durch einen Organisationsentwicklungsprozess im Unternehmen zu etablieren. Bewusstsein für die Problematik und die Auswirkungen muss bei Führungskräften geweckt werden, wenn Potenzialträger motiviert, rekrutiert und an das Unternehmen gebunden werden sollen.

Die wesentliche Aufgabe wird meiner Einschätzung zufolge zukünftig für Personal- und Organisationsentwicklung darin bestehen, die Vereinbarkeitsthematik und besonders deren Tabubereich Pflege in die Führungskräftequalifizierung zu integrieren. Denn es ist das Denken und Handeln – das Verständnis – jeder Führungskraft, das darüber entscheidet, ob Potenzialträger an das Unternehmen gebunden werden können. Und es sind vor allem die Führungskräfte, die letztlich auch über das Image des Unternehmens auf den Absatzmärkten und auf dem Arbeitsmarkt entscheiden. Das muss ihnen bewusst gemacht werden.