

Ein gerne verschwiegenes Thema

Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie denken die meisten an die Möglichkeit, als Eltern weiterhin berufstätig sein zu können. Ein anderes Thema in diesem Bereich ist jedoch die Pflege von Angehörigen, welches bisher noch wenig sensibel und flexibel in Unternehmen gehandhabt wird, so eine Studie. Ein Wandel der Unternehmenskultur ist nötig.

Wer als Unternehmen dauerhaft erfolgreich sein will, wird langfristig nicht umhin kommen, sich stärker an den Bedürfnissen der Beschäftigten auszurichten. Mitarbeiterorientierung, das heißt die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der Beschäftigten, und das Leben sozialer Verantwortung stellt in diesem Kontext eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten und gleichzeitig einen existenziellen Teil einer Personalstrategie dar.

Immer deutlicher wird das Bedürfnis von Mitarbeitern nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mit den zunehmenden Anforderungen, die die Arbeitswelt an Flexibilität, Einsatzbereitschaft und Mobilität stellt, wird es für Beschäftigte immer schwieriger, beide Lebensfelder in Einklang zu bringen. Dabei wird der Vereinbarkeitskonflikt vorrangig mit erwerbstätigen Eltern in Verbindung gebracht. Es existieren jedoch noch weitere Facetten dieser Problematik, die – obgleich nicht weniger relevant für die Betroffenen – im betrieblichen Alltag vernachlässigt werden. Hierzu gehört vor allem die Pflege von Angehörigen, die einige Mitarbeiter zusätzlich zu ihrer Berufstätigkeit übernehmen.

Obwohl dieser Aspekt der Vereinbarkeit im demografischen Wandel an Bedeutung gewinnt, wird er in den wenigsten Unternehmen thematisiert – zum einen, auf-

grund fehlenden Bewusstseins für die Problematik, zum anderen aber auch, weil sich Betroffene scheuen, das Thema anzusprechen. Während es sich viele Beschäftigte mit Kindern schon gut überlegen, ob sie ihre persönliche Situation gegenüber Vorgesetzten zur Sprache bringen sollen, treten diese Bedenken bei Mitarbeitern mit pflegebedürftigen Angehörigen in noch stärkerem Maße auf. Einerseits liegt es an der Assoziation mit Tabuthemen wie Alter, Krankheit, Schwäche und Unzulänglichkeit, andererseits an einer noch geringeren Akzeptanz innerhalb der Unternehmen, als dies bei der Vereinbarkeit von Beruf und Kindern der Fall ist. Das Dilemma der Betroffenen bleibt somit meist unsichtbar.

Eine unterschätzte Problematik

Viele Erwerbstätige sind vor die Herausforderung gestellt, Berufs- und Pflegetätigkeit zu vereinbaren. Laut Pflegestatistik werden in Deutschland schon heute rund eine Million der Pflegebedürftigen ausschließlich von Angehörigen betreut (Statistisches Bundesamt, 2005). Die fortschreitende Alterung der Bevölkerung wird diese Entwicklung noch verstärken. Die IGS Organisationsberatung GmbH hat in Kooperation mit der Managementplattform MWonline die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen im Rahmen einer Studie untersucht („Beruf

und Pflege von Angehörigen“, Online Umfrage, IGS Organisationsberatung GmbH, 2006). Die Ergebnisse basieren auf den Angaben von 127 betroffenen Frauen und Männern.

46 Prozent der Befragten gehen einer Vollzeitberufstätigkeit von mehr als 40 Wochenstunden nach und kümmern sich gleichzeitig um pflegebedürftige Angehörige. Der zeitliche Aufwand variiert dabei von unter zwei bis über 40 Stunden pro Woche (siehe Abbildung). Allerdings sind 62 Prozent der Pflegenden der Ansicht, dass sie eigentlich noch mehr Zeit in die Pflegetätigkeit investieren müssten. Hinzu kommt, dass die meisten Befragten Kinder und einen ebenfalls berufstätigen Partner haben. Vereinbarkeitsprobleme gibt es also in vielen Fällen in mehreren Feldern gleichzeitig. Kein Wunder also, dass es über 60 Prozent der Befragungsteilnehmer schwer fällt, Beruf und Pflegetätigkeit zu vereinbaren.

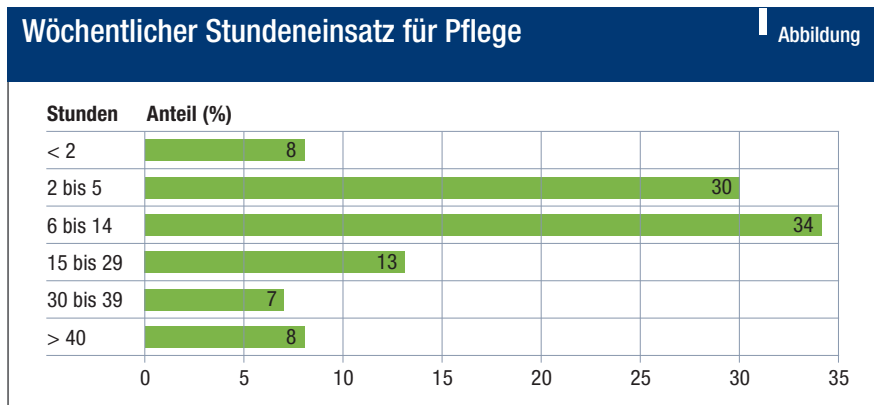
Ebenfalls beachtenswert ist die besondere Belastungssituation, der Pflegenden ausgesetzt sind. Aus dem Teilnehmerkreis fühlten sich 70 Prozent durch die Pflege körperlich belastet und fast 60 Prozent der Pflegenden hatte Schwierigkeiten, die Situation psychisch zu verkraften. Unternehmen tragen diesen privaten Herausforderungen der Mitarbeiter kaum Rechnung und ignorieren damit verbundene Bedürfnisse. Die Betroffenen vermissen

vor allem Verständnis und Flexibilität von Seiten ihres Arbeitgebers.

Engagement der Unternehmen lässt zu wünschen übrig

Um die Situation von Erwerbstätigen mit Pflegeaufgaben zu entschärfen und Betroffene zu unterstützen, hat der Gesetzgeber inzwischen mit seiner Initiative zur Pflegezeit reagiert. Die Reform, die pflegenden Personen zeitlich begrenzte Auszeiten, kurzfristige Freistellungen oder Teilzeitarbeit zusichert, ohne dass diese um ihren Arbeitsplatz fürchten müssen, ist seit Juli 2008 in Kraft.

Die Unternehmen selbst zeigten bislang kaum Initiative auf diesem Gebiet. So berichten die Teilnehmer der Studie, dass bei ihren Arbeitgebern keine Thematisierung erfolgt. Knapp die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie bei der Ausübung ihrer Pflege Tätigkeit keine Unterstützung von Seiten des Arbeitgebers erfährt. Beim nicht-pflegenden Partner sieht es meist noch schlechter aus – nur acht Prozent von ihnen haben den Rückhalt des Arbeitgebers, so dass Betroffene auch im privaten Bereich nicht auf die Unterstützung des Partners zurückgreifen können. Aufgrund der mangelnden Thematisierung im Betrieb sprechen die Beschäftigten das Thema auch nicht eigeninitiativ an, da sie dies im bestehenden Umfeld als ein „Outen“ erleben würden. Ein Blick auf die Statistik zeigt, dass Unternehmen das Thema nicht ignorieren sollten: Knapp zwei Drittel der Hauptpflegepersonen in Deutschland sind im erwerbsfähigen Alter (Infratest Sozialforschung, 2003). Diese Zielgruppe findet sich auch in der durchgeführten Befragung wieder: Fast 60 Prozent der Pflegenden sind unter 45 Jahren und stehen somit mitten im Berufsleben. Die Erklärung für diesen relativ geringen Altersdurchschnitt erweitert die bisherige Perspektive auf das Thema noch: Es werden nicht nur, wie gemeinhin vermutet, die eigenen Eltern beziehungsweise Schwiegereltern betreut. Ein nicht unbeträchtlicher Anteil der Befragten pflegt Kinder (12 Prozent), Partner (8



Prozent) oder sonstige Personen (12 Prozent).

Neben dem geringen Durchschnittsalter sind die Befragten zu einem großen Teil Potenzialträger und stellen somit eine wertvolle Ressource für Unternehmen dar. So haben 63 Prozent der Teilnehmer der Pflegeumfrage ein Studium absolviert, ein Drittel arbeitet auf einer Position mit Führungsverantwortung. Fast die Hälfte von ihnen hat bewusst auf Karriereentwicklung verzichtet, um Angehörige weiter pflegen zu können; 33 Prozent haben sogar ihren Beruf aufgegeben. Beachtung verdienen die Motive, die die meisten Pflegenden dazu bewegen, sich auch auf Kosten ihrer beruflichen Entwicklung um ihre Angehörigen zu kümmern. Die Studienergebnisse zeigen deutlich, dass Pflege in erster Linie aus Liebe und moralischer Verpflichtung heraus geschieht. Gerade diese menschlichen und sozialen Beweggründe, sind Ausdruck von sozialer Kompetenz. Die Übernahme von Verantwortung, das zeitweise Zurückstellen eigener Interessen, Pflichtbewusstsein und Loyalität, Zuverlässigkeit, Empathie sowie die hohe Belastbarkeit, die pflegende Personen regelmäßig unter Beweis stellen, sind Eigenschaften, die auch im beruflichen Kontext einen hohen Nutzen haben. Unternehmen sollten also aus eigenem Interesse diesem Personenkreis besondere Aufmerksamkeit widmen – er steuert seinen Teil zur Zukunftssicherung des Unternehmens bei. Unterstützende Maßnahmen von

betrieblicher Seite schaffen Entlastung und vermeiden Produktivitätseinbußen, Fehler, krankheitsbedingte Ausfallzeiten und damit hohe Kosten. Die Leistungspotenziale wichtiger Fach- und Führungskräfte können so bewahrt werden.

Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur

Einerseits gibt es Instrumente, die die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erleichtern können. Die Gewährung von Pflegezeiten verbunden mit Wiedereinstellungsgarantien, eine zeitliche wie örtliche Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen oder auch die Vermittlung von Betreuungs- und Beratungsleistungen können Teil einer familienorientierten Personalpolitik sein, die auch pflegende Beschäftigte einbezieht. Allerdings werden solche Instrumente nur dann einen Effekt haben, wenn sie in eine Unternehmenskultur eingebettet sind, in der Betroffene keine Bedenken haben, auf sie zurückzugreifen und ihre persönliche Situation anzusprechen. Wenn negative Konsequenzen in Bezug auf die berufliche Zukunft und das persönliche Ansehen befürchtet werden, werden Betroffene sich weiterhin nicht öffnen und vorhandene Instrumentarien werden wirkungslos bleiben.

Wichtiger als die Implementierung von Instrumenten ist deshalb die Etablierung einer mitarbeiterorientierten Firmenkultur, die auf einer grundlegenden Wertschätzung für die Menschen im Unternehmen basiert. Ein solches Vorhaben kann nur in

einem langfristig angelegten Veränderungsprozess umgesetzt werden, in den alle Beteiligten einbezogen werden sollten. Ein wesentliches Handlungsfeld besteht in der Thematisierung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Dies kann zum Beispiel über gängige Informationsmedien wie Newsletter oder das Intranet erfolgen. Der Personalbereich ist gefragt, über vorhandene Instrumente und Angebote, die das Unternehmen bereits bietet, zu informieren und sich als vertrauenswürdiger und kompetenter Ansprechpartner zu positionieren. Auch die Einrichtung von Netzwerken für Betroffene kann hilfreich sein. Unternehmen, die solche oder ähnliche Maßnahmen ergreifen, senden das Signal an die Betroffenen, dass ihre Problematik gesehen und verstanden wird. Entscheidend ist, die Führungskräfte für die Thematik zu sensibilisieren. Sie stellen die erste Anlaufstelle für Mitarbeiter dar, die

ihre Berufs- und Pflegefähigkeit vereinbaren müssen. Wenn Betroffene das Gefühl haben, bei ihrem Vorgesetzten auf Verständnis zu stoßen, werden sie leichter über ihre Situation sprechen können. Nur wenn Führungskräfte die Bedürfnisse und Interessen ihrer Mitarbeiter kennen, lassen sich gemeinsam Lösungen entwickeln, die für alle Beteiligten von Vorteil sind. Sensibilisierte Führungskräfte sind demnach ein Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Implementierung. Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wird zu einem immer wichtigeren Thema. Nicht nur, weil die Bevölkerung älter wird, sondern auch weil die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter auf einem immer engeren Arbeitsmarkt an Bedeutung gewinnt. Wenn Betroffene mit dem Konflikt weiterhin allein bleiben und gleichzeitig keine Möglichkeit sehen, ihre Pflegefähigkeit mit ihrer augenblicklichen beruf-

lichen Situation zu vereinbaren, passen sie ihr berufliches Engagement an. Entweder sie wandern ab, schränken ihre Erwerbstätigkeit ein oder ziehen sich innerlich aus dem beruflichen Geschehen zurück. Denn wer wirklich aus Liebe und moralischer Verpflichtung heraus pflegt, der nimmt auch Einkommenseinbußen in Kauf und verzichtet auf Karrierechancen – zum Leidwesen des Unternehmens.



Autor
Marcus Schmitz,
Geschäftsführer, IGS Organisationsberatung GmbH, Köln,
marcus.schmitz@igs-beratung.de



Autorin
Judith Kohn,
IGS Organisationsberatung GmbH, Frechen-Königsdorf,
judith.kohn@igs-beratung.de