



Aus: Financial Times Deutschland vom 12. August 2011, Seite 30

## Nicht nur Babywindeln

(Überschrift der FTD-Online-Ausgabe: „Die große Last mit der Pflege“)

**Kinderkriegen akzeptieren deutsche Unternehmen. Aber wie ist es mit der Pflege der Angehörigen? Künftig werden viele wertvolle Mitarbeiter zwischen dieser neuen Aufgabe und ihrem Beruf zerrieben – und aussteigen. Ein ökonomischer Irrsinn.**

Von Berthold Dietz

Wir müssen über etwas reden. Über Frau G. aus der Buchhaltung zum Beispiel. Die bekommt nämlich bald ein Baby! Ist das nicht ein freudiges Ereignis?! Wir – die „Familie Unternehmen“ – helfen natürlich, wo wir können! Wir spendieren zum Beispiel die ersten zehn Windelpakete und hängen dem Neugeborenen ein Lätzchen mit dem Firmenlogo um. Foto, Zeitung, Internet. Bis hierhin hat man als Unternehmen beinahe alles richtig gemacht.

Es gibt Unternehmen, die werben für sich sehr gezielt mit den Nachkommen ihrer Mitarbeitenden. Dahinter steckt „Familienfreundlichkeit“. Diese ist bei weitem kein Luxus, sondern in Zeiten des Fachkräftemangels eine Notwendigkeit. „Familien- und lebensphasenorientierte Personalpolitik“ ist längst eine Schlüsselkategorie von Personalmanagement. Sie signalisiert zudem, dass man in Sachen Arbeitgeberattraktivität und Sozialverantwortung seine Hausaufgaben gemacht hat. Im Wettbewerb um die besten Köpfe sollte man mehr anzubieten haben als nur einen ordentlichen Lohn. Und – geben wir es zu – es ist so einfach, mit Kindern zu werben.

Beinahe inflationär wurden in den letzten Jahren Best-Practice-Preise verliehen, Kompetenznetzwerke gebildet, unzählige Tagungen, Workshops und Audits abgehalten, so dass es sich doch bis in den kleinsten Handwerksbetrieb herumgesprochen haben dürfte: „Beruf und Familie“ ist das Imagethema schlechthin. Wehe dem Unternehmen, das noch keine Müttergruppe hat!

Was ist daran falsch? Nichts. Nur dass immer „Beruf und Familie“ drauf stand, aber fast immer nur „Beruf und Kinder“ drin war. Schwangerschaft, Geburt und Kinder – alles sehr erfreulich, hervorragend vermarktbar und ausgezeichnet für das Image.

Was aber, wenn Frau G. aus der Buchhaltung kein Baby bekommt, sondern bereits ein ganz anderes Vereinbarkeitsproblem hat? Ihren Vater zum Beispiel, der nach einem Schlaganfall zu Hause alleine nicht mehr klar kommt und nun seit letztem Freitag bei seiner Tochter wohnt und von ihr versorgt wird.

### Das stellt alles in den Schatten

Gehen wir einmal – demografisch zurückhaltend gerechnet – davon aus, dass auf jedes der 678 000 Neugeborenen in Deutschland in naher Zukunft drei Pflegebedürftige kommen, die von Angehörigen versorgt werden (müssen). Und gehen wir weiter davon aus, dass mehr als zwei Drittel der pflegenden Angehörigen berufstätig sind, darunter 50 Prozent in Vollzeit. Dann kommen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf Verhältnisse auf uns zu, die alles in den Schatten stellen, was wir bisher an Aktivitäten in Sachen Kindern (Mutterschutz, Elternzeit etc.) kennen und begonnen haben zu entwickeln. Darauf müssen sich Unternehmen jetzt schon einstellen:

- > Mitarbeiter werden in ihrem privaten Umfeld dreimal häufiger mit Pflegesituationen konfrontiert sein als was man in den Unternehmen bisher im Zusammenhang mit Schwangerschaft, Geburt und Kinderbetreuung und –erziehung kennt.
- > Wir reden hier nicht von neun Monaten plus 14 Wochen, sondern von im Schnitt fünf bis acht Jahren.
- > Und wir reden hier von Ereignissen, die sich häufig nicht ankündigen.

Das ist – stark vereinfacht – das Szenario, über das wir reden müssen. Etwas pointierter formuliert: Gegen die „Zweite Vereinbarkeitsproblematik“ nimmt sich die erste wie „Kinderkram“ aus. Hinzu kommt: Bleiben wir bei den Problemlösegeschwindigkeiten aus der ersten Vereinbarkeitsproblematik, dann wird es schon jetzt für die zweite allerhöchste Zeit.

Zeit ist ohnehin alles. Karin G. kennt das. Sprichwörtlich von einem Tag auf den nächsten war ihre Welt eine andere. Der Schlaganfall des Vaters, die beginnende Demenz, die schlechte Prognose nach der Klinikentlassung, das belastende Entscheidungsdilemma, entweder für den Vater oder für das Familieneinkommen zu sorgen. Der wochenlange Versuch, das Eine zu tun, ohne das Andere zu lassen. Die völlige Erschöpfung nach der dritten Nacht ohne Schlaf. Die Hetze, das Gefühl, jegliche Autonomie zu verlieren. Nicht mehr sich selbst zu gehören, sondern von allen und allem nur getrieben zu sein. Die Angst davor, weder das Eine noch das Andere zu schaffen, vor der Doppelbelastung zu kapitulieren. Und dann noch die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes.

Viele pflegenden Angehörigen wie Frau G. versuchen lange alles, reduzieren dann die Arbeitszeit, steigen schließlich ganz aus. Rückkehr in den Beruf? Mehr als ungewiss. Wer fünf oder mehr Jahre pflegt, ist definitiv raus. Ist möglicherweise auch nicht mehr derselbe. Wir wissen aus vielen Studien um die psychischen und körperlichen Belastungen der Pflegenden, von Schlafstörungen, Rückenschmerzen und Herz-Kreislaufbeschwerden bis hin zur Depression und sozialen Isolation. Von den Folgen der Einkommensausfälle ganz zu schweigen. Wie viele Personen pflegebedingt ihren Beruf aufgeben, das kann aktuell niemand exakt sagen. Wir wissen es schlicht nicht. Keines der großen sozialstatistischen Panels erhebt diese wichtige Zahl oder lässt Ableitungen zu. Nicht der Mikrozensus, nicht die Pflegestatistiken, schon gar nicht irgendwelche Arbeitsmarktdaten. Was wir wissen, sind letztlich Binsenweisheiten: Wer im pflegeverantwortungsnahen Alter ist, ist im besten beruflichen Alter, zwischen 45 und 55 Jahre alt, etabliert, qualifiziert, trägt Verantwortung und Know-how. Wer kann auf solche Mitarbeiter verzichten? Sich also nicht um erwerbstätige Pflegende zu kümmern, ist eine betriebswirtschaftlich wie volkswirtschaftlich viel zu teure Angelegenheit.

Momentan scheint die Bundespolitik noch davon auszugehen, mit dem 2012 in Kraft tretenden Familienpflegezeitgesetz alle Probleme gelöst zu haben. Dieser Erwartung stehen ernüchternde Erfahrungen mit der letzten Reform (Pflegezeitgesetz) gegenüber. Noch gewichtiger als alle Einwände am Handwerklichen ist jedoch der Leitgedanke des neuen Gesetzes: Es will helfen, den Ausstieg aus dem Job zu organisieren. Damit widerspricht es schon dem Wortsinne nach dem Vereinbarkeitsgedanken. Im Interesse der Beschäftigten und der Unternehmen wäre es weitaus sinnvoller, nicht diese alte Geld-oder-Liebe-Leier zu bedienen, sondern beides organisieren zu helfen.

Für pflegende Angehörige wirken primäre soziale Netzwerke entlastend, diese wiederum werden nicht zuletzt durch berufliche Kontakte getragen. Warum also diese „Energieleitung“ für pflegende Berufstätige gesetzlich kappen anstatt sie zu stärken? Erfolgreiches Personalmanagement stellt den Menschen als wertvollstes Unternehmenskapital in seiner jeweiligen Lebenssituation in den Mittelpunkt. Wer die so genannten „Work-to-Home-Interferenzen“ nicht kennt und nicht zum Kern seiner Personalpolitik macht, der riskiert viel in seinem Unternehmen. Wegducken hilft nicht im demografischen Wandel. Was dringend geboten ist, sind Vorbilder für den Mittelstand. Denn dort ist das Gros der Erwerbstätigen beschäftigt und dort fragt man sich, wie man die Quadratur des Kreises hinbekommt: mitarbeiterorientiert und kostenbewusst zu führen. Erst wenn ich zeigen kann, wie sich Pflege als Thema in Unternehmen enttabuisieren lässt und sich verbindet mit (Diversity-/Age-/Übergangs-/Zeit-)Management-Konzepten, bin ich einen entscheidenden Schritt weiter.

### **Angstfrei über Pflege reden**

Das ist dann „Betriebliche Generationenarbeit“ (oder „Corporate Generation Management“ für alle die, die Anglizismen brauchen). Die überzeugendsten Konzepte in der betrieblichen Praxis sind diejenigen, die bewusst nicht nach familialen Zielgruppen kategorisieren (also nicht Kleinkinder hier, Alte dort). Die also auch nicht Gefahr laufen, mittels einer lebensphasenorientierten Personalpolitik Abschottungen oder gar Konflikte zwischen den in einer Belegschaft repräsentierten Altersgruppen zu verursachen. Betriebliche Generationenarbeit bedeutet vielmehr, gegen Altersgruppenegoismen die Vereinbarkeitsprobleme der einen Generation mit den Kompetenzen der anderen Generation zusammen zu bringen. Jung hilft alt und umgekehrt.

Menschen in ihren Restriktionen und Bedarfen ernst zu nehmen, ist ebenso wichtig, wie sie in ihren Kompetenzen und Potenzialen wertzuschätzen. Beides machen wir nicht besonders gut, weder in der Arbeitswelt noch im Privaten. In beiden Sphären sind wir gut beraten, Dinge wie Verantwortung anstelle von Problem, Fähigkeiten anstelle von Defiziten in den Vordergrund zu stellen.

Karin G. hätte sich vor ihrem Ausstieg aus dem Job vielleicht eine Angehörigengruppe gewünscht. Vielleicht hätte es ja nicht gleich ein betrieblicher Familienservice sein müssen, aber mindestens ein Klima, in dem sie das Thema angstfrei hätte ansprechen können. Reden wir also darüber. Vielleicht fragen Sie gleich morgen einmal in Ihrem Betrieb herum. Sie werden überrascht sein, auf wie viel demografischen Wandel Sie bereits stoßen.

---

*Berthold Dietz ist Professor für Soziologie und Sozialpolitik an der Evangelischen Hochschule Freiburg und beschäftigt sich mit Pflegepolitik und demografischem Wandel sowie dessen Auswirkungen auf Beschäftigung und Personalentwicklung.*