

International Partnership of Business Schools

Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Lichte des demografischen Wandels

Dienstleistungen im Bereich Elder Care für
kleine und mittlere Unternehmen

**Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung des Grades der Diplom-Betriebswirtin (FH)**

Zusammenfassung für die Teilnahme am FFP-Award 2010

Betreuender Professor: Prof. Dr. Hans-Peter Baumeister

vorgelegt von: Julie Scheuermann

Datum der Abgabe: 01. Februar 2010

Zusammenfassung für die Teilnahme am FFP-Award 2010

Aufgrund des demografischen Wandels wird das Thema „Altern“ und „Alter“ zunehmend in Politik und Wirtschaft, aber auch in der Gesellschaft, diskutiert. Trotz dramatischer Vorhersagen für die Veränderung des Gesellschaftsbildes sind die Auswirkungen auf die Unternehmen bisher nur eingeschränkt in deren Bewusstsein vorgedrungen. Der mangelnde Nachwuchs und eine älter werdende Gesellschaft werfen jedoch auch im betrieblichen Kontext neue Fragen auf. Ältere Mitarbeiter werden zukünftig an Bedeutung gewinnen und mit ihnen auch deren Bedürfnisse. Eine wesentliche Herausforderung, welcher bisher allgemein zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde, ist dabei die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Denn nicht jeder Erwerbstätige hat Kinder, aber jeder hat Eltern. Zwar sind zahlreiche Maßnahmen zur betrieblichen Unterstützung der Pflegenden in Fachkreisen bereits bekannt, jedoch scheitert es noch an der Umsetzung. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen scheinen bisher kein Bewusstsein für die Chancen und Risiken einer alternden Gesellschaft entwickelt zu haben.

Ziel der Diplomarbeit ist es daher, den aktuellen Stand der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zu beleuchten. Im Mittelpunkt stehen dabei betriebliche Maßnahmen zur Unterstützung pflegender Mitarbeiter (Elder Care) sowie die innovative externe Elder Care-Dienstleistung. Diese Arbeit soll durch die Ergebnisse einer explorativen Studie erste Hinweise zur Marktrelevanz einer externen Dienstleistung für kleine und mittlere Unternehmen liefern.

Wie Abbildung 1 zeigt, nähert sich die Arbeit der Fragestellung in fünf Kapiteln. Zunächst wird das Thema Alter in das Diversity Management eingeordnet (Kapitel 1). Das Generationenmanagement bietet sich als Instrument des Diversity Managements an, da es Möglichkeiten der verbesserten Zusammenarbeit mehrerer Generationen im Unternehmen aufzeigt (Kapitel 2).

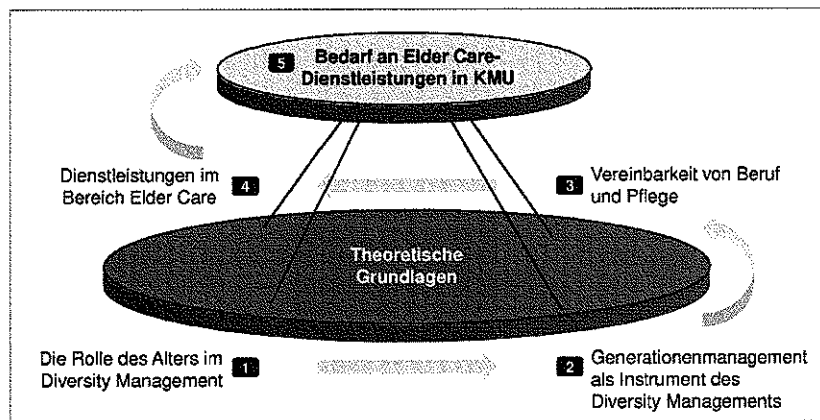


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Ein lebensphasenbezogenes Bedürfnis älterer Mitarbeiter stellt dabei die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege dar (Kapitel 3). Neben internen Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit, werden zunehmend auch innovative externe Dienstleistungen angeboten, mit welchen Unternehmen ihre pflegenden Mitarbeiter unterstützen können (Kapitel 4). Die explorative Studie legt den Fokus anschließend auf kleine und mittlere Unternehmen und deren Bewusstsein hinsichtlich der Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sowie deren Bedarf an Dienstleistungen im Bereich Elder Care (Kapitel 5). Abgerundet wird die Thematik mit der Betrachtung der wesentlichen Schlussfolgerungen (Kapitel 6).

Die Ergebnisse der Diplomarbeit werden nachfolgend zusammenfassend erläutert.

Die Rolle des Alters im Diversity Management wird aufgrund des demografischen Wandels an Bedeutung gewinnen. Neben den Auswirkungen auf die Verbraucher und den Kapitalmarkt werden besonders die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt erfolgskritisch für Unternehmen sein. Der ältere Mitarbeiter rückt dabei ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Angesichts einer zunehmend altersdiversen und alternden Belegschaft ist in der Personalpolitik ein Paradigmenwechsel notwendig, um die Vielfalt für das Unternehmen effizient zu nutzen. Da lange Zeit die jüngeren Arbeitnehmer im Mittelpunkt der Diskussion standen, bedeutet Generationenmanagement im ersten Schritt die Ausrichtung des Unternehmens auf Bedürfnisse und Wünsche älterer Mitarbeiter. Die Vorurteile gegenüber älteren

Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit lassen sich nach einer Betrachtung derer Potenziale und Einschränkungen nicht bestätigen. Vielmehr birgt die ältere Belegschaft mit ihrer Erfahrung ein Potenzial für Unternehmen, welches jüngere Mitarbeiter nicht ersetzen können. Basierend auf den Prinzipien Wertschätzung sowie Effizienz und Effektivität bietet das Generationenmanagement Maßnahmen in den Handlungsfeldern Intergenerationelles Personalmanagement, Arbeitsgestaltung, Wissens- und Gesundheitsmanagement, welche die intergenerationale Zusammenarbeit fördern können. Langfristig sollte dann aber ein integrierter Prozess entstehen, der Förderungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen über das gesamte Erwerbsleben bereithält. Wichtiger Bestandteil der Diskussion um Förderungsmöglichkeiten ist dabei die Vereinbarungsproblematik von Beruf und Pflege, die aus der Verbindung einer steigenden Frauenerwerbstätigkeit, dem steigenden Pflegebedarf sowie der Politik der Familiensolidarität entsteht. Die Politik hat darauf bereits mit dem Pflegezeitgesetz reagiert, jedoch zeigen die hohen Belastungen der erwerbstätigen Pflegenden den Bedarf an betrieblichen Maßnahmen zur verbesserten Vereinbarkeit auf. Erhöhte Fehlzeiten, verringertes Leistungsvermögen, Einschränkung oder Aufgabe der Erwerbstätigkeit sind Folgen der mangelnden Maßnahmen zur Vereinbarung von Beruf und Pflege, die auch das Unternehmen betreffen. Denkbare betriebliche Maßnahmen sind die Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit, Information und Beratung, finanzielle Unterstützung sowie die Bereitstellung von Serviceleistungen – Elder Care genannt – nach US-amerikanischem Beispiel. Während das Konzept in den USA bereits seit mehreren Jahren in aller Munde ist, nahm das Thema in Deutschland erst ab 2000 Form an. Der erste Anbieter einer Elder Care-Dienstleistung war wohl der pme Familienservice. Die Elder Care-Dienstleistung beinhaltet heute einen Beratungs- und Vermittlungsservice, welchen Unternehmen ihren Mitarbeitern anbieten. Ziel dieser externen Dienstleistung ist es dabei, den Mitarbeiter weitestgehend zu entlasten, damit dieser so bald als möglich wieder konzentrationsfähig an seinen Arbeitsplatz zurückkehren kann. Bisher nehmen jedoch fast ausschließlich große Unternehmen den Service in Anspruch, wohingegen es in KMU an den notwendigen Ressourcen zu scheitern scheint. Auch die Alternativlösung einer betrieblichen Sozialarbeit scheidet daher aus.

Die Ergebnisse der explorativen Studie, welche Hinweise auf das Bewusstsein der kleinen und mittleren Unternehmen hinsichtlich der Vereinbarkeitsproblematik von Beruf und Pflege und den Bedarf an externen Dienstleistungen im Bereich Elder Care lieferte, lassen drei wichtige Schlussfolgerungen zu. Es wurde zunächst festgestellt, dass KMU mit dem demografischen Wandel den Fachkräftemangel und eine alternde Belegschaft assoziieren. Das Bewusstsein, dass somit auch Pflegeverpflichtungen der Mitarbeiter gegenüber ihren Angehörigen steigen werden, ist hingegen spontan noch nicht gegeben. Weiter schätzen KMU die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege als ein Minderheitenproblem ein, welches durch individuelle, informelle und kurzfristige Absprachen geregelt werden kann. Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit sind daher bisher nicht in Erwägung gezogen worden. Letztlich führt dies auch dazu, dass die externe Dienstleistung im Bereich Elder Care für KMU bisher unbekannt ist. Wenn die Informationen darüber auch dankend aufgenommen wurden, so wird der Service als nicht lohnend eingeschätzt. Auch wenn die befragten Unternehmen vereinzelt Interesse an der Einführung zeigten, lehnt die Mehrheit den Service grundsätzlich ab. Die geringe Rücklaufquote bei der Akquise der Interviewpartner mit zahlreichen Hinweisen zur mangelnden Relevanz des Themas ist außerdem als schwerwiegendes Argument dafür zu sehen, dass bisher kein maßgeblicher Bedarf an Elder Care-Dienstleistungen in KMU festgestellt werden kann. Dennoch gibt die Studie in Verbindung mit den Aussagen der Expertin Hinweise zu möglichen Problemen einer externen Dienstleistung im Bereich Elder Care für KMU, die Empfehlungen zur Weiterentwicklung zulassen. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. **Informieren und aufklären:** Die Geschäftsleitung sowie die Belegschaft in KMU muss auf das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege aufmerksam gemacht werden. Informationsveranstaltungen in Kooperation mit Verbänden, den Industrie- und Handelskammern sowie Mittelstandsforen könnten das Bewusstsein wecken und Anreiz zu Diskussionen schaffen.
2. **Lokal vernetzen:** Anstatt als privater Dienstleister aufzutreten, sollte eine Kooperation mit örtlichen Trägern bestehen, da die regionale Verbundenheit für KMU eine wichtige Rolle spielt. Das bundesweite Netzwerk, welches

für große Unternehmen reizvoll erscheinen mag, könnte in den Augen der KMU eher für oberflächliche Kompetenz stehen.

3. **Fallzahlen bündeln:** Durch die Bildung von Interessensverbänden oder Konsortien mehrerer regionaler oder lokaler Unternehmen, könnte eine Fallzahl erreicht werden, die es auch für KMU lohnenswert erscheinen ließe, ein externes Angebot in Anspruch zu nehmen. Ein solcher Verbund könnte auch eine Vorbildfunktion übernehmen und gewissen Druck auf andere KMU derselben Region ausüben. Es wäre also empfehlenswert, die Bildung der Konsortien anzuregen.
4. **Vertrauen schaffen:** Durch lokale Referenzen und eine anerkannte Zertifizierung kann Vertrauen geschaffen werden. Auch Best-Practice-Beispiele aus KMU sowie die Zusammenarbeit mit lokalen Verbänden bzw. Industrie- und Handelskammern könnten maßgeblich dazu beitragen.

Die Recherche hat gezeigt, dass den Unternehmen zahlreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zur Verfügung stehen, obgleich das Thema nicht ausschließlich betrieblicher Natur ist. Vielmehr bedarf es aber einer gemeinschaftlichen Initiative der Unternehmen, der Politik, der Forschung, der wohlfahrtstaatlichen Institutionen und der Pflegenden selbst, um weitere Verbesserungen für die pflegenden Erwerbstätigen herbeizuführen. Denn diese sollten letztlich angesichts der demografischen Entwicklung und deren Auswirkungen auf das deutsche Sozialsystem auch im Interesse unserer gesamten Gesellschaft liegen. Dennoch kann das betriebliche Umfeld bereits große Veränderungen bewirken. Trotz dieser Erkenntnis komme ich zu dem Schluss – und schließe mich damit der Expertenmeinung an –, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zwar an Dringlichkeit und an Aufmerksamkeit gewinnen wird, der Markt für die Einführung einer derart innovativen Dienstleistung für KMU jedoch noch nicht reif erscheint.