

hwg eG: Vereinbarkeit von Beruf und Pflege aus Unternehmenssicht

*Im Gespräch mit **Dr. David Wilde**, Vorstandsvorsitzender der Wohnungsgenossenschaft hwg eG*

Dr. David Wilde ist als promovierter Sozialwissenschaftler ein Quereinsteiger bei der hwg, der größten Wohnungsgenossenschaft im Ennepe-Ruhr-Kreis mit 4.000 Wohnungen und 5.000 Mitgliedern in Hattingen. Er ist seit 2010 im Vorstand. Die hwg beschäftigt 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter plus Auszubildende. Dazu kommen zwei Tochterunternehmen mit weiteren 20 Kolleginnen und Kollegen. Die hwg ist seit 10 Jahren aktiv an der Kampagne `arbeiten, pflegen, leben´ beteiligt und überzeugt, dass sich ihr Engagement für das Unternehmen und die Beschäftigten lohnt. Gerade auch in Zeiten des Fachkräftemangels.

Woran haben Sie gemerkt, dass das Thema Vereinbarkeit von Beruf + Pflege relevant wurde in Ihrem Unternehmen?

Wir hatten das Glück, dass die Demographie-Beauftragte des Ennepe-Ruhr-Kreises vor einigen Jahren auf uns zugekommen ist – Christa Beermann – und uns sensibilisiert hat für das Thema. Wir waren damals in einer massiven Umbruchphase. Das Unternehmen musste sich komplett neu aufstellen, und genau in dieser Phase kam Frau Beermann auf uns zu mit dem Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“. Wir dachten erstmal ganz selbstbewusst, dass wir ja schon in unserer ganzen Analyse, die wir gemacht hatten, eine gute Übersicht hätten und dass wir da gut aufgestellt sind – und wurden dann aber schnell eines Besseren belehrt. Weil es schon etwas anderes ist, wenn man gezielt auf die Suche nach Kolleginnen und Kollegen geht, die gerade in einer solchen Phase sind. Das steht ja niemandem auf die Stirn geschrieben. Und wir sind tatsächlich dann genau zu dem Zeitpunkt darauf gestoßen, dass es eine Kollegin gab, die sich ganz massiv um ihren schwer kranken Mann gekümmert hat und ihn gepflegt hat. Und dass dadurch bei uns auch wirklich ins Bewusstsein gerückt ist, dass wir hier eine Situation haben, wo wir als Unternehmen gefordert sind, ganz viel Hilfestellung zu leisten und ganz viel möglich zu machen.

Seitdem sind 10 Jahre vergangen, würden Sie sagen, es ist wichtiger geworden oder ist es einfach mehr in der Wahrnehmung aller Beteiligten?

Meine Vermutung ist die, dass das Thema schon immer da war. Und durch die Rollenbilder, die es traditionell gibt in der Gesellschaft, ist ja ganz viel Pflege auch über die Familien geleistet worden. Jetzt haben wir heute die Situation, dass dieses klassische Rollenbild gar nicht mehr da ist, die Frauen auch berufstätig sind, die sich traditionell oft auch um kranke, pflegebedürftige Angehörige gekümmert haben, die sind heute im Beruf. Das ist ja auch gut so. Die wollen wir ja auch im Beruf haben. Und dann gibt es eben diese Doppelbelastung. Und wir haben diese Sandwich-Generation, wo vielleicht auch noch Kinder auf der einen Seite und ältere Pflegebedürftige auf der anderen Seite sind. Das haben wir zunehmend wahrgenommen.

„Den Menschen gibt es nur komplett“

Welche Risiken die nicht mögliche Vereinbarkeit für Beschäftigte hat, das haben wir schon in vielen anderen Gesprächen gehört. Gibt es auch Unternehmensrisiken, wenn man das nicht beachtet?

Das eine geht ja mit dem anderen einher. Meine Kollegin sagt immer „Den Menschen gibt es nur komplett“. Wenn ich jetzt rein unternehmerisch über die Menschen, die bei uns arbeiten, als Beschäftigte nachdenke, die ja tagtäglich etwas leisten müssen und alle ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche haben, dann klappt das nur, wenn es denen gut geht. Und das hat ganz stark auch damit zu tun, wie es einem im privaten Umfeld geht. Wie es einem körperlich geht, wie die seelische und geistige Gesundheit ist – das Komplettpaket. Und von daher kann man das, finde ich, überhaupt nicht trennen. Die menschlichen Risiken und die unternehmerischen Risiken, das ist für uns ein und dasselbe.

Etwas zu tun, sich an einer Kampagne zu beteiligen und Angebote zu machen, muss man da immer gegenrechnen: Was gebe ich rein, was kriege ich raus? Was bringt es uns?

Das ist der Klassiker, der oft gebracht wird, wenn man sich nicht unbedingt um diese Dinge kümmern möchte. Dann

wird das Kostenargument vorgeschoben. Das sehe ich zum einen überhaupt nicht. Also alle Dinge, die wir in den letzten Jahren umgesetzt haben - da müsste ich jetzt schon schwer nachdenken, was davon tatsächlich Geld gekostet hat. Wir sind in einem Bereich sehr aktiv, das ist persönliches Coaching unserer Mitarbeiter, das kostet tatsächlich auch Geld. Das machen wir mit einer Dame zusammen, die auch psychologisches Coaching macht, wo die Mitarbeiter im Grunde genommen frei darauf zugreifen können. Gerade in der Corona-Zeit hat sich das sehr bewährt, weil jeder da extrem am Limit gefahren ist, und der Stressfaktor und die Ängste, die da hochgekommen sind, einfach extrem hoch waren. Wir haben dort auch ganz klar unseren Mitarbeitern die Freiheit gegeben, nicht nur über berufliche Themen, sondern insbesondere auch über private Themen mit diesem Coach zu sprechen, weil das für uns alles zusammen gehört.

Das ist sicherlich etwas, was auch mal Geld kostet, aber das ist auch schon fast die Ausnahme. Alle anderen Sachen sind eher organisatorischer Art. Dass man flexible Arbeitszeiten anbietet, dass man eine Unternehmenskultur und eine Vertrauensbasis aufbaut, dass man spricht mit den Kolleginnen und Kollegen, ermuntert miteinander zu sprechen, Vertrauen schafft. Das sind alles Dinge, die gibt es kostenlos, die kommen aber vielfach zurück.

Über das, was gesetzlich vorgesehen ist, was bieten Sie besonders Ihren Beschäftigten an?

Wir sind, was das Thema „Arbeitszeiten“ angeht, beispielsweise sehr flexibel. Wir haben eine Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten abgeschlossen in sehr enger und guter Zusammenarbeit mit unserem Betriebsrat. Das heißt, unsere Kolleginnen und Kollegen können Homeoffice-Tage einplanen, so wie es grade erforderlich ist; auch mal mehr und mal weniger. Sie können da sehr flexibel mit umgehen. Wann ich morgens anfangen, wann ich nachmittags aufhören, da gibt es kaum Regelungen. Es gibt einen ganz, ganz engen, kleinen Kernarbeitszeitkorridor, wo wir sagen: Das ist gut, wenn alle im Haus sind. Aber drum herum kann man sich im Grunde sehr, sehr frei organisieren. Wir haben natürlich über unseren Betriebsrat auch **Pflegelotsen*** im Unternehmen und wir haben eine Personalreferentin, die sich sehr intensiv um diese Themen kümmert.

Die Pflege von Angehörigen ist für uns Teil eines familienfreundlichen Unternehmens. Das ist der größere gefasste Bogen. Da haben wir in den letzten Jahren extrem dran gearbeitet uns noch besser aufzustellen. Wir haben uns seit 2015 auch regelmäßig als familienfreundliches Unternehmen zertifizieren lassen. Insbesondere sind das bei uns aber auch viele Kommunikationsmaßnahmen. Dass wir Betriebsversammlungen dazu nutzen, mit den Kolleginnen und Kollegen darüber zu sprechen und immer wieder einzuladen: „Wenn ihr in eine solche Situation kommt, meldet euch!“ Also ei-

nerseits die Eigenverantwortung der Kolleginnen und Kollegen nochmal herauszustellen, dass sie sich wirklich melden müssen, wenn sie einen Unterstützungsbedarf haben, und auf der anderen Seite eben die Vertrauensbasis zu schaffen, dass das auch völlig in Ordnung und gewollt ist. Dass also

*** Pflegelots*innen sind Ansprechpersonen für pflegende Beschäftigte im Unternehmen bzw. in der Behörde. Sie geben erste Informationen z.B. zu Regelungen im Betrieb, Gesetzen und Hilfemöglichkeiten. Wenn es sinnvoll ist, lotsen sie ihre Kolleg*innen zu Beratungsstellen und Unterstützungsangeboten.**

keiner Angst haben muss, so wie man das klassisch noch vielleicht von früher kennt: „Ich darf bloß keine Schwäche zeigen, ich muss funktionieren, ich muss leistungsfähig sein.“ Dass genau das Gegenteil aber richtig ist, da muss man immer wieder dran arbeiten, das muss man immer wieder erklären und auch neue Kollegen onboarden (einbeziehen), was das angeht. Weil, wenn jetzt jemand aus einem anderen Unternehmen kommt, wo das nicht so vorgelebt wird, der glaubt einem das oft auch erstmal gar nicht. Der oder diejenige denkt dann: „Ja, das sind schöne Phrasen, jedes Unternehmen beansprucht das ja für sich.“ Aber dass wir das wirklich ernst meinen, das muss man immer wieder beweisen.

Wie beweist man das am besten?

Indem man authentisch ist. Ich bin 44 Jahre alt, habe zwei kleine Kinder. Ich habe auch, selbst als Vorstand, Tage, wo ich sage: „Ich muss jetzt heute mal für die Familie da sein. Der Junge hat sich einen Arm gebrochen.“ Das hatten wir im letzten Jahr. Und wenn man seine eigenen Maßnahmen, die man propagiert, dann auch mal selber umsetzt, dann ist das wahrscheinlich das Authentischste, was man machen kann und schafft dann auch wieder Vertrauen bei anderen im Unternehmen, die in so eine Situation kommen und sagen „Ja komm, wenn er das gemacht hat, dann ist das wahrscheinlich auch ok, wenn ich das jetzt mal mache“.

Was muss von außen dazu kommen? Wo haben Sie Unterstützung bekommen und brauchen sie auch dringend aus Beratungsstellen, aus den Strukturen rings um ihr Unternehmen herum?

Was wir sehr schätzen, ist ein gutes Netzwerk. Nehmen wir beispielsweise mal den Fall, dass jemand länger ausfällt und dann wieder zurückkommt ins Unternehmen - also berufliches Eingliederungsmanagement. Das können wir bis zu einem gewissen Grad selbst leisten, ab einem gewissen Punkt haben wir aber auch gerne professionelle Berater an der Seite, die dann einen Plan machen für den Kollegen oder die Kollegin; wo es auch gut ist, einen Experten zu haben.

Was psychologische Beratung angeht, können wir auch über einen Coach sicherlich Hilfestellung leisten, aber auch nur bis zu einem gewissen Punkt. Wenn man eine psychotherapeutische Unterstützung braucht, hat man teilweise ein halbes Jahr Wartezeit. Ich konnte das gar nicht glauben, als ich das gehört habe, weil ich brauche ja gerade in solchen Situationen Hilfe und Unterstützung. Und auch wir als Unternehmen können da nicht zaubern und jemandem dann eine Beratungsstunde schneller besorgen. Also das ist sicherlich etwas, wo die Politik, was das ganze Gesundheitswesen angeht, eine Baustelle hat. Aber ansonsten sind wir nicht das Unternehmen, das immer danach ruft, was andere für uns tun können, sondern im Rahmen unserer Möglichkeiten einfach selbst viel machen.

Was sind die drei wichtigsten To Do's? Also womit sollte man anfangen? Und was sollte man auf keinen Fall machen?

Auf keinen Fall sollte man mit einer vorgefestigten Meinung in so einen Prozess starten und die ganzen Probleme erstmal einfach nur in den Mittelpunkt stellen, die auftreten könnten. Am besten sollte man einfach starten auf ganz niedrigem Level, indem man zum Beispiel einfach über dieses Thema spricht. So hat es bei uns ja auch angefangen: „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“. Dass man zum Beispiel auch auf das Angebot des Ennepe-Ruhr-Kreises zurückgreift. Da gibt es eine Kompetenz, die auf Erfahrungswerten aufbauen kann und einen an die Hand nimmt. Es gibt das Netzwerk, wo man sich mit anderen Unternehmen austauschen kann. Es muss ja nicht jeder immer bei null anfangen und die gleichen Fehler machen. Bei uns war es wirklich ein Vorteil, dass wir auch mit den Führungskräften angefangen haben. Wir sind jetzt mit den 35 Mitarbeitern in drei Abteilungen organisiert. Da haben wir drei Abteilungsleiter - und mit den dreien haben wir am Anfang ganz intensiv gearbeitet, Gespräche geführt und über die Kolleginnen und Kollegen gesprochen. Wir haben versucht aktuelle Fälle herauszufinden und dann zu lernen, was man tun kann.

Denn die Pauschallösung gibt es oftmals nicht. Wir haben, wie ich grade sagte, die Kollegin gehabt, das war der erste Fall, die sich um ihren schwerkranken Mann gekümmert hat. Wir haben diejenigen, die sich um ihre Eltern kümmern. Manche können sich aufteilen mit ihren Geschwistern, manche nicht, und es gibt nicht die Patentlösung. Also da ist immer etwas anderes erforderlich. Von daher keine Pauschalempfehlung, aber einfach rangehen an das Thema. Das ist wichtig: Einfach machen und auch keine Angst haben.

Wenn man Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hat, die merken, dass man ehrliches Interesse an ihnen hat und auch versucht, maximale Unterstützung zu leisten, dann kriegt man auch genau das wieder zurück. Das heißt, wir haben ganz viel Eigeninitiative, Eigenverantwortung, die von un-

seren Kollegen gelebt wird. Wir haben bei unserer flexiblen Arbeitszeit, kann man sagen, zwei Arbeitszeitmodelle: Wir haben diejenigen, die tatsächlich noch in der Zeiterfassung sind – also sich morgens anmelden und nachmittags wieder abmelden. Und wir haben diejenigen, die in der Vertrauensarbeitszeit sind.

Und wir merken bei beiden Modellen, dass die Zeit, die die Kollegen bei der hwg verbringen, auch wirklich produktiv genutzt wird. Und man grade diejenigen in der Vertrauensarbeitszeit eher sogar bremsen muss, weil die sich so einsetzen, dass wir da eher schon die Sorge haben, die machen zu viel fürs Unternehmen. Und das ist auch ein Thema, das wir jetzt mit dem Betriebsrat grade angehen. Wir haben aktuell Betriebsratswahlen hinter uns, und der jetzt neu formierte Betriebsrat hat sich mehrere Themen vorgenommen, unter anderem das Thema Burnout in den nächsten Jahren nochmal anzugehen.

Ich dachte an eine ganz einfache Rechnung, die man vielleicht anderen Unternehmen nochmal vormachen kann. Was kostet in der Regel die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters, einer neuen Mitarbeiterin – die man dann ja nicht mehr bezahlen muss, wenn man gute Menschen halten kann?

Wir haben heute noch ein viel größeres Problem, man findet ja niemanden mehr. Wir haben einen absoluten Fachkräftemangel, der ist auch bei uns in Hattingen und auch bei der hwg angekommen. Und wenn wir mal eine Stelle zu besetzen haben, dann dauert das schon mal lange und die Kosten, die dann zu Buche schlagen, sind gar nicht mal die der Einarbeitung, sondern die des Gehaltes, das man bezahlen muss, um jemanden ins Unternehmen zu holen. Und das ist natürlich schön, wenn man einfach die Kolleginnen und Kollegen, die man hat, lange halten kann. Und da ist dieser Punkt Familienfreundlichkeit auch zunehmend wichtig; auch bei der Besetzung von Stellen. Das haben wir jetzt in den letzten Jahren mindestens zwei Mal gehabt, wo wir eine Stelle zu besetzen hatten und sich die Kandidaten im Grunde genommen aus mehreren Stellen eine aussuchen konnten - und dann zu uns gekommen sind und gesagt haben: „Ich bin jetzt nicht wegen des Gehaltes oder wegen des sonstigen Paketes gekommen, sondern weil hier Familienfreundlichkeit großgeschrieben ist.“ Ein Kollege ist ganz frisch dabei, der gesagt hat: „Wir sind in der Familienplanung, das ist uns extrem wichtig. Nicht der letzte Euro auf dem Gehaltszettel, sondern zu wissen, ich komme in ein Unternehmen, das ein Bewusstsein dafür hat, das sich darauf auch schon eingestellt hat, das flexibel ist, das es auch ehrlich meint.“ Und das ist natürlich jetzt ein unternehmerischer Faktor, den kann man in der aktuellen Situation gar nicht hoch genug schätzen kann.

Informationen zum (wirtschaftlichen) Nutzen von Vereinbarkeit für Unternehmen gibt es unter „Nutzen und Fakten für Unternehmen“:

<https://www.arbeiten-pflegen-leben.de/im-fokus--nutzen-und-fakten-fuer.html>

Antworten auf 28 typische Fragen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege und zu Handlungsoptionen in Unternehmen:

<https://www.arbeiten-pflegen-leben.de/faq.html>

Eine Übersicht über konkrete Instrumente:

<https://www.arbeiten-pflegen-leben.de/instrumente.html>

Stand: 10/2022



Herausgeber:

Ennepe-Ruhr-Kreis, Christa Beermann,
Demografiebeauftragte und Koordinatorin
Netzwerk W(iedereinstieg) EN,
Hauptstr. 92, 58332 Schwelm
www.arbeiten-pflegen-leben.de

LANDESINITIATIVE
netzwerk W
ENNEPE-RUHR-KREIS

 ENNEPE-
RUHR-KREIS

gefördert von:

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,
Gleichstellung, Flucht und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen

