

Fitnessangeboten, die möglichst ebenfalls in der Arbeitszeit stattfinden sollten; dass das betreffende IT-Unternehmen keinen eigenen Fitnessraum bereitstellen konnte, war für diesen Kandidaten schon ein Ausschlusskriterium. Die Firma war weitgehend auf alle Wünsche eingegangen – aber sie war eben nicht der einzige potenzielle Arbeitsgeber. Und weil es andere gab, in größeren Städten, die dazu noch besser bezahlten, waren die Kandidaten allesamt abgesprungen.

Ein massives Entgegenkommen bei allen Bedürfnissen und Anforderungen, die ein Bewerber äußert, ist heute fast schon üblich. Bei vielen Unternehmen sogar schon, wenn es um die Anstellung von Auszubildenden geht.

Das verhält sich beim Umgang mit den Themen Tod und Pflege noch nicht so. Doch alle Experten sind sich einig darüber, dass diese Themen die Unternehmen künftig immer intensiver beschäftigen werden.

»Unternehmen zu führen heißt heute: Bewusstsein zu führen«, sagt der dm-Gründer Götz Werner in dem Film *Die stille Revolution*. Der Film stellt die viel zitierte Unternehmensphilosophie der Upstalsboom-Hotelkette in den Mittelpunkt und unterstreicht die These: Moderne Mitarbeiterbindung sollten wir heute definieren als die Frage »Was tut eigentlich meinen Mitarbeitern gut?«, wie es Hotel-Chef Bodo Janssen in dem Film ausdrückt.<sup>1</sup>

Das Bewusstsein der Unternehmenszugehörigen auch für die Themen Tod und Vergänglichkeit offenzuhalten ist die Kunst, um die es in diesem Buch gehen wird. Die Notwendigkeit dafür belegen allein schon Zahlen des Statistischen Bundesamtes, aber auch die allgemeine Entwicklung zeigt eindeutig, wo die Reise hingeht. Die Zahl der Pflegebedürftigen, die von Menschen im erwerbsfähigen Alter – die dann vermutlich selbst schon auf eine fortgeschrittene Berufskarriere zurückblicken können – gepflegt werden wollen und müssen, hat mit der erhöhten Lebenserwartung deutlich zugenommen und steigt weiterhin an. 2017 gab es bereits 3,4 Millionen pflegebedürftige Menschen in Deutschland, ab 2030 erreichen die Babyboomer-Jahrgänge die Altersgruppen mit höherem Pflegebedarf.<sup>2</sup> Somit wird das Thema »Mitarbeiter in Pflege« in den kommenden Jahren zu einem der wichtigsten Themen in der Unternehmensführung werden. Denn die meisten pflegebedürftigen Menschen werden daheim gepflegt und deshalb wird auch die Zahl der pflegenden Angehörigen stark zunehmen.

Die Politik hat das inzwischen erkannt und ein paar erste zögerliche Gegenmaßnahmen getroffen, die aber bislang noch nicht den tatsächlichen Bedürfnis-

sen entsprechen (mehr dazu im Teil 3, Rechtliche Grundlagen). Darin liegt eine Gefahr, zum einen für die betroffenen Personen, aber ebenso für die Unternehmen und die Wirtschaft. Denn wenn wir als Gesellschaft keine guten Modelle finden, wie private Pflege und Berufstätigkeit vereinbart werden können, werden diese pflegenden Angehörigen dem Arbeitsmarkt nicht oder nur teilweise und sehr eingeschränkt zur Verfügung stehen.

Erschwerend kommt hinzu, dass die gesamte Pflegebranche derzeit ein großes Imageproblem hat. Jahrelang haben Themen wie die niedrige Bezahlung der Pflegekräfte, der personelle Notstand und die allgemeine Überforderung in Krankenhäusern, Altenheimen und allen sonstigen Pflegeeinrichtungen oder sogar Gewalt in der Pflege die allgemeine Debatte beherrscht. Wenn heute jemand einen Angehörigen in einer Pflegesituation betreuen lassen möchte, braucht es großen Mut, die persönliche Kontrolle abzugeben und die Unsicherheit in Kauf zu nehmen, ob nicht eine der genannten Unwägbarkeiten negative Folgen für das eigene Familienmitglied haben könnte. Deshalb betreuen viele Arbeitnehmer ihre Angehörigen in einer Krisensituation lieber selbst – ganz abgesehen von den Kosten.

Für die gesamte Pflegebranche stellt die private Pflege von Angehörigen einen nicht zu unterschätzenden stabilisierenden Faktor dar, wie die Initiative »Wir! Stiftung pflegender Angehöriger« betont: »Ohne Angehörigenpflege bricht die Pflege in Deutschland zusammen, denn die Grundlage der Pflege in Deutschland ist die Angehörigenpflege.«<sup>3</sup> Die daheim pflegenden Angehörigen allerdings sind überwiegend von einer massiven Überlastung betroffen: »Deutschlands größter Pflegedienst ist erschöpft«, konstatierte dementsprechend die Barmer Krankenkasse bei einer Anfang Januar 2019 stattfindenden Pressekonferenz.<sup>4</sup>

Die Themen Tod und Trauer stehen in engem Zusammenhang mit der Pflege von Angehörigen. Denn je länger die Menschen arbeiten gehen, desto öfter sind sie auch in ihren Berufskarrieren mit altersschwachen, kranken und sterbenden Angehörigen konfrontiert. Wer damit beginnt, sich um einen pflegebedürftigen Angehörigen zu kümmern, begibt sich auf einen langen Weg – im Durchschnitt, wie später noch zu belegende Zahlen besagen, rund acht Jahre lang.

Abgesehen davon steht der Tod sowieso immer vor der Unternehmenstür. Unternehmen, Vorgesetzte, Teams, alle Angestellten haben sich unausweichlich

immer wieder damit auseinanderzusetzen, dass Mitarbeiter an eventuell tödlichen Krankheiten wie Krebs erkranken, sich das Leben nehmen oder durch einen Unfall sterben. Hat eine Firma 100 oder 200 Mitarbeiter, ist ein regelmäßiger Kontakt mit dem Thema zu erwarten.

Trauer wirkt zudem immer systemisch. Stirbt bei einem Angestellten ein Familienmitglied, ist auch die Abteilung betroffen. Nimmt sich jemand aus einem Team das Leben, hat das massive Auswirkungen auf die einzelnen Mitarbeiter, die Strukturen, vor allem aber auf die psychodynamischen Prozesse. Also unter Umständen auch auf das Unternehmensergebnis und die Jahresbilanzen.

Wohlüberlegte Strategien für und die Unterstützung von Menschen in einer Krise sind neben der menschlichen Notwendigkeit nicht nur wichtig hinsichtlich der Arbeitsfähigkeit, sie bieten auch gute Chancen in Sachen Mitarbeiterbindung. Denn Menschen in einer Krise oder einer Verlustsituation sind extrem sensibel. Wer sich ihnen mit der nötigen Achtsamkeit und Empathie zuwendet, der tut etwas, das nicht allen gelingt.

Noch sind Firmen, die souverän auf sehr individuelle und zur jeweiligen Situation passende Weise mit den Themen Tod und Pflege umgehen und die auf solche Eventualitäten gut vorbereitet sind, eher die Ausnahme. Doch bald sollte all das Standard sein – so wie inzwischen die Elternzeit. Und wer dann in Sachen Tod und Pflege nicht viel zu bieten hat, verliert eventuell gute Mitarbeiter an andere Unternehmen, die hier besser aufgestellt sind.

Mit diesem Buch möchte ich Sie einladen, sich als Personalverantwortlicher oder als Führungskraft, als Teamleiter oder als Firmenchef, als Verantwortlicher für Betriebliches Gesundheitsmanagement oder als Betriebsrat oder einfach nur als interessierter Arbeitnehmer mit den großen Themen des Lebens auseinanderzusetzen. Sie betreffen jeden von uns immer wieder, denn Krankheit, Tod und Trauer gehören zum Leben wie unsere Arbeit. Und irgendwann betreffen diese Themen auch jeden persönlich. Im ersten Kapitel gehe ich hierauf noch ausführlich ein.

Nach mehreren Jahren der Zusammenarbeit mit Trauernden und von Krisen betroffenen Menschen darf ich Ihnen zudem versichern: Die Hinwendung zu diesen Themen lohnt sich. Nicht allein der anderen Menschen wegen, sondern auch, weil es einen selbst weiterbringen kann, da man sich mit den essenziellen Fragen des Lebens auseinandersetzt. Und weil es für die Unternehmungen, die

Sie vertreten, am Ende des Tages vielleicht doch mehr Chancen bietet als Herausforderungen.

Aber sehen Sie selbst. Im ersten Teil des Buches beschreibe ich die vielfältigen Folgen, die menschliche Krisen der Angestellten für diese selbst und auf ihre Arbeit haben können. Zudem erläutere ich Strategien und Möglichkeiten, die Sie als Führungskraft, Personalverantwortlicher oder auch Betriebsrat zur Unterstützung des Betroffenen im Einzelfall einsetzen, aber auch vorsorglich einrichten können.

Im zweiten Teil berichte ich Ihnen von verschiedenen Unternehmen, die in besonderer Weise vorbildlich mit solchen Krisen umgehen.

Im dritten Teil stelle ich in Kürze die wesentlichen rechtlichen Grundlagen dar, die Sie, sofern Sie Personalverantwortung tragen, berücksichtigen sollten.

Im vierten Teil finden Sie Checklisten und Materialien zu wesentlichen Themen der Krisenbewältigung im Unternehmen, die Ihnen bei wiederkehrenden Aufgaben als Handlungsgrundlage, Leitfaden oder kurze Erinnerung dienen können. Unter [www.campus.de/trauer-pflege-krise](http://www.campus.de/trauer-pflege-krise) können Sie sich dieses Notfallset als PDF herunterladen. Das Passwort lautet: Trauer-Pflege-Krise-Notfallset.

So werden Sie gut ausgerüstet sein, um Angestellten, die einen Krisenfall erleben, gut begleiten und unterstützen zu können.

PS: Die Ungerechtigkeiten der deutschen Sprache lassen sich erst dann wirklich lösen, wenn wir uns vom »Der, Die und Das«, also der in der deutschen Sprache verankerten Geschlechtertrennung befreien können. Was das angeht, haben es die Engländer beneidenswert einfach – da gibt es nur ein sprachliches Geschlecht. Das große Mittel-I oder das Geschlechtersternchen und ähnliche Hilfskonstruktionen bieten keine wirklichen Lösungen, deshalb habe ich mich zugunsten des Leseflusses entschieden, darauf zu verzichten. Also hoffe ich auf eine starke weibliche Leserschaft – und auf Verständnis.

