

Arbeitsbedingungen

Familienfreundlichkeit als Trumpf in der Rekrutierung

Heute wollen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr zwischen Beruf und Familie entscheiden müssen – sie wollen beides. Diese Entwicklung stellt neue Anforderungen an Arbeitgebende: Sie müssen familienfreundlicher werden. Was das konkret bedeutet, zeigen die Beispiele eines Pflegeheims und eines Spitals.

Text: Trix Angst, Daniel Huber / **Fotos:** Fotolia, Martin Glauser

Im Sommer vor einem Jahr waren sie im Kanton Aargau weit verbreitet: Werbetafeln und Kleber auf Autos, die für die Website www.50pflegestellen.ch warben. Besitzerin der Website ist das Zentrum für Pflege und Betreuung Reusspark in Niederwil und dieses hatte ein klares Ziel: 50 qualifizierte Mitarbeitende mussten gefunden werden, damit das neue Haus Rotonda mit 56 Pflegeplätzen und einem Tages- und Nachtaufenthaltszentrum im Herbst 2012 eröffnet werden konnte.

Niederwil liegt zwar idyllisch im Grünen, aber weitab von den grösseren Zentren. In einer Branche mit Fachkräftemangel in so kurzer Zeit so viel qualifiziertes Personal zu rekrutieren, stellte die Verantwortlichen vor grosse Probleme. Gute Ideen waren gefragt. In Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur wurde die ungewöhnliche Rekrutierungsstrategie konzipiert. Wer sich durch die Website des Reussparks klickte, fand dort vor allem Aussagen zu den familienfreundlichen Arbeitsbedingungen im Pflegezentrum: «flexible

Unterstützung bei der Betreuung der Kinder ist nur eine Massnahme für familienfreundliche Arbeitsbedingungen.



AutorInnen

Trix Angst, Arbeits- und Organisationspsychologin FH, arbeitet als Beraterin bei der Fachstelle UND, t.angst@und-online.ch

Daniel Huber, lic. phil., Ethnologe, ist Geschäftsführer der Fachstelle UND, d.huber@und-online.ch

Arbeitszeiten», «Jobsharing», «sechs Wochen Ferien», «vielseitige Weiterbildungsangebote». Und mittendrin prangte das Logo des Prädikats «Familie UND Beruf». Das Prädikat der Fachstelle UND können Unternehmen, die Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben und zur Gleichstellung von Frau und Mann umsetzen, seit 2008 erlangen. 23 Unternehmen wurden seither mit dem Prädikat ausgezeichnet, viele weitere befinden sich auf dem Weg dazu.

Teilzeit allein reicht nicht

Teilzeitarbeit ist das Stichwort, das den meisten beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben als erstes in den Sinn kommt. Teilzeitarbeit kann zur Balance von Erwerbs- und Familienarbeit beitragen. Sie ermöglicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Einfluss auf ihr persönliches Zeitmanagement zu nehmen – unabhängig davon, ob jemand zusätzlich zur Erwerbsarbeit Kinder betreut, Angehörige pflegt, eine Weiterbildung macht, ein Ehrenamt ausübt oder ein zeitintensives Hobby betreibt.

Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben ist allerdings mit Teilzeitstellen, Mutterschaftsurlaub und familienergänzender Kinderbetreuung allein nicht zu erreichen. Es braucht ein umfassenderes Verständnis von Familienfreundlichkeit. Die Fachstelle UND blickt deshalb in der Beratung von Firmen und Organisationen auf neun Handlungsfelder: Arbeitszeit, Arbeitsinhalt,

Anstellungsbedingungen, zeitliche und örtliche Autonomie, Betreuungsleistungen, Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Lohnpolitik, Organisationskultur und Führung. Wenn ein Betrieb die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben für seine Angestellten verbessern will, wird jedes Handlungsfeld einzeln analysiert: Welche Angebote und Leistungen bestehen? Was wird wie stark genutzt? Welche Probleme haben die Mitarbeitenden mit der Vereinbarkeit?

Ausgehend von Ist-Zustand werden massgeschneiderte Massnahmen entwickelt, die sowohl dem Betrieb als auch den Mitarbeitenden Vorteile bringen sollen. Standardlösungen gibt es nicht. Viele Massnahmen können ohne grossen finanziellen Aufwand umgesetzt werden. Zum Beispiel klare Regelungen für die Ferienplanung und ein Vorrang für Mitarbeitende mit schulpflichtigen Kindern während der Schulferienzeit. Auch Freistellungsregelungen im Krankheitsfall von Familienangehörigen sind für viele Mitarbeitende eine grosse Erleichterung. Gleiches gilt für die Unterstützung bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten. Es braucht nicht in jedem Fall eine betriebs-eigene Kinderkrippe. Einkommensabhängige Beiträge an die Betreuungskosten können eine Alternative dazu sein. Und auch die Möglichkeit, dass sich Kinder und Angehörige von Mitarbeitenden im Personalrestaurant verpflegen können, ist eine einfache und wenig kostenintensive Massnahme.

Kultur ist der Schlüssel

Es ist eine Frage der Kultur, zu welchen Massnahmen sich ein Betrieb entscheidet. Und es ist eine Frage der Kultur, ob der Betrieb die festgelegten Massnahmen auch tatsächlich umsetzt. Die Organisationskultur ist ein wichtiger Schlüssel zur Familienfreundlichkeit. Gleichzeitig ist die Organisationskultur etwas wenig Greifbares, weil sie sich nicht vorschreiben lässt, sondern sich erst im Zusammenspiel der einzelnen Personen entwickelt. Geschäftsleitungen, die ihren Betrieb familienfreundlicher gestalten wollen, sollten sich deshalb bewusst sein, dass sie damit ein Veränderungsprojekt anstossen. Ohne ein klares Commitment der Geschäftsleitung zum Thema scheitert jedes Veränderungsprojekt. Konkret kann sich das in der Erarbeitung eines Leitbildes oder einer Strategie äussern, welche familienfreundliche Arbeits-

bedingungen als Unternehmensziel und Wettbewerbsvorteil neben anderen definieren.

Familie, Freizeit und Beruf

Das hat zum Beispiel die Frauenklinik des Kantonsspitals Aarau getan, die das Prädikat «Familie UND Beruf» der Fachstelle UND seit 2009 trägt. Letztes Jahr hat die Klinikleitung in mehreren Workshops eine neue Strategie erarbeitet. Darin ist als Vision formuliert, die Frauenklinik des Kantonsspitals Aarau wolle als führende Frauenklinik im Mittelland wahrgenommen werden und dieses Ziel unter Beachtung von Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf mit den besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreichen.

Die Frauenklinik hat dafür verschiedene Veränderungen vorgenommen. Früher konnten die Ärztinnen und Ärzte zwischen zwei Arbeitszeitmodellen wählen: entweder arbeiteten sie 100 Prozent oder sie teilten sich eine Stelle im Jobsharing und koordinierten die beiden 50-Prozent-Stellen in der Freizeit. Heute ist mehr Vielfalt möglich. Die Mitarbeitenden können Erwerbsspensen zwischen 40 und 100 Prozent wählen und machen davon rege Gebrauch. Eine Anpassung des Pensums an sich verändernde Bedürfnisse der Mitarbeitenden ist in der Regel auch kurzfristig möglich. Die Dienstpläne basieren auf Wochenblöcken, die Kompensation von Mehrarbeit wird konsequent eingeplant. Die Dienstpläne werden den Mitarbeitenden zwei Monate im Voraus bekannt gegeben, das erhöht die Planungssicherheit sowohl für die Frauenklinik als auch für Mitarbeitende mit Betreuungspflichten.

Gegen den Fachkräftemangel

Familienfreundliche Anstellungs- und Arbeitsbedingungen müssen sich für die Unternehmen auch betriebswirtschaftlich rechnen. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass sie sich damit von ihrer Konkurrenz abheben können und bessere Karten haben auf dem Arbeitsmarkt. 2005 hat eine Kosten-Nutzen-Analyse des Kantons Basel-Stadt errechnet, dass Investitionen in familienfreundliche Massnahmen für das Unternehmen acht Prozent Rendite abwerfen: Die Mitarbeitenden sind motivierter und loyaler zum Betrieb, es fallen weniger Fehlzeiten und Fluktuationen an, und Mütter kehren nach einer Geburt häufiger in den Betrieb zurück.

Die Fachstelle UND

Die Fachstelle UND ist das führende Kompetenzzentrum in der Schweiz für die Umsetzung der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit. Seit 20 Jahren berät sie KMU, Grossunternehmen, Verwaltungen, Institutionen und Verbände sowie Privatpersonen und Fachleute. Zum Angebot gehören Workshops, Seminare, Standortbestimmungen und Analysen in Betrieben sowie die Begleitung von Personalverantwortlichen, Führungskräften und Projektteams in der Umsetzung von Massnahmen. Seit 2008 verleiht sie das Prädikat «Familie UND Beruf» an Best-Practice-Betriebe.
www.und-online.ch



Dienstpläne und Ferien müssen auf die Bedürfnisse der Mütter mit Kindern abgestimmt werden.

Die Ergebnisse dieser Studie und die guten Erfahrungen derjenigen Betriebe, die sich um Familienfreundlichkeit bemühen, sollten Verantwortliche von Spitälern und Pflegeheimen hellhörig machen. Denn der Mangel an qualifiziertem Pflegepersonal spitzt sich weiter zu. Der Versorgungsbericht der GesundheitsdirektorInnen-Konferenz und der Oda Santé rechnet vor, dass in der Schweiz jedes Jahr rund 4600 Pflegefachleuten zu wenig ausgebildet werden. Eine mögliche Antwort auf diese Entwicklung ist die Rekrutierung im Ausland. Eine andere Antwort wäre der Fokus auf Mitarbeitende, die den Betrieb, seine Abläufe und Kultur bereits kennen.

Teilzeit und Führung

Diese Überlegungen hat sich die Geschäftsleitung des Pflegezentrums Reusspark gemacht. Und dabei an oberster Stelle ein positives Beispiel geschaffen. Die Pflegedienstleiterin hatte sich bei ihrer 100%-Anstellung vertraglich zusichern lassen, dass sie später Teilzeit arbeiten darf. Als ihre Tochter zur Welt kam, reduzierte sie ihr Pensum auf 80%. Sie blieb sowohl Pflegedienstleiterin als auch Geschäftsleitungsmitglied. Ge-

schäftsführer Thomas Peterhans gibt unumwunden zu, dass ihn dieser Schritt Mut gekostet habe. Aber er wollte die Kollegin unbedingt im Team behalten. Peterhans ist überzeugt, dass sich Arbeitgebende dem gesellschaftlichen Wandel stellen müssen, denn Frauen wollen nicht mehr zu Hause bleiben, sobald sie Mütter sind. Seine Einwilligung zum Arbeitszeitmodell der Pflegedienstleiterin hat der Geschäftsführer nie bereut. Sie sei stets erreichbar, sehr flexibel und komme auch mal einen Tag extra zur Arbeit, wenn es nötig sei, sagt er und betont: «Ich denke und rechne unternehmerisch, das Arrangement muss sich also lohnen.» Teilzeit für Frauen und Männer auf Führungsebene ist in den letzten Jahren in den Fokus vieler Unternehmen gerückt. Das Führen von Teilzeitmitarbeitenden und das Führen in Teilzeit bedingen allerdings, dass sowohl der Betrieb als auch die Vorgesetzten ihren Mitarbeitenden mehr Möglichkeiten zur Selbstorganisation einräumen, deren Handlungsspielraum erweitern und ihnen auch mehr Vertrauen schenken. Die Vorgesetzten müssen das eigene Verhältnis zum Thema Kontrolle reflektieren und sich vom Bild der ständigen Verfügbarkeit von

Mitarbeitenden am Arbeitsplatz verabschieden. Viele Führungskräfte, die es gewohnt sind, ihre Mitarbeitenden fünf Tage pro Woche um sich zu haben, sind unsicher, wie sie Teilzeitmitarbeitende führen sollen. Das braucht eine breite Diskussion innerhalb von Teams, aber auch unter den Vorgesetzten eines Betriebs.

Viele qualifizierte Bewerbungen

Zurück zum Zentrum für Pflege und Betreuung Reusspark. Die Personalabteilung prüft jede neu zu besetzende Stelle darauf, ob sie sich für Teilzeit eignet. Pflegefachleute können sich für Pensen zwischen 50 und 100% bewerben, und selbst Praktika sind mit flexiblem Beschäftigungsgrad möglich. Mit der aussergewöhnlichen Personalsuche hat der Reusspark seine familienfreundlichen Arbeitsbedingungen nach innen und aussen bekannt gemacht. Die Aktion war sehr erfolgreich: Es gingen überdurchschnittlich viele qualifizierte Bewerbungen ein, die 50 Stellen waren schnell besetzt. Der Reusspark hat mit seiner Personalrekrutierungsaktion den Wettbewerb um Fachkräfte auf eine neue Ebene gehoben. ■