

Herausforderung und Attraktivitätsmerkmal Familienfreundliche Personalpolitik

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Baustein einer modernen strategischen Personalpolitik. Das haben ambulante Dienste und stationäre Einrichtungen längst erkannt und arbeiten an Umsetzungsmaßnahmen. Eine neue Broschüre, die die „DEVAP impuls“ in dieser Ausgabe vorstellt, zeigt, wie Arbeitgeber in der Altenhilfe Maßnahmen für eine familienbewusste Personalpolitik vielseitig und innovativ praktisch umsetzen. Eine besonders wichtige, aber in der Altenhilfe auch besonders schwierige Herausforderung ist das große Kapitel „Einführung familienbewusster Arbeitszeiten“. Dauer, Lage und Verteilung der Dienstzeiten hängen in der ambulanten wie stationären Altenpflege maßgeblich vom Bedarf der Bewohner und Patienten ab. Dies bedeutet für die Mitarbeitenden Arbeit in Mehrschichtsystemen, in den Abend- und Nachtstunden, an Feiertagen, am Wochenende, zu Ferienzeiten sowie häufig geringe Planungssicherheit, etwa, weil für kranke Kollegen eingesprungen werden muss. Verlässliche Dienstplangestaltung, Abwesenheitsplanung, Ausfallmanagement – was davon kann in einer Branche umgesetzt werden, die mit einer knappen Personal- und Finanzdecke zu kämpfen hat? Wichtige Anregungen gibt der Experte Lars Herrmann von der Berliner Herrmann Kutscher Weidinger Arbeitszeitberatung.

Welches sind aus Ihrer Sicht die Haupthindernisse für eine familienbewusste Arbeitszeitgestaltung in der Altenhilfe?

Zunächst: Die Möglichkeiten, in der Altenhilfe zusätzliche Vereinbarkeitspotenziale auf dem Wege der Dienstplanoptimierung zu erschließen, sollten nicht überschätzt werden. Angesichts enger Kapazitäten und fester Besetzungsanforderungen bleibt Teilzeitarbeit die wesentliche Option. Hinderlich ist aber die im stationären Bereich verbreitete Tradition monatsbezogener Dienstpläne, die eine langfristige Verlässlichkeit der Dienstplanung erschwert, obwohl diese angesichts gut planbarer Besetzungsbedarfe umsetzbar ist.

Gibt es substanzielle Unterschiede zu den ambulanten Einrichtungstypen?

Im ambulanten Bereich wird tourenbezogen geplant. Hier kommt es darauf an, individuelle Zeitinteressen möglichst weitgehend mit den Betreuungszeiten kompatibel zu machen und, wo dies an seine Grenzen stößt, teambezogene Modelle zu fördern, die gegenseitige Absprachen bezüglich persönlicher Zeitwünsche untereinander ermöglichen. Eigenverantwortliches Tauschen

von Diensten zwischen den Beschäftigten sollte hier wie im stationären Bereich, wenn immer möglich, unterstützt werden.

Bei krankheitsbedingten Ausfällen werden häufig dieselben Beschäftigten angerufen, ob sie einspringen können – die flexibleren, die nicht durch familiäre Aufgaben gebunden sind. Das kann auf Dauer ein hohes Reibungspotential mit sich bringen. Wie weit ist ein Interessensausgleich im Team möglich? Was können Leitungskräfte tun, um die Solidarität der flexibleren Teammitglieder nicht über Gebühr zu strapazieren?

Die Bereitschaft, ad-hoc aus dem Arbeitsfrei einzuspringen, ist insgesamt rückläufig. Oftmals werden durch die Führungskräfte ohnehin immer die gleichen Mitarbeiter angerufen, was zu sehr ungleich verteilten Flexibilitätsträgern führt. An die Stelle dieser nicht mehr zeitgemäßen Verfahren tritt mehr und mehr ein systematisches Ausfallzeiten-Management.

Eine Einrichtung, die sich konzeptionell mit dieser Herausforderung auseinandersetzt, kann zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Zum einen werden Anrufe bei Mitarbeitern



Liebe Leserinnen und Leser,

kurz vor dem Fest erreicht uns eine aktuelle Meldung: Vor

kurzem riefen wir Sie dazu auf, sich an der Bundestagspetition „Gesundheitsfachberufe – Angemessene Vergütung für Pflegekräfte“ zu beteiligen, die der DEVAP und der Verband katholischer Altenhilfe in Deutschland unterstützen. Mit der Petition wollen sich die ambulanten Pflegedienste Gehör verschaffen. Seit Jahren bleiben die von den Krankenkassen gezahlten Vergütungen für Leistungen der häuslichen Krankenpflege hinter den tatsächlichen Kostensteigerungen zurück. Für viele tarifgebundene Dienste ist eine existenzgefährdende Finanzierungslücke entstanden. Die Pflegedienste wollen ihr Anliegen dem Petitionsausschuss des Deutschen Bundestags erklären und gemeinsam mit dem Gesetzgeber eine Lösung finden.

Heute kann ich Ihnen mitteilen, dass die erforderliche Mitzeichneranzahl von über 50.000 erreicht wurde! Insgesamt unterstützen 59.766 Menschen das Anliegen. Damit ist eine entscheidende Hürde genommen.

Gemeinsam haben wir dieses Ziel erreicht. Für Ihr Engagement bedanke ich mich herzlich und wünsche Ihnen ein besinnliches Fest,

Ihre
Ihre


Renate Gamp

Bericht aus Berlin

Liebe Leserin, lieber Leser,

in den letzten Wochen ist das System der Pflegenoten in die öffentliche Kritik geraten – wieder einmal. Auch der DEVAP hatte im Prozess der Einführung der Pflegenoten viel Kritik an dem System geäußert und seit langem darauf hingewiesen, dass es notwendig ist, den Blick auf die Ergebnisqualität zu lenken.

Der aktuelle Vorstoß kommt vom Pflegebeauftragten der Bundesregierung, Karl-Josef Laumann. Die Spitzenverbände der Pflegekassen und die Heimbetreiber, hätten ein System vereinbart, das keinerlei Aussagekraft besitze. Laumann fordert statt der Pflegeselbstverwaltung ein unabhängiges Expertengremium aus Wissenschaftlern, das in Zukunft verbindlich festlegt, wie die Ergebnisse der umfangreichen Prüfberichte unverfälscht und in leicht verständlicher Form veröffentlicht werden können.

Dies erklärt er zu einem Zeitpunkt, an dem die Selbstverwaltung das Projekt „Modellhafte Pilotierung von Indikatoren in der stationären Pflege“ ausgeschrieben hat, in dem es um die Umsetzbarkeit eines alternativen Systems geht, das die Ergebnis- und Lebensqualität misst. Warum Laumann ausgerechnet jetzt der Selbstverwaltung Kompetenzen absprechen will, ist unklar. Es bleibt zu hoffen, dass es sich um ein Missverständnis handelt.

Ziel des Projekts ist, das Vorgehen hinsichtlich seiner Durchführbarkeit in Bezug auf die regelhafte Einführung und die gesetzlichen Anforderungen zu untersuchen. Es sollen belastbare Erkenntnisse zu den Voraussetzungen für die Übernahme des Indikatoren gestützten Verfahrens in den Regelbetrieb gewonnen werden.

Das Pilotprojekt soll 18 Monate dauern. Wir hoffen, dass das Ergebnis zufriedenstellend ist und aussagt, dass das Verfahren umgesetzt werden kann.

Es grüßt Sie herzlich

Imme Lanz

an ihren arbeitsfreien Tagen, um diese für einen Vertretungsdienst zu gewinnen, durch die Einplanung spezieller Vertretungsdienste im Dienstplan weitgehend vermieden. Zum anderen werden grundsätzlich alle Mitarbeiter in das „Einspringen“ einbezogen, da diese Dienste im Dienstplan so verankert werden, dass jeder Mitarbeiter zu Vertretungsdiensten eingeteilt wird. Aufgrund der Vorausplanung der Vertretungsdienste haben auch Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen die Möglichkeit, ihre privaten Belange hierauf einzustellen – im Idealfall auch langfristig, wenn eine Einrichtung zugleich durchlaufende Grund-Dienstpläne praktiziert.



Wir unterscheiden zwei Arten von Vertretungsdiensten: Zum einen Stand-By-Systeme, bei denen der Mitarbeiter in einem bestimmten Zeitfenster erreichbar ist, um bei krankheitsbedingtem Ausfall von Kollegen einzuspringen. Zum anderen Joker-Dienste, die ganz normal dienstplanmäßig in Höhe des Vertretungsbedarfs für Krankheitsausfälle eingeplant sind und dann dort zum Einsatz kommen, wo eine Krankheitsvertretung erforderlich ist; ggf. auch in anderen Bereichen, sofern es qualifikationsmäßig passt. Joker-Dienste sollten, da sie deutlich attraktiver sind, stets Vorrang vor Stand-by-Diensten haben, sind aber nur in größeren Einrichtungen sinnvoll.

Welches sind die wichtigsten Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, wenn ein Unternehmen familienbewusste Arbeitszeiten einführen möchten?

Unserer Erfahrung nach sollte die Unternehmenskultur durch einen vertrauens- und rücksichtsvollen Umgang miteinander geprägt sein. Dies beinhaltet u. a., dass die wichtigste Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fortlaufend gefördert wird: eine Kultur des gegenseitigen Gebens und Nehmens.

Darüber hinaus halten wir die Existenz von und Transparenz über Besetzungsstandards (Besetzungszeit, Besetzungsstärke, Leistungsversprechen) nicht nur für eine bewohner-, sondern auch für die mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung für unabdingbar. Nur, wenn klar ist, wie gearbeitet werden muss, sind auch die Gestaltungsspielräume für die persönlichen zeitlichen Belange der Mitarbeiter verbindlich definierbar.

Die Einrichtungen sollten auf dieser Grundlage entsprechende „Spielregeln“ definieren, die die Umsetzung der Anforderungen unterschiedlicher Lebenslagen der Kollegen in einem Team erleichtern.

Wie geht ein Unternehmen am besten vor, wenn es neue Arbeitszeitsysteme einführen möchte? Welche Möglichkeiten gibt es? Was sagen Sie zu den Kosten?

Neue Arbeitszeiten sollten u.a. zugunsten einer besseren Akzeptanz gemeinsam mit den Beteiligten (weiter) entwickelt werden. Es empfiehlt sich, hierfür ein Projekt mit klarem Zeithorizont aufzusetzen. In diesem werden (neue) Gestaltungselemente, insbesondere auch solche, die die Verlässlichkeit der Arbeitszeitgestaltung erhöhen, und deren konkrete Ausgestaltung von den Beteiligten erarbeitet.

Eine pauschale Aussage zu den Kosten neuer Arbeitszeitsysteme lässt sich kaum treffen, da diese u. a. von den vereinbarten Regelungen abhängen. Familienfreundliche Arbeitszeiten gehen aber regelmäßig nicht mit höheren Kosten einher, sondern können stattdessen sogar zur Reduzierung von Personalkosten beitragen, wenn – zum Beispiel zugunsten höherer Verlässlichkeit der Dienstplanung – langlaufende Grund-Dienstpläne konstruiert werden und Überstunden durch Flexi- und/oder Stand-by-Dienste sowie bereichsübergreifende Einsatzflexibilität vermieden werden.

Welche Rolle spielt die interne Kommunikation?

Führungskräfte und Mitarbeiter als Anwender vereinbarkeitsorientierter Arbeitszeitmodelle müssen deren Regelungselemente gut kennen, weshalb wir empfehlen, an den Entwicklungsprozess diesbezügliche Schulungsmaßnahmen anzuschließen. Die bedarfsgerechte und mitarbeiterorientierte Umsetzung flexibler Arbeitszeiten ist ein permanenter Prozess, der seitens des hierfür zuständigen Personalbereichs begleitet werden sollte. Insbesondere sollte es für Führungskräfte und Mitarbeiter Ansprechpartner für inhaltliche Rückfragen, aber

auch für etwaige Konfliktfälle geben. Für Letzteres kann sich auch die Einrichtung einer Schlichtungsstelle anbieten.

Welchen Tipp würden Sie einem Unternehmen geben?

Die oberste Führungsebene – beispielsweise Geschäftsführung und Bereichsleitung – sollten die Umsetzung vereinbarkeitsori-

entierter Arbeitszeiten demonstrativ unterstützen, um zu unterstreichen, dass das Unternehmen das Thema und damit die (zeitlichen) Belange der Mitarbeiter ernst nimmt.

Lars Herrmann, Berlin
Herrmann Kutscher Weidinger
Arbeitszeitberatung
email@arbeitszeitberatung.de

Gemeinsame Broschüre

„Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Altenhilfe – Aus der Praxis für die Praxis“

Im Wettbewerb um qualifiziertes Personal wollen Pflegeeinrichtungen auch in Zukunft attraktive Arbeitgeber sein. Wie dies mit familienbewusster Personalpolitik gelingt, zeigt unsere neue Broschüre, ein Gemeinschaftsprojekt des DEVAP, des Verbands katholischer Altenhilfe in Deutschland und des Netzwerks Erfolgsfaktor Familie.



Denn laut dem aktuellem Unternehmensmonitor 2013 ist Familienfreundlichkeit im Beruf heute für über 86 Prozent der Beschäftigten wichtig – 2003 waren es noch 55 Prozent.

Diese Entwicklung haben der DEVAP und der Verband katholischer Altenhilfe in Deutschland e.V. (VKAD) längst erkannt: „Einrichtungen und Dienste profitieren von familienfreundlichen Maßnahmen, weil sie weniger Probleme haben, Stellen zu besetzen. Professionelle familienbewusste Personalpolitik trägt dazu bei, Beschäftigte zu halten. Wer Personal während der Familienphasen bindet und ihnen nach der Auszeit berufliche Möglichkeiten bietet, sichert Fachkräfte für die eigenen Betriebe und die Altenhilfe insgesamt. Darüber hinaus steigert eine familienfreundliche Unternehmenskultur die Attraktivität und das Image der Altenhilfe“, so Imme Lanz, Geschäftsführerin des DEVAP und Andreas Leimpek-Mohler, Geschäftsführer des VKAD.

Vor diesem Hintergrund entschieden sich der DEVAP, der VKAD sowie das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ für eine gemeinsame Publikation zum Thema. Die Broschüre „Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Altenhilfe“ zeigt anhand von vielen Beispielen geeignete familienfreundliche Maßnahmen auf. Dazu gehören flexible Arbeitszeitmodelle und Angebote zur betrieblich unterstützen Kinderbetreuung. Außerdem zeigt die Broschüre, wie Aus- und Weiterbildungen familienbewusst gestaltet werden können. Auch dem Thema „Ver-

Kaum eine Branche spürt die Auswirkungen des demografischen Wandels so stark wie die Altenpflege. Während die Nachfrage nach stationärer wie ambulanter Versorgung ständig zunimmt, kämpfen die Einrichtungen und Dienste schon heute bundesweit mit zunehmenden Personalengpässen. Laut einer aktuellen Prognose des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung wird sich der Mangel verschärfen: Bis 2030 werden je nach Annahme 85.000 bis 163.000 Pflegefachkräfte mehr benötigt als heute. „Die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt bei der Fachkräftesicherung heute und auch zukünftig eine entscheidende Rolle“, sagt Sofie Geisel, Projektleiterin des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“.

Wissenwertes zur Broschüre

Das Unternehmensnetzwerk

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ wurde 2006 in einer gemeinsamen Initiative des Bundesfamilienministeriums und des Deutschen Industrie- und Handelskammertages ins Leben gerufen. Mit derzeit über 5.570 Mitgliedern ist es bundesweit die größte Plattform für Unternehmen, die sich für eine familienbewusste Unternehmensführung interessieren und/oder engagieren.

Ziel des Netzwerks ist es, das Engagement familienfreundlicher Unternehmen bekannt zu machen und Betriebe aus allen Branchen dazu zu motivieren, Ideen und Maßnahmen für mehr Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzusetzen. Im Mittelpunkt stehen dabei der Erfahrungsaustausch und das Voneinander lernen. Unternehmen können sich kostenlos im Netzwerk registrieren und so von den folgenden Angeboten und Vorteilen profitieren:

- Wahrnehmung ihres Engagements: Mit der Mitgliedschaft machen Arbeitgeber ihr Interesse für eine familienfreundliche Unternehmensführung sichtbar. Sie können das Mitglieder-Logo in ihrer Außenkommunikation nutzen und über das Netzwerk ihr Engagement bekannter machen.
- Austausch: Als Mitglied können sich Unternehmensvertreter/innen mit den übrigen Mitgliedern austauschen und profitieren von den Erfahrungen anderer Unternehmen.
- Beratung und Information: Durch das Netzwerkbüro erfahren die Ansprechpartner von aktuellen Publikationen, Veranstaltungen und Neuigkeiten zum Thema. Ebenso können sie sich mit konkreten Fragen an das Netzwerkbüro wenden und die Beratungsangebote nutzen.

Information und Registrierung online:
www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk