

## MITARBEITERBINDUNG

# Gefragt sind gute Ideen


**VON ECKHARD EYER**

Eckhard Eyer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Vergütungsberatung »Perspektive Eyer Consulting« und des »Instituts für praktische Wirtschaftsmediation« in Köln. Die Unternehmen beraten Träger der Altenpflege, der Jugendhilfe und der Behindertenarbeit in Veränderungsprozessen und bei den Themen Leistungsentgelt und betriebliche Entgeltsysteme. [www.eyer.de](http://www.eyer.de)

**Betriebliche Sozialleistungen können zusätzliche Argumente bei der Gewinnung und bei der Betriebsbindung von Fachkräften sein. Manche der dabei entstehenden Kosten können mit anderen Trägern wie beispielsweise den Krankenkassen geteilt werden.**

Die Ziele, die die Arbeitgeber mit den betrieblichen Sozialleistungen erreichen wollen, hängen immer von der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt ab. Vor zehn Jahren, als noch nicht von einem Mangel an beispielsweise Pflegekräften und Pflegefachkräften die Rede war, spielten sie eine andere Rolle als heute, wo der Mangel an Mitarbeitenden zum begrenzenden Faktor für das Wachstum der Branche werden kann.

Die betrieblichen Sozialleistungen konzentrieren sich derzeit insbesondere auf folgende Ziele:

- Zusätzliche Pflegefachkräfte aus der stillen Reserve können durch den Abbau von Beschäftigungshürden gewonnen werden.
- Den physisch und psychisch belastenden Arbeiten in der Pflege können kompensiert werden, um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten.
- Um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden lange zu erhalten, kann es sinnvoll sein, die individuelle Wochenarbeitszeit – beispielsweise einige Jahre vor dem Renteneintritt – zu reduzieren.

Werden die aus diesen Zielen abgeleiteten Maßnahmen erfolgreich umgesetzt, steigern sie die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt.

## Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Durch die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf können Mitarbeitende,

die aus eigener Kraft keine Chance haben, berufstätig zu werden, mit Hilfe des Arbeitgebers, der dazu Betriebliche Sozialleistungen einsetzt, die Hürden überwinden, die sie vom Arbeitsmarkt fern halten. Die Unternehmen können so die Mitarbeitenden gewinnen und an sich binden. Dies gilt sowohl für Eltern von Kindern, die noch nicht schulpflichtig sind, als auch von Schülern, die nachmittags und in den Ferien betreut werden müssen, sowie für Mitarbeitende, deren Mobilität aufgrund des fehlenden öffentlichen Personennahverkehrs eingeschränkt ist.

## Öffnungszeiten von Kindertagesstätten

Bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist der Kindergartenplatz der Klassiker in der Diskussion. Das Problem – so denken manche Unternehmen – habe sich durch den Anspruch auf einen Kindergartenplatz für unter dreijährige Kinder seit dem 1. August 2013 gelöst und das Thema könne aus dem Katalog der betrieblichen Sozialleistungen gestrichen werden.

In der Praxis ergeben sich dennoch Lücken in der Kinderbetreuung, die berufstätige Eltern nicht oder nur schwer schließen können. Die Erfahrung zeigt, dass beispielsweise die Öffnungszeiten der Kindergärten, Kindertagesstätten und Kinderhorte sowie nicht selten deren große Entfernung zum Arbeitsplatz der Eltern entscheidend sind.

In Ludwigshafen – einer Industriestadt mit viel Schichtarbeit – waren bereits in den 1980er Jahren des letzten

Jahrhunderts die städtischen Kindergärten in den Stadtteilen von 6.30 Uhr bis 18.30 Uhr geöffnet und die Erzieher arbeiteten in mehreren versetzten Schichten. Die Betriebskindertagesstätte auf dem Gelände des Vivantes Krankenhauses in Berlin hat Öffnungszeiten von 5.45 Uhr bis 20.15 Uhr. Die Kosten für die Öffnungszeiten, die über das von dem Berliner Senat finanzierte gesetzliche Angebot hinausgehen, übernimmt der Arbeitgeber.

### Ferienlager

Für die Attraktivität der Kinderbetreuungsmaßnahmen ist nicht nur die tägliche Dauer der Öffnung wichtig, sondern auch die durchgängige Öffnung im Jahr oder zumindest weniger Schließungszeiten. Die Betreuung von Schülern in der Ferienzeit ist – bei etwa zwölf Wochen Schulferien im Jahr – eine große Hürde bei der Vereinbarung von Beruf und Familie.

Ein Unternehmen in Bayern bot daher in den Pflingstferien 2013 zwei Wochen und in den Sommerferien drei Wochen lang ein Ferienlager für die Kinder von Mitarbeitenden an. Das Angebot galt für Kinder von zwei bis 13 Jahren. Die Betreuung übernahm ein externer Dienstleister auf dem Gelände des Unternehmens. Die Eltern zahlten einen symbolischen Beitrag, die restlichen Kosten übernahm das Unternehmen. Die Beteiligung der Kinder war sehr hoch.

### Mobilität für Mitarbeiter im Schichtdienst

Die Mobilität der Mitarbeitenden im Schichtdienst ist in ländlichen Regionen, mit mangelhaftem öffentlichen Personennahverkehr, eine häufig nicht zu überwindende Hürde um arbeiten zu können. Hier können betriebliche Sozialleistungen wie beispielsweise Kilometergeld in der stationären Pflege oder die Überlassung des Dienstwagens in der ambulanten Pflege zur privaten Nutzung eine adäquate Lösung sein.

Einige Unternehmen haben sehr gute Erfahrungen mit Fahrgemeinschaften gemacht, die sie bei der Dienstplangestaltung berücksichtigen; teilweise fördern sie diese zusätzlich durch die Übernahme der Insassenschutzversicherung. Die so geförderte Mobilität erschließt nicht nur die stille Reserve, sondern auch die

Gewinnung von neuen Mitarbeitenden durch die eigenen Mitarbeitenden.

### Erhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit

Zur Erhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden tragen Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit bei. Zusätzlich kann durch die Kompensation von Belastungen die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden auf Dauer verbessert werden, was letztendlich zum Verhindern des vorzeitigen Ausscheidens dieser Kolleginnen und Kollegen aus dem Arbeitsmarkt und einer zusätzlichen Verknappung der Pflegefachkräfte führt.

Beim Angebot betrieblicher Sozialleistungen ist auch zu prüfen, welche Kosten beispielsweise andere Träger wie Krankenkassen übernehmen und wie diese durch betriebliche Sozialleistungen ergänzt werden können.

### Maßnahmen zur Kompensation physischer Belastungen

Beispiele für physische Maßnahmen ist die Rückenschule, die häufig von Krankenkassen angeboten wird, auf deren Kosten die Schulungsleiter arbeiten. Entsprechendes gilt für Maßnahmen der Rückengymnastik, die nicht vom Arzt verordnet, aber sinnvoll und notwendig sind. Hier kann sowohl die Kostenübernahme für die Physiotherapeuten eine Option für betriebliche Sozialleistungen sein. Ob und in welchem Umfang die Mitarbeiter dafür von der Arbeit frei gestellt werden, entscheidet der Arbeitgeber.

### Maßnahmen zur Kompensation psychischer Belastungen

Ein Beispiel für die Kompensation der psychischen Belastungen ist beispielsweise die zielgruppenspezifische Supervision bei Führungskräften und bei Mitarbeitenden, die mit an Demenz erkrankten Bewohnern in der stationären Altenarbeit arbeiten. Weitere Beispiele sind das Coaching von Führungskräften und Workshops zur Teambildung, beispielsweise für Wohnbereiche, bei denen das Teamverhalten praxisnah erlernt und dabei auch Konflikte unter den Mitarbeitenden und mit Dritten gelöst werden können. Die Arbeitgeber können im Rahmen der betrieblichen Sozialleis-

tungen sowohl die Kosten der Trainer als auch die Kosten der Arbeitszeit – ganz oder teilweise – übernehmen.

### Entlastung durch Arbeitszeitanpassungen

Der letzte Baustein zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter ist ihre Entlastung durch eine Arbeitszeitverkürzung vor Eintritt ins Rentenalter. Branchen außerhalb der Pflege- und Gesundheitswirtschaft haben bereits Erfahrungen mit kürzeren Arbeitszeiten gemacht. Sie werden teilweise über die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit, der Verlängerung des Urlaubs oder der Verkürzung der Lebensarbeitszeit realisiert.

Bei der Entlastung der Mitarbeiter durch Arbeitszeitverkürzung im Alter stellt sich die Frage, wer die Kosten der Arbeitszeitverkürzung trägt. Geht sie zu Lasten des Unternehmens, zu Lasten der Mitarbeiter oder zu Lasten der Sozialkassen?

Verschiedene Branchen, wie die Stahlindustrie und Chemische Industrie, die – wie die Pflege- und Gesundheitswirtschaft – Betriebszeiten von 24 Stunden an sieben Tagen in der Woche kennen, bieten hierzu tarifliche oder betriebliche Demografiefonds an. Mit ihnen können die Kosten zwischen Unternehmen und Mitarbeitern geteilt und die Maßnahmen betriebsspezifisch umgesetzt werden, orientiert an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und des Unternehmens.

### Fazit

Mit innovativen betrieblichen Sozialleistungen, die die gesetzlichen und tariflichen Standards ergänzen, kann die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert, die eingeschränkte Mobilität überwunden sowie die physische und psychische Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter verbessert werden. Es ist wichtig, dass die Unternehmen betrieblich relevante Maßnahmen anbieten, die den regionalen Arbeitsmarkt berücksichtigen und das Unternehmen so zum attraktiven Arbeitgeber machen. Die betrieblichen Sozialleistungen, die den Mitarbeitern zugutekommen, sollen deshalb nicht als Kosten, sondern als Investitionen in die Zukunft des Unternehmens verstanden werden. ■