

# «Wir befinden uns in einem Arbeitnehmermarkt»

Mitarbeitende gewinnen und halten – das ist gerade für sozialmedizinische und soziale Institutionen zu einer hohen Kunst geworden. Im Auftrag von Artiset hat Führungskoach Johannes Schmuck\* Checklisten erarbeitet, um Arbeitgebende bei der Schaffung attraktiver Jobs zu unterstützen. Im Gespräch erörtert er wesentliche Faktoren und zeigt auf, wie Institutionen mit den Checklisten arbeiten können.

Interview: Elisabeth Seifert

## **Herr Schmuck, geht es bei der Schaffung von attraktiven Jobs nicht wesentlich um die Frage der Löhne?**

Ich arbeite mit sehr unterschiedlichen Organisationen zusammen. Mit Organisationen aus dem ambulanten und stationären Bereich, die Kinder und Jugendliche begleiten, Menschen mit Behinderung oder auch Menschen im Alter. Und die Löhne spielen längst nicht immer die entscheidende Rolle, um eine Stelle besetzen zu können. Bei der Logopädie im Frühbereich zum Beispiel und auch bei der heilpädagogischen Früherziehung gibt es schlicht zu wenig Fachpersonen. Die Löhne wären gut, zudem gibt es auch gute Möglichkeiten, Teilzeit zu arbeiten.

## **Und dennoch: Die Löhne sind doch immer wieder ein Thema?**

Man muss differenzieren: Bei einigen Berufsgruppen ist der Lohn kein Thema. Wichtig für die Arbeitsplatzattraktivität sind zudem auch andere Aspekte. Ein wesentliches Thema ist der Lohn etwa bei den SRK-Pflege-

helferinnen. Ebenso bei den beiden grossen Berufsgruppen der Fachangestellten Betreuung und vor allem bei den Fachangestellten Gesundheit. Da gibt es mittlerweile viele, die sehr aktiv verhandeln. Und zwar sowohl was die Löhne betrifft als auch die Arbeitszeiten. Diese Mitarbeitenden verfügen über eine Marktmacht, und sie wissen das auch.

## **Sie sprechen weitere Aspekte an: Denken Sie hier vor allem an die hohe Arbeitsbelastung, ganz besonders im stationären Bereich?**

Ja, genau. Im stationären Bereich geht es schlicht nicht ohne unterschiedliche Dienstzeiten. Es stellt zudem einen hohen Belastungsfaktor dar, wenn jemand zusätzlich zu unregelmässigen Arbeitszeiten dann auch noch kurzfristig einspringen muss, weil jemand ausfällt. Auch hier stelle ich, wie gesagt fest, dass Mitarbeitende vermehrt verhandeln: Sie sagen sich, wenn ich gefordert bin, sehr flexibel zu arbeiten, dann will ich etwas dafür, mehr Freizeit, einen höheren Lohn oder eine andere Gegenleistung.

## **Ist die Arbeitsbelastung nicht auch wegen steigender und sich verändernder Anforderungen sehr hoch?**

Es gibt einen starken Wandel der Anforderungen, und Mitarbeitende benötigen hierbei Unterstützung. Im Kinder- und Jugendbereich sehen sich gerade ältere Mitarbeitende mit traumapädagogischen Fragen konfrontiert, die in ihren Grundausbildung nie ein Thema waren. Eine grosse Herausforderung für die Mitarbeitenden und die Führung sind namentlich im Altersbereich

**«Vor allem bei den Fachangestellten Gesundheit gibt es mittlerweile viele, die sehr aktiv verhandeln, beim Lohn und bei den Arbeitszeiten.»**

Johannes Schmuck



multikulturelle Teams. Im Behindertenbereich ist die zunehmende Verschränkung des Sozial- und Gesundheitsbereichs ein Thema. Hinzukommt sowohl im Alters- als auch im Behindertenbereich, dass die Bewohnenden gemäss ihren Rechten selbstbestimmter auftreten, mitreden wollen und die Mitarbeitenden damit zu einem Perspektivenwechsel auffordern.

### Sind sich die Arbeitgebenden all dieser Herausforderungen genügend bewusst?

Die knappen personellen Ressourcen haben zur Folge, dass wir uns in einem Arbeitnehmendenmarkt befinden. Das aber bedeutet: Die Institutionen können die Mitarbeitenden

nicht mehr einfach als «Arbeitsmittel» betrachten und diese mit den Herausforderungen und Erwartungen quasi alleine lassen. Sowohl bei der Personalsuche als auch beim Personalmanagement sind sie gefordert, die verschiedenen Bedürfnisse zu berücksichtigen.

### Was ist zu tun?

Man muss sowohl auf der Seite der Arbeitgebenden als auch auf der Seite der Arbeitnehmenden selbstbewusst mit realistischen Erwartungen verhandeln, dann fühlen sich die Mitarbeitenden ernst genommen. Vermeiden sollte man es hingegen, auf alles einzugehen, was die Mitarbeitenden wollen. Das wird höchstens kurzfristig für

Entspannung sorgen, es führt aber nicht langfristig zur Zufriedenheit.

### Sie haben entlang von sechs grundlegenden Faktoren Checklisten erarbeitet, um die Arbeitgeberattraktivität zu fördern. Welches sind die Kernaussagen des Modells?

Hinter dem Modell steht ein bestimmtes Menschenbild: Mitarbeitende wollen gute Arbeit leisten und dafür auch etwas bekommen. Das muss aber nicht nur Geld sein, Mitarbeitende wollen entsprechend ihren Qualifikationen arbeiten können, Wertschätzung erfahren und eine Wirkung erzielen. Und, ebenfalls sehr wichtig: Sie wollen mit anderen gut zusammenarbeiten können. →

### Das sind alles recht bekannte Grundsätze.

Das ist so. Es besteht auch nicht der Anspruch, etwas Neues zu erfinden. Das Modell versteht sich als Weckruf. Denn auch wenn man etwas oft gehört hat, bedeutet das nicht, dass man es auch wirklich umsetzt. Gerade für kleinere und mittlere Organisationen sind Massnahmen zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität eine grosse Herausforderung, weil sie mit einem kleinen Führungsteam viele unterschiedliche betriebliche Aspekte berücksichtigen müssen.

### Die sechs Faktoren respektive Dimensionen gliedern sich in zahlreiche Massnahmen: Wie sind diese zustande gekommen?

Das Modell speist sich aus unterschiedlichen Quellen, die ich für den

Sozial- und Gesundheitsbereich zusammengestellt habe. Neben meiner eigenen Beratertätigkeit möchte ich etwa das Schweizerische Institut für KMU und Unternehmertum der Uni St. Gallen erwähnen oder auch das Gottlieb Duttweiler Institut. Zudem hat auch die Föderation Artiset Ideen eingebracht.

### Wie arbeitet man jetzt mit dem Modell?

Wichtig ist, dass man nicht einfach einzelne Massnahmen herauspickt und sich dann ärgert, dass es nicht funktioniert. Es geht vielmehr darum, sich auf einen Prozess von ein bis drei Jahren einzulassen: Zu diesem Zweck schaut sich die Führung alle sechs Dimensionen an und bestimmt ein bis zwei Dimensionen, auf die man sich als Unternehmen konzentrieren will, zum Beispiel die Themen Arbeitstätigkeit und Unternehmenskultur.

«Institutionen können sich gegen innen und aussen als Gesellschaftsgestalter profilieren. Ein solches Selbstverständnis kann Mitarbeitende anziehen.»

Johannes Schmuck

Anzeige





# Ich taste, also **schaue** ich.

**Schauen**, ohne die Bilder zu sehen: Unsere taktilen Bilderbücher erzählen sehbehinderten Kindern Geschichten. Helfen auch Sie, Bilderbücher für alle sichtbar zu machen!

 SCHWEIZERISCHE  
BIBLIOTHEK FÜR  
BLINDE, SEH- UND  
LESEBEHINDERTE

SPENDEN  
MIT TWINT



**SBS-SPENDENKONTO** CH74 0900 0000 8000 1514 1

In den Prozess sollen überlegt mehrere Berufsgruppen und Mitarbeitende einbezogen werden.

### **Können Sie diesen Prozess konkretisieren?**

Nehmen wir zum Beispiel das Thema Arbeitstätigkeit. Mitarbeitende verschiedener Hierarchiestufen und Berufsgruppen beschäftigen sich mit den aufgelisteten Massnahmen, die eine erfüllende Arbeit ermöglichen sollen. Sie prüfen, welche dieser Massnahmen bereits umgesetzt sind und welche im eigenen Betrieb sinnvoll wären. In einem nächsten Schritt geht es darum, gemeinsam darüber zu diskutieren. Dadurch setzt man einen Organisationsentwicklungsprozess in Gang.

### **Und daraus leitet man dann bestimmte Massnahmen ab, die umgesetzt werden sollen?**

Ja, genau. Die Umsetzung der Massnahmen erfordert dann womöglich einige Zeit, zum Beispiel dann, wenn Arbeitsprozesse geändert werden müssen, damit Mitarbeitende in ihrer Arbeit nicht immer unterbrochen werden. Wichtig ist auch, dass die Massnahmen auf ihre Wirkung hin evaluiert werden.

### **Ist eine erfüllende Arbeit neben dem Lohn respektive den Anstellungsbedingungen nicht ein sehr zentraler Faktor?**

Mitarbeitende wollen ihre Arbeit als erfüllend und sinnhaft empfinden, ganz besonders trifft dies auf jüngere Mitarbeitende zu. Die Institutionen müssen deshalb deutlich machen, dass Mitarbeitende eine sehr zentrale Aufgabe für die begleiteten Menschen und die Gesellschaft übernehmen. Institutionen können sich gegen innen und aussen als Gesellschaftsgestalter profilieren. Erfahrungen zeigen, dass ein solches Selbstverständnis Mitarbeitende anziehen kann.

### **Haben Betriebe zufriedenerere Mitarbeitende, wenn sie mit diesen Checklisten arbeiten?**

Das Modell, wie es jetzt vorliegt, ist neu, und deshalb gibt es noch wenig

Erfahrungen damit. Aus meiner Berater-tätigkeit weiss ich, dass die Zufriedenheit besser wird. Mit einer allumfassenden Zufriedenheit darf man aber nicht rechnen. Wichtig ist deshalb, ein Erwartungsmanagement zu betreiben. Zudem gilt es die Teamleitungen in die Verantwortung einzubeziehen. Wenn innerhalb der Teams eine gute Feedbackkultur und Wertschätzung gelebt werden, ist viel gewonnen.

### **Wir haben darüber gesprochen, was Betriebe machen können, um Mitarbeitende anzuziehen und dann auch zu halten. Wo sehen Sie wichtige Aufgaben aufseiten der bestellenden Behörden und der Politik?**

Die Politik muss davon wegkommen, Organisationen für Menschen mit Unterstützungsbedarf einfach nur als Kostenfaktor zu sehen. Stationäre und auch ambulante Leistungserbringer tragen nämlich viel zur Wertschöpfung bei,

indem sie eine bessere Lebensqualität von Bewohnenden, ihren Familien sowie der Gemeinschaft ermöglichen. Zentral ist weiter der Ausbau gewisser Ausbildungsgänge. Zudem braucht es mehr subventionierte Kita-Plätze sowie steuerliche Anreize, damit sich die Erwerbsarbeit für Zweitverdienende lohnt. ■

\* Johannes Schmuck, Jg. 1961, ist Inhaber einer Firma im Bereich Beratung, Bildung und Management. Er hat Sozialpädagogik und Philosophie studiert. Über viele Jahre hinweg hat er in Heimen und sozialen Institutionen gearbeitet und war an verschiedenen Ausbildungsstätten als Bildungsmanager, Dozent und Ausbilder tätig.



Johannes Schmuck: «Wenn innerhalb der Teams eine gute Feedbackkultur und Wertschätzung gelebt werden, ist viel gewonnen.» Foto: zvg

Hier gelangen Sie zu den Checklisten:

