
2.1 Die aktuelle Lage

Mittwoch, 27. September, kurz nach 6 Uhr Maria Menkel schlägt am Frühstückstisch die Lokalzeitung auf und liest auf der Titelseite einen Artikel über den Pflegenotstand im Landkreis. Der Artikel handelt von einer übersteigenden Zahl an Pflegebedürftigen gegenüber verfügbaren Pflegeplätzen. Es werden erste Probleme aufgezeigt, welche infolgedessen für die Pflegeeinrichtungen unmittelbar entstanden sind. Die Leiterin des Altenpflegeheims Sonnenhof findet in dem Artikel vieles aus ihrer eigenen Erfahrung wieder: Probleme gute Mitarbeiter zu halten, der hohe Andrang auf vorhandene Pflegeplätze und vor allem die Schwierigkeiten, qualifiziertes neues Personal zu finden. Anfang Juli besuchte sie die Heimaufsicht. Bei der Kontrolle der Betriebszahlen wurde festgestellt, dass sie die gesetzlich vorgeschriebene Quote von 50 % examinierten Altenpflegern nicht einhält. Jetzt hat Frau Menkel bis Ende des Jahres Zeit, den Fachkräftemangel in ihrer Einrichtung zu beheben. Andernfalls muss sie Pflegeplätze abbauen oder muss mit einem Bußgeld rechnen – schlimmstenfalls droht die Untersagung des Betriebes. Auf dem Weg zur Arbeit fragt sie sich, ob es in so kurzer Zeit möglich sei, die nötigen Fachkräfte zu finden und einzustellen. Nach der Kontrolle hatte sie noch am selben Tag drei Stellenanzeigen für ausgebildete Altenpfleger auf der hauseigenen Website und in der Heidepost ausgeschrieben¹. Die Bilanz ist ernüchternd und ihr wird langsam klar, dass sie nur mit Stellenausschreibungen unmöglich ausreichend examinierte Altenpfleger einstellen kann. Daher überlegt sie, die momentan zwei freien Heimplätze solange nicht neu zu belegen, bis sie genug Fachkräfte gefunden hat und die gesetzlichen Anforderungen erfüllt. Aber: „Ich muss das Haus voll auslasten.

¹Die Stellenanzeige finden sie im Anhang (Kap. 6, Abb. 6.1).

Ich brauche den Umsatz. Der Kredit für den Umbau ist noch lange nicht abgezahlt und die Lohnsumme für das Personal drückt ganz schön ... “ Weil sie außerdem die Zimmer schon zugesagt hat – in einer Woche sollen ein dementer 86-Jähriger und eine 41-jährige Wachkomapatientin einziehen – ist dies keine echte Option.

2.2 Der Sonnenhof

Die Heimleiterin: Maria Menkel Die 52-jährige Maria Menkel, verheiratet und Mutter einer Tochter, ist in die Altenpflege hineingewachsen und leitet den Sonnenhof: Nach ihrer kaufmännischen Ausbildung und der Elternzeit ließ sie sich zur examinierten Altenpflegerin umschulen. Von 1987 bis 1992 arbeitete sie als Altenpflegerin im elterlichen Pflegeheim. Anschließend sammelte sie neue Erfahrungen bei einem ambulanten Pflegedienst. Ende des Jahres 1998 erkrankte ihr Vater schwer, daher arbeitete sie ab 1999 zunächst als reguläre Pflegekraft in Vollzeit mit, wurde dann Heimträgerin und leitete ab 2003 die Station für Schwerstpflegebedürftige. Im Frühling 2004 entschied sie sich, die Einrichtung ihrer Eltern weiterzuführen und bildete sich zuerst zur Pflegedienstleitung und anschließend in einem Fernstudium zur Betriebswirtin der Seniorenwirtschaft aus.

Lage Der Sonnenhof liegt idyllisch in Wietingen, am nordwestlichen Rand der Lüneburger Heide im Landkreis Nordau. Der Ort ist gut über die Landesstraße 372, die durch Wietingen hindurch zur 18 km entfernten Autobahn 7 führt und über die im Spätsommer und Herbst die Traktoren und Erntefahrzeuge rollen, zu erreichen. Die nächste Bushaltestelle ist in ca. zehn Gehminuten erreichbar und wird zwischen 7 und 19 Uhr stündlich bedient. Der Sonnenhof, liegt in einer ruhigen Nebenstraße etwas abseits vom Ort.

Kleinere Gemeinden und Ortschaften prägen das Bild der dünn besiedelten Region, die nächsten größeren Städte liegen 60 bzw. 90 km entfernt. Die Region ist agrarwirtschaftlich entwickelt. Die größeren, alteingesessenen Landwirtschaftsbetriebe, eine Hochschule sowie viele kleine und mittelständische Unternehmen, prägen das Beschäftigungsbild. Die jüngsten technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen hatten nur wenig Einfluss auf die Wirtschaftsstruktur der Region, vor allem die Tourismusbranche verzeichnet messbare Zuwächse. Denn die Region biete vor allem eines: Ruhe.

Geschichte des Hauses Der große sonnendurchflutete Innenhof, der den ganzen Tag über direkte Sonneneinstrahlung verfügt, ist Namensgeber des Hauses. Das ehemalige Landhaus wurde von Elisabeth und Franz Menkel umgebaut und 1972

als Altenheim eröffnet. Mit Maria Menkel wird die Alten- und Pflegeeinrichtung als Familienunternehmen in zweiter Generation geführt. Eine ihrer ersten größeren Amtshandlungen war der Umbau des in die Jahre gekommenen Gebäudes. Das war notwendig, um den aktuell baurechtlichen Vorgaben, Bauschutzbestimmungen und neuesten Erkenntnissen der Pflegeforschung Rechnung zu tragen. Zudem wurden neue Pflegeplätze, durch den Umbau mit einem Erweiterungsbau, geschaffen.

Das Haus bietet seit dem Umbau im Jahre 2009 auf zwei Etagen und in zwei Wohnbereichen Platz für 49 Bewohner in 17 Einzel- und 16 Doppelzimmer. Davon sind 10 Plätze für Schwerstpflegebedürftige ausgestattet. Des Weiteren existieren Gemeinschaftsräume, Aufenthaltsecken, Therapieräume, zwei Außenterrassen und ein Erlebnispfad mit Spazierwegen und einem Bachlauf.

Mitarbeiter Derzeit hat der Sonnenhof, neben Maria Menkel, 49 Mitarbeiter (44 Frau, 5 Männer). Davon arbeiten 12 Frauen in der Hauswirtschaft als Reinigungs- und Küchenkräfte, drei Frauen und ein Mann in der Verwaltung. Drei weitere Männer sind für alles Technische im Haus zuständig. Von den insgesamt 30 Mitarbeitern in der Pflege, sind 13 examinierte Altenpfleger, 14 Altenpflegehelfer, zwei Alltagsbetreuer und eine BFDlerin (Bundesfreiwilligendienst).

2.3 Arbeit und Alltag im Sonnenhof

Maria Menkel ist wichtig, dass die Pfleger den Bewohnern als "Partner für alle Fragen" zur Verfügung stehen und sämtliche Aufgaben in ihrem Bereich übernehmen. So sind die Fachkräfte neben der Grundpflege auch für andere Dinge zuständig, z. B. für die Bestellung von Medikamenten und das Bereitstellen von Getränken. Dazu gehört auch, dass die Pflegekräfte immer in denselben Schichten eingeteilt werden. So haben die Bewohner und Mitarbeiter einen festen und verlässlichen Rhythmus. Damit herrschen einheitliche Standards, die von allen Mitarbeitern getragen werden. Um die Qualität der Pflege zu überprüfen, wird die Arbeit jeden Morgen und Nachmittag von der Schichtleitung kontrolliert.

Außerdem ist ihr eine gewisse Hierarchie zwischen examinierten Pflegekräften, Pflegehelfern und Praxisbegleitern wichtig: „Die Examierten wollen ja weiter oben stehen und Verantwortung tragen, dazu haben sie ja schließlich die Ausbildung gemacht. Naja, und wenn man das fördert, strengen sie sich mehr an. Dadurch steigt die Qualität in der Pflege.“ Frau Menkel räumt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zur Weiterbildung ein: „Wenn der Dienstplan es zulässt, kann sich das Personal nach Absprache jede Art von beruflicher

Kompetenz aneignen.“ Das fördert die Einrichtungsleiterin aktiv, indem für die Weiterbildung Überstunden oder Urlaub genommen werden können.

Ihre Mitarbeiter sind überwiegend über 40 Jahre alt. Frau Menkel sieht darin den Vorteil, dass die Jüngeren von den erfahrenen Fachkräften lernen können. Sie legt viel Wert auf die altersgemischte Teamstruktur, denn „Erfahrungsweitergabe bedeutet Qualitätsweitergabe. Was zählt, ist vor allem Erfahrung. Und die wollen wir.“ Deshalb versucht sie auch, langjährige Mitarbeiter mit gesundheitlichen Probleme nach ihrer Genesung wieder einzubinden: „Wenn eine gute Mitarbeiterin z. B. Knieprobleme bekommt, kann sie natürlich nach der Reha wieder bei uns einsteigen. Zwar mit halber Kraft, aber sie kann sich doch einbringen!“

Von großer Bedeutung für Maria Menkel ist das „Wir-Gefühl“ beim Personal. Zur Stärkung der Teamkultur veranstaltet sie jedes Jahr einen Ausflug im Sommer und eine Weihnachtsfeier. Damit der Teamgeist stimmt und keiner bevorteilt wird, hält sie sich bei der Bezahlung der Mitarbeiter strikt an den gesetzlichen Mindestlohn. Von ihrer Philosophie für die Einrichtung ist sie sehr überzeugt. „Wenn ein Mitarbeiter die Marschroute nicht mitgeht, muss er eben woanders hingehen. Ich muss da wirklich auch anfangen, zu selektieren und Leute rausnehmen, die den Betriebsfrieden stören und nicht daran interessiert sind, was Sinnvolles aufzubauen.“ Deshalb hat sie sich auch in den letzten Jahren von mehreren Mitarbeitern getrennt, die sich nicht in das Team eingefügt und der Teamkultur angeschlossen haben. Das waren auch Mitarbeiter, die demotiviert erschienen und viele Krankheitstage hatten.

Probleme sollen gemeinschaftlich angesprochen werden, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, gemeinsame Ideen einzubringen und ein Lösungskompromiss zu finden. So auch heute nach der Frühschicht: Die examinierte Altenpflegerin Gertrud Seiler hat bei der Schichtübergabe angesprochen, dass das System „Ein Partner für alle Fragen“ aus ihrer Sicht viel Arbeit bedeutet und mit dem jetzigen Personalschlüssel kaum zu schaffen ist. Die Kolleginnen stimmten ihr zu und forderten die engagierte Betriebsrätin auf, mit der Chefin zu sprechen.

Frau Seiler geht also direkt nach der Übergabe in das Büro der Heimleiterin, um mit ihr über dieses Problem zu reden: „Maria, kann ich dich mal sprechen?“ „Klar, nur nicht zu lange, es ist wieder viel zu tun... Aber schieß los!“ „Heute nach der Frühschicht habe ich mit den Kollegen über das System ‚Ein Partner für alle Fragen‘ gesprochen. Das System ist eine gute Idee und wir merken, dass es den Bewohnern gut gefällt. Aber im Team sind damit nicht alle zufrieden und fühlen sich sehr überlastet. Noch immer klappt die Übergabe und Dokumentation von Medikamenten nicht fehlerfrei. Dazu kommen die ganzen Überstunden, die wir mit dem Papierkram anhäufen. Da uns auch noch ständig Leute fehlen, können wir die auch nicht wirklich abfeiern. Ich mach mir einfach Sorgen um die Kolleginnen und um die Bewohner.“

Ehe Frau Menkel antworten kann, klingelt ihr Telefon. Ihre Miene verfinstert sich, während des Telefonats: „Ja okay, aber du weißt schon, dass du damit deine Kollegen hängen lässt? Da kann ich mich jetzt nicht drum kümmern, sieh einfach zu, dass du schnellstmöglich wieder auf dem Damm bist.“ Nachdem sie aufgelegt hat, sagt sie zu Frau Seiler: „Das war Andrea, sie hat sich schon wieder krank gemeldet, irgendwas mit dem Rücken, keine Ahnung, was sie immer hat. Aber wo waren wir stehengeblieben?“

Die Betriebsrätin nimmt das Gespräch wieder auf: „Die Arbeit wächst uns über den Kopf, viele von uns wissen gar nicht, wo sie anfangen sollen. Wir haben kaum noch Zeit, uns richtig um die Bewohner zu kümmern. Irgendwie ist das, glaube ich, mit dem jetzigen Personalschlüssel nicht mehr zu packen. Selbst Manuela, die BFDlerin, hat in ihrem Praxisbericht geschrieben, dass es hier bei uns sehr stressig zugeht.“²

Ihre Chefin erwidert, „Naja du kannst ja wohl kaum eine BFDlerin als Maßstab nehmen. Ihr seid ausgebildete Fachkräfte und müsst mit der Arbeitsbelastung locker klar kommen. Gerade du, schließlich eine meiner besten Mitarbeiterinnen!“ „Ja, aber wir müssen auch viele Sachen machen, die nicht in unser Aufgabengebiet fallen. Warum muss ich einen Bewohner zum Arzt begleiten? Das kann doch auch eine Helferin machen, genau wie die Organisation des Sommerfestes. Klar mache ich das gerne, aber das entspricht doch nicht meiner Ausbildung.“

Maria Menkel beendet das Gespräch: „Ich denke mal darüber nach. Wenn dem so ist, muss ich mir etwas überlegen. Jedenfalls ist es gut, dass du mit mir darüber sprichst. Mir ist bewusst, dass ich von euch viel verlange. Vielleicht ändere ich das System wieder, aber jetzt muss ich erst mal hier weitermachen.“ Erleichtert und zuversichtlich verlässt Gertrud Seiler das Büro, geht sich umziehen und macht sich auf den Nachhauseweg. Die Heimleiterin ist gedanklich schon wieder bei der Frage, wie sie bis Dezember die benötigten Fachkräfte einstellen kann. Sie hat in den letzten Wochen die Erfahrung gemacht, dass die Erstellung herkömmlicher Stellenausschreibungen in der Zeitung und auf der eigene Website viel Arbeit bedeutet, zeitlich aufwändig ist und gleichzeitig nicht die gewünschten Effekte bringt: Bisher sind nur sechs Bewerbungen eingegangen, wovon aber nur eine wirklich überzeugt.

2.4 Frau Menkel sucht nach Unterstützung

In ihrer Ratlosigkeit beschließt Frau Menkel, sich an die Arbeitsagentur in Heidsradt zu wenden. „Vielleicht können die mir helfen? Eigentlich hätte ich darauf auch früher kommen können, dafür sind die ja da.“ In der Vergangenheit konnte ihr

²Den Bericht von Manuela finden Sie im Anhang.

die Arbeitsagentur bereits einige Male Altenpfleger vermitteln, wie z. B. vor drei Jahren Getrud Seiler. Die 41-Jährige ist heute eine ihrer besten Mitarbeiter und lässt sich gerade zur Pflegedienstleiterin weiterbilden. Sie nimmt sofort telefonischen Kontakt mit der Arbeitsagentur auf und bekommt einen kurzfristigen Termin für kommenden Freitag.

Freitag, 29. September, kurz nach 10 Uhr Nach ihrem morgendlichen Rundgang macht sich die Heimleiterin auf den Weg zur Arbeitsagentur. Sie erhofft sich eine schnelle Lösung: am besten die Vermittlung ausgebildeter und erfahrener Altenpfleger. Ihr Betreuer im Arbeitgeberservice, Michael Thevesen, kann ihr allerdings nur wenig Hoffnung machen: „Frau Menkel, der Markt ist wie leergefegt. Aber wie wäre es denn, zunächst Personen ohne die nötige Ausbildung einzustellen und dieses dann selbst weiter zu qualifizieren?“

Daran hatte Maria Menkel auch schon gedacht, allerdings „müssen die Fachkräfte bald da sein. Die Heimaufsicht macht mir großen Druck und ich kann leider nicht warten, bis Altenpflegerhelfer oder Leute mit angefangener Ausbildung so weit sind. Zudem kostet das auch eine Menge Geld. Was macht eigentlich die Bundesagentur, um den anrollenden Fachkräftemangel in der Altenpflege zu verhindern?“

„Frau Menkel, Sie haben Recht, und Sie sind nicht die Einzige mit diesem Personalproblem. Wir sind gerade dabei, eine Arbeitsgruppe zu diesem Thema und unter der Leitung unseres Geschäftsführers ins Leben zu rufen. Hätten Sie vielleicht Lust, auch daran teilzunehmen?“ Die etwas verzweifelte Heimleiterin stimmt ohne große Umschweife zu, schließlich will sie schnellstmöglich neues Personal gewinnen.

Zum Ende des Gespräches macht Michael Thevesen ihr noch einen Vorschlag: „In drei Wochen findet hier im Haus eine Berufsbildungsmesse statt. Vielleicht kommen Sie auch mit einem kleinen Stand und machen Werbung für ihr Haus und die Pflegebranche? Das wäre doch nett.“ Maria Menkel will darüber nachdenken und die beiden verabschieden sich.

Eine Woche später kommt morgens mit der Post die angekündigte Einladung zum ersten Treffen der Arbeitsgruppe “Gremium für die Zukunft der Pflege” (GZP).

2.5 Die Arbeitsgruppe

Freitag, 19. Oktober, 16.00 Uhr: Konferenzraum der Arbeitsagentur Heidstadt

An der Arbeitsgruppe nehmen außer Frau Menkel noch Mitarbeiter der Arbeitsagentur, der Direktor der Berufsfachschule für Altenpflege in Heidstadt, die

Gesundheitsreferentin im Landkreis Nordau sowie ein Abteilungsleiter für die berufliche Bildung im Landesministerium für Bildung und Kultur teil. Die IHK Heidstadt und die Wirtschaftsförderung des Landkreises hatten erst zu- und dann überraschend abgesagt.

Zu Beginn des Treffens macht der Geschäftsführer der Arbeitsagentur deutlich, dass zwar der quantitative Umfang des Fachkräftebedarfs noch nicht genau bestimmt werden kann, aber ein Mangel heute schon sichtbar ist: „Es gibt mehr offene Stellen für ausgebildete Altenpfleger als Personen, die in diesem Bereich Arbeit suchen. Und der demographische Wandel wird das Problem noch verschärfen: Die Zahl der Pflegebedürftigen wird weiter steigen, gleichzeitig werden immer weniger Kinder und somit zukünftige Altenpfleger geboren.“

Aus der Pflegepraxis waren noch zwei andere Frauen gekommen, die in vergleichbaren Einrichtungen ganz in der Nähe arbeiten: Rebekka Osterloh, die Geschäftsführerin der Parkresidenz in Großhaufingen, und Sylvia Harms, die Personalverantwortliche des katholischen „Marienhauses“ in Rosental. Die AG-Sitzung ist sehr lebhaft. Auf dem Weg nach draußen wird Maria Menkel von Frau Osterlohe angesprochen: „Hallo, wie fanden sie denn die Arbeitsgruppe?“ Die Chefin des Sonnenhofs muss nicht lange überlegen: „Sehr inspirierend, anscheinend existieren auf den verschiedenen Ebenen sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber, was gute und funktionierende Strategien gegen den Fachkräftemangel sind. Aber ich habe irgendwie noch offene Fragen. Mir geht es ja vor allem darum, zu erfahren, was mein Betrieb tun kann, um die nötigen Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Ich meine, was bringen mir denn eine landesweite Imagekampagne oder eine langwierige Überarbeitung von Bildungsanforderungen? Klar, dass das wichtig ist, aber ich brauche ein paar schnelle Antworten und Lösungen.“

Sylvia Harms stimmt ihr zu: „Dass der Landkreis bald mal einen runden Tisch einrichten will oder dass sich alle dagegen wehren, wenn die EU für die Altenpflegeausbildung das Abitur als Zugangsvoraussetzung einführen will – schön und gut, aber für uns als Pflegeheime bringt das höchstens mittel- oder langfristig was. Ich habe eine Idee: Wollen wir uns nicht die Tage zu dritt treffen und uns schon mal informell austauschen?“ Und so verabreden sie sich für den kommenden Donnerstag im Sonnenhof.

2.6 Besuch im Sonnenhof

Donnerstag, 26 Oktober, 10.00 Uhr Frau Menkel will eine gute Gastgeberin sein und führt die beiden Kolleginnen durch den Sonnenhof. Danach schlägt sie vor, das sonnige Wetter zu nutzen und auf die Terrasse zu gehen: „Da können wir dann in

Ruhe einen Kaffee trinken und uns bei einer Zigarette unterhalten, hier drinnen es viel zu unruhig.“ Beim Hinausgehen beginnen die beiden auch gleich den Sonnenhof zu loben: „Ein schönes Haus haben Sie“, so Frau Harms. Maria Menkel fühlt sich geschmeichelt und erzählt ein bisschen von der Geschichte des Hauses, von der Dorfgemeinschaft und der Stille, die in der Nacht hier in Wietingen herrscht. Draußen angekommen, spricht Frau Menkel den eigentlichen Grund des Treffens an: „Sagen sie mal, haben Sie eigentlich auch Probleme, Personal zu finden?“ Frau Osterlohe zögerte kurz, schließlich kennt sie die Leiterin des Sonnenhofs kaum, warum soll sie direkt über dieses Thema reden? Aber dafür ist sie hergekommen und antwortet daher: „Naha, wir suchen gar nicht so sehr. Momentan ist unsere Fachkraftquote sogar zu hoch. Wir gehen fast auf die 65 % und es braucht ja nur 50 %. Aber das werden wir auch nicht mehr lange schaffen.“

Sylvia Harms, die Personalverantwortliche des Marienhauses ergänzt: „Wir sind ziemlich gut im Soll. Klar, je nach dem wer mal krank ist, so kann es mal eng werden, aber im Schnitt haben wir keine großen Probleme. Wie ist das denn bei Ihnen, Frau Menkel?“ Diese muss zugeben, dass sie aktuell echte Personalschwierigkeiten hat: „Ich brauche dringend Leute und finde keine. Die Heimaufsicht hat mir bis Dezember Zeit gegeben, die Fachkraftquote zu erfüllen. Momentan lasse ich die Examinierten etwas länger arbeiten, also in die anderen Schichte mit rein. Das geht aber auch nicht auf Dauer und die ersten Mitarbeiter beschwerten sich schon. Ich frage mich, wieso ich bei einer ähnlichen Heimgröße und vergleichbarer Lage im Gegensatz zu ihnen solche Schwierigkeiten habe... Also ich glaube einfach, dass die Region zu unattraktiv sei. Wer will denn hier auf dem Land in Wietingen leben? Gerade letzte Woche hat wieder eine Mitarbeiterin gekündigt, weil ihr Mann einen Job in Hamburg gefunden hat.“

Rebekka Osterlohe pflichtet ihr bei: „Ja das stimmt. Großstädte sind ziemlich attraktiv, besonders für junge Leute. Da muss man eben versuchen, andere zu bekommen und zu halten.“ „Und wie machen Sie das?“ Die Geschäftsführerin der Parkresidenz muss nicht lange überlegen: „Erst einmal versuche ich, meinen Leuten nicht nur den Mindestlohn zu zahlen. Ich liege immer darüber, zumal der Mindestlohn ja sowieso nur für Altenpflegehelfer gilt.“ Angesichts der angespannten finanziellen Situation des Sonnenhofs erwidert Maria Menkel: „Das ist schwierig bei den Pflegesätzen, alles ist sehr eng kalkuliert. Als ich hier als Heimleiterin angefangen habe, musste ich ganz schön schlucken: Meine Vorgängerin hatte viel mehr Examierte als nötig, diesen Überhang musste ich erst einmal abschmelzen. Das erzeugte einen hohen Aufwand und kostete viel Geld, außerdem war der Erweiterungsbau sehr teuer. Das Geld muss ich erst wieder reinholen, da haben die Banken keine Geduld. Aber wenn das durchgestanden ist, bekommen meine Mitarbeiter eine dicke Lohnerhöhung. Bis dahin kalkuliere

ich eben so, dass ich nicht zu viele examinierte Altenpfleger habe. Dafür fehlt mir schlicht das Geld“, so die Heimleiterin.

Darauffhin Frau Osterlohe: „Hm ..., ich mache natürlich den Fehler, Geld für Personal statt für Investitionen auszugeben. Ich zahle allen Altenpflegehelfern mehr als den Mindestlohn, die arbeiten bei mir für 11 € aufwärts. Für die Leute soll es sich lohnen, Einsatz zu zeigen und gute Arbeit zu machen.“ Maria Menkel verschränkt die Arme vor der Brust und sagt: „Das tut es bei mir auch. Ich versuche es jedoch nicht mit mehr Geld. Mir ist es wichtig, dass meine Leute einen festen und verlässlichen Schichtplan haben. Da können sie sich besser einstellen und das ist auch für die Bewohner gut, weil sie immer genau wissen, wann wer da ist. Dies wird auch von unseren Bewohnern sehr geschätzt. Wie machen Sie das denn, Frau Osterlohe?“

„Ich versuche, meinen Leuten einen geregelten Schichtdienst anzubieten mit der Möglichkeit, sich für die Arbeit im Früh- oder Spätdienst zu entscheiden. Denn die Mitarbeiter müssen sich darauf einstellen können, dass sie maximal alle zwei Wochen am Wochenende arbeiten. Und sie müssen die Möglichkeit haben, zwischen Früh- und Spätschicht zu kombinieren, besonders wenn sie schulpflichtige Kinder haben. Das wird natürlich schwierig, wenn jemand aus dem Team krank ist. Ich kann das zwar ganz gut ausgleichen, aber mit mehr Leuten und wenn die weniger krank wären, hätte dies auch für mich deutliche Vorteile.“ Sylvia Harms kennt die Problematik hoher Krankenstände und fragt daher, wie die beiden Kolleginnen diese kompensieren.

Dazu Maria Menkel: „Naja, erst mal müssen die anderen Mitarbeiter das abfangen und einspringen. Aber ich versuche auch, meinen Leuten zu vermitteln, dass ein kleiner Husten kein Weltuntergang ist. Schließlich kann damit auch noch gearbeitet werden, wenn einfach ein bisschen weniger geraucht wird.“

Rebekka Osterlohe erzählt aus der Parkresidenz: „Apropos Rauchen: Wir haben jetzt bei uns eingeführt, dass Raucher einen Büchergutschein bekommen, wenn sie einen Monat bei der Arbeit nicht gequalmt haben.“ Maria Menkel wirft ein: „Es ist nun mal auch etwas anderes, mit der besser betuchten Gesellschaft als Kunde; Sie können ja ganz anders kalkulieren als ich.“ „Das mag stimmen, aber es geht ums Prinzip. Denn es wirkt – ein bisschen zumindest! Denn das Rauchen kostet Arbeitszeit und die Mitarbeiter werden eher krank, wenn sie Rauchen und ständig draußen in der Kälte stehen. Da muss eh mehr getan werden, denn nur gesunde Mitarbeiter bringen Leistung.“ Jetzt schaltet sich Frau Harms wieder ein: „Das stimmt“ Ich versuche, meine Mitarbeiter gar nicht erst krank werden zu lassen und probiere seit Kurzem mit einem betrieblichen Gesundheitsmanagement entgegenzuwirken. Bisher ist es noch darauf limitiert, meine Mitarbeiter auszufragen, was ihnen für die Arbeit fehlt und was sie sich wünschen.“

Maria Menkel schweift in Gedanken ab: „Das ist doch ein alter Hut. Wer krank machen will, tut das auch.“ Während sie vor sich hin sinniert, sagt Frau Harms: „Frau Menkel, sie hatten glaube ich noch nicht ausgedet. Wir waren gerade dabei was Sie machen, wenn bei ihnen zu viele Mitarbeiter krank sind.“ Frau Menkel zögert kurz, ob sie den beiden etwas über ihren derzeitigen Joker bei Personalengpässen erzählen soll. Entscheidet sich aber letztendlich dafür. „Wissen Sie, ich habe vor Längerem die Chefin einer Agentur kennengelernt, die selbständige examinierte Altenpfleger vermittelt. Ohne die Freiberufler, die ab und zu für mich arbeiten, könnte der Sonnenhof den hohen Krankenstand nicht auffangen. Ich meine, was hilft es denn, wenn sich die Mitarbeiter ständig krank melden? Manchmal habe ich das Gefühl, dass die sich gegenseitig im Stich lassen. Sehen Sie das nicht auch so?“

Mit einem Lächeln auf den Lippen antwortet Sylvia Harms: „Im Marienhaus setzen wir voll auf die Gemeinschaft. Wir arbeiten zusammen, feiern zusammen und wenn einer krank ist, schreiben wir gemeinsam eine Karte. Jeder gehört dazu und keiner lässt den anderen im Stich. Dazu gehört auch, dass die Leute unbefristete Verträge haben und sich dadurch intensiver einbringen, jeder wie er kann.“

Frau Menkel zweifelt etwas: „Alles schön und gut, Gemeinschaft ist ja toll. Aber letzten Endes sollen die Mitarbeiter doch ihre Arbeit machen. Wenn ich nur daran denke, wie oft ich hinter einer ordentlichen Dokumentation herlaufen muss.“ Auch hierzu weiß die Personalverantwortliche des katholischen Marienhauses etwas zu sagen: „Wir erwerben momentan Tablets und stellen das System langsam auf IT um. Ich kann mir gut vorstellen, viel Zeit einzusparen, wenn die Dokumentation zukünftig digital erledigt wird. Oder die Pflegeplanung ...“

Frau Osterlohe wendet ein: „Das stelle ich mir bei uns ein bisschen schwieriger vor, besonders bei unseren älteren Mitarbeitern. Die zwar mit viel Ruhe und Gelassenheit glänzen, aber für solche neuen Sachen in der Regel nicht zu gewinnen sind.“ Darauf Frau Harms: „Ja, das kann ich nachvollziehen. Meine Philosophie ist es, die Examinierten nur fachgerecht einzusetzen. Sie sollen sich dann gegenseitig die neue Technik erklären. Wir haben da ein paar ganz fitte junge Mädels, die sich damit ziemlich gut auskennen. Das kam auch auf der Berufsbildungsmesse gut an bei den jungen Leuten.“

Maria Menkel denkt sich: „Zu der Messe wäre ich ja auch gerne gegangen. Aber wie soll ich das machen, bei uns klemmt es an allen Ecken und ich habe keine Zeit, einen ganzen Samstag auf so einer Messe zu stehen. Ich brauche Fachkräfte und keine Schüler, die sich nur mal eben informieren wollen.“

Sylvia Harms fährt derweil fort: „Wir arbeiten viel mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen zusammen. Die übernehmen z. B. einen Teil der Nachmittagsbetreuung. Bei uns kommen öfter mal die ‚Grünen Damen‘ vorbei. Die Bewohner tragen auch

ihren Teil bei, z. B. in der Küche und im Endeffekt sinkt dadurch die Arbeitsbelastung der Fachkräfte. Die können sich dann um die eigentliche Arbeit kümmern.“

In dem Moment kommt Gertrud Seiler auf die Terrasse gestürzt und ruft Frau Menkel zu: „Maria, komm mal schnell, Herr Molle ist gestürzt!“ Die Heimleiterin läuft los, um der Mitarbeiterin zu helfen. Die beiden Gäste schauen sich fragend an: „Wie kann das sein? Wieso muss sie jetzt losrennen, machen das nicht ihre Mitarbeiter?“ fragt Sylvia Harms. „Keine Ahnung“, meint Rebekka Osterlohe und zieht an ihrer Zigarette. „Anscheinend hat sie wirklich zu wenig Personal. Aber was könnte sie nur anders machen?“

2.7 Blick in die Zukunft

Rosenthal, 14 Dezember, 5.45 Uhr Getrud Seiler erinnert sich an die Vorkommnisse im September. Sie war zu ihrer Chefin, Maria Menkel, gegangen und wollte mit ihr die Bedenken und Nöte der Mitarbeiter zu dem System „ein Partner für alle Fragen“ besprechen. Frau Menkel hörte zu und wollte sich ein paar Gedanken machen; wenige Tage später dann aber: „Gertrud, was soll das? Gerade als eine meiner besten Mitarbeiter solltest mich doch unterstützen und das System mit tragen, stattdessen untergräbst du meine Autorität und meckerst nur rum. Erledige erst einmal deine Arbeit, bevor du dich mit deinen Kollegen zum Kaffeekränzchen zusammen setzt und dir so etwas überlegst. Wer ständig zu spät kommt, nur weil das Kind wieder irgendetwas hat, sollte vielleicht die Füße still halten!“

Sie wischt die Erinnerung zur Seite und konzentriert sich auf die gleich beginnende Schicht im Marienhaus, ihrem neuen Arbeitsplatz.

Fachkräftemangel im Pflegesektor

Klöppner, M.; Kuchenbuch, M.; Schumacher, L.

2017, XV, 57 S. 4 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-662-54013-8