

Zukunft Pflege Niederrhein

Fachkräftesicherung in der Pflegebranche

Die Zahl der Menschen mit Pflege- und Unterstützungsbedarf wächst stetig. Gleichzeitig verzeichnet die Pflegebranche Fachkräftengpässe sowie eine überdurchschnittlich hohe Zahl an Berufsaustritten. Jetzt will „Zukunft Pflege Niederrhein“, ein im Rahmen der Fachkräfteinitiative NRW gefördertes Projekt, die Aktivitäten von neun Pflegeeinrichtungen in den Bereichen Personalentwicklung, Führung, Beteiligung, Arbeitsorganisation und Innovationsmanagement mithilfe von Qualifizierungs- und Coachingmodulen weiter professionalisieren und so einen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten.



Ein Blick in die Stellenausschreibungen von Tageszeitungen genügt, um zu erkennen, in welchen Branchen der Fachkräftemangel tatsächlich angekommen ist. Auf knapp 30 Prozent schätzt Dr. Joachim Hafkesbrink, Geschäftsführer der Forschungs- und Beratungsgemeinschaft innowise GmbH, den Anteil der Stellenangebote, der auf die Pflege- und Gesundheitsbranche entfällt. Tatsächlich sagen makroökonomische Studien ein dramatisches Defizit vor allem an examinierten Fachkräften für das Jahr 2020 voraus. Doch für viele Betriebe ist der Mangel an gut ausgebildetem Personal schon heute spürbar. Sie stehen unter enormem Druck, fürchten um ihre Existenz.

Vor diesem Hintergrund gerät die gesetzlich fixierte Fachkräftequote immer stärker in die Kritik. Sie soll die Qualität in der Pflege sichern und besagt, dass in einem

vom Medizinischen Dienst der Krankenkassen zugelassenen Betrieb mindestens 70 Prozent des Pflegepersonals examinierte Fachkräfte sein müssen – eine Vorgabe, die angesichts des schwindenden Fachkräftepotenzials kaum einzuhalten und nach Ansicht von Dr. Joachim Hafkesbrink zudem überflüssig ist: „Für die meisten Tätigkeiten im Bereich der Altenpflege sind examinierte Fachkräfte überqualifiziert. Eigentlich müsste das Berufsbild geändert werden, damit auch Heilerziehungspfleger, Arzthelferinnen oder gut angelegte Hilfskräfte ohne aufwändige Nach- und Umqualifizierung in den Pflegeberuf wechseln können. Aber dafür ist das System zu unflexibel. Das ist kein Markt-, sondern ein Politikversagen.“

Eine Auffassung, die Barbara Witz, Inhaberin und Geschäftsführerin der „Hauslichen Krankenpflege“, eines ambulanten

Pflegebetriebs in Duisburg, uneingeschränkt teilt: „Schon längst dominiert nicht mehr die Kranken-, sondern die Altenpflege unser Geschäftsfeld. Mussten wir früher viele medizinische Leistungen erbringen, sind für die immer älter und oft dementer werdenden Kundinnen und Kunden heute ganz andere Dienstleistungen erforderlich. Dreijährig Examierte sind in der ambulanten Pflege völlig unterfordert, weil hier an medizinischen Aufgaben gerade mal ein Verbandswechsel anfällt. Doch mit den veränderten Bedarfen unserer Branche infolge des demografischen Wandels hält die Politik nicht Schritt, sondern beharrt weiterhin auf der Fachkräftequote – zum Nachteil der Kunden und der Betriebe.“

Grund genug für die Unternehmerin, am Projekt „Zukunft Pflege Niederrhein“ teilzunehmen: „Wir werden durch das

Projekt keine neuen Mitarbeiter bekommen, aber Hinweise darauf, wie wir unsere Fachkräfte sichern können. Vielleicht können wir darüber hinaus aber auch etwas Einfluss auf die Politik nehmen, damit sie stärker als bisher die Verhältnisse an der Basis und unsere Erfahrungen berücksichtigt.“

Ausbalanciertes Dreieck

Genau hier, an den Erfahrungen der Pflegebetriebe, setzt das Projekt „Zukunft Pflege Niederrhein“ an. Entwickelt wurde es im Rahmen des für die Fachkräfteinitiative NRW obligatorischen regionalen Handlungsplans, an dem die Regionalagentur Niederrhein beteiligt war. „In unserer Region“, beschreibt deren Geschäftsführer Dr. Jens Stuhldreier die Ausgangslage, „ist das Handlungsfeld Gesundheit und speziell die Altenpflege von überdurchschnittlicher Bedeutung für die Beschäftigung.“

Ziel des Projekts ist deshalb die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitenden in der Altenpflege durch ein ganzheitliches Qualifizierungs- und Coaching-Programm sowie die Erhöhung der Verweildauer der Beschäftigten in ihrem Beruf. Gleichzeitig geht es darum, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Branche zu sichern und die Arbeitgeberattraktivität der teilnehmenden Betriebe zu steigern. Weiteres Ziel ist die Einrichtung eines regionalen Arbeitskreises, eines Netzwerks zum Erfahrungsaustausch über alle Einrichtungsgrenzen hinweg.

Zu berücksichtigen sind dabei laut Dr. Joachim Hafkesbrink Besonderheiten der Branche: „Anders als in einem Industrieunternehmen muss in Pflegebetrieben das

Dreieck aus Dienstleistungsqualität, Kosteneffizienz und Qualität der Arbeitsbedingungen stimmen. Ist deren Verhältnis zueinander nicht ausbalanciert, kann von Produktivität keine Rede sein.“ Klar ist für ihn, „dass die Betriebe trotz zunehmender Ökonomisierung der gesamten Branche ihre Beschäftigten nicht wie Zitronen auspressen können, sonst steuern wir auf eine Katastrophe zu.“

Beteiligungsorientierter Ansatz

Neun Einrichtungen der Altenpflege aus der Region Niederrhein sehen das offensichtlich ähnlich und beteiligen sich an dem Projekt, darunter kleinere wie das „Haus Böckelt“, eine Pflege- und Wohngemeinschaft für Senioren in Geldern mit rund 30 Beschäftigten, aber auch große wie das stationäre Christopheruswerk in Duisburg mit 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Bereitschaft der Einrichtungen, sich präventiv für die Fachkräftesicherung zu engagieren, ist in der Branche keineswegs die Regel: „Dort, wo die Vakanzenzeiten noch unter 60 Tagen liegen“, weiß Dr. Joachim Hafkesbrink, „tut sich wenig. Leidensdruck und Beratungsresistenz korrelieren.“ Vor Knowledge-Transfer schrecken zumindest die am Projekt teilnehmenden Betriebe nicht zurück, für den Projektmanager „ein idealer Nährboden für Netzworkebildung.“

Zielgruppen des Projekts sind Führungskräfte sowie Mitarbeitende und Belegschaftsvertretungen. Rund 130 Beschäftigte nehmen in Form neu zu bildender „Employability-Teams“ unmittelbar an den Projekt-Aktivitäten teil. In ihnen sind Frauen und Männer sowie Personen mit Migrationshintergrund jeweils angemessen vertreten.

Über Fragebögen wollen die Projektverantwortlichen zunächst herausfinden, „welche Themen nach Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am ehesten anzupacken sind.“ Vertieft werden sollen die dabei aufgeworfenen Fragestellungen in themenbezogenen Workshops. Dr. Joachim Hafkesbrink: „Wir wollen keine akademischen, auf Modellen beruhenden Lösungen, sondern das implizite Wissen der Beschäftigten über ihre Arbeitssituation explizieren und formalisieren. Was in den Köpfen der Beschäftigten ist, schreiben wir auf, visualisieren es und arbeiten gemeinsam an betriebsbezogenen Lösungen in unterschiedlichen Modulen.“

Das partizipative Vorgehen kombiniert einen unternehmensspezifischen Beratungsansatz mit überbetrieblichem Erfahrungsaustausch, wobei die Beschäftigten und die Belegschaftsvertretungen eng in den Prozess der Erarbeitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen einbezogen sind. Kontinuierlich begleitet wird die Implementation beschlossener Maßnahmen durch Beratung und Coaching in den Betrieben.

Mitarbeitergerechte Arbeits(zeit)organisation

Schon heute steht nach Erkenntnissen von Dr. Joachim Hafkesbrink eine Vielzahl teils von der „Initiative Neue Qualität Arbeit“ (INQA) vorgelegten Studien, Checklisten sowie Interventions- und Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung, „doch das in der Wissenschaft generierte Wissen diffundiert nicht, gelangt nicht in die Betriebe.“ Ursache dafür sei der enorme ökonomische Druck, unter dem die Betriebe arbeiten.

Wichtige Stellschraube zur Fachkräftebindung ist nach seiner Ansicht die mitarbeitergerechte Gestaltung der Arbeitsabläufe und der Arbeits(zeit)organisation. Nur so lassen sich die Leistungsfähigkeit steigern, Überlastung vorbeugen, Leben und Arbeiten im Gleichgewicht halten und die Attraktivität von Pflegeberufen steigern.

Konkret kann das zum Beispiel die Einführung von Jobrotation bedeuten. Deren Ziel wäre, Pflegekräfte nicht durch ausschließlichen Einsatz in der Grund- und Behandlungspflege frühzeitig zu verschleifen, sondern ihnen Teile der sozialen Begleitung oder der Pflegedokumentation zu übertragen. Ähnlich wirkungsvoll wären „Job Enrichment“ oder „Job Enlargement“: „Ein Belastungswechsel könnte die taxonomischen Beanspruchungen reduzieren. Größere Einrichtungen wie etwa das Christopheruswerk haben da sicher größere Spielräume als kleine Betriebe, aber hier könnten wir uns durch Netzbildung mobiler Einrichtungen neue Gestaltungsmöglichkeiten erschließen.“

Beispielhaft für andere am Projekt beteiligte Unternehmen kann aber auch das vom Projektpartner „Haus Böckelt“ bereits im letzten Jahr eingeführte Wohnbereichsprinzip sein, eine (arbeits)organisatorische Umstellung, die Pflege und Hauswirtschaft neu miteinander verknüpft und damit besser funktionierende Kommunikationsstrukturen schafft, die zur Arbeitserleichterung für die Beschäftigten beitragen.

Neben der Arbeitsorganisation wird die Arbeitszeitorganisation eine wichtige Rolle spielen. Hier hat Geschäftsführe-

rin Barbara Witz in ihrer „Häuslichen Krankenpflege“ schon immer für „regelmäßige Dienstpläne“ ihrer elf fest angestellten Beschäftigten gesorgt: „Das ist ungewöhnlich, aber für meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äußerst wichtig, denn so können sie ihre privaten Angelegenheiten für das ganze Jahr im Voraus planen.“ Ermöglicht wird die Regelmäßigkeit durch den Einsatz flexibler Aushilfskräfte wie Zeitarbeiter oder Minijobber an Wochenenden oder im Krankheitsfall. Dabei handelt es sich um dreijährig ausgebildete Krankenschwestern, Krankenpfleger, Altenpflegerinnen sowie sonstig geeignete Personen mit einer von der Krankenkasse anerkannten Zusatzqualifikation, die ihnen einfache Behandlungstätigkeiten wie die Vergabe von Medikamenten erlaubt. „Der Einsatz der Aushilfskräfte kostet unseren Betrieb viel Geld“, berichtet Barbara Witz, „aber die fest Angestellten freuen sich über feste Dienstpläne und die Kunden über die Kontinuität in der Versorgung.“

„Ein bisschen Zeitdruck“ aber sei unvermeidbar, so die Unternehmerin, „damit es wirtschaftlich bleibt“. „Ich gebe Richtzeiten vor, plus minus zehn Minuten. Anders als früher, können die Pflegekräfte aber nicht mehr bei jedem Kunden mal eine Tasse Kaffee trinken. Die Zeiten sind vorbei. Aber auch die Kunden werden anspruchsvoller, setzen ihrerseits die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Zeitdruck.“

Viel zu selten wird nach ihrer Auffassung im Kontext von Arbeitszeitorganisation auf den Belastungsfaktor „Auto fahren“ in der ambulanten Pflege hingewiesen: „Pro

Tag zu 15 Kunden fahren zu müssen, ein- und aussteigen, Parkplatzsuche, und das im Spätdienst zur Rushhour in der Stadt Duisburg, das kann, insbesondere für Ältere, sehr anstrengend sein.“ Als umso wichtiger erachtet sie die Wertschätzung für ihre Beschäftigten. „Wir sind alle ein Team, da gehört die Führung mit dazu. Wir sitzen nicht abgeschottet hinter geschlossenen Türen, sondern nutzen unser großes Ladenlokal als Büroraum. Wenn unsere Mitarbeiterinnen zur Arbeit kommen, sitzen wir erst mal zusammen, trinken Kaffee, sprechen über Privates und über Patienten, über ihre Belastungen und über ihre Wünsche. Wenn sie dann mal an einem bestimmten Tag frei haben wollen, versuche ich das irgendwie zu ermöglichen.“

Coaching, Qualifizierung und Supervision

Weiterer Schwerpunkt des Projekts ist der gezielte Aufbau neuer Kompetenzen. Sie sollen den Betrieben neue Entwicklungswege und Perspektiven in der Pflege eröffnen. Inspirieren lassen will sich das Projekt dabei auch von Ideen und guter Praxis anderer, nicht am Projekt teilnehmender Betriebe. So entwickelt zum Beispiel die Krefelder Seniorenhilfe Quartierskonzepte, bei denen Pflegebetriebe eng mit anderen für Senioren relevanten Einrichtungen bis hin zu Bäckereien kooperieren und eine gemeinsame Anlaufstelle bilden. Dr. Joachim Hafkesbrink: „Das dient der sozialen Einbettung älterer Menschen im Quartier.“

Fester Bestandteil des Projekts ist zudem ein Qualifizierungsprogramm, das zehn

Module umfasst, zugeschnitten auf den spezifischen Bedarf der Zielgruppen. Dazu zählen „Gute Arbeit in der Altenpflege: Hintergründe, Zielsetzungen und Gestaltungsfelder“, „Pflege-Check: Stärken und Schwächen entwickeln, Chancen und Risiken identifizieren“, „Entwicklung von Strategien zur Mitarbeiterbindung und Fachkräftesicherung“ sowie „Aufbau einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur: Vertrauen, offene Kommunikation und Zusammenarbeit“.

Im Anschluss an die Qualifizierung bearbeiten die Teilnehmenden die Themen jeweils speziell für ihren Arbeitsbereich. Um nachhaltige Verbesserungen zu erzielen, werden die Maßnahmen mit den Strategien der Einrichtungen verknüpft. Dazu zählen etwa die Entwicklung neuer Angebote, die Vernetzung mit Kooperationspartnern oder die Erschließung neuer Zielgruppen. Das könnten zum Beispiel ältere Menschen mit Migrationshintergrund sein. Sie entscheiden sich nach Erfahrungen von Barbara Witz fast ausschließlich für Einrichtungen, die von Personen mit gleichem Migrationshintergrund wie ihrem geführt werden.

Die im Projekt angebotenen Qualifizierungsmodule jedenfalls ergänzen die obligatorischen Qualifizierungen im Bereich pflegewissenschaftlicher Neuerungen, wobei Barbara Witz kritisch anmerkt, dass „manche von den Krankenkassen vorgeschriebene Fortbildungen überflüssig und andere, nicht vorgeschriebene wie zum Beispiel spezielle Kurse zur Wundversorgung für dreijährig Examierte oder zum Thema Kinästhetik, trotzdem von uns durchgeführt werden.“

Ein Problem sieht sie in Chaos und Intransparenz der beruflichen Weiterbildungsangebote: „Es gibt so viele Qualifizierungen für nicht gelernte Kräfte, die viele Stunden umfassen und richtig viel Geld kosten, ohne dass sie von den Krankenkassen anerkannt, also beruflich nicht verwertbar sind.“ Die Unternehmerin berichtet von einem aktuellen Fall: „Bei uns hatte sich eine 40-jährige, hoch motivierte Frau beworben, die eine 1.160 Stunden umfassende Ausbildung zur angelernten Fachkraft für Gesundheit und Sozialwesen nach § 132 SGB V absolviert hatte. Sie wäre genau die Richtige gewesen für unseren Betrieb, doch die Kasse hat die Weiterbildung nicht anerkannt.“ Wirkungsvollstes Mittel zur Fachkräftesicherung ist nach ihrer Ansicht jedoch die betriebseigene Ausbildung und die spätere Übernahme der Auszubildenden. Doch vielen Einrichtungen gelingt es nicht, ihre Auszubildenden zu halten. „Nicht wenige der jungen Menschen kapitulieren an dieser zweiten Schwelle am Anfang ihres Berufslebens, weil sie befürchten, die große Verantwortung beim Umgang mit Leid und Tod nicht verkraften zu können“, so Dr. Joachim Hafkesbrink. „Wir wollen jetzt einen Psychologen hinzuziehen, der den jungen Leuten in dieser wichtigen Berufseinstiegsphase mit Supervision zur Seite steht.“

Weiterer Schwerpunkt im Handlungsfeld „Ausbildung“ soll das „Social Media Recruiting“ werden, also die Nutzung sozialer Medien zur Fachkräftegewinnung, auch und insbesondere in der Zielgruppe der Menschen mit Migrationshintergrund. Der Projektmanager: „In Hamburg gibt es bereits ein einschlägiges Internet-

portal, wo Unternehmen, Fachkräfte und Auszubildende authentische Berichte aus ihrer Arbeitswelt posten. Darüber lassen sich viele eher Jugendliche für eine Ausbildung in einem Pflegebetrieb gewinnen als über Zeitungsannoncen.“

Derweil bereitet manchen Betrieben das neue, im Januar 2013 in Kraft getretene Pflegeneuausrichtungsgesetz Kopfzerbrechen. Barbara Witz bemängelt die unzureichenden Vergütungen für die neu eingeführten Zeitauschalen: „So lassen sich die erforderlichen Pflegeleistungen kaum in bedarfsgerechtem Umfang erbringen. Die im Gesetz festgelegten Punktwerte reichen nicht, um akzeptable Löhne zahlen zu können. Aber wir müssen bestimmte Dienstleistungen zum festgelegten Preis anbieten, da sind wir wie Marionetten, und der Kunde kann wählen. Das gibt ein Hauen und Stechen um jeden Cent – und dann redet die Politik von Qualität in der Pflege und von Fachkräftesicherung.“

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Walter Siepe, Tel.: 02041 767-275

E-Mail: w.siepe@gib.nrw.de

KONTAKT

Dr. Joachim Hafkesbrink

innowise – research & consulting GmbH

Bürgerstr. 15

47057 Duisburg

Tel.: 0203 3937640

E-Mail: jh@innowise.eu

Internet: www.innowise.eu

AUTOR

Paul Pantel, Tel.: 02324 239466

E-Mail: paul.pantel@garcor.de