

Personallengpässe abfedern

Nicht nur in Pflegeheimen, sondern auch in so manchen sozialen Institutionen sind die personellen Ressourcen zeitweise oder dauernd zu tief. Dies hat Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit und auf die Gesundheit der Mitarbeitenden. Es gibt Massnahmen, um solche Personallengpässe etwas abzufedern.

Von David Rossi*

Stellen wir uns vor: Im (fiktiven) Team Sonnenberg der Institution Waldheim arbeiten eigentlich sieben Mitarbeitende mit einem Pensum von insgesamt 470 Stellenprozenten. In dieser Woche sind aber nur 310 Stellenprocente besetzt. Somit fehlen 160 Stellenprocente. In den fünf Wochen davor hatten 120 Stellenprocente gefehlt.

Ist das eine Ausnahme in sozialpädagogischen Institutionen? Mitnichten. In einigen Institutionen ist dies eher die Regel. Wie kommt es dazu, und was hat es für Auswirkungen?

Gravierende Folgen

Schauen wir uns die Situation im Team Sonnenberg genauer an: Stefan (80 Prozent) ist seit vier Monaten krankgeschrieben. Fränzi (60 Prozent) ist seit acht Wochen im Mutterschaftsurlaub, Ursula (60 Prozent) hat eine starke Grippe und fällt deswegen eine ganze Woche aus. Die Teamleiterin Katja arbeitet 100 Prozent. Davon stehen ihr 20 Prozent für ihre Führungsaufgaben zur Verfügung. Die Institution hat eine Springerin, die demnächst einen Teil von Stefans Pensum (40 Prozent) übernehmen wird. Trotz Einsatz der

Springerin und Rückkehr von Ursula fehlen dem Team über weitere zwei Monate 100 Stellenprocente.

Die verbleibenden Mitarbeitenden des Teams müssen die Arbeit der fehlenden Mitarbeitenden auffangen. Die Folgen sind vielfältig:

- Die Journaleinträge über die Klientinnen und Klienten werden meist nicht gemacht. Dadurch sind die verschiedenen Mitarbeitenden schlecht über Vorkommnisse und neue Regelungen informiert und es kommt zu Konflikten, weil Klienten diese Unklarheiten und die teilweise widersprüchlichen Handhabungen der Mitarbeitenden spüren.
- Die Freizeitaktivitäten der Klienten können oft nicht durchgeführt werden, weil niemand da ist, der sie begleiten kann. Bei einigen Klientinnen und Klienten führt dies merklich zu mehr Gereiztheit.
- Bestellungen von Pflegematerial und Lebensmittel werden gemacht, ohne vorher das zeitaufwendige Inventar zu machen. Dies führt dazu, dass Material fehlt, von bestimmtem Material zu viel da ist und wiederholt Lebensmittel weggeworfen werden müssen.

- Die wenigen vorhandenen Sitzungen werden vor allem gebraucht, um die Aufgaben und die Vertretungen zu organisieren und «den Laden am Laufen zu halten». Dies führt dazu, dass keine Zeit bleibt für einen Austausch zum Befinden, für Rückmeldungen, Diskussionen und schon gar nicht für die gemeinsame Verbesserung von Abläufen oder die Besprechung von neuen Strategien im Umgang mit herausforderndem Verhalten einzelner Klienten.
- Die Teamleiterin Katja arbeitet fast 100 Prozent in der Betreuung mit. Dadurch fehlt ihr die Zeit für die Vorbereitung der Mitarbeitergespräche, für das eigene Führungscoaching oder die Rücksprache mit den Mitarbeitenden bei der Einsatzplanung.
- Weil die Situation schon seit mehreren Jahren immer wieder so ist, erwägen zwei der Mitarbeitenden einen Stellenwechsel. Eigentlich mögen sie die Arbeit, aber sie befürchten, dass sie ein Burnout haben könnten, wenn sie weiterhin so arbeiten müssen.

Teufelskreis durchbrechen

Nebst den negativen Folgen für die Klientinnen und Klienten und die

Mitarbeitenden hat das Fortbestehen von solchen Situationen gravierende Folgen für das Team und die ganze Institution. Aufgrund der hohen Belastung steigt die Krankheits- und Burnout-Quote. Dadurch steigt die Belastung der bleibenden Mitarbeitenden, was wiederum den Ausfall dieser Mitarbeitenden fördert. Wenn neue Mitarbeitende sich bewerben, nehmen sie während des Hospitierens die Belastung wahr und entscheiden sich für eine andere Stelle. Wiederum andere treten die Stelle an, kündigen aber nach einem oder zwei Jahren wieder, weil sie ihrer Gesundheit Sorge tragen wollen und können. Der Ruf der Institution leidet, und die Attraktivität auf dem Markt sinkt, wodurch es noch schwieriger wird, qualifiziertes Personal zu finden. Auf diese Weise entsteht nicht nur Leiden bei Menschen, sondern auch finanzieller Schaden. Die Kosten von Ausfällen, höheren Prämien der Krankentaggeldversicherung, Rekrutierung und Konflikten bei der Arbeit können enorm sein.

Egal, welche Massnahmen man trifft: Wirklich befriedigende Verhältnisse wird man kaum schaffen. Dazu sind die finanziellen Rahmenbedingungen im sozialen Bereich zu schwierig. Hingegen gibt es Massnahmen, die Institutionen vor diesem Teufelskreis bewahren können:

- Eine Institution kann ausrechnen, wie viele längerfristige Ausfälle sie jährlich hat.
- In Zusammenarbeit mit den betroffenen Teamleitungen kann festgelegt werden, wie lange ein Team mit wie viel unbesetzten Stellenprozenten so arbeiten kann, dass die Mitarbeitenden sich zwischendurch erholen können.
- Darauf basierend, kann ausgerechnet werden, wie viel Stellenprocente es für Springerinnen und Springer braucht.
- Anschliessend kann festgelegt werden, in welcher Form Springerstellen geschaffen werden: Wie viele Mitarbeitende gibt es, die gerne bereit wären, zwischendurch für einige Monate ein höheres Pensum zu

übernehmen? Gibt es Mitarbeitende, die es spannend fänden, nebst der fixen Teilzeitanstellung in einem Team ein fixes Pensum als Springerin oder Springer zu übernehmen? Und schliesslich: Kann man reine Springerstellen ausschreiben, und wie müssen diese gestaltet sein, damit sie attraktiv genug sind?

Gesundheitsförderung. Auf lange Sicht ist es für die Menschen und die Organisation zielführend und kostensparend, wenn dafür gesorgt wird, dass

- die Mitarbeitenden wissen, was ihrer Gesundheit zuträglich ist.
- die Mitarbeitenden ein gutes Gespür dafür entwickeln, wie es um ihre Belastung steht.

Es gibt Mitarbeitende, die es spannend finden, nebst der fixen Teilzeitanstellung in einem Team ein fixes Pensum als Springerin oder Springer zu übernehmen.

Führungsressourcen sichern

Eine weitere wichtige Massnahme ist das Sicherstellen der «Führungsressourcen». Teamleitungen brauchen genügend Stellenprocente, um ihre Führungsaufgaben wahrzunehmen. Je anstrengender die Arbeit ist, desto mehr Unterstützung und Begleitung benötigen die Mitarbeitenden. Je niedriger die vorhandenen Ressourcen, desto wichtiger ist es, zwischendurch Zeit zu haben, um sich einen Überblick zu verschaffen und zu schauen, wie man Priorisieren kann und wo schnelle Entlastung dringend nötig ist.

Oft kommen Personen in Führungspositionen, ohne eine entsprechende Aus- oder Weiterbildung gemacht zu haben. Durch Führungscoachings können Institutionen nicht nur zur persönlichen Entwicklung von Führungspersonen beitragen, sondern vor allem auch zum Ausschöpfen der entsprechenden Ressourcen. Übersicht gewinnen, Selbstreflexion, Fokussieren, Priorisieren, Ziele definieren, Dynamiken erkennen: Dies alles dient der Entfaltung der Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit von Führungspersonen.

Ein weiterer wirksamer Bereich gegen den Teufelskreis der Überlastung ist die

- die Mitarbeitenden wissen, wie wichtig Abgrenzung ist, besonders in Kombination mit einem hohen persönlichen Engagement.
- das Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeitenden so stark ist, dass die Mitarbeitenden sich im Fall von Problemen lieber zu früh als zu spät melden.

Natürlich kosten diese Massnahmen. Meiner Ansicht nach sind sie notwendig, selbst wenn die entstehenden Kosten höher als die Ersparnisse wären: weil man Sorge tragen möchte zu den Klientinnen, Klienten und den Mitarbeitenden. Aus meiner Erfahrung ist es allerdings so, dass diese Kosten über die Jahre gesehen geringer sind als die Kosten im Fall eines Teufelskreises durch Dauerüberlastung. ■

* David Rossi ist Psychologe, Coach und Gesprächstrainer. Er hat mehrere Jahre als Kitaleiter und Schulleiter im sonderpädagogischen Bereich gearbeitet. Seit einigen Jahren unterstützt er Institutionen im Bereich Bildung und Soziales bei Veränderungsprozessen sowie bei der Bewältigung von Konflikten, und er gibt Weiterbildungen für eine klare und wertschätzende Kommunikation. david-rossi.ch