

# Fachkräftemangel

## Führen im Dreiecksverhältnis

Das Management einer Senioreneinrichtung basiert für die Führungskräfte häufig auf dem **Ausgleich zwischen verschiedenen Interessen**. Neben dem Wohl der Bewohner und der Kommunikation mit den Angehörigen ist vor allem die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein entscheidender Schlüssel für den Erfolg.

**K**eine Frage: Eine Senioreneinrichtung zu leiten erfordert natürlich umfassende Kenntnisse der bestimmenden Gesetze und Vorschriften sowie der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge. Weit schwieriger und in Zeiten des Fachkräftemangels umso wichtiger ist es jedoch, die Kunst des Umgangs mit Menschen verschiedener Wesensart und in verschiedenen Funktionen zu lernen, um die Mitarbeiter der Einrichtung zu engagierter Arbeit zu motivieren.

Dabei geht es natürlich zunächst um die Faktoren und Bedingungen, die für einen adäquaten Umgang mit alten und pflegebedürftigen Menschen eine Rolle spielen. Dabei zählt nicht nur die Tatsache, dass die meisten Heimbewohner vor dem Hintergrund ihres Alters oder von Vorerkrankungen multimorbid sind. Beispielsweise ist auch das Wissen um die Kriegskindheit der zwischen 1930 und 1945 geborenen wichtig für das Verständnis schwieriger Verhaltensweisen alter Menschen.

Darüber hinaus ist für Führungskräfte die Kenntnis der Aufgaben und Rollen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Bedeutung. Hier eröffnet das Wissen um die demografische Entwicklung unserer Gesellschaft einen Blick auf die Zukunft mit einer weiter wachsenden Anzahl Pflegebedürftiger, für die

immer mehr Pflegekräfte gebraucht werden. Dabei arbeitet die Mehrheit der Pflegenden bereits heute auf Teilzeitstellen, weil sie keine Vollzeit mehr schaffen, obwohl die Bezahlung dadurch kaum zum Leben reicht. Sie haben mehr Krankheitstage und nehmen mehr Medikamente ein als Beschäftigte in anderen Berufen. Und sie steigen früher als andere aus dem Beruf wieder aus. Mit einer besseren Entlohnung allein wird die Lage nicht entscheidend verändert. Bessere Arbeitsbedingungen und mehr Personal rangieren seitens der Betroffenen an höherer Stelle.

### Das Augenmerk muss auf den Mitarbeitern liegen

In diesem gesellschaftlichen Kontext des Mangels an geeignetem Personal hat die Leitungskraft den Auftrag, die vorhandenen Stellen zu besetzen und die Mitarbeiter zu halten. Das erfordert, die Arbeit der Mitarbeitenden transparent zu organisieren und ihnen dabei ein hohes Maß an Selbstbestimmtheit zu gewähren, damit sie gesund und einsatzfähig bleiben und sich gerne für die alten Menschen und den Betrieb engagieren.

Das Augenmerk der Leitung muss auf den Mitarbeitern liegen, weil diese ihre Arbeit nur dann gut machen können, wenn sie selbst gut behandelt werden und gute Arbeitsbedingungen haben. Dabei ist ein Konflikt zwischen den Wünschen der Angehörigen, den Bedürfnissen der zu Pflegenden, den Vorschriften des MDK, der Hygiene, der Heimaufsicht und der Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter vorprogrammiert. Hinzu kommen noch die wirtschaftlichen Ziele der Einrichtungsträger.

In diesem Kontext ist es nötig, in dem anspruchsvollen Dreiecksverhältnis beim Umgang mit den Mitarbeitern, Bewohnern und Angehörigen gleichermaßen respektvolle und gute Beziehungen zu pflegen. Dabei sind die Rahmenbedingungen in der Einrich-

## Fachbuch

Wie wirkt sich der Pflegenotstand in der Praxis aus? Unter welchen Bedingungen arbeiten Pflegekräfte? Um diese Fragen geht es in dem neuen Buch von Borghild Wicke-Schuldt mit dem Titel „Dreiecksverhältnisse im Altenheim – Leitung zwischen Bewohnern, Mitarbeitern und Angehörigen“. Es ist bei Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen, im September 2020 erschienen. Die Autorin beschreibt anhand von Fallbeispielen, wie man im Umgang mit Mitarbeitern und im Umgang mit Bewohnern sowie mit Angehörigen gleichermaßen respektvolle und gute Beziehungen pflegen kann.



tung von entscheidender Bedeutung. Ohne eine gute Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden gibt es kein gutes Betriebsklima. Kommunikation und Absprachen müssen organisatorisch im Betriebsablauf fest verankert sein und in der Praxis von allen Beteiligten gelebt werden.

Auch sollte eine Organisation sich den gesellschaftlichen Entwicklungen anpassen und sich stets weiter entwickeln. Dies ist ein Prozess, der in einem Mitarbeiterteam gemeinsam besprochen werden sollte. Organisationsentwicklung geschieht nicht von oben nach unten, sondern aus der Praxis aller Mitarbeiter unter der respektvollen Führung der Leitungskraft.

Dabei darf die Entwicklung auf dem Pflegemarkt in Deutschland nicht unberücksichtigt bleiben. Damit das System sich nicht selbst ad absurdum führt,

„In dem anspruchsvollen Dreiecksverhältnis mit Mitarbeitern, Bewohnern und Angehörigen ist es wichtig, gleichermaßen respektvolle

und gute Beziehungen zu pflegen.“



**Borghild Wicke-Schuldt,**  
Autorin

weil es keine Pflegekräfte mehr bekommt, muss an vielen Stellen ein Wertewandel stattfinden – hin zu Gemeinwohlorientierung und Nachhaltigkeit im Interesse der Menschen: den Mitarbeitenden, den Pflegebedürftigen und ihrer Angehörigen.

Nachhaltigkeit als Wert gegenüber den Mitarbeitern bedeutet, dass sie nicht ohne Rücksicht auf ihre Gesundheit verschlissen werden dürfen, sondern dass man Bedingungen für ein gesundes Arbeitsleben schaffen muss. Dass Veränderungen der Zielsetzungen und Werte auch bei großen Unternehmen kurzfristig möglich sind, zeigt uns die Coronakrise. Wer in die Zukunft denkt, muss offen sein für neue Werte. Heimleitungen, die täglich mit diesen strukturellen Problemen zu tun haben, haben die Aufgabe, in diesem humanistischen Sinne auch auf ihre Vorgesetzten und auf die Träger von Einrichtungen Einfluss zu nehmen.

Gastautorin Borghild Wicke-Schuldt ist eine erfahrene Einrichtungsleiterin und hat verschiedene Bücher zum Thema Mitarbeiterentwicklung veröffentlicht.

**CAR€ Invest**  
PFLEGE MACHT MARKT

## Digitale Transformation in der Pflege

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel – zwei Einflussfaktoren, die die Altenhilfe vor ganz besondere Herausforderungen stellen. Doch welche Innovationen und digitalen Tools entlasten Pflegekräfte und erhöhen die Lebensqualität der Pflegebedürftigen? Dieses Buch beschreibt die Geschäftsideen von Start-ups, zeigt den Nutzen auf und informiert über die Entwicklung des Geschäftsfeldes. Ziel des Buches ist es, Start-ups und Betreiber, Projektentwickler oder Investoren zusammenzubringen. Verschaffen Sie sich einen konzentrierten Überblick zu diesem spannenden Thema.



**INNOVATIONEN,  
START-UPS UND  
PERSPEKTIVEN**

Thomas Bade (Hrsg.)  
**Digitale Transformation in der Pflege**  
2018, 139,00 €,  
Best.-Nr. 20802

**Vincenz Network**  
T +49 511 9910-033  
buecherdienst@vincenz.net



[www.altenheim.net/shop](http://www.altenheim.net/shop)