

Bedingungen schaffen, die die Leute halten



Personal vor dem Alters- und Pflegeheim Vorderdorf in
Trogen AR: Angebote an die Fachkräfte machen.

Bild: Haus Vorderdorf

Das Alters- und Pflegeheim Haus Vorderdorf in Trogen AR trotz dem Fachkräftemangel. Statt immer und überall zu sparen, investiert man in die Ausbildung und in Massnahmen für ein gutes Betriebsklima. Die Erfahrungen damit sind gut, die Fluktuationsraten beim Personal niedrig.

Von Urs Tremp

Trogen: 900 Meter über Meer, 1850 Einwohnerinnen und Einwohner, eine halbe Bahnstunde von St. Gallen. Zwar Mit-Hauptort eines Halbkantons (Appenzell Ausserrhoden) und ausgestattet mit kunsthistorisch bedeutenden Wohn-, Repräsentations- und Kirchenbauten. Doch Trogen liegt abseits der grossen Verkehrswege. Die Eisenbahn endet hier: eine Sackgasse der Appenzeller Bahnen. Und ausgerechnet im Trogner Alters- und Pflegeheim Haus Vorderdorf, einem Haus für verschiedene Wohnformen, soll der Fachkräftemangel kein oder kaum ein Thema sein?

Ilir Selmanaj weiss natürlich, dass man sich dies in Zürich oder Bern kaum vorstellen kann. Und der Leiter des Hauses streitet gar nicht ab, dass man die Klage über fehlendes Pflegepersonal auch in Trogen kennt. Doch er sagt auch: «Wir müssen aufhören zu jammern.» Stattdessen: «Etwas unternehmen.»

Neuausrichtung auch beim Personal

Tatsächlich hat man im Haus Vorderdorf, das eigentlich mehrere Häuser umfasst, in den vergangenen Jahren einigen Aufwand betrieben, um aus dem Alters- und Pflegeheim nicht nur für die rund 70 Bewohnerinnen und Bewohner, sondern auch für die ebenso vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen attraktiven Ort zu machen. 2003, das Ehepaar Sabine und Ilir Selmanaj hatte eben die Leitung des Hauses übernommen, wurde aus dem früheren Gehörlosenheim sukzessive ein zeitgemässes Alters- und Pflegezentrum mit Alterswohnungen, Wohnungen für betreutes Wohnen und mit Pflegezimmern (durchschnittliche Besa-Einstufung derzeit: 7). Diese Entwicklung bedingte nicht nur bauliche Erweiterungen und Anpassungen, sondern auch eine Neuorientierung beim Personal. Fachleute waren gefragt, die dem Charakter des Hauses entsprechen und das nötige Know-how für Pflege, Betreuung oder Aktivierung mitbringen, aber auch für die Hotellerie und die ihr anverwandten

Dienste. «Dafür mussten wir mehr machen, als nur Inserate zu schalten und zu warten, dass sich qualifizierte Leute melden», sagt Ilir Selmanaj. «Wir mussten Angebote machen, damit sich auch Männer und Frauen melden, die umsteigen wollen oder einen Einstieg in den Pflegeberuf vielleicht einmal erwogen, sich dann aber aus unterschiedlichen Gründen nicht dafür entschieden haben.»

Ein solcher Mann ist Timo Fahrni. Der junge Berufseinsteiger hat eine handwerkliche Lehre gemacht und auf dem Bau gearbeitet. Jetzt macht er im Haus Vorderdorf eine Ausbildung zum SRK-Pflegehelfer. Mit der Aussicht, später eine verkürzte FaGe-Ausbildung absolvieren zu können. «Bei vollem Lohn», sagt Heimleiter Selmanaj. Andere Institutionen würden hier die Sparschraube anziehen. Aber Selmanaj sagt: «Unter dem Strich kommt das für uns günstiger. Denn so können wir die Leute behalten und müssen nicht dauernd neue suchen. Eine solche Suche ist mit allen Folgekosten teuer und bringt nicht immer, was man sich erhofft.» So ist man im Trogner Alters- und Pflegezentrum zur Einsicht gekommen, dass Aus- und Weiterbildungen wichtige Massnahmen gegen den Fachkräftemangel sind.

In die Ausbildung investieren

Die Stiftung, die Trägerin des Hauses ist, unterstützt diese Strategie. «Wenn man Personal halten will, muss man in die Ausbildung investieren», sagt Antonia Fässler, die Stiftungsratspräsidentin. Das tut die Stiftung Haus Vorderdorf nicht allein, sondern im Verbund mit anderen Altersinstitutionen aus dem Appenzellerland. Dafür haben acht Alters- und Pflegeheime in den beiden Halbkantonen den Ausbildungsverbund «Pflege AR/AI» gegründet. Er will für die Übergangszeit bis zur Umsetzung der Pflegeinitiative ein Konzept zur Ausbildungsförderung der Pflege HF erarbeiten und hat einen Fonds zur Ausbildungsförderung geöffnet. Dank namhafter Beiträge von Stiftungen kann seit März den →

«Seit ich hier arbeite, kann ich die Arbeit so unterbrechen, dass ich durchatmen und mich erholen kann.»

Eine Mitarbeiterin im Haus Vorderdorf

Studierenden eine monatliche Pauschale in Ergänzung zum Ausbildungslohn gewährt werden. In den beiden Kantonen sind es einige junge Männer und Frauen, die derzeit von diesem Angebot Gebrauch machen.

«Wir haben natürlich das Glück, dass wir finanziell gesund dastehen», sagt Antonia Fässler. Das erlaubt, nicht allein in die Ausbildung zu investieren, sondern auch in die allgemeine Personalzufriedenheit. «Wir sind daran, permanent die Arbeitsbedingungen zu verbessern», sagt Fässler. «Auch dies ist ein Beitrag gegen den Fachkräftemangel.» Konkret bedeutet dies im Haus Vorderdorf, dass man etwa die geteilten Dienste auf ein absolutes Minimum per 1. Juni reduzieren wird. Das kostete zwar etwas. Doch Co-Geschäftsleiterin und Projektleiterin Sabine Selmanaj sagt: «Die geteilten Dienste – das haben wir immer wieder feststellen müssen – sind ein Hemmschuh bei der Rekrutierung von Personal.»

Aufhören mit Sparen

«Ich empfehle den Institutionsleitungen aus eigener Erfahrung, mit dem Sparen beim Personal aufzuhören», sagt Ilir Selmanaj. Sein Rezept? «Dafür sorgen, dass jeder und jede in seiner Rolle zur Geltung kommt.» Wertschätzung ist ein Begriff, den der Heimleiter gerne wiederholt – Wertschätzung gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern, Wertschätzung gegenüber dem Personal.

So lässt man sich im Haus Vorderdorf einiges einfallen, um das Betriebsklima so positiv wie möglich zu halten. «So kann», sagt Heimleiter Selmanaj, «auch die Qualität der Betreuung und Pflege gesteigert werden. Sprich: mehr Zeit für die Bewohnerinnen und Bewohner, mehr Angebote, mehr Kommunikation, mehr Gemeinsames.» Denn – und dies ist für den Geschäftsleiter klar: «Wir sind für alle verantwortlich – für die Bewohnerinnen und Bewohner und für das Personal.» Auf beiden Seiten seien die Ansprüche gestiegen – und dem müsse man Rechnung tragen. «Wenn

wir Änderungen in den Arbeitsplänen, in der Organisation oder in Betriebsabläufen vornehmen, müssen wir uns immer die Frage stellen: Was hat der Bewohner davon?» Daraus sei das Projekt «Optimal leben und arbeiten» entstanden. Es berücksichtigt individuelle Wünsche auf Bewohner-, aber auch auf Angestellteenseite. «Beide Seiten sollten von einer Veränderung etwas haben.»

Pausen sind tatsächlich Pausen

Denn was nützen die bestens ausgebildeten Fachkräfte, wenn die Arbeitsbedingungen nicht stimmen? Der Leitung des Hauses Vorderdorf ist deshalb ebenso wichtig, auch in sogenannten «weiche Faktoren» zu investieren. Dazu gehört etwa, dass alle Mitarbeitenden und deren Kinder bis 12 Jahre vergünstigte Mahlzeiten beziehen können, dass ihnen ein Ruheraum eingerichtet wurde (bezahlt vom Stiftungsrat) oder dass Pausen wirklich Pausen sind. Selmanaj zitiert eine Mitarbeiterin. «Seit ich hier arbeite, kann ich die Arbeit tatsächlich so unterbrechen, dass ich durchatmen und mich erholen kann.»

Teamspirit heisst es auf Neudeutsch, wenn vom Betriebsklima in einer Unternehmung die Rede ist. Ein solcher Teamspirit kann nicht einfach von oben verordnet werden. Er muss entstehen. «Als Leitung einer Institution kann man aber viel dazu beitragen», sagt Ilir Selmanaj. Zum Beispiel so, dass er zur Selbstverständlichkeit gemacht hat, dass man sich begrüsst, wenn man zur Arbeit erscheint. Oder auch so, dass er für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das «Feierabendbier» initiiert hat. Einmal im Monat trifft man sich in einer Beiz im Dorf zu diesem «Feierabendbier». Bier ist dabei allerdings nicht Pflicht. Aber verpflichtend ist, dass zwar über alles geredet werden darf, nur über eines nicht: über die Arbeit. «So lernen sich die Leute von einer ganz anderen Seite kennen, entdecken vielleicht gemeinsame Interessen, ähnliche Vorlieben, reden über anderes als bei der täglichen Arbeit», sagt Selmanaj. Das Feierabendbier ist zu einer festen Veranstaltung geworden – wie auch andere Personalanlässe, die regelmässig stattfinden: der Sommerausflug, das Weihnachtessen.

Timo Fahrni, der Handwerker, der nun eine SRK-Pflegehelfer-Ausbildung macht, schätzt im Haus Vorderdorf «den angenehmeren Umgangston als auf dem Bau». Und seine Kollegin Danica Cikric, eine FaGe-Lernende, ist beeindruckt, mit welchem Respekt man miteinander umgeht. Und dies – so sagt Ilir Selmanaj – bei Bedingungen, die «immer komplexer werden». Es brauche heute sehr viel medizinisches Fachwissen, um kompetent pflegen zu können. Darum sei gut geschultes Personal unabdingbar. «Bildung ist Investition in die Zukunft», sagt er noch einmal, «und Sparen in diesem Bereich ist kontraproduktiv. Das sage ich auch an die Adresse anderer Pflegeinstitutionen.» ■