

# «Ich will keine Leute, die nur jobben»

**Laufenburg** Viele Pflegeinstitutionen klagen über Personalmangel. Die Klostermatte nicht. Wie macht sie das?

VON THOMAS WEHRLI (TEXT UND FOTOS)

Die Zahl ist alarmierend. Fast die Hälfte der Lernenden in Pflegeberufen sieht sich in zehn Jahren nicht mehr im Job. Das zeigt eine Umfrage der Gewerkschaft Unia unter mehr als 1000 Auszubildenden. Die Gründe für den Frust und die Abgangslust: zu wenig Zeit für die Pflege, zu viele Überstunden, zu niedriger Lohn, zu hoher Druck.

Heinz Stucki, Leiter des Alterszentrums Klostermatte in Laufenburg, kennt die Problematik - vom Hörensagen. «Wir haben keine Probleme bei der Rekrutierung von Personal», sagt er. Im Gegenteil: Derzeit baut Stucki im Haus zwei zusätzliche Abteilungen auf. Rund 22 Stellen hat er neu zu besetzen. Die Stellen hat er nur auf der Homepage des Vereins Altersbetreuung im oberen Fricktal (VAOF), zu dem die Klostermatte gehört, ausgeschrieben. «Dennoch sind so viele Dossiers eingegangen, dass ich rund zwei Drittel der Leute absagen muss.»

Wie macht er das? «Das Betriebsklima machts», sagt er. «Der Kern ist, wie ein Haus geführt wird.» Stimmt das Klima, stimmt es in der Belegschaft. «Die Bewohner sind hier zu Hause», erklärt Stucki. «Ihnen muss es wohl sein. Aber das ist nur möglich, wenn es auch dem Personal gut geht.» Für Stucki heisst das: Den Teams und den Mitarbeitern Freiräume geben. «Das gibt Identifikation mit dem Team und ins Haus.»

Auch deshalb arbeiten viele der Mitarbeiter seit Jahren oder gar Jahrzehnten in der Klostermatte. «Die Fluktuation liegt bei uns unter zehn Prozent im Jahr», sagt Stucki. Und bei der Neubesetzung der Stellen kann er auf das Beste aller PR-Mittel zählen: Die Mundpropaganda der Mitarbeiter. «Sie wissen, dass es hier stimmt.»

## Beständigkeit ist wichtig

Dass dies nicht einfach PR in eigener Sache ist, bestätigt Silvia Winter. Sie arbeitet seit 1997 in der Klostermatte. Seit 2007 leitet sie die Station im 3. Stock. Gerade in der Beständigkeit der Teams sieht sie einen Hauptfaktor für das gute Betriebsklima. Und darin, «dass jeder so genommen wird, wie er ist».

Dass dabei immer mehr Mitarbeitende aus Deutschland stammen, stört Stucki nicht. «Wir sind eine Randregion», sagt er. «Der südbadische Raum ist unser natürlicher Personalpool.» Wichtig ist ihm indes eines: Dass jeder Mitarbeitende Schweizerdeutsch versteht. «Das darf der Bewohner erwarten.»

Natürlich sei der Job oft stressig, sagt Winter, gerade jetzt, in einer Zeit, in der das Alterszentrum um- und ausgebaut wird. Der Lärmpegel, das zeigte sich bei den Besuchen der az, ist konstant hoch. «Das belastet zusätzlich», sagt auch Stucki. «Und hier ist ein gutes, eingespieltes Team umso wichtiger.» Und eine offene

Kommunikation: «Wir informieren laufend, was passiert und wo es zu Beeinträchtigungen kommt.»

Ein wichtiger Zufriedenheits-Faktor ist der Lohn. Der VAOF hat vor acht Jahren ein einheitliches Lohnsystem eingeführt. Es beinhaltet Einstiegs- und Maximallöhne und ist abgestuft. Alle drei Jahre erreicht ein Mitarbeiter eine neue Lohnstufe - «mit einem Anstieg, den er im Portemonnaie auch spürt.» Mit Einstiegsgehältern von 4200 (FaGe) bis 6030 Franken (Stationsleitung) sowie Maximallöhnen von 6030 bis 8440

## «Die Bewohner sind anspruchsvoller geworden.»

Silvia Winter, Stationsleiterin

Franken «zahlen wir im schweizweiten Vergleich gut», weiss Stucki.

Er verhehlt aber auch nicht: «Das Lohngefüge ist in unserer Branche eher zu tief.» Nur eben:

Jede Lohnhöhung zahlt der Bewohner über die Taxen. Hier die richtige Balance zu finden, «ist nicht einfach und fordert uns jedes Jahr aufs Neue heraus.»

Das Wissen, woran man lohnässig ist, trägt für Stucki wesentlich zur Arbeitszufriedenheit bei. Ebenso die Möglichkeit, nein: die Aufforderung zur Weiterbildung. «Ich will keine Leute, die hier nur jobben. Sie haben einen verantwortungsvollen Beruf und dazu braucht es eine permanente Weiterbildung.»

## Die Stellen-Frage

Ein dritter Grund, der sich positiv auf das Klima auswirkt, ist ein systemimmanenter. Der VAOF ist nicht gewinnorientiert. Die Stellenpläne sind deshalb «eher besser dotiert», ist Stucki überzeugt. Man wolle den Pensionären faire Preise bieten - und den Mitarbeitenden ein ebensolches Arbeitsumfeld. «Wenn wir fünf oder sechs Prozent Gewinn abwerfen müssten, würde man jede Stelle hinterfragen.» Eine Stelle pro Abteilung eingespart, summiert sich über den ganzen Betrieb schnell einmal auf eine halbe Million Franken pro Jahr.

Doch darunter leidet das Team - und die Bewohner. «Natürlich kann man einen Pensionär in zehn Minuten aufnehmen und zum Morgenessen bringen. «Aber wie es dem Menschen dabei geht, darf man da nicht fragen.» Für Stucki hängt die Arbeitsqualität vor allem an zwei Determinanten: den Personalressourcen und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Die Bewohner seien in den letzten 20 Jahren anspruchsvoller geworden, hat Winter beobachtet. «Die Angehörigen aber nicht minder», ergänzt Stucki. Diese gesteigerten Erwartungshaltungen sowie der mit der zunehmenden Alterung der Bevölkerung einhergehende höhere Pflegebedarf haben den Beruf deutlich intensiviert. Besonders ein-

geschenkt hat aber ein anderer Aspekt: der administrative Aufwand. «Dieser Teil der Arbeit ist heute enorm», sagt Stucki. Jede Pflegeleistung muss dokumentiert werden und wird zweimal pro Jahr überprüft. «Diese Zeit geht am Bewohner verloren», sagt Winter.

Zeit ist aber auch in der Klostermatte ein kostbares Gut - umso mehr, wenn Mitarbeiter krankheitshalber ausfallen. Dann müsse man sich schon nach der Decke strecken, sagt Stucki. Von Vorteil erweist sich da, dass diese Decken durchlässig sind: «Wir haben im Haus kein Stockwerkdenken», erklärt Stucki. Wenn jemand ausfalle, dann helfe man sich teamübergreifend aus. «Mitarbeiter holen wir nur im Notfall von ihren Freitagen zurück», so Stucki. Das klappe gut, bestätigt Winter. «Die Freitage bleiben dank dem vernetzten Denken meist auch Freitage.»

All das trägt für Stucki dazu bei, dass sich Bewohner und Personal wohlfühlen. Winter formuliert es so: «Die Zufriedenheit der Bewohner zu sehen, macht mich zufrieden.»



«Der Kern ist, wie ein Haus geführt wird»: Heinz Stucki leitet das Alterszentrum Klostermatte seit 16 Jahren.

«Die Zufriedenheit der Bewohner zu sehen, macht mich zufrieden»: Silvia Winter arbeitet seit 1997 in der Klostermatte.

