

QUALITÄTSFALLE

Mission Impossible



VON SVEN LÜNGEN

Sven Lungen ist Experte für systemisches Management. Als Sozialmanager berät er seit vielen Jahren als Impulsgeber mittelständische Unternehmen und Organisationen.
www.luengen.de

Die Schere zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der gesundheitlichen und sozialen Versorgung droht sich immer weiter zu öffnen. In einem kritischen Diskurs könnten Qualitätsansprüche überprüft und so auch der Druck auf Mitarbeitende gemindert werden.

Megatrends tauchen nicht plötzlich am Horizont auf, sie sind bereits da und wirken kontinuierlich, so wie der demografische Wandel. Jeder, der in der Sozialwirtschaft tätig ist, kennt die Bevölkerungszahlen für 2050 oder zumindest die Entwicklungslinie der Überalterung unserer Gesellschaft. Und trotzdem scheinen wir gesellschaftlich und auch in unseren Sozial- und Gesundheitsorganisationen nur sehr unzureichend vorbereitet zu sein, wenn uns nun die Bugwelle dieser Entwicklung kraftvoll trifft.

Einer aktuellen Bertelsmann Studie folgend werden uns bis 2030 bis zu 230.000 Erzieherinnen fehlen, wenn wir einen angemessenen Personalschlüssel bei weiterem Platzausbau zu Grund legen. (1) In der Pflege ist die Situation noch dramatischer, da die alternde Gesellschaft an zwei Seiten das Problem verstärkt: steigender Bedarf und weniger Personal. Hier werden am Ende dieser Dekade bis zu 500.000 Pflege- und Pflegehilfskräfte fehlen. (2)

Und der mit dieser Lücke einhergehende Pflegenotstand ist bereits heute spürbar. So sind weiterhin Regionen beispielsweise mit stationären Altenhilfeplätzen unterversorgt und auch in Akutfällen sind Wartezeiten von mehreren Monaten für betroffene Menschen zu überbrücken. Der Personalmangel führt dazu, dass selbst in diesen Regionen ganze Stationen (wie z. B. im Landkreis Ravensburg) auch von engagierten karitativen Trägern nicht betrieben werden, weil die Menschen fehlen, die sich mit Herz, Kopf und Hand um die

Pflegebedürftigen kümmern können und wollen. Selbst über kostenintensive Personalagenturen lässt sich vielerorts kaum etwas auffangen.

Zugegeben, die Corona-Pandemie verstärkt die Lage wie ein Brennglas, doch es macht die bestehenden Probleme »nur« deutlich sichtbar. »Corona« kann von niemandem als Ausrede für diese strategische Personalkrise angeführt werden – zumindest nicht ausschließlich.

War diese Entwicklung absehbar? Ich meine ja. Was wurde im Rahmen der Strategiediskussionen in Ministerien und bei Trägern bezüglich der demografischen Entwicklung diskutiert? Der Wettbewerb um Mitarbeitende wurde vielerorts ausgerufen. Der Blick schweifte dabei geografisch immer weiter gen Osten, um Menschen für den Dienst in Deutschland anzuwerben. So war Jens Spahn 2019 sogar persönlich auf Werbetour in Asien. Doch wenn wir ehrlich sind, war es bei allen hehren Zielen und auch den teilweise tatsächlich erfolgreich und langfristig in unserer Gesellschaft »eingebundenen« Pflegekräften aus dem Ausland klar, dass der Personalbedarf so nicht komplett kompensiert werden kann. Und auch die Überlegungen zur Ausweitung der Stellenanteile von Teilzeitkräften sowie die Initiativen der Qualifikation werden nicht ausreichen.

Umso erstaunlicher ist vor diesem Hintergrund, dass anscheinend diese »personelle Herausforderung« unabhängig von inhaltlichen Diskussionen zum Anspruch und einer immer steigenden Qualität der Leistungen geführt wur-

den. Es wirkt paradox: Bei zu erwartend wegschmelzenden Ressourcen wurde der Anspruch gleichzeitig in allen Bereichen der Sozialen Arbeit und gesundheitlichen Versorgung angehoben. (3)

Und dieses Spannungsfeld zwischen dem Versprochenen und dem Machbaren, wird zum Problem einer jeden Erzieherin, einem jeden Sozialarbeiter und einer jeden Pflegefachkraft. Während in den meisten Organisationen weiter im »rosaroten Marketingsprech« Superlative wie »Wir sichern eine bestmögliche Pflege«, »Wir leisten Spitzenmedizin« oder »Unser Engagement für eine individuelle und optimalste Förderung Ihrer Kinder« zu finden sind und Kontrollinstanzen wie Jugendämter, der medizinische Dienst der Krankenkassen oder die Heimaufsicht die vertraglichen Vorgaben überprüfen, erkennen die Mitarbeitenden an der Basis, dass vieles nicht mehr erfüllbar ist – egal wie sehr sie sich auch einsetzen. Sie sitzen in der Falle politisch und fachlich immer weiter nach oben geschraubter Qualitätsanforderungen und -standards.

Viele Mitarbeitende berichten von ihrem Frust am Ende eines Arbeitstages nach Hause zu gehen und zu wissen, was alles aufgrund von fehlender Zeitressourcen, Krankheit und unbesetzten Stellen mal wieder nicht möglich war. Und Führungskräfte an der Basis verzweifeln, weil sie trotz Doppel- und Dreifachdiensten den Betrieb eigentlich nicht mehr abdecken können. Eigene Vorstellungen und das persönliche Berufsethos bleiben dann auf der Strecke.

Wenn jetzt die Verantwortung für diese unerledigten Aufgaben nicht in der aktuellen Krise und damit zumindest zum Teil auch bei den politisch Verantwortlichen sowie den Top-Führungskräften der Sozialorganisationen gesehen wird, landet der harte Druck im Alltag der Mitarbeitenden. Sie werden mit einer »Mission Impossible« konfrontiert, was zumindest mittel- bis langfristig die Zuversicht, Gesundheit, Leistungsfähigkeit und schlussendlich Einsatzbereitschaft der Menschen sowie den Teamgeist sicher nicht fördert, sondern weiter einschränkt.

Dieser Druck wird quasi zu einem weiteren Brandbeschleuniger der Personalkrise, weil immer mehr Menschen erkranken oder dem Sozialbranche ganz den Rücken kehren. In dieser Situation durch politische Entscheidungen nicht

die Qualitätsanforderungen (zumindest befristet) zu senken, sondern die Situation durch die Anforderung von nicht vorhandenem Personal entlasten zu wollen, wirkt im besten Falle naiv oder ist von anderen Interessen geprägt.

Doch was sind die Lehren aus der aktuellen Situation und was können wir heute in und für soziale Träger und Einrichtungen tun?

1. Für den Weg aus der Qualitätsfalle schlage ich mehr Mut zu Ehrlichkeit vor: Es braucht eine realistische Beschreibung von dem heute Machbaren. Wir müssen »leistungsempfangenden Menschen« und deren Angehörigen zumuten, dass mancher auch berechtigter Wunsch unerfüllt bleibt. Nur so können wir die »leistungserbringenden Menschen« mit angemessenen Arbeitsaufträgen betrauen und den Druck auf das Personal reduzieren. Diesen Mut brauchen vor allem Leitungskräfte, die dem Diskurs mit Betroffenen, Aufsichtsinstanzen und auch den Mitarbeitenden überzeugend führen müssten. Damit dies gelingt, wird ein auch ethisch fundierter Kompass wichtig sein. Wenn nicht alles schaffbar ist: Was können wir dann am ehesten weglassen?, Wo sind wir mit begrenzter Qualität einverstanden? und Was steht jedoch im Fokus unserer Aufmerksamkeit und muss weiterhin möglichst hochwertig erfüllt werden? Doch auch Verwaltung und Behörden brauchen den Mut, nicht nur Verordnungen und Vorgaben in den Blick zu nehmen, sondern auch Realitäten der begrenzten Möglichkeiten anzuerkennen.

2. Für einen angemessenen Umgang mit einer sich weiter zuspitzenden Personalkrise schlage ich eine Professionalisierung der Strategiearbeit vor: Strategien müssen die Frage beantworten, wie eine Organisation und damit die erbrachten Leistungen langfristig für die Zukunft abzusichern sind. Natürlich wäre der demografische Wandel auch bei einer noch so wirksamen Strategiearbeit von allen Sozialorganisationen nicht aufzuhalten gewesen. Doch können Betriebe nicht deutlich resilienter aufgestellt werden, wenn die Leistungsanforderungen und Qualitätsniveaus im Kontext zu erwartender Ressourcen der Zukunft diskutiert und definiert werden? So ließe sich in Zukunft verhindern, dass Wunsch, Anspruch und realistisch

umsetzbare Leistungen so eklatant auseinanderfallen. Der demografische Wandel wird weiter Fahrt aufnehmen und es ist höchste Zeit auf allen Ebenen die Frage zu beantworten, wie und in welcher Form sich Leistungen auch bei reduziertem Personalstamm (diskutieren Sie einmal in Ihrem Verantwortungsbereich das »Szenario -25 %«) absichern lassen. Und ich vermute, dass hierbei interne und trägerübergreifende Wege der kooperativen Personalarbeit einen wirklichen Unterschied bei der »Lösung« machen werden.

3. Für eine wirksame Sozial- und Gesundheitspolitik schlage eine stärker generationsübergreifende Ausrichtung vor: Den Ruf nach mehr Qualität gerecht werden und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen zu wollen, ist nicht nur nachvollziehbar, sondern auch der politische Auftrag. Doch darf sich das Bemühen nicht auf die heutigen Generationen hilfebedürftiger Menschen fokussieren, sondern muss die nachkommenden mitdenken. Nur so kann meines Erachtens verhindert werden, dass kurzfristig Standards angehoben und langfristig diese – mit allen damit verbundenen Schwierigkeiten und Ungerechtigkeiten – über Gebühr wieder gesenkt werden müssen.

Ich würde mir einen kritischen Diskurs dieser Vorschläge unter Führungskräften, in Einrichtungen und Verbänden wünschen. Lassen Sie uns, wenn nötig, verantwortungsvoll Qualität senken und auf jeden Fall Mitarbeitende aus dem Druck der von Ihnen unverschuldeten Qualitätsfalle entlassen. Dann wird sich der Kollaps von Einrichtungen und von Teilen unseres Sozial- und Gesundheitssystems verhindern lassen. ■

Anmerkungen

- (1) Bertelsmann Stiftung (2021): Fachkräfte-Radar für Kita und Grundschule, S. 19.
- (2) Bertelsmann Stiftung (2011): Themenreport Pflege 2030, S. 11.
- (3) Um es klar und deutlich zu machen: Selbstverständlich wünsche ich allen bedürftigen Menschen eine bestmögliche Versorgung, Betreuung und Pflege. Aber ist das vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklungen überhaupt realistisch?