

## **Sparen in der Nacht – Stellenplan auf Sparflamme**

Zugegeben: Ein etwas provokativer Titel. Er geht vom Grundansatz aus, dass in der Nacht zu wenig Personal im Einsatz steht. Stimmt das wirklich?

Ebenso diskussionswürdig scheint mir ein Satz auf der Homepage des SBGRL: ‚Der Fachkongress wendet sich insbesondere auch an das nicht diplomierte Pflegepersonal‘. Wird in der Nacht also vorwiegend mit Hilfskräften gearbeitet?

Fragen über Fragen, auf die ich in meinem folgenden Referat Antworten aus der Praxis zu versuchen gebe.

Zuerst möchte ich allerdings meinen Arbeitsort und mich kurz vorstellen: Giswil liegt im Kanton Obwalden, am Verkehrsweg Luzern-Brünig-Interlaken. Die Betagtensiedlung Dr Heimä umfasst 36 Pflegebetten und 16 Alterswohnungen. Insgesamt arbeiten 55 Personen im Heim, sie teilen sich 23 Vollzeitstellen. Die Nachtwache besteht aus einem eigenen Team von 7 Frauen, davon sind X diplomierte Pflegefachpersonen. Der Arbeitseinsatz ist so geplant, dass die diplomierte Fachperson die ganze Nacht arbeitet und eine Nichtdiplomierte bis um Mitternacht anwesend ist.

Die Betagtensiedlung D'r Heimä wurde vor zehn Jahren eröffnet. Seit diesem Zeitpunkt bin ich dort als Heimleiter tätig und trage die Gesamtverantwortung. Meiner Ausbildung als Ergotherapeut folgte der Abschluss als eidg. dipl. Heimleiter. Zudem absolvierte ich die Ausbildung als Gerontologe SAG.

Meinen Vortrag gliedere ich in vier Schwerpunkte:

- Stellenplan
- Qualifikation Nachtwachen
- Kostenfaktor
- Bewohnersicht

In der Praxis können diese Themenbereiche oft nicht so klar getrennt werden. Aber es sind Faktoren, die den Stellenplan beeinflussen und somit auch kostenrelevant sind.

Jeden Schwerpunkt habe ich in eine These gefasst. Ein These ist laut Duden „ein aufgestellter Leitsatz, eine Behauptung“. Sie werden daher verstehen, dass zum Teil provokative Aussagen entstanden sind, die vor allem zum Denken anregen sollen.

### **These 1:**

**‚Der Stellenplan in der Nachtwache wird nach einem Zufallsprinzip erstellt.‘**

Hand aufs Herz: Wissen Sie, wie in Ihrem Heim der Stellenplan berechnet wird? Vielleicht hat Ihnen die Heimleitung schon mal vorgerechnet, wie viele Nachtwachen in der Nacht anwesend sein dürfen oder wie viele Stellenprozente dafür zur Verfügung stehen.

Tatsache ist, es gibt keine anerkannte mathematische Formel, um dies zu berechnen. Möglichkeiten zu einer Annäherung bieten die Erfassungssysteme BESA und RAI. Aber der Spielraum ist relativ gross.

Dazu ein Beispiel: Kürzlich hat ein Heim in meiner Umgebung den Stellenplan berechnet. Grundlage waren die BESA-Punkte. Das Heim hat eine vergleichbare Grösse und Bewohnerstruktur wie das Heim, das ich leite. Die BESA-Einteilung ist ebenfalls vergleichbar. Und was war das Ergebnis? - Das Nachbarheim beschäftigt fast doppelt so viel Personal wie wir.

Da kommen unweigerlich Fragen auf:

Ist in diesem Heim die Qualität doppelt so gut?

Wird für die Bewohner doppelt so viel Zeit aufgewendet, erhalten sie die doppelte Zuwendung?

Ich weiss es nicht. Aber ich leite davon ab, dass zur Festlegung des Stellenplanes noch andere Faktoren als rein mathematisch berechenbare eine Rolle spielen: Grundwerte, Grundhaltungen und bestimmt auch das Führungsverständnis.

Dazu zwei Gedanken:

Erstens: Ich meine, dass es eine entscheidende Rolle spielt, welcher Stellenwert der Betreuungsarbeit, der Beziehungsarbeit zugeordnet wird. Das heisst nicht, dass die pflegerischen Aufgaben vernachlässigt werden sollen. Aber es ist meiner Meinung nach durchaus legitim, darüber nachzudenken, ob eine tägliche Ganzkörperpflege wirklich nötig ist und der Bewohner dies auch wünscht.

Zweitens: Es ist meiner Meinung nach richtig, über die momentane ‚Qualität‘ nachzudenken. Kann ein Heim kein entsprechendes Qualitäts-Zertifikat nachweisen, wird dies grundsätzlich als schlecht angesehen. Standards festzulegen und Betriebsabläufe zu dokumentieren, kann sehr wohl Sinn machen und sehr hilfreich sein. Verschanzen wir uns aber nicht zu sehr hinter schönen Zertifikaten auf Pergamentpapier. Dabei könnte nämlich leicht vergessen gehen, dass wir Menschen zu betreuen haben.

Was bedeuten nun diese Ausführungen für die Festlegung eines Stellenplanes für die Nachtwache? Wenn eine rechnerische Festlegung des Stellenplanes nicht möglich ist, muss es andere Faktoren geben.

Ziele und Erwartungen müssen definiert werden. Diese müssen von den Bewohnern und den Mitarbeitern abgeleitet werden. Nur die Nachtwache selber kann mir Rückmeldung geben, ob sie diese erfüllen kann und in welchem zeitlichen Aufwand.

Unter dem Titel: Was wäre, wenn? möchte ich am Ende jedes Kapitels Fragen aufwerfen:

Was wäre, wenn wir den Stellenplan in der Nacht um 1 bis 2 Stellen erhöhen würden?

Welche Arbeiten würden dann zusätzlich erledigt?

Hätte der Bewohner / die Bewohnerin, einen Gewinn?

Wenn ja, welchen?

Welche Vorteile sähe ich für mich selber?

Im Wissen, dass eine Stellenplanerhöhung in diesem Ausmass kaum der Realität entspricht, bitte ich Sie, kurz Ihre eigene Situation zu überdenken. Was kann ich in meiner jetzigen Situation beitragen oder verändern, um zu einem besseren Resultat zu kommen?

**These 2:****Der Bewohner möchte eine vollständige Betreuung und Pflege, die aber wenig kosten darf.**

Grundsätzlich gehe ich davon aus, dass ein Schlaf-Wach Rhythmus sinnvoll ist. Auch ist es heute erwiesen, dass der alte Mensch eher weniger Schlafstunden benötigt. Zudem scheint mir wichtig, dass wir uns bewusst werden, welche Schlafgewohnheiten in dieser Generation üblich waren. Weil früher kein elektrischer Strom für Licht vorhanden war und mit Holz gefeuert wurde, orientierten sich die Menschen damals mehr am natürlichen Tag-Nacht Rhythmus als dies heute der Fall ist. Auch wurden vermehrt körperlich schwere Arbeiten erledigt, was zu Ermüdung führte. Daher ist es verständlich, dass ein frühes zu Bett gehen eher die Regel war (Stichwort: mit den Hühnern ins Bett). Die verschiedenen Unterhaltungsmöglichkeiten, wie sie uns heute zur Verfügung stehen gab es kaum. Dies deutet auf ein verändertes Tag-Nacht Bedürfnis hin.

Was will nun aber der Bewohner in der Nacht? Schlafen? Essen? Spazieren? Jassen? Gespräche führen? Einfach in Ruhe gelassen werden?...

Die Wünsche sind wohl so individuell wie am Tag. Im Tagdienst sprechen wir viel über die sinnvolle Alltagsgestaltung. Müssten wir im Nachtdienst nicht auch mehr über eine sinnvolle Nachtgestaltung nachdenken?

Können wir diesen individuellen Nachtgestaltungen gerecht werden? Die Frage müsste wohl eher lauten: Wollen wir diesen gerecht werden?

Wollen wir den Bewohnern die Möglichkeit geben, dass sie bis um Mitternacht wach sein können?

Wollen wir zulassen, dass eine Bewohnerin noch bis nach zwölf Uhr stricken kann?

Wollen wir einem Bewohner verunmöglichen, dass er in der Nacht noch ein Stück Brot zu sich nehmen kann?

Ich persönlich setze alles daran, dass dies ermöglicht wird. Der Bewohner hat das Recht auf eine individuelle Tages- und eben auch eine persönliche Nachtgestaltung. Diese wird dort eingeschränkt, wo zum Wohle des kollektiven Zusammenlebens Kompromisse gesucht werden müssen. Diese Kompromisse dürfen aber nicht darin enden, dass dem Arzt die Nachtwache übertragen wird. Denn dieser wird wohl kaum selber die Nacht im Heim verbringen, sondern wird seinen Medikamentenschrank zu Hilfe nehmen. Und dies kann in den wenigsten Fällen die Lösung sein.

Bei dieser Grundhaltung ist mir klar, dass die Nachtwachen sehr gefordert sind. Bestimmt ist es nicht einfach, den verschiedenen Erwartungen gerecht zu werden. Und da sind ja noch die pflegerischen Leistungen, die vollbracht werden müssen. Es ist eine Kunst, diese pflegerischen Leistungen mit Betreuungsarbeit zu verknüpfen.

Wenn schon im Pflichtenheft steht, dass noch Rollstühle und andere Gebrauchsartikel gereinigt werden müssen, so darf diese Tätigkeit auch während der Nacht mit einem Bewohner zusammen gemacht werden.

Was wäre, wenn jedes Heim neben einem Tagesprogramm auch von Zeit zu Zeit ein Abend- oder Nachtprogramm anbieten würde?

**These 3:**

***Die Qualifikation der Nachtwachen spielt keine Rolle. Hauptsache, es ist jemand da, der möglichst wenig kostet.***

An Nachtwachen werden hohe Anforderungen gestellt. Ausklammern möchte ich hier bewusst die Anpassung an den Tag-Nacht- Rhythmus und die daraus resultierenden Probleme mit der persönlichen Situation in Familie, Freundeskreis sowie die körperlichen Belastungen. Dies nicht, weil ich diese als unwichtig erachte, sondern weil dies heute nicht das Thema ist.

Mit Anforderungen meine ich Grundhaltung der Nachtwache. Ich sehe die Nachtwache eben nicht nur als eine Person die die pflegerischen Aufgaben erledigen muss, wie aufs WC begleiten, Einlagen kontrollieren und wechseln oder Medikamente verteilen. Der Beziehungsarbeit kommt in der Nacht eine entscheidende Bedeutung zu. Wie oft liegen wir selber in der Nacht wach, können nicht schlafen, weil die Stille unsere Gedanken kreisen lässt? Weil uns Erlebnisse vom Tag noch mal durchlaufen, weil Probleme noch nicht gelöst sind, weil plötzlich Ängste auftauchen?

Wie wertvoll kann es in einem solchen Moment sein, diese Gedanken jemandem mitzuteilen?

Jemanden zu haben, der für einen kurzen Moment zuhört oder mit einer Berührung kundtut: Ich bin da.

Dies ist die Kunst der Nachtwache. Ich verwende bewusst den Begriff Kunst, vielleicht müsste eher von der Begabung gesprochen werden, zwischen den hektischen Momenten Ruhe und Zeit finden. Eine Nachtwache, die diese Ruhe ausstrahlen kann, wird eine viel gelassener Nacht erleben. Praktische Tätigkeiten mit Beziehungsarbeit verknüpfen. Nicht neben dem Bewohner eine Tätigkeit verrichten, sondern den Bewohner in der Arbeit mitnehmen.

Ein Beispiel aus dem Alltag: Kochen mit Betagten. Wie wertvoll kann es sein, dass betagte Menschen beim Kochprozess dabei sein können, ohne dass sie selber Hand anlegen? Den Duft von angebratenem Fleisch riechen, den Dampf der Sauce sehen, einen Salat in den Händen halten. Ich denke, dass Sie analoge Beispiele für Tätigkeiten in der Nacht finden. Dies ist die Kunst, von der ich spreche. Ausschlaggebend sind dabei vor allem Persönlichkeitsmerkmale.

Vielleicht sollte aber auch in der Ausbildung der Pflegefachpersonen vermehrt Wert darauf gelegt werden, Tätigkeiten und Betreuung miteinander zu verknüpfen. Beziehungsarbeit kann sehr wohl in eine Tätigkeit integriert werden. Nicht immer muss ich mich hinsetzen und zuhören. Es ist durchaus möglich, dass ich dazu eine Verrichtung erledige.

Bezeichnenderweise bin ich zuerst auf Persönlichkeitsmerkmale der Nachtwache eingegangen und komme erst jetzt auf die beruflichen Qualifikationen zu sprechen. Am Tag arbeiten diplomierte Pflegefachpersonen und Nichtdiplomierte zusammen. Dies soll in der Nacht nicht anders sein. Beide können sich ergänzen und voneinander profitieren. In vielen Situationen pflegerisches oder betreuerisches Fachwissen gefragt. Aber ebenso ist es sehr oft sinnvoll, Handlungen mit gesundem Menschenverstand durchzuführen. Gerade hier leisten Nichtdiplomierte einen sehr wertvollen Beitrag. Viele sogenannte ‚Hilfskräfte‘ bringen einen Rucksack voll Lebenserfahrung mit in den Betrieb. Gerade in der Beziehungsarbeit kann dies sehr wertvoll sein.

In diesem Zusammenhang taucht auch die Frage auf, ob der Begriff ‚Hilfskraft‘ überhaupt angebracht ist. Die Bezeichnung ‚Hilfe‘ hat für mein Empfinden einen etwas negativen Beigeschmack. Zudem stimmt er nicht mit meinen soeben gemachten Ausführungen überein. Von diplomierten und Nichtdiplomierten zu sprechen ist sicher angepasster.

Was wäre, wenn in der Heimverordnung stehen würde:

„Um Kosten zu sparen, werden in unserem Haus grundsätzlich nur unqualifizierte Mitarbeiterinnen eingestellt. Kenntnisse der deutschen Sprache sind nicht nötig.“

Als ich über diesen Satz nachdachte, war ich mir plötzlich nicht so ganz sicher, ob diese Aussage wirklich reine Spekulation ist?

#### **These 4:**

**Das Geld spielt eine zentrale Rolle. Es gibt keine Entscheidung ohne dass der Kostenfaktor berücksichtigt wird.**

Es wäre falsch zu behaupten, die Kosten spielten in diesem Zusammenhang keine Rolle. Denn die Nachtwache bezieht einen Lohn und dieser Lohn wird in der Finanzbuchhaltung oder in der Kostenstellenrechnung ausgewiesen. Zudem bin ich als Heimleiter verpflichtet, mit den zur Verfügung stehenden Mittel haushälterisch umzugehen.

Wohlgemerkt, diese Mittel werden uns grösstenteils von den Bewohnern zur Verfügung gestellt! Erlauben sie mir daher eine Randbemerkung:

Die Bewohnerinnen und Bewohner finanzieren unseren Lohn mit ihren Pensionstaxen und haben damit ein Recht darauf, die Leistungen zu erhalten, die sie wünschen.

Wie gross diese Leistung ist, die zu einem bestimmten Preis angeboten wird, muss jedes Heim selber definieren. Beispiele in Seniorenresidenzen weisen darauf hin, dass bei finanzstarken Zahlern diese Leistungen sehr weit gehen können.

Es erscheint mir eine wichtige Aufgabe, dem Bewohner diese Zusammenhänge aufzuzeigen: Leistungen, die erwartet oder gefordert werden, kosten Geld.

Bei der Entlohnung oder auch beim Entscheid, ob die Stelle mit einer diplomierten Fachperson oder mit einer Hilfsperson besetzt werden soll, kann und darf der finanzielle Aspekt nicht alleine ausschlaggebend sein. In Alters- und Pflegeheimen sind Struktur- und Organisationsfragen sehr wichtig. Wir dürfen aber nicht vergessen, dass unser Produkt zu einem grossen Teil auf Beziehungsarbeit aufbaut. Dies darf bei Entscheiden, die das Personal betreffen, nicht ausser acht gelassen werden. Beziehungsarbeit ist eine Aufgabe, die über einen längeren Zeitraum kontinuierlich geschehen muss. Auch spielen dabei Gefühle und innere Werte eine wichtige Rolle. Diese individuellen Eigenschaften lassen sich nicht mit fachlichen Ausbildungen gleichsetzen.

Daher darf es nicht sein, dass rein aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen Hilfskräfte qualifiziertem Fachpersonal vorgezogen werden.

Was gibt es aus gesetzlicher Sicht zu beachten? Das KVG gibt zwar Auskunft über die fachlichen Qualifikationen, beziehungsweise über die zu erbringende Qualität. Allerdings lässt diese Formulierung einen sehr grossen Spielraum. Einzelne Kantone

haben in ihrem Altersleitbild das Verhältnis von Qualifiziertem zu nicht Qualifiziertem Personal definiert.

Das Arbeitsgesetz wiederum regelt nur den Inhalt der Arbeit und den Umgang mit den Angestellten.

Was wäre, wenn in der Heimverordnung stehen würde:

‚Nachts bleibt unser Haus geschlossen. In dringenden Fällen hilft Ihnen die Securitas weiter‘.

Unter dem Begriff Outsourcing oder unter extremem Sparwillen wäre ein solches Szenario denkbar.

Wollen wir dies? Wollen das die Bewohner?

Ich komme zum Schluss und werfe dabei gleichzeitige einen Blick in die Zukunft: Die finanziellen Ressourcen werden unsere Arbeit auch in den nächsten Jahren stark beeinflussen. Wir müssen lernen, mit ihnen zu leben statt sie zu ignorieren. Seien wir uns bewusst, dass dies eine Gratwanderung zwischen Wünsch- und Machbarem ist. Wir dürfen uns aber dem Thema Finanzierbarkeit nicht entziehen, denn die Finanzen liegen in unserer Verantwortung. Versuchen wir, die finanziellen Aspekte nicht als allein bestimmenden Faktor wahrzunehmen, sondern gestalten wir die Dreiecksbeziehung Bewohner – Personal – Finanzen aktiv mit. Das Erbringen einer Pflegeleistung, die daraus entstehenden Kosten und auf der anderen Seite der Zahlende (präziser ausgedrückt der Bewohner) können nicht separat betrachtet werden.

Vergessen wir bei allen gut gemeinten Sparanstrengungen betriebswirtschaftlichen Gedanken nicht, dass wir in einigen Jahren vielleicht selber Heimbewohner oder Heimbewohnerin sind.

Wie wollen wir einmal im Heim betreut werden?

Welche Erwartungen werden wir an die Nachtwachen stellen?

Seien wir uns bewusst, wir werden andere Erwartungen an die Nachtwachen der Zukunft haben. Unsere Erwartung, unterhalten zu werden, dürfte um einiges grösser sein. So freuen wir uns auf ein belebtes und aktives Heim, wo wir gemütlich einen Schlummertrunk zu uns nehmen, einen Jass klopfen, im Internet surfen oder ein Candlelight-Dinner bestellen können.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.