

## Wenn harter Pflegeberuf und Arbeitsfreude kein Widerspruch sind

von **Gabriele Tupy**

Menschen lieben das Leben und wollen in Würde altern. Idealerweise bleiben sie dabei gesund und fit.

Der Blick in die Statistik verrät uns, dass sich der Wunsch nach einem hohen Lebensalter für immer mehr Menschen erfüllt, der Wunsch nach Gesundheit bis zuletzt leider nicht so oft. Der Bedarf an Unterstützung und Pflege wächst seit Jahren kontinuierlich. Längst ist die Nachfrage größer als das Angebot.

Menschen, die sich für diesen Beruf entschieden haben, leisten nicht nur einen unschätzbaren wertvollen Dienst am Mitmenschen, auch körperlich ist diese Arbeit anstrengend. Fachkräfte werden daher in diesem Bereich händeringend gesucht. Pflegeeinrichtungen klagen seit Jahren über einen Mangel an geeigneten Fachkräften. Wie kann dem begegnet werden?

Die Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz machen es vor: Sie schaffen für ihre Mitarbeitenden eine Arbeitsatmosphäre, die für eine hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber und einen starken Teamgeist sorgt. Sie bringen ihren Mitarbeitenden Respekt entgegen und schaffen faire Arbeitsbedingungen. Das ist wohl die wirksamste Strategie im Wettbewerb um die begehrten Mitarbeitenden.

Heuer wurden die Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz als „Österreichs Beste Arbeitgeber 2020“ ausgezeichnet. In dem von Great Place to Work® durchgeführten Wettbewerb geben alle Mitarbeitenden im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung ihr Feedback, wie sie die Arbeitgeberqualitäten erleben. Die Auszeichnung steht für glaubwürdiges Management, das fair und respektvoll mit den Beschäftigten zusammenarbeitet.



Wir haben neben anderen Themen auch darüber mit der Leiterin HR, Anita Tscherne, und dem Geschäftsführer Hon. Prof. (FH) Mag. Dr. Gerd Hartinger, MPH MBA, der Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz gesprochen.

**Lebenswelt Heim:** Frau Tscherne, Sie sind HR-Leiterin und Mitglied des Management-Boards der Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz. Was sind die Dienstleistungen, die die GGZ erbringen?

**Anita Tscherne:** Die Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz (GGZ) sind ein Kompetenzzentrum für Altersmedizin und Pflege. Unser Unternehmen gliedert sich in drei Geschäftsbereiche: Krankenhaus, Pflegewohnheime und Tageszentren sowie alternative Wohnformen für ältere Menschen.

Wir bieten stationäre, teilstationäre und zunehmend auch ambulante Versorgung an, die sich sowohl über kurze Zeiträume als auch über mehrere Jahre erstrecken kann. Neben den altersmedizinischen klinischen Leistungen in Innerer Medizin und Neurologie haben wir uns weiter spezialisiert, um die PatientInnenbedarfe hinsichtlich Demenz-Behandlung, Wachkoma-Behandlung, Palliativ- und Hospiz-Care abzudecken.

Vor mehr als 15 Jahren haben wir konsequent damit begonnen, unser Leistungsportfolio

bedarfsgerecht auszubauen – heute haben wir ein abgestuftes geriatrisches Versorgungssystem, das kontinuierlich an sich verändernde Bedürfnisse von älteren Menschen und gesellschaftliche Bedarfe angepasst wird.

Dazu nutzen wir wissenschaftliche Forschungsergebnisse in enger Kooperation mit Hochschulen und Institutionen der öffentlichen Gesundheitsplanung. Diese Vernetzung von Behandlung und Betreuung in unseren Einrichtungen mit Forschung und Lehre garantiert eine Versorgung auf hohem Qualitätsniveau und eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Medizin, Pflege und geriatrischen Betreuungsmodellen.

Durch dieses umfangreiche und abgestufte Versorgungsangebot sichern wir eine bedarfsgerechte Behandlung und Betreuung vorwiegend geriatrischer Kunden am Best Point of Care.

**Lebenswelt Heim:** Diese Leistungen werden alle von Menschen für Menschen erbracht. Nun wissen wir, dass gerade der Gesundheitsbereich einer derjenigen ist, wo das Thema Fachkräftemangel besonders im Vordergrund steht. Ist das auch bei Ihnen so – und wenn ja, wie gehen Sie damit um?

**Gerd Hartinger:** Aktuelle Personalbedarfsberechnungen bis 2030 prognostizieren einen Bedarf an zusätzlichen 75.000 Pflegefachkräften, rund 41.000 infolge von Pensionierungen. Dieser wertvolle und verknappte Personalkreis wird im Lichte der Demografie nochmals virulenter. Wir haben uns in den GGZ zu einer sogenannten Magneteinrichtung entwickelt. Wir bieten über Kooperationsvereinbarungen mit Fachhochschulen und anderen Ausbildungsträgern zahlreiche Praktikumsplätze an und können schon während dieser Zeit junge Menschen für uns begeistern. Rund 40 % unserer neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen uns aus ihrem Praktikum. Unsere Einschulungszeit dauert rund ein Jahr und ist in Module gegliedert, die zentral von uns im HR koordiniert werden. Parallel dazu erhält jede neue Mitarbeiterin/jeder neue Mitarbeiter einen kollegialen Ansprechpartner – eine Mentorin/einen Mentor, der mithilfe eines Lernphasenkataloges die fachliche Einführung vor Ort gewährleistet.

Niemand wird bei uns ins kalte Wasser geworfen. Ergänzend dazu gibt es noch Mikroschulungen durch unsere ExpertInnen direkt auf den Stationen, das bringt zusätzliche Qualität und Sicherheit.

Damit die Kolleginnen und Kollegen bei uns langfristig bleiben, haben wir schon vor Jahren ein lebensphasenorientiertes Personalentwicklungskonzept implementiert. Zahlreiche Programme und Maßnahmen unterstützen in unterschiedlichen Lebenssituationen wie z. B. Elternschaft, Aus-, Fort- und Weiterbildung, Krankheit, Älterwerden.

**Lebenswelt Heim:** Die Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz sind als erste Gesundheitseinrichtung dieser Art als „Österreichs Bester Arbeitgeber“ ausgezeichnet worden. Was bedeutet das für die GGZ – intern und extern?

**Anita Tscherne:** Mitten in der Krise wurden wir zu einem der besten Arbeitgeber 2020 gekürt. Das macht uns sehr stolz! Wir haben über 15 Jahre konsequent einen Qualitätsweg beschritten – auf allen Ebenen. Intern macht es uns unsere gemeinsame Leistung deutlich: Es ist ja eine Auszeichnung aufgrund der Rückmeldungen der Kolleginnen und Kollegen, also vor allem deren Erfolg.

Extern ist es ein Zeichen unserer konsequenten Bemühung, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, und wird uns die Zeiten des Fachkräftemangels erfolgreich überstehen lassen.

**Lebenswelt Heim:** Wir leben in einer Zeit der Veränderungen. Gerne genannt wird der technologische und digitale Wandel. Ich gehe davon aus, dass dieser auch im GGZ bemerkbar ist.

Darüber hinaus erleben wir einen gesellschaftlichen Wertewandel und einem demografischen Wandel. Wie wirken sich diese Trends bei den GGZ aus?

**Gerd Hartinger:** Digitalisierung wird bei uns in allen Bereichen forciert, jedoch mit Augenmaß. Dort, wo es repetitive Prozesse gibt, wo Sicherheit und Informationsgewinn daraus folgen, setzen wir auf digitale Medien. Neue Formen von medizinischer, pflegerischer und sozialer Betreuung von Pflegebedürftigen, mit dem Ziel, möglichst lange zu Hause leben zu können, müssen entstehen. Da sind wir gerade im Aufbau.

**Lebenswelt Heim:** Seit einigen Monaten lernen wir alle Veränderung auf eine sehr intensive Weise kennen. Lockdown, Abstandhalten, Mundschutz – gepaart mit Ungewissheit. Wenn Sie an den Jahresbeginn zurückdenken: Wie haben die GGZ diese außergewöhnliche Situation bewältigt bzw. wie gehen sie nach wie vor damit um?

**Gerd Hartinger:** Der Betrieb in Pflegeeinrichtungen wurde in Zeiten der Pandemie auf eine existentielle Probe gestellt. Uns wurde schnell klar, dass wir die vulnerabelste Bevölkerungsgruppe betreuen. Jeder Lieferant, jede/r Angehörige, jede Besucherin/jeder Besucher, jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter kann plötzlich Überträger sein und somit eine ernsthafte Gefahr darstellen. Vorausschauendes Handeln war das Gebot der Stunde – und die Einrichtung eines Krisenstabs die Antwort auf diese Ausnahmesituation. Wir füllten unsere Lager mit Schutzausrüstung, die wir auf der ganzen Welt einkauften, verfügten einen Aufnahmestopp, bauten Zimmer zu Isoliereinheiten um, richteten Videotelefonie für Angehörige ein, begannen Teletherapie aufzubauen und installierten eine eigene Covid-19-Teststraße.

**Lebenswelt Heim:** Welche Rolle hat HR speziell in dieser Zeit übernommen?

**Anita Tscherne:** Es kamen täglich neue dienstrechtliche Fragestellungen auf uns zu. Wir bewegten uns zwischen sich ständig ändernden Bundes- und Landesregelungen und den Erfordernissen in unserer Einrichtung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiteten in der Krise in 12-Stunden-Schichten, um so die potenzielle Ansteckungsfahr durch Personalwechsel zu minimieren. Kam es zu Absonderungen aufgrund von Covid-19-positiven Testungen, so wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf andere Stationen versetzt. Es gab Kolleginnen und Kollegen, die in einem Monat auf drei Dienstplänen geführt wurden. Der Schutz von Risiko-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern lag uns besonders am Herzen. Hier arbeiteten wir eng mit der Arbeitsmedizinerin und den jeweiligen Vorgesetzten zusammen. Für Verwaltungsmitarbeitende wurden sozusagen über Nacht VPN-Zugänge eingerichtet, damit die Teams sich mit Homeoffice und Präsenz in den Büros abwechseln können, dafür waren ebenfalls Regelungen nötig. Teams in kritischen Infrastrukturen, wie z. B. Einkauf/Logistik, Labor, Medikamentendepot, wurden mit zusätzlichem, GGZ-internen Personal verstärkt. Wir richteten eine Hotline für HR-Fragestellungen ein und gewannen unsere Psychologinnen für eine eigene Hotline für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für Angehörige. Eine besondere Hilfe waren die Sonder-Zivildienstleistenden, die sich freiwillig meldeten. Ein starkes Signal und ein berührender Beweis für unsere Unternehmenskultur war es, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Verwaltung in unseren Pflegeheimen halfen.

**Lebenswelt Heim:** Wie lässt sich die GGZ-(Arbeitgeber-)Kultur am besten beschreiben?

**Anita Tscherne:** „Bei uns sind Menschen in den besten Händen“ ist nicht nur unser Slogan, sondern die Aussage gilt im besonderen Maß auch für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



**Anita Tscherne, MBA MAS,**  
Leiterin Human Resources der [Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz](#)  
[E-Mail](#)



**Hon. Prof. (FH) Dipl.-HTL-Ing. Mag. Dr. Gerd Hartinger, MPH MBA,**  
Geschäftsführer der [Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz](#)  
[E-Mail](#)

**Gabriele Tupy**  
[imzusammenspiel kommunikationsmanagement](#)  
[gabriele.tupy@imzusammenspiel.com](mailto:gabriele.tupy@imzusammenspiel.com)