

Identifikation  
Vertrauen  
Bezahlung  
Verantwortung  
Sicherheit **Bindung** Qualität  
Arbeitsklima  
Zufriedenheit Handlungsspielraum  
**Freiraum** Selbstverständnis  
Wertschätzung Anerkennung  
Wert Infrastruktur  
Entwicklung Führungsarbeit  
Kommunikation

Ethikkomitee der Stiftung Liebenau

**Gute Pflege und Betreuung –  
trotz Personalmangels**



## **Mitglieder des Ethikkomitees**

Dr. Simon Faets (Geschäftsführung)  
Ann-Kathrin Glosse  
Matthias Haag  
Thomas Löffler  
Prof. Dr. Herbert Rommel (Vorsitz)  
Dr. Helmut Schädler  
Marie-Therese Selbitschka



Ethikkomitee der Stiftung Liebenau

# Gute Pflege und Betreuung – trotz Personalmangels

## **1. Gefahr einer erheblichen Schieflage (Problemstellung)**

Bei den Gesprächen, die das Ethikkomitee mit Personen aus verschiedenen Bereichen der Stiftung Liebenau geführt hat, wurde deutlich, dass zurzeit Mangelsituationen vor allem in den Bereichen des pflegenden und betreuenden Personals entstehen. Von Ausnahmen abgesehen, ist hier ein Personalnotstand feststellbar. Die Prognosen sind, dass sich die Mangellagen in Zukunft noch verstärken werden. Damit ist ein unausgewogener Zustand Realität geworden, sowohl in der Eingliederungshilfe als auch in der Altenpflege. Die drängende Frage lautet:

Wie kann der christliche Anspruch der Stiftung Liebenau, eine qualitativ hohe Pflege- und Betreuungsleistung zu erbringen, unter der Bedingung eines aktuellen und zunehmenden Personalmangels eingelöst werden?

Dem anspruchsvollen Sorgeauftrag stehen personelle Mangelsituationen gegenüber. Vor allem die Pflege steht in der Gefahr, in eine erhebliche Schieflage zu geraten. Das entstandene Ungleichverhältnis kann in absehbarer Zeit wohl nicht ausgeglichen werden. Dennoch muss dieses Spannungsverhältnis so bearbeitet werden, dass eine hochwertige Pflege und Betreuung gewährleistet werden kann. Die gemeinsame Arbeit an diesem Problem stellt eine enorme Herausforderung dar. Hier sind alle Bereiche der Stiftung betroffen. Deswegen müssen bei der Findung von Lösungsansätzen auch alle Akteure miteinbezogen werden.

## **2. Empfehlungen des Ethikkomitees**

### **2.1 Leiharbeit und sichere Freizeit**

- Leiharbeit sollte nicht als eine Option erachtet werden, dauerhaft externes Pflegepersonal in die Pflegestruktur der Stiftung Liebenau einzubauen (ca. doppelt hohe Kosten, Probleme bei der Integration der externen Mitarbeitenden in die Arbeitsabläufe). Leiharbeit ist lediglich als eine Möglichkeit zu erachten, auf unerwartete Personalengpässe kurzfristig reagieren zu können.
- Das Ethikkomitee empfiehlt dringend, Personallmodelle einzuführen, die dem pflegenden und betreuenden Personal eine sichere Freizeit und einen verlässlichen Dienstplan garantieren. Aus Sicht des Ethikkomitees ist der Flexpool als ambivalent einzustufen: Einerseits soll er die Freizeit der Mitarbeitenden schützen und steht unter dem Anspruch, deren Belastung sowie die Leiharbeit zu reduzieren. Teilweise ermöglicht der Einsatz von Flex-Mitarbeitenden dabei das Einbringen neuer Impulse und Perspektiven auf bisherige Arbeitsabläufe. Andererseits besteht aber die Gefahr, dass es im Team zu Ungleichbehand-

lungen und darüber hinaus zu einem permanenten Wechsel kommt. Gerade hilfsbedürftige und verhaltensauffällige Menschen haben ein Bedürfnis nach festen und beständigen Bindungen. Die Einrichtung eines Flexpools darf nicht zu Lasten dieser Menschen gehen. Das beinhaltet, dass die pflegerische Verantwortung in gerechter Weise auf die Mitarbeitenden verteilt wird.

## **2.2 Anwerbung ausländischer Fachkräfte und Auszubildender**

Die Anwerbung ausländischer Fachkräfte beziehungsweise Auszubildender erachtet das Ethikkomitee als eine Möglichkeit, den Personalnotstand zu reduzieren. Wichtig ist dabei, die angeworbenen Personen mit adäquaten Eingliederungsmaßnahmen zu begleiten (Unterkunft, Spracherwerb, Ausgleich von Unterschieden in der fachlichen Qualifikation, Behördengänge, Alltagskompetenzen, Infrastruktur zur Gestaltung privater Lebensverhältnisse, Kultur der Anerkennung etc.).

In unserer heutigen Gesellschaft gilt es eine religions- und kultursensible Pflege zu gewährleisten. Es gehört hierbei zum ethischen Kern der Stiftung Liebenau, sich rassistischen Einstellungen und Vorurteilen entgegenzustellen. Dies schließt ein, dass in den Einrichtungen eine Kultur religiöser und kultureller Toleranz gelebt wird. Entscheidend dabei ist, dass alle Mitarbeitenden – die Führungskräfte ebenso wie die inländischen und ausländischen Fachkräfte beziehungsweise Auszubildenden – daran beteiligt werden. Die Sensibilität für kulturelle und religiöse Unterschiede sollte durch geeignete Schulungen und Weiterbildungen gefördert werden.

Aus einer ethischen Perspektive ist die Anwerbung ausländischen Pflegepersonals dann kritisch zu bewerten, wenn dadurch Pflegenotstände in den abgebenden Ländern entstehen sollten. Es wäre nicht tolerierbar, einen Pflegenotstand in einem Land durch die Entstehung eines Pflegenotstandes in einem anderen Land zu kompensieren. Pflege auf Kosten der Menschenrechte anderer ist nicht legitim.

## **2.3 Sorge für Menschen mit schwerster Behinderung (Komplexeinrichtungen)**

Die Sorge um Menschen mit schwerster Behinderung ist nicht immer mit einem erhöhten finanziellen, personellen oder räumlichen Aufwand verbunden. Sollte aber dennoch ein Mehraufwand entstehen, wäre die Stiftung Liebenau aus der Perspektive des Ethikkomitees verpflichtet, aus dem Geist christlicher Barmherzigkeit und Solidarität gerade auch diesen Menschen ein passendes Betreuungssetting zu ermöglichen. Der Stiftungsauftrag gewährleistet gerade „Hilfen für Personen, die einer besonderen Unterstützung bedürfen“ (§ 3 [1] b] Satzung). Die humane Vision ist, dass jeder Mensch die Möglichkeit zu einem individuellen und selbstbestimmten Leben hat (vgl. Werte).

Im Sinne christlicher Unterstützungsleistungen müsste ein solcher Mehraufwand durch diejenigen Gesellschaften der Stiftung mitgetragen werden, die finanzielle Überschüsse erwirtschaften. Konkret heißt das, dass in solchen Fällen das ökonomische Prinzip aufgegeben werden müsste, dass jede Einrichtung sich finanziell selbst tragen muss. Gegen seitige Hilfe wäre hier ein lebendiger Ausdruck christlicher Solidarität.

## **2.4 Steigerung beruflicher Identität**

In Gesprächen mit Mitarbeitenden der verschiedenen Einrichtungen der Stiftung Liebenau und im Ethikkomitee wurden unter anderem zwei Punkte zum Teil wiederholt erwähnt beziehungsweise festgestellt:

- Pflegekräfte empfinden es in einer von Personalnot gekennzeichneten Mangelsituation als unbefriedigend, nicht das tun zu können, wozu und weshalb sie den Beruf erlernt haben.
- Die Quote der Teilzeitkräfte ist relativ hoch. Möglicherweise liegt hier ein Arbeitspotential brach, das für die Stiftung Liebenau genutzt werden könnte.

Das Ethikkomitee schlägt zum Beispiel in Bezug auf den Geschäftsbereich „Pflege“ vor: Pflegekräfte, die eine Fortbildung zur Palliativ-Care-Fachkraft machen oder diese bereits abgeschlossen haben, können über ihre aktuelle Teilzeitbeschäftigung hinaus eingesetzt werden. Dieser zusätzliche Einsatz könnte Menschen zugutekommen, die in den verschiedenen Altenpflegeeinrichtungen der Stiftung Liebenau besonderer Betreuung und Pflege bedürfen, weil sie sich schon „auf ihrem letzten Weg“ befinden. Der aufgestockte Arbeitsanteil wäre in Zeiteinheiten

genau zu definieren und arbeitsvertraglich so abzusichern, dass in der fraglichen – dem Arbeitsanteil entsprechenden – Zeit die Pflegekraft verlässlich zu keinen anderen Tätigkeiten herangezogen werden darf. Damit könnte eine besondere Qualität in der Arbeit und – gerade in der Außenwirkung – auch eine hohe Attraktivität der Beschäftigung in der Stiftung Liebenau bewirkt werden.

Ein neuer Freiraum selbstbestimmten Arbeitens könnte geschaffen werden. Eine Arbeit, die mehr Verantwortung ermöglicht, käme dem fachlichen Selbstverständnis pflegender Personen entgegen. Wie dies im Einzelnen realisiert werden kann, bleibt den Verantwortlichen auf Arbeitgeberseite und den einzelnen Pflegekräften überlassen.

Im Geschäftsbereich „Teilhabe“ ließen sich nach Überzeugung des Ethikkomitees ebenfalls Tätigkeitsfelder definieren, in denen vergleichbare selbstbestimmte Handlungsspielräume für Pflegekräfte darstellbar und zu vereinbaren wären.

## 2.5 Emotionale Bindung (affektives Commitment)

### – Stärkung der Arbeitgebermarke

Dem Personalnotstand muss nach Ansicht des Ethikkomitees auf zwei Ebenen begegnet werden: einerseits gutes Personal in der Stiftung zu halten und andererseits für neue Fachkräfte attraktiv zu sein.

Um gutes Personal zu halten, ist eine emotionale Bindung und die Identifikation der Mitarbeitenden gegenüber ihrem Arbeitgeber entscheidend. Dieser anstrebenswerte Zustand wird mit dem Begriff des „affektiven Commitments“ beschrieben und kann die Arbeitszufriedenheit sowie die Arbeitsleistung nachhaltig steigern.

In Einrichtungen der Stiftung Liebenau, in denen zwischenmenschliche Beziehungen und das Wohlbefinden der Klienten im Mittelpunkt stehen, ist ein hohes Maß an affektivem Commitment erforderlich. Wie aber erreicht man ein solches affektives Commitment?

Das Ethikkomitee empfiehlt, die Führungsarbeit in der Stiftung Liebenau bewusst an den Werten und Zielen der Stiftung auszurichten, also am christlichen Menschenbild, an Fachlichkeit und an wirtschaftlicher Sicherheit. Dabei sind insbesondere folgende Faktoren zu nennen, die das affektive Commitment fördern:

- die persönliche Anerkennung und die fachliche Wertschätzung der Mitarbeitenden durch Führungskräfte auf allen Ebenen
- gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit
- offene und ehrliche Kommunikation und Feedbackkultur, die Vertrauen der Mitarbeitenden in die Organisation schafft
- Möglichkeit zur Weiterbildung und zur beruflichen Entwicklung
- positives Arbeitsklima im Team
- sinnstiftende Tätigkeit, flexible Arbeitszeiten, planbare Schichtzeiten sowie verlässlich arbeitsfreie Zeiten

Dass die Stiftung Liebenau am Arbeitsmarkt für Pflegefachkräfte als starke und authentische Arbeitgebermarke wahrgenommen wird, spielt eine weitere zentrale Rolle, wenn es darum geht, für neue Fachkräfte attraktiv zu sein. Dabei schlägt das Ethikkomitee folgende Aspekte vor, um die Stiftung Liebenau als Arbeitgebermarke gut zu positionieren:

- proaktive Kommunikation der Werte der Stiftung Liebenau und das bewusste Handeln nach diesen Werten, die im Stiftungsauftrag festgeschrieben sind: die Achtung vor dem Leben, Menschen stets wertschätzend und lebensfördernd zu begegnen, Menschen mit Respekt zu behandeln und deren Menschenwürde zu wahren
- Mitarbeitende zu Markenbotschaftern machen
- Personalmarketing-Maßnahmen auf die Stiftung Liebenau fokussieren: So könnten zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, planbare Schichtzeiten sowie vor allem verlässlich arbeitsfreie Zeiten hervorgehoben werden.
- Investitionen in das Arbeitsumfeld: Moderne Einrichtungen, agile Arbeits- und Arbeitszeitmodelle sowie technologische Unterstützung (Digitalisierung, KI) steigern die Attraktivität der Stiftung Liebenau.

© Juli 2025

**Ethikkomitee der Stiftung Liebenau**

Siggenweilerstraße 11 · 88074 Meckenbeuren  
[www.stiftung-liebenau.de](http://www.stiftung-liebenau.de)