

## Konfliktfall: Unruhe im Altenheim „Waldesruh“

Univ.-Prof. Dr. Dr.h.c. Friedrich Glasl

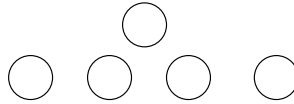
Im Altenheim „Waldesruh“ leben 80 Personen als BewohnerInnen im Wohnbereich, weitere 40 Personen werden im Pflegebereich betreut. Träger ist eine Stiftung der Kirchgemeinde der Stadt. Schon seit einiger Zeit bestehen Spannungen zwischen dem Allgemeinen Direktor und der Leiterin des Pflegedienstes, die für diese Stelle vor einem Jahr von außen angeworben wurde. Es kommt immer wieder zu Gehässigkeiten vor den BewohnerInnen des Heimes und zu gegenseitigen Vorwürfen an den Teamsitzungen des Führungsteams, bestehend aus dem Direktor, seiner Frau (die Chefin der Verwaltung ist), der Leiterin des Wohnbereichs, der Leitung der therapeutischen Dienste, dem Küchenchef und der Pflegedienstleitung. Nach längeren Diskussionen beschließt das Führungsteam, eine Supervisorin einzuschalten. Diese stellt in zwei Sitzungen fest, dass der Direktor gegen die Leiterin des Pflegedienstes Beschwerden vorbringt, weil sie ihren Bereich nicht im Griff habe und sich Angehörige über das Pflegepersonal beschwert hätten. Die Pflegedienstleiterin jedoch verweist auf ihre permanente Überlastung, die eine Folge des Personalmangels im Pflegebereich ist. Darum müsse sie dauernd Überstunden leisten. Dabei stellt sich heraus, dass der Direktor versäumt hatte, eine regelmäßige Überstundenkontrolle zu verlangen. Schließlich kündigt die Leiterin des Pflegedienstes mündlich an, ihren Arbeitsvertrag kündigen zu wollen, wenn sich nichts verbessere, und macht gleichzeitig die Kompensation von Überstunden im Ausmaß einer Arbeitszeit von vier Wochen geltend. Der Direktor will darauf überhaupt nicht eingehen, mit der Begründung, von Führungskräften sei die Leistung von Überstunden ohne Bezahlung gebräuchlich. Auch in der Supervision bleiben die Standpunkte als unüberbrückbar bestehen. Nach einer dritten Sitzung wird die Supervision auf Beschluss des Direktors beendet. Mit Ausnahme der Leiterin der Verwaltung sind die Mitglieder des Führungsteams über die einseitige Beendigung der Supervision nicht glücklich und lassen sich das auch anmerken. Zwei Wochen später ruft die Leiterin des Pflegedienstes an einem Montagmorgen um 7 Uhr den Ortspfarrer als den Vorsitzenden des Altenheim-Stiftungsrates an. Sie erklärt, wenn er nicht am selben Tag (seinem freien Tag, was ihr bekannt ist) um 9 Uhr ins Altenheim komme um ihre Überstundenliste zur Kenntnis zu nehmen und eine Bezahlung zu veranlassen, werde sie kündigen und noch am selben Tag ihren Posten verlassen. Da dem Pfarrer bekannt ist, dass die Pflegedienstleiterin ihre vorige Stelle abrupt verlassen hatte, weil in einer Konfliktsituation ihre Forderungen nicht erfüllt worden waren, geht er auf die Aufforderung zum Gespräch ein. Er kann aber nicht aus eigener Kompetenz die Liste gut heißen, weil er feststellt, dass im Arbeitsvertrag nichts über die Kompensation von Überstunden steht. Deshalb verspricht er der Pflegedienstleiterin, mittags zu dem gewünschten Gespräch zu kommen. Die Pflegedienstleiterin akzeptiert dies schließlich, betont aber, dass sie am Ende der Woche ihren Posten verlassen und einen Rechtsanwalt einschalten werde, wenn bis dahin keine konkreten Verbesserungen zustande gekommen seien. Der Pfarrer ist wegen einiger Kündigungen in den letzten Monaten um den guten Ruf des Heims besorgt. Außerdem sind momentan gute Pflege-Führungskräfte nur sehr schwer zu bekommen. Deswegen ist er an einer einvernehmlichen Lösung interessiert, die eine gute Betreuung und Pflege sicherstellt.

**Der Pfarrer nimmt Kontakt auf mit einer Mediatorin und einem Mediator.**

## Die Organisation im Altenheim „Waldesruh“

**Stiftungsvorstand**

Pfarrer Weihmann (60)  
Vorsitzender



**Heimleitung  
Direktor**

Hr. Heimbürg (55)  
**Geschäftsführer**

**Bereichs-  
leitungen**

Küche

Pflege

Wohnen

Therap.  
Dienste

Verwaltung  
Finanzen

Hr. Koch  
(38)

Fr. Pflug  
(43)

Fr. Hausner  
(40)

Fr. Terra  
(49)

Fr. Heimbürg  
(53)

**Gruppen-  
leitungen**

