



Fachtagung Herausforderungen in der Führung von Alters- und Pflegeheimen

Donnerstag, 13. September 2018

Der Schlüssel zum Erfolg?

von Marcel Schöni
Betriebsökonom, Partner

Führungsproblem durch Zielkonflikt

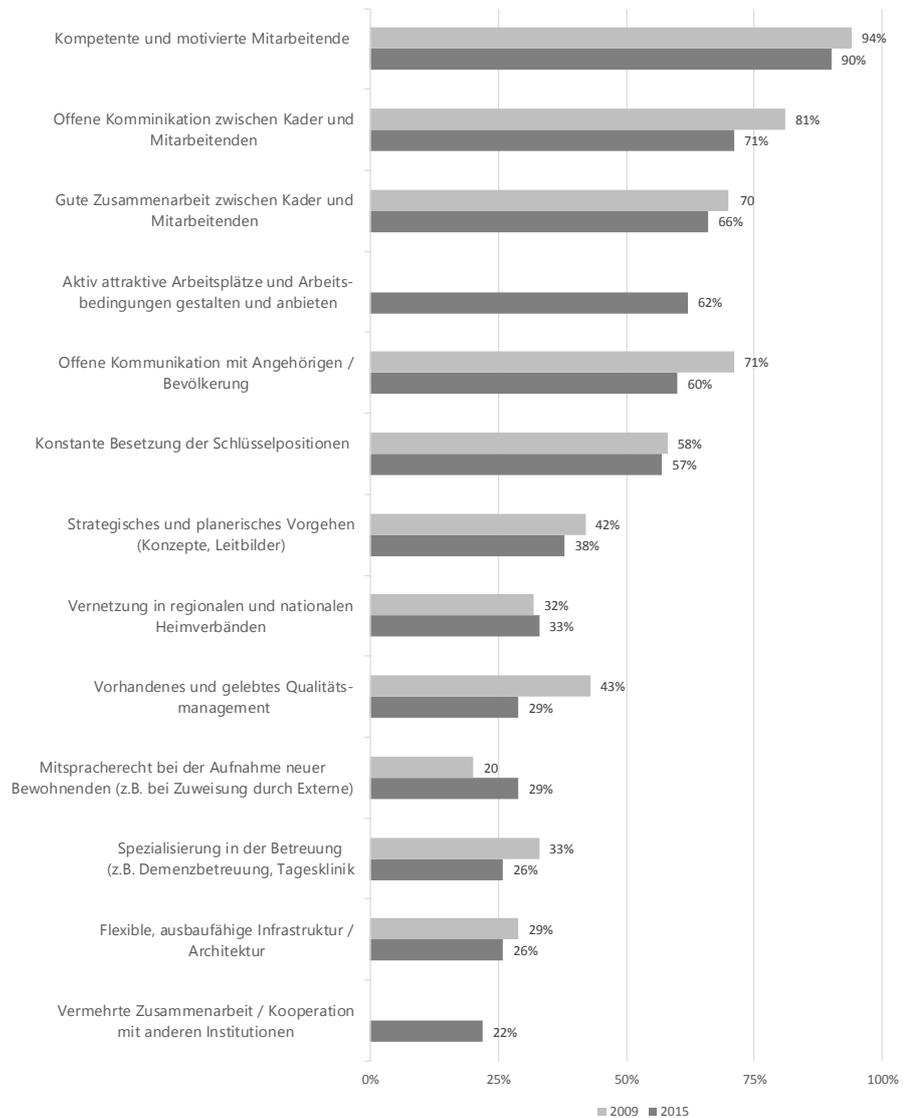
Daniel Höchli, Direktor von CURAVIVA, dem Verband der Heime in der Schweiz, hat vor einigen Monaten in einem Interview im Rahmen des «Altersheim-Reports 2018» der Tagesanzeiger-Gruppe bestätigt, dass viele Pflegeheime ein Finanzierungsproblem haben: «Sie haben zum Teil Ausgaben in der Pflege, die niemand bezahlen will. [...] Die Krankenversicherer und die Bewohner bezahlen einen fixen Betrag, obwohl die Kosten ständig steigen. Das Kostenwachstum geht voll zu Lasten der Kantone, und weil diese den Fehlbetrag oft nur teilweise übernehmen, geraten viele Heime finanziell unter Druck.» (Boss, 2018). Gleichzeitig stehen die Heime «in der Pflicht, sich für gute Arbeitsbedingungen und hohe Qualitätsstandards einzusetzen.» Dieser Zielkonflikt hat sich in den letzten Jahren deutlich verschärft. Die Anforderungen, die sich daraus für die Geschäftsführung eines Heims ergeben, haben entsprechend zugenommen. Mit dem Urteil des Bundesgerichts vom 20. Juli 2018 sind die Kantone nun zwar in die Pflicht genommen: «Es ist jedoch mit der Restfinanzierungspflicht der Kantone gemäss Art. 25a KVG nicht vereinbar, wenn die kantonalen Höchstansätze im Einzelfall nicht kostendeckend sind. Dass die Restkosten vollständig durch die Kantone respektive die Gemeinden finanziert werden sollen, geht auch aus der parlamentarischen Debatte zweifelsfrei hervor.» Das ändert allerdings wenig am Kostendruck, denn die Kantone werden die Heime unvermindert zu «wirtschaftlichem Handeln» antreiben. Und nach ihrer Lesart erfüllen zahlreiche Heime die Anforderungen einer optimaler Kostenstruktur nicht. Sie stehen damit nicht allein. Nach Einschätzung von Experten besteht in vielen Heimen ein Führungsproblem (Boss & Häderli, 2018). Ist die Führung der Schlüssel zum Erfolg?

Erfolgsfaktoren:
Kompetenz,
Kommunikation
und Zusammen-
arbeit.

Erfolgsfaktor Führung

Die Ergebnisse einer Online-Umfrage im Jahr 2009 und 2015 im Auftrag von CURAVIVA Schweiz weisen unmissverständlich in diese Richtung (CURAVIVA, 2015, S. 14). Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren aus Sicht der befragten Geschäftsleitungen haben mit Führung zu tun (vgl. nachstehende Abbildung 1): 1. kompetente und motivierte Mitarbeitende, 2. offene Kommunikation zwischen Kader und Mitarbeitenden und 3. gute Zusammenarbeit zwischen Kader und Trägerschaft.

Abbildung 1: Erfolgsfaktor Führung



Quelle: CURAVIVA (2015, S.14)

Für die Pflegenden muss Achtung und Respekt spürbar sein.

Schauen wir die genannten Punkte etwas genauer an:

Kompetente und motivierte Mitarbeitende

Fachkräftemangel und Pflegenotstand sind in aller Munde. Dennoch haben wir die Erfahrung gemacht, dass in ein und derselben Stadt die einen Heime hohe Kurzabwesenheiten verzeichnen (v.a. an Montagen) und grösste Mühe haben, Personal zu finden. In anderen Heimen sind hingegen Kurzabsenzen kein Thema und sie erhalten gar Blindbewerbungen. Ein wesentlicher Stellhebel ist die Mitarbeitendenführung. Martina Merz-Staerke, ehemalige Prorektorin und Leiterin des Fachbereichs Gesundheit an der Fachhochschule St.Gallen, war auch mehrere Jahre Pflegedienstleiterin des Alters- und Pflegeheims Bürgerspital und der Geriatrischen Klinik St.Gallen. Sie hat in einem Fachgespräch verdeutlicht, was gute Mitarbeitendenführung ausmacht:

- Die Person und ihre Arbeit schätzen und ernst nehmen
- Fordern und fördern
- In schwierigen Situationen Unterstützung geben
- Positiv und fair mit Fehlern umgehen

«Als erstes muss für die Pflegenden spürbar sein, dass ich sie in ihrer Person und Funktion achte und respektiere, die Stationsleitung und genauso das Reinigungspersonal. Sie müssen wahrnehmen können, dass ich für sie und ihre Aufgabe einstehe, mich für sie engagiere, sie unterstütze. Unterstützen heisst dabei aber nicht, alles akzeptieren was sie machen und wollen. Unterstützen heisst, mich für möglichst gute Rahmenbedingungen zu setzen, gleichzeitig aber ein gutes Verhalten und eine gute Leistung einzufordern und etwas zur Förderung beizutragen. Dies erfordert auch einen transparenten Führungsstil, indem ich erkläre, warum etwas auch nicht möglich gemacht werden kann. Wenn wir erwarten, dass die Mitarbeitenden einen wertschätzenden Umgang mit den Bewohnenden und Angehörigen pflegen, dann müssen sie genau diese Wertschätzung von ihren Vorgesetzten erfahren, und zwar nicht nur am Weihnachtessen, sondern im Alltag über das ganze Jahr. Eine ehrlich gemeinte, differenzierte positive Rückmeldung bewirkt viel. Dies bedingt eine hohe Aufmerksamkeit sowie Achtsamkeit der Vorgesetzten und braucht viel Energie und ein hohes Engagement.»

Besprechungen müssen effizient gestaltet werden.

Offene Kommunikation zwischen Kader und Mitarbeitenden

Führung findet durch Kommunikation statt. Die zentralen Elemente sind (in Anlehnung an: Initiative Neue Qualität der Arbeit):

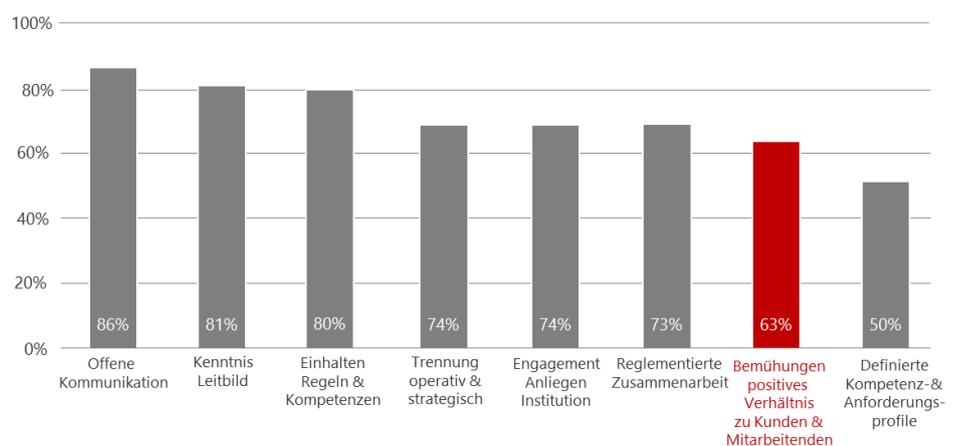
- Leistung loben
- Konstruktiv kritisieren
- Ehrlich und verbindlich sein
- Besprechungen erfolgreich gestalten

Der letztgenannte Punkt ist nicht zu unterschätzen. Besprechungen nehmen im Pflegealltag viel Raum ein. Nicht selten klagen Mitarbeitende über unproduktive Besprechungen. Oft sind sie prägend für die Atmosphäre und Stimmung im gesamten Team. Zwar sind alle Teilnehmenden für das Gelingen von Besprechungen verantwortlich, die Qualität hängt aber im Wesentlichen von der Besprechungsleitung ab.

Gute Zusammenarbeit zwischen Kader und Trägerschaft

Wie ist es um die Zusammenarbeit zwischen Kader und Trägerschaften bestellt? Eine Untersuchung von CURAVIVA zum Thema «Zusammenarbeit zwischen Heimleitungen und ihren Trägerschaften» aus dem Jahr 2010 zeigt ein differenziertes Bild. Bei den «Bemühungen um ein positives Verhältnis zu Kunden und Mitarbeitenden» wird die Zusammenarbeit nur von 63% der befragten Geschäftsleitungsmitglieder als gut betrachtet (vgl. nachstehende Abbildung 2)

Abbildung 2: Anteil Befragte, welche die Zusammenarbeit als «gut» bewerten



Quelle: CURAVIVA (2010, S.13).

In der Realität dominieren die Themen «Investitionen» und «Finanzen» vielfach die Diskussionen in Betriebskommissionen und Vereinsvorständen von Alters- und Pflegeheimen. Unternehmenskultur und Arbeitgeber-Attraktivität, Pflegequalität und andere Themen kommen tendenziell zu kurz. Das liegt einerseits daran, dass Investitionen und Finanzen gut greifbar und für die strategische Ebene steuer- und planbar sind; Themen wie Pflege und Pflegequalität hingegen viel weniger. Andererseits hängt es auch mit der Besetzung der Gremien zusammen. Gremienmitglieder mit Pflege-Hintergrund sind deutlich untervertreten (vgl. nachstehende Abbildung 3).

Abbildung 3: Zusammensetzung von Gremien



Quelle: Annäherung auf Basis CURAVIVA. (2010, S. 8).

Dieser Umstand erscheint stossend, gerade auch aus Sicht der operativen Führungspersonen. Martina Merz-Staerke führt dazu aus: «Pflege und Betreuung sind der Grund, weshalb betagte Menschen in ein Heim kommen. Über die pflegerischen Tätigkeiten werden die Einnahmen generiert und nicht zuletzt stellt die Pflege den grössten Mitarbeitendenanteil dar.» Eine adäquate Vertretung von Pflegekompetenz in den strategischen Gremien ist zwingend!

Führungsthemen sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren zur Bewältigung von Herausforderungen.

Besetzung der Schlüsselpositionen

In der zitierten Studie wird die «Besetzung der Schlüsselpositionen» nur als sechstwichtigster Erfolgsfaktor genannt. Trotzdem ist sie quasi ein Passepartout. Wenn die Besetzung der Schlüsselpositionen wie Stationsleitung, Pflegedienstleitung oder Pflegeexpertinnen und Pflegeexperten misslingt, ist das mit anderen Massnahmen kaum zu kompensieren. Dementsprechend hohe Bedeutung kommt der Personalfindung zu. Das beginnt bereits mit dem Anforderungsprofil. Ein häufiger Grund, warum Führungswechsel scheitern, ist, dass man sich zu sehr auf die Erfüllung formaler fachlicher Voraussetzungen verlässt und die eigentlichen Führungsqualitäten zu wenig gewichtet. Die CURAVIVA-Studie bringt es auf den Punkt (CURAVIVA (2015, S.16): «Führungsthemen sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren zur Bewältigung von Herausforderungen. Es braucht Führungspersonen mit einer hohen Fach- und Sozialkompetenz und einem betriebswirtschaftlichen Verständnis. Die Führungspersonen müssen ein gutes Betriebsklima schaffen, flexibel und offen für Veränderungen sein, flexibel und individuell Handeln können sowie zufrieden und bescheiden sein.»

Daher zum Abschluss eine Empfehlung: Bemühen Sie sich aktiv um den eigenen heiminternen Führungskräftenachwuchs! Davon profitieren das Heim, die Bewohnenden, die Angehörigen, die Führungskräfte und auch die Mitarbeitenden zugleich.

Quellen:

Boss, C. (2018, 1. April). Heime sind finanziell unter Druck. *Sonntagszeitung*, S. 3.

Boss, C. & Häderli, A. (2018, 1. April). In jedem fünften Heim herrscht Pflegestress. *Sonntagszeitung*, S. 3.

Bundesgericht. (2018, 20. Juli). Pflegefinanzierung: Kantone müssen für Restkosten vollständig aufkommen. Abgerufen von https://www.bger.ch/files/live/sites/bger/files/pdf/de/9C_446_2017_2018_08_13_T_d_11_36_28.pdf.

CURAVIVA Schweiz. (2010). Zusammenarbeit zwischen Heimleitungen und ihren Trägerschaften. Abgerufen von <https://www.curaviva.ch/files/8B2OVT9/Auswertungsbericht-der-Umfrage-zur-Zusammenarbeit-zwischen-Traegerschaften-und-Heimleitungen.pdf>.

CURAVIVA Schweiz. (2015). Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Altersinstitutionen in naher Zukunft. Abgerufen von https://www.curaviva.ch/files/O7V87PT/2015_09_10_bericht_herausforderungen.erfolgsfaktoren_2015.pdf.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). (2010) Gute Führung in der Pflege». Abgerufen von https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/pflege-hh2-fuehrung.pdf?__blob=publicationFile.

Autor



Marcel Schöni, Partner und Projektleiter

Betriebsökonom FH, System Quality Manager SAQ, EMBA Consulting & Controlling, EAT

Marcel Schöni hat an der Fachhochschule St. Gallen Betriebswirtschafts studiert und an der Fachhochschule Bern den Master mit Vertiefung Consulting und Controlling abgeschlossen. Seine Schwerpunkte sind

- **Entwicklung von Strategien** von NPO
- **Tagungs- und Workshopleitungen**
- **Organisationsanalysen und -Optimierungen** in NPO

Er ist Koautor der Bücher «Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern», «Dienstleistungsqualität. Mit knappen Ressourcen Dienstleistungsqualität sicher steuern» und des Kapitels «Mitarbeitendenbefragung» im Praxishandbuch Public Management.