

HEIME

RWI-Studie: Immer mehr Einrichtungen schreiben rote Zahlen

Der Fisch stinkt vom Kopf her

Warum geraten immer mehr Pflegeheime in die betriebswirtschaftliche Schieflage? Entscheidend ist das, was in der Einrichtung täglich gelebt wird. Geht die Leitungsebene zu theoretisch an ihre Aufgaben heran, verliert man die Mitarbeitenden auf dem gemeinsamen Weg.

Von Guido Heidbüchel

Köln // Wie CAREkonkret (Ausgabe 50/2021) berichtete, belegte das Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung (RWI) kürzlich mit dem aktuellen Pflegeheim-Rating-Report, dass mehr als ein Viertel der deutschen Pflegeheime im Jahr 2019 rote Zahlen geschrieben haben. Die Studie ist deshalb alarmierend, weil zum Vergleich anno 2016 lediglich rund zehn Prozent der Einrichtungen Jahresverluste verzeichneten.

Das Management jeder Einrichtung ist aufgrund dieser bundesweit erkennbaren Spirale nach unten gut beraten, die hierfür ursächlichen Stellschrauben zu ermitteln und anzuziehen, so dass in der Kosten-Haben-Bilanz wieder Stabilität einkehrt bzw. erst gar keine Schieflage entsteht.

Im Katalog der Handlungstipps an das stationäre Management der Pflegeheime blicken wir in den strukturellen Alltag in den Einrichtungen. Denn genau dort – und nicht in den

Die Mitarbeitenden sind mitzunehmen. Dienst- und Einsatzplanung müssen Human Resource und Qualifikation entsprechen. Ist die Motivation aller Mitarbeitenden der verschiedenen Bereiche gegeben, stimmen das Schnittstellen-Management und die Leistung – und am Ende passen auch die Zahlen. Gerechte Aufgabenverteilung, empathische Herangehensweise auf Augenhöhe mit dem Team und das Vorleben eines fairen und leistungsorientierten miteinander Arbeitens sollten die Arbeitsatmosphäre prägen.

Wer den Bock zum Gärtner macht, erntet nicht nur schlechte Arbeit, sondern verkalkuliert sich, zahlt drauf und verliert Zeit. Wer gerade mal haarscharf an der 50-Prozent-Fachkraft-Quote kratzt, wird niemals Glanzlichter setzen können. Gleiches gilt für das Hintanstellen der beruflichen Weiterentwicklung. Wer neben den gesetzlich geforderten Fortbildungen nicht die Bedarfe der Mitarbeitenden – zum Beispiel aus den Pflegevisiten – erhebt und darüber hinaus keine Weiterbildungen anbietet, keine Mitarbeitergespräche offeriert, eine Weihnachtsfeier für sekundär hält und gute Arbeit nicht wertschätzt, wird missgelaunte und demotivierte Mitarbeitende ohne Antrieb haben. Krankmeldungen, hohe Fluktuation und Minderleistung und somit Qualitätseinbrüche in der Versorgung werden die Folge sein.

Der Manager sollte selbst mal am Bett gestanden haben

Welche Rolle spielt das Management? Der Fisch stinkt vom Kopf her, sagt ein Sprichwort. Der Einrichtungsleiter mag ein studierter Volks- oder Betriebswirt sein, ein glänzendes Auftreten und eine geschliffene Sprache haben sowie beim Meeting alles erklären können. Wenn aber noch nie operativ am Bett gestanden hat und kein fachliches Gefühl dafür hat, wie

man einen zu versorgenden Bewohner mit Herz, Hand und Verstand betreut, wird weder Respekt noch natürliche Autorität ausstrahlen. Ist er/sie hingegen Vorbild auch für alltägliche Herausforderungen und hat ein pflegerisches Verständnis für den Kern des Leistungsportfolios, dann werden die Mitarbeitenden ihm/ihr folgen.

Ein guter Vorgesetzter fühlt jede Kennzahl in seiner Einrichtung. Er/sie spürt, ob und wo sich ein Negativtrend herausbildet – und steuert rechtzeitig dagegen, bevor der Rotstift zum Einsatz kommt. Er/sie weiß, was es heißt, auch nur 10 multimedialen Menschen zu pflegen, geschweige denn zusätzlich für 50 oder gar 80 als Schichtleitung die Verantwortung zu übernehmen.

Also, ein Rennfahrer, der nie an einem Motor rumgeschraubt hat, fliegt möglicherweise aus der Kurve. Ein Gärtner, der nie mit eigenen Händen im Mutterboden geackert hat, wird kein blühendes Rosenbeet anlegen können. Ein Manager, der kein Pflegeverständnis hat und über kein Basiswissen verfügt, wird nie nachhaltig und dauerhaft eine Einrichtung erfolgreich führen können.



Management auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden: ein konstruktives Gespräch trägt zu einer guten Arbeitsatmosphäre in allen Bereichen – auch beim Küchpersonal – einer Pflegeeinrichtung bei.

Foto: Axel Küppers

Auf der Leitungsebene entscheidet sich: hopp oder top

Deshalb lautet unser Handlungstipp Nummer 1 an die Träger von Pflegeeinrichtungen: Schauen Sie beim Management genau hin. Praxis geht vor Theorie. Auf der Leitungsebene entscheidet sich mittel- bis langfristig, ob Ihr Haus in der nächsten RWI-Studie gebrandmarkt mit dem Daumen nach unten steht oder seine gesellschaftlich so wichtigen Aufgaben in turbulenten Zeiten und mit dem demografischen Wandel als Beschleuniger auch weiterhin mit der erforderlichen Überzeugungskraft erledigen kann. Zum Wohle der anvertrauten pflegebedürftigen Menschen.

Angemerkt sei an dieser Stelle, dass die Ursachen einer Schieflage nichts damit zu tun haben, ob es sich um eine private, eine öffentli-

che oder eine kirchliche Trägerschaft handelt. Die Gesetzmäßigkeiten, warum eine Einrichtung sich am Markt behauptet und neben guter pflegerischer Arbeit auch schwarze Zahlen schreibt, sind unabhängig vom Trägerstatus. Die Fehler sind hingegen immer dieselben. Einschränkend betont sei fairnesshalber, dass Gesetzesnovellen und Blindpfeile aus der Politik durchaus ursächlich sein können für ein vorübergehendes Abrutschen ins Minus. Dies sollte allerdings temporärer Natur sein.

■ **Autor Guido Heidbüchel ist Geschäftsführer der immoTISS omc. Die Tochter der immoTISS-Gruppe ist spezialisiert auf Restrukturierung sowie Interims-Management für Einrichtungen im Senioren- und Gesundheitswesen. immoTISS-omc.de**

ZwischenRuf

Büchern – stecken meist die Gründe, weswegen es betriebswirtschaftlich nicht rund läuft. Ganz plakativ gesprochen: Die geleistete pflegerische und betreuende Arbeit und das Bilanz-Ergebnis am Ende des Jahres halten sich dann die Waage, wenn die Leitung die Steuerung nicht am Reißbrett entwirft, sondern genau hinschaut und ebenso schlanke wie effektive Arbeitsabläufe definiert sowie gewährleistet.

Empathie und positives Vorleben

Die Strategie sollte dem Haus entsprechen und ihm kein theoretisches Konzernkonzept überstülpen.

Beschluss der bayerischen Landespflegesatzkommission

Leiharbeit wird begrenzt

München // Auf Initiative des Bundesverbandes privater Anbieter sozialer Dienste (bpa) hat die bayerische Landespflegesatzkommission eine Begrenzung der Leiharbeit in der stationären Langzeitpflege beschlossen. Zuvor hatten sich Trägerverbände und Kostenträger bereits auf eine ähnliche Regelung für die ambulante Pflege geeinigt.

Einrichtungsfremdes Personal soll künftig nur in betrieblich notwendigen Situationen eingesetzt werden, erklärten die Verbände der Pflegeeinrichtungen und die Pflegekassen gemeinsam. Damit sollen „die Verlässlichkeit in der Pflege und die Betreuung pflegebedürftiger Menschen ausgebaut werden“, heißt es in einer Pressemitteilung.

„Pflege ist Beziehungsarbeit, diese wird durch die in den Einrichtungen

beschäftigten Pflegekräfte erbracht. Leiharbeiter, die heute da und morgen wieder weg sind, sind eine Belastung für die Pflegebedürftigen und die Pflegeteams in den Einrichtungen“, sagt der bayerische bpa-Landesvorsitzende Kai A. Kasri. „Mit dem Beschluss drängen wir die Leiharbeit in der Pflege auf das notwendige Mindestmaß zurück.“

Um die Pflege künftig auch in unplanbaren Situationen sicherstellen zu können, befürwortete der bpa einen Vorschlag von Bayerns Gesundheitsminister Klaus Holetschek, sagt der Leiter der bpa-Landesgeschäftsstelle in München, Joachim Görtz. „Wir wollen die Kostenträger dazu bewegen, künftig zusätzliche Springerstellen bei einem Träger zu finanzieren, die dann Spitzenbelastungen abfangen können.“ (CK)

Mit Kennzahlen optimieren

Behalten Sie mit Kennzahlen die Wirtschaftlichkeit und Pflegequalität Ihres Ambulanten Dienstes im Blick! Das Autorenteam stellt typische Kennzahlen vom Kostendeckungsgrad über die ABC-Analyse der Patienten bis zum Pflegegrad-Mix vor. Von der Beschreibung und Ermittlung der Kennzahl bis zur Bedeutung und Nutzung. Mit dieser

umfassenden und gut verständlich aufbereiteten Handlungsanleitung messen und überwachen Sie Kosten und Leistungen, steuern Sie Prozesse, treffen Sie Entscheidungen auf sicherer Datenbasis, erreichen Sie gesetzte Ziele mithilfe von Kennzahlen.

David Thiele, Siegfried Loewenguth
Mit Kennzahlen optimieren
Effizienz im Alltag von Pflege.g.u.

David Thiele, Siegfried Loewenguth
Mit Kennzahlen optimieren
2021, 46,90 €, Best.-Nr. 21705

Vincenz Network
T +49 511 9910-033
F +49 511 9910-029
buecherdienst@vincenz.net
www.haeusliche-pflege.net/shop

Jetzt bestellen!

www.haeusliche-pflege.net/shop

VINCENZ