

Wirtschaftlichkeit in der Pflege

Kommunikation entscheidet

Die meisten Unternehmen der Pflegewirtschaft sind heute darauf angewiesen, mit der Pflege am Menschen Geld zu verdienen. Obwohl das inzwischen allgemein bekannt ist, bleibt es ein konfliktträchtiges Thema. Darum ist in diesem **Spannungsfeld** eine intensive Kommunikation zwischen der obersten und der mittleren Management-Ebene erforderlich.

Rein wirtschaftliche Vorgaben einer Konzernzentrale, die ausschließlich eine Renditesteigerung zum Ziel haben, sind in einer sozialen Einrichtung oft nicht umsetzbar. Meist ist es dann die Einrichtungsleitung, die ihrem Personal Vorgaben machen muss, die mit der Realität der Mitarbeitenden, ihren Möglichkeiten und ihren eigenen Ansprüchen an ihre Arbeit und den Bedürfnissen der Klienten nur wenig zu tun haben.

Dabei ist in Senioreneinrichtungen Kooperation gefragt, eine ehrliche Zusammenarbeit zum Wohlbefinden der alten Menschen. Für die Führungskräfte bedeutet das, Bedingungen zu schaffen, unter denen die Freude an der Arbeit mit Menschen und die Motivation der Mitarbeitenden erhalten bleibt.

Die allgemein geltenden Werte für ein gutes Zusammenleben und Arbeiten führen zu Kooperation, gegenseitiger Hilfe und zu einem respektvollen Umgang. Diese Werte dienen dem Wohl der Menschen und entsprechen ihrem sozialen Wesen. Mehr noch: Sie fördern auch die seelische Gesundheit. Dies beweist der Hirnforscher Joachim Bauer in seinem Buch „Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren“ (2008).

Leider richten sich Strukturen in Wirtschaftsunternehmen nicht immer nach diesen allgemein geltenden menschlichen Werten. Führungskräfte geraten dann schnell in eine berufliche Zwickmühle. Es gibt Situationen, in denen jede Entscheidung falsch sein kann. Dann ist die Besinnung auf die persönlichen Werte entscheidend. Sie können eine Orientierung vorgeben und zu Kompromissen führen, die den Werten Ausdruck verleihen. Gerade dort, wo es keine wirkliche Lösung gibt.

Zu einem Erfolg führen wird die Kommunikation zwischen Chefetage und mittlerem Management dann, wenn man sich auf gemeinsame Werte einigt und betriebswirtschaftliche Ziele diesen ange-

glichen werden. Das Umdenken in Richtung Umweltschutz, Achtung der Menschenwürde von Mitarbeitenden und Bewohnern ist auch für Unternehmen, die Pflege verkaufen und vermarkten von Bedeutung. Eine soziale Einrichtung läuft nämlich besser, wenn die Kooperation der Mitarbeitenden in der Arbeit und im persönlichen Umgang miteinander prägend ist und nicht der Vorteil Einzelner. Die Mitarbeiter sind weniger krank, der gute Ruf der Einrichtung bringt Kunden. Das schlägt sich dann auch in guten wirtschaftlichen Ergebnissen nieder. Welche Schritte führen zu diesem Ziel?

1. Transparenz

Die strategischen und wirtschaftlichen Ziele einer Organisation sollten transparent sein und mit den Einrichtungsleitungen diskutiert werden. Es sollten auch die Werte diskutiert werden, die eine Organisation und ihre Unternehmenskultur positiv prägen. Diese sollten in die Pläne und Vorgaben einfließen. Ein guter Werbespruch als Marketing und schöne Worte im schriftlichen Leitbild an der Wand reichen dabei nicht aus. Die humanistischen Werte müssen auch das Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters bestimmen und den guten Geist in einer Einrichtung prägen. Die Werte müssen im Betriebsalltag von allen Mitarbeitenden umgesetzt werden.

2. Korrektur

Die strategischen Pläne und wirtschaftlichen Vorgaben erfordern eine ständige Überprüfung in der Praxis. Bei Bedarf müssen sie korrigiert und verändert werden. Die Führungskräfte, die mit ihren Mitarbeitern an der Basis wirtschaften, müssen regelmäßige Rückmeldungen an die Planungsebene geben. Manche Vorgaben lassen sich nicht umsetzen, weil man es in der Praxis mit Menschen zu tun hat, und weil auch Menschlichkeit gegenüber Bewohnern und

„Persönliche Werte können Orientierung geben und zu Kompromissen führen.“



Borghild Wicke-Schuldt,
Diplompädagogin

Mitarbeitern genug Raum bekommen muss. Dabei ist die Gesundheit der Mitarbeitenden ein hoher Wert, der durch Personalmangel und Stress ständig strapaziert wird.

3. Kompetenz

Die Einrichtungsleitungen sind die Experten, die das Metier weitaus besser kennen als manche Führungskraft in der Zentrale. Sie sollten als gleichwertige Partner und kompetente Berater gesehen und geschätzt werden. Eine gute Leitungskraft ist der Garant für ein gutes Betriebsklima, die Motivation der Mitarbeiter und die Zufriedenheit von Bewohnern und Angehörigen. Mitarbeiterführung ist eine hohe Kunst. Gute Führung funktioniert aber nicht ohne die kritische Reflektion des persönlichen Verhaltens. Daher sollten die Leitungskräfte für diesen Bereich Weiterbildung erhalten und von kompetenten Menschen fachlich begleitet werden.

4. Wertewandel

Ein Wertewandel wird dazu führen, dass eine große Organisation nicht linear, von oben nach unten geführt wird, sondern im regelmäßigen Austausch mit dem mittleren Management aus der Praxis die Rückkoppelungen auf die höhere Ebene Einfluss nehmen. Führung wird dann zu einem dynamischen Prozess, der in der Lage ist, kurzfristige Entwicklungen schnell zu berücksichtigen und in die Praxis umzusetzen. Die Veränderungen im Pflegebereich gehen rasant vor sich und die Leitungskräfte müssen den Veränderungen hinterher eilen und diese in der Zusammenarbeit mit den Beschäftigten umsetzen. Die Leitungen brauchen dabei die aktive Unterstützung und die kreativen Ideen der Beschäftigten.

5. Dynamik

Die Organisationsstrukturen in Unternehmen müssen mit dem Ziel einer dynamischen Kommunikation als Teil einer demokratischen Unternehmenskultur entsprechend weiter entwickelt werden. Alle Mitarbeitenden sollten in einem guten Betriebsklima arbeiten, wo Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung ein wichtiger Wert ist, und wo alle Mitarbeiter ihre verschiedenen Fähigkeiten und ihre Ideen einbringen können. Dazu ist Transparenz durch regelmäßige Information der Mitarbeitenden aller Abteilungen über die Vorgänge und die aktuellen Projekte, aber auch die Probleme notwendig. Die gemeinsame Basis für engagiertes Arbeiten sind die verbindlichen humanistischen Werte, die die Einrichtung prägen. Sie geben der Arbeit Sinn und machen die Zusammenarbeit zu einem positiven Erlebnis.

Gastautorin ist die Diplompädagogin und Buchautorin Borghild Wicke-Schuldt (www.besserleiten.de).

CAR€ Invest
PFLEGE MACHT MARKT

Digitale Transformation in der Pflege

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel – zwei Einflussfaktoren, die die Altenhilfe vor ganz besondere Herausforderungen stellen. Doch welche Innovationen und digitalen Tools entlasten Pflegekräfte und erhöhen die Lebensqualität der Pflegebedürftigen? Dieses Buch beschreibt die Geschäftsideen von Start-ups, zeigt den Nutzen auf und informiert über die Entwicklung des Geschäftsfeldes. Ziel des Buches ist es, Start-ups und Betreiber, Projektentwickler oder Investoren zusammenzubringen. Verschaffen Sie sich einen konzentrierten Überblick zu diesem spannenden Thema.



**INNOVATIONEN,
START-UPS UND
PERSPEKTIVEN**

Thomas Bade (Hrsg.)
Digitale Transformation in der Pflege
2018, 139,00 €,
Best.-Nr. 20802

Vincenz Network
T +49 511 9910-033
buecherdienst@vincenz.net

VINCENZ

www.altenheim.net/shop