



# Unternehmerisch und nachhaltig führen mit Strategie

CURAVIVA – Impulstag 7: Erfolgreiche Führung - 29.5.2018

---

Ivo Husi, Gemeinderat Schwyz, Vorsteher Ressort Soziales



# Präsentationsinhalt

1. Pflegeauftrag Gemeinde Schwyz
  - Rahmenbedingungen
  - Organisation
  - «Aus alt wird neu»
  - Auslagerungsprojekt
2. Rolle der Trägerschaft
3. Strategie im Gemeindebetrieb - Blickwinkel strategische und operative Führungsebene
4. Unternehmerisch & öffentliche Hand – passt das?
5. Fazit

# Pflegeauftrag Gemeinde Schwyz - Rahmenbedingungen

- Kanton Schwyz - Gesetz über soziale Einrichtungen (SEG)
  - Sicherstellung angepasste Beratung und Betreuung unter Beachtung Eigenständigkeit und Selbstverantwortung
  - Regelt Zuständigkeiten, Bewilligungspflicht, Finanzierung
  - § 9 – Gemeinden Einrichtungen für Betagte und Pflegebedürftige planen, errichten und betreiben nach kantonalen Bedarfsrichtwerten
  - § 14 – Kanton bewilligt
  - § 15 – Regierungsrat entscheidet über Aufnahme in Pflegeheimliste gem. Art. 39 KVG
  - § 19 – Kantonsbeitrag (< 20%) nur, wenn kommunale und regionale Bedürfnisse erfüllt und kantonaler Bedarfsplanung entspricht
  - § 19a – Finanzierung Pflegekosten, Anteil öffentliche Hand durch Gemeinden

# Pflegeauftrag Gemeinde Schwyz - Rahmenbedingungen

- Gemeinde Schwyz
  - Personalreglement und –verordnung
  - Reglement über Finanzverwaltung  
(Ausgabenkompetenz & Kontrolle)
  - Reglement über das Alters- und Pflegeheim Ibach  
(Zuständigkeiten, Tarifordnung, Pensionsvertrag)

# Pflegeauftrag Gemeinde Schwyz – Organisation

- Ambulant
  - Spitex Region Schwyz (öffentlich)
  - 6 Gemeinden
  - Leistungsvereinbarung mit Gemeinde Schwyz
- Stationär
  - Alterszentrum Rubiswil  
(Gemeindeeigener Betrieb, öffentlichrechtliche Anstalt)
  - Alterszentrum Acherhof  
(Stiftung, aktuell 81, ab 2019 121 Betten)
- Wohnen im Alter
  - Genossenschaft für Alterswohnungen Schwyz
  - Generationenprojekt initiiert durch Stiftung Acherhof

# Pflegeauftrag Gemeinde Schwyz – «Aus alt wird neu» Alterszentrum R

- Herausforderung Bauen im Milizsystem
  - Baukommission: Präsidium: GR; Mtgl: 4 GR, 1 extern, GL (Betrieb)
  - Zusammenarbeit Baukommission - Architekt/Bauleitung – Betrieb
  - Rückstand Planung/Vorbereitung Betrieb
- Herausforderung neue Pflegefinanzierung ab 2011
  - Einfluss Gesetzesänderung (Ambulant vor stationär) auf Bau
  - Umbau während Bauphase
    - > Flexibilität
    - > Erhöhung Aufenthaltsräume auf Stockwerken
    - > Demenzabteilung: Integrativ oder geschlossen

# Pflegeauftrag Gemeinde Schwyz – Auslagerungsprojekt

- Auslagerung gemeindeeigener Betrieb in gemeinnützige Aktiengesellschaft (Grundsatzentscheid 2016)
- Von öffentliche Anstalt (spezialfinanziert) zu Aktiengesellschaft
- 100% Beteiligung Gemeinde
- Mehr Flexibilität am Markt
- weniger Entscheidungsstufen (Effizienzgewinn)
- Klare Trennung und Organisation von strategischer und operativer Führung (Professionalität)
- Vorbereitung auf künftige Kooperationen und Zusammenschlüsse
- Auslagerung nur bei finanzieller Sicherheit

# Rolle der Trägerschaft

- Verantwortung gegenüber ...
  - ... Bewohner als (Pflege)Dienstleister und Betreuer
  - ... Mitarbeiter als Arbeitgeber
  - ... Angehörigen als Kümmerer
  - ... Bürger als kostenbewusster Leistungserbringer (Pflegeauftrag)
  - ... Eigner als betriebswirtschaftlich bewusster Partner
- Garant für Leistungserfüllung, Sicherheit & Qualität



# Strategie im Gemeindebetrieb - Begriffsdefinition

- Strategie
  - Mittel- bis langfristig geplante Verhaltensweisen von Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele (Vision)
- Leitbild
  - Formulierung Zielzustand, Vision, Mission
  - Grundprinzipien
  - Handlungsweisend (Innenwirkung)
  - Beschreibt: Wofür steht eine Unternehmung (Aussenwirkung)

# Strategie im Gemeindebetrieb - Leitbild Alterszentrum Rubiswil

- Respekt und Wertschätzung gegenüber BewohnerInnen
- Vertrauen und Offenheit durch Unterstützung der Selbständigkeit und Selbstbestimmung der BewohnerInnen und Miteinbezug der Angehörigen
- Integriert in die Gesellschaft der Gemeinde Schwyz
- Die Menschen im Mittelpunkt durch Begleitung in Krisen und beim Sterben unter Miteinbezug der Ethik
- Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Fördern und Fordern und Beachtung von Gesundheit, Wohlbefinden und Sicherheit
- Hohe Anforderungen an die Qualität durch ständige Überprüfung und Verbesserung

# Strategie im Gemeindebetrieb

- Privatwirtschaft
  - Vorgabe Ziele und Strategie durch Verwaltungsrat
  - Umsetzung Strategie durch Geschäftsleitung
- Strategie benötigt Ziele/Vision/Leitbild
- Gemeinde Schwyz
  - Lenkungsausschuss definiert Ziele und Strategie
  - Gemeinderat beschliesst auf Antrag Lenkungsausschuss
  - Geschäftsleitung setzt Strategie um
- Grundsätzlich: Zielvorgabe durch Pflegeauftrag

# Strategie im Gemeindebetrieb

- Untergeordnete Ziele / Handlungsfragen
  - Mehr Betreuung/Qualität -> zufriedenerer Bewohner -> mittel-/langfristig tiefere Kosten
  - Marketing / Public Relation -> gute Reputation -> höhere/konstantere Auslastung, tiefere Mitarbeiterfluktuation
  - Nebenbetriebliche Tätigkeiten -> höhere Einnahmen
  - Kooperationen / Fusionen -> Synergieeffekte

# Strategie im Gemeindebetrieb - Strategische Führung im Milizsystem

Herausforderung strategisches Führungsgremium im politischen Milizsystem

- Klare Trennung zwischen strategischem und operativem Denken und Handeln
  - Zuviel Verantwortlichkeitsstufen (GR, LA, GL)
- Erwartungslücke zwischen operativer professioneller Führung und strategischem (Miliz)-Führungselement
- Laufende Überprüfung und Anpassung Strategie und Ziele
  - Fehlendes Know-How -> wohin soll die Reise gehen?
- Corporate Governance
  - Professionelle Zusammensetzung strategisches Führungsgremium (Diversität, Mehrheit Unabhängig)
  - Vermeidung von Interessenskonflikten

# Strategie im Gemeindebetrieb – Strategische Führung im Milizsystem

- Professionelle Pflegeheimführung vs. unerfahrener Ressortvorsteher
  - Allfälliger Mangel an fachlicher und sozialer Kompetenz
  - Know-How-Unterschiede -> Verständnisproblemen -> Stillstand (Ohnmacht im Handeln) oder Ablehnung (Was der Bauer nicht kennt,...)
- Oberste strategische Führung ist politische gegeben (Volkswahl)
  - Keine Abwahl, nur Dossierentzug möglich
  - Man muss nicht (Moralische Verpflichtung)
- Oftmals gibt Geschäftsleitung Strategie vor (ex- oder implizit)
  - Indirekte Überbindung strategische Verantwortung auf Geschäftsleitung
  - Folge: Gerechtfertigte Überforderung Geschäftsleitung (Governanceproblematik)

# Strategie im Gemeindebetrieb – Strategische Führung im Milizsystem

- Wem vertraut Bewohner / Angehöriger / Mitarbeiter?
  - «Politischer» oder operativer Führung
- Ohne Konstanz und Professionalität im strategischen Führungsgremium ...
  - ... wird mittel- bis langfristige Zielerreichung zum Zufallstreffer
  - ... läuft man Gefahr, Trends/Neuerungen/Marktverhalten zu verpassen (Folge: Auslastungsprobleme und erhöhte Personalfluktuation)
  - ... kann Anstellung von Topkadern erschweren
  - ... kann operatives Führungsgremium überfordert sein (Wahrnehmung zwei Funktionen -> Governanceproblem)

# Unternehmerisch & öffentliche Hand - Begriffsdefinition

- Unternehmer
  - Betrieb eines Unternehmens – alleine oder im Verbund
  - Eigenkapitalgeber
  - Bereit für Risiko
- Unternehmerisch
  - Kaufmännisch
  - Risikobereit



# Unternehmerisch & öffentliche Hand – passt das?

- Unternehmerisches Handeln ohne Einsatz von Eigenmitteln = Manager
- Unternehmerisches Handeln mit Steuergeldern, im Sozialbereich  
-> Kritisch oder gar Widerspruch, da grundsätzlich ohne Risiko
- Unternehmerisches Handeln im vorgegebenen, gesetzlichen Rahmen
  - Gesetzlicher Pflegeauftrag
  - Finanzielle Vorgaben -> ausgeglichene Rechnung
- Unternehmerische Innovation erwünscht, jedoch nur begrenzt möglich
- Unternehmerisch handelnde Gesamtleiter sehen gerne über öffentlich-rechtliche Leitplanken hinweg
  - Hauptsache Bewohner/Mitarbeiter/Angehörige sind zufrieden und finanzielle Ziele können erreicht werden

# Unternehmerisch & öffentliche Hand – passt das?

- Konkurrenzierung von Privatwirtschaft
- Unternehmerisches Handeln für Mitarbeiter:
  - Wo bleibt Anreiz?
- Kann nichtgewinnorientierter Betrieb langfristig unternehmerisch geführt sein?
  - Klare Ziele und Strategie wären ein MUSS
  - Gefahr der «Wohlfühlzone» (Staatsgarantie)
  - Eingehen von Risiko ohne Notwendigkeit, Anreiz, Anerkennung, Rückendeckung
    - Welche operative Führung ist dazu bereit?

# Fazit

- Professionalität und Konstanz auf strategischer Ebene gepaart mit klarer Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Ebene garantieren langfristigen Erfolg einer Institution (Adlerperspektive)
- Von Gemeindeorganisation losgelöste Institutionen sind flexibler im Handeln, entscheiden schneller und agieren/reagieren rechtzeitig  
-> effizienter, näher am Markt -> kleineres Verlustrisiko

# Fazit

- Unternehmerisches Denken und Handeln innerhalb gesetzlichem Auftrag ist per Definition nicht möglich
- Innovation und Risikobereitschaft erwünscht, jedoch nur begrenzte Anwendung & Möglichkeiten, da «geschützter» Markt, gesetzlicher Auftrag, Verantwortung gegenüber Steuerzahler

# Das war's

Besten Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit