



**Erfolgreich führen – Was eine gute
Institutionsleitung ausmacht**
curaviva Impulstag 29. Mai 2018

Themen



1. Die Heime einst und Institutionen heute
2. Erfolgsfaktor Rahmenbedingungen
3. Erfolgsfaktor Unternehmenskultur
4. Erfolgsfaktor Organisation

Es war einmal ein Heim

- Betrieb, der gesellschaftlichen Randgruppen eine Unterkunft bot (Kranke, Alte, Verwaarloste, Kinder, sozial Randständige, Halbgefangene...)
- Die Bezeichnungen entsprachen dem Zweck: Greisenasyl, Waisenhaus, Sträflingsheim, Dienstbotenaltersheim, Krankenhaus...
- Trägerschaft: kirchliche und soziale Institutionen, Stiftungen, öffentliche Hand, selten Privatpersonen
- Ziel: Versorgung und Verwahrung
- Strenges Regime-> Zucht und Ordnung
- Mitarbeit der Insassen (!) wurde erwartet
- Leitung: Vater und/oder Mutter der Institution
- Defizitfinanzierung

Die Institution heute

- Institutionen im Gesundheits- und Sozialwesen haben einen gesellschaftlichen Auftrag
- Unternehmen mit Millionenumsätzen in einem regulierten und mediensensiblen Markt
- Fürsorge für besonders vulnerable Zielgruppen
- Ziel: Teilhabe am Leben trotz Einschränkungen ermöglichen / gesellschaftliche Integration
- Trägerschaften: zunehmende Professionalisierung
- Institutionsleitung: Führungsperson mit Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz

Die Zukunft

- Konzentration auf dem Markt
- Weniger Nachfrage durch diverse Angebote für «häusliche Pflege»
- Schwer pflegebedürftige, kognitiv eingeschränkte und sterbende Menschen als Kunden
- Anspruchsvolle Angehörige und zunehmend anspruchsvolle Bewohnende
- Neue Konkurrenz
- Ausgliederung der Heime aus der Verwaltung – Eintritt in den «freien» Markt
- Finanzielle Eigenverantwortung

Erfolgsfaktor Rahmenbedingungen

- **Betriebsgrösse**
- **Kostendeckende Finanzierung**
- **Betriebsbewilligungsvorgaben**
- **Trägerschaft**
 - Strategie
 - Unternehmenskultur
 - Kompetenzen als Gesamtgremium
 - Wissen um Rahmenbedingungen und aktuelle Entwicklungen / Herausforderungen der Institution und der Gesellschaft
 - Klare Ziele und entsprechendes Controlling
 - Transparenz in der Kommunikation
 - Trennung zwischen operativer und strategischer Ebene
 - Wahl der «richtigen» Institutionsleitung

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

■ Werte

- Wertschätzung und Achtsamkeit

■ Führung

- Glaubwürdigkeit
- Fürsorge
- Ziele
- Delegation

■ Information und Kommunikation

- Stufengerechte Information
- Rechtzeitige und transparente Kommunikation

■ Respekt und Fairness

Erfolgsfaktor Organisation

Aufbauorganisation: Gliederung der Institution in Kernbereiche und –aufgaben

- Human Resources
- Finanzen
- Pflege und Betreuung
- Hotellerie
- Marketing und Kommunikation

Ablauforganisation

- Prozesse
- Standards

Erfolgsfaktor (Mitarbeitenden)führung

Führungskompetenz der Vorgesetzten

- Gelebte Werte (Wertschätzung)
- Die richtige Person am richtigen Platz
- Information, Kommunikation und Feedback
- Führen mit Zielen – und mit Visionen und Motivation
- Verlässlichkeit
- Erkennen und Fördern von Potential bei Mitarbeitenden (Fach- und Führungskräfte)
- Nachwuchssicherung und Karriereplanung
- Bereichsübergreifende Zusammenarbeit: das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile
- Betriebliches Gesundheitsmanagement als Mittel zum Personalerhalt (z.B. Stressprävention)
- Der richtige Umgang mit der Generation Y
- **Feedback der Mitarbeitenden**
- Mitarbeitendenbefragung

Anforderungen an eine Institutionsleitung

Allgemeine Anforderungen

- Unternehmensführung/Management: Ordnen und Koordinieren von Teilaufgaben, Prozessen und Ressourcen
- Leadership
- Wirtschaftliches Denken
- Strategisches Denken
- Wissen um Entwicklungen in der Branche
- Entrepreneurship

Persönliche Anforderungen

- Selbstkompetenz
- Führungskompetenz
- Sozialkompetenz

Fazit



Der Erfolg eines Unternehmens hängt vom Zusammenspiel vieler Komponenten ab. Die zentrale Aufgabe des operativen Managements und der Führungspersonen in einem Alters- und Pflegeheim ist die Führung der Mitarbeitenden. In der Führung wird die Unternehmenskultur, das eigene Menschenbild und die Wertschätzung für die Mitarbeitenden sichtbar. Führung ist eine Kunst und sie stellt den wichtigsten Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Entwicklung einer Institution dar. Ohne motivierte Mitarbeitende wird keine Unternehmung auf Dauer erfolgreich sein können.