

Rüschlikon, den 25. April 2013

## Kurzumfrage zu den aktuellen brennenden Fragen im Bereich Alters- und Pflegeheime

Teilnehmende: 6 Heimleiter in der Deutschschweiz  
Geschlechterverteilung: 5 Männer, 1 Frau  
Position: Heimleitung

### Fragen und unveränderte Antworten der Teilnehmenden (a – f), (daher auch die Doppelnennungen)

Darf ich um drei Stichworte zu folgender Frage bitten:

**Was brennt den Heimleitungen derzeit am meisten unter den Nägeln? Reihenfolge nach Wichtigkeit!**

1. **Platz**
  - a. *Personalmangel vor allem bei Dipl. Personal (als Folge natürlich auch zu wenig fähiges Personal in zweiter Führungsebene)*
  - b. *Zunahme administrativer Aufgaben*
  - c. *Kosteneffizienz im Rahmen der geltenden Pflegefinanzierungsregeln*
  - d. *Entwicklung der Zahl der Demenzkranken; es werden immer mehr*
  - e. *Enormer Kostendruck durch steigende Personalkosten, speziell infolge ausgetrocknetem Stellenmarkt beim Pflegefachpersonal, gegenüber deutlichen Ertragsminderung nach Neuanwendung des Einstufungssystem BESA 4.0 / LK10 gegenüber dem Vorgängermodell BESA 97*
  - f. *Ungenügende Führungs- und Organisationskompetenz primär auf der zweiten Führungsebene (Stationsleitungen)*
  
2. **Platz**
  - a. *Hoher administrativer Aufwand mit vielen hoheitlichen Kontrollen (Q-Nachweis, Managementsysteme, IKS, Somed etc.)*
  - b. *Rekrutierung Fachpersonal Pflege*
  - c. *Evidenzbasierte Geriatrie, medizinisch und pflegerisch*
  - d. *Wir werden immer mehr zum „Lightspital“ (Fallpauschale)*
  - e. *Zahlungsmoral Debitoren*
  - f. *Mangel an qualifiziertem Pflegefachpersonal*
  
3. **Platz**
  - a. *Zunehmend hohe Leistungsansprüche durch DRG, neue Pflegefinanzierung und damit kürzere Aufenthaltsdauern bei massiv höheren Pflege- und Betreuungsbedürfnissen (Verlagerung geriatrische Psychiatrie in Heime, ambulant vor stationär, Zunahme von demenziellen Symptomen etc.)*
  - b. *Kostendruck*
  - c. *- Rekrutierung von kompetenten, motivierten, deutschsprechendem Pflegepersonal (M+F)*  
*- Rekrutierung von cleveren Führungskleuten mit Sozialkompetenz*
  - d. *Genügend Fachpersonal finden*
  - e. *Administrativaufwand als Bremsklotz beim Einsatz von zeitlichen Ressourcen für die bedürfnisorientierten Betreuung von Bewohnern und Angehörigen, speziell bei Menschen mit psychopathologischen Veränderungen durch eine Demenzerkrankung.*
  - f. *Zur Zeit ungenügende Nachfrage nach Pflegeplätzen*

### Wie gross ist die Relevanz folgender Fragestellungen?

(1=sehr wichtig, 10=völlig unwichtig, bitte gleich eine Zahl hinter die Frage setzen.)

1. "Führungskompetenz" auf der 2. Führungsebene ein Thema? Stichwort "Fähigkeit Mitarbeiterführung": 3,1,1,1,1,1
2. "Wahrnehmung der Verantwortung der zweiten Führungsebene": 5,7,1,1,2,1
3. "Selbstführung auf der Ebene Mitarbeiter": 3,4,1,8,3,3
4. "Wissenssicherung von Schlüsselpersonen" Stichworte Pension / Fluktuation: 3,5,1,5,5,6
5. "Effizienz- und Kostenkontrolle" 3,2,1,1,1,2

*Bemerkung: Die erste teilnehmende Person dürfte ab der 3. Frage die Skala umgedreht haben. Wir haben daher die Antwort auf der 10er Skala umgedreht, konkret die Zahl 7 durch die Zahl 3 ersetzt.*

## Ergebnisse der Umfrage: Wie sieht es in den befragten Heimen aus?

Zuerst einmal dankt das Sokrates - Team allen Mitwirkenden herzlich!

### Generell:

Jeder Empfänger dieses Schreibens ist eingeladen uns weitere Fragen und Hinweise zu senden, sodass wir diese Fragen und Themen bei der nächsten Befragung einbeziehen können. Jeder ist auch herzlich eingeladen, die Befragung aus seiner Sicht zu kommentieren und zu komplettieren. Es geht nicht darum, wer Recht hat, sondern die aktuellen Probleme möglichst gut und schnell (gemeinsam) zu lösen.

### Zur Befragung:

- Die Umfrage erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.
- Einziges gemeinsames Merkmal war die Auswahl der Befragten. Alle befragten Personen sind Heimleiter/innen, 50% der Befragten waren früher selbst einmal pflegerisch tätig.
- Die Antworten sind im Wortlaut 1:1 wiedergegeben.
- Aus dem Ergebnis können die Antworten der jeweiligen Person erkannt werden: a), b), etc. ist immer die gleiche Person, das gilt dann auch für die Reihenfolge bei den Fragen zur Relevanz.

### Zur Kommentierung des Umfrageergebnisses

- Die Kommentierung ist erhebt keinen Anspruch auf Richtigkeit – Hinweise und Korrekturen sind erwünscht.

### Kommentar den Antworten auf die Frage „Was brennt den Heimen am meisten unter den Nägeln“ (vermutlich ist die aktuelle Problemlage in Spitälern sehr ähnlich)

#### Inhaltlich:

Die Hauptthemen sind:

- Kosten,
- Verfügbarkeit Fachpersonal,
- Führungsqualität, Führungsfähigkeit der zweiten Ebene

### Interpretation der genannten Hauptthemen:

Die drei Themen sind eng miteinander verflochten. Aus meiner Erfahrung können die Kosten, Verfügbarkeit Fachpersonal und Führungsqualität auch nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Die zweite Führungsebene verlangt eben Fachlichkeit und Führungsfähigkeit und beeinflusst massgeblich die Kosten generell und vor allem auch die Kosten für Fluktuation und Krankenstand. Wenn unnötige Personalkosten verhindert werden können, wird das positiv Einfluss nehmen auf die ganze Organisation und auf die Kostenrechnung. Vermutlich wird dann auch der Führungsaufwand geringer.

Schaut man das Ganze vom Resultat her an, so könnte man auch sagen, dass der Führungsaufwand verringert werden sollte, denn so scheint der Kostendruck zu sinken. Stimmt diese Logik? Wenn ja, was müsste getan werden? Z.B. Steigerung der Führungsqualität?

### Interpretation Fachwissen:

- Wie steht es um das Fachwissen der Pflegefachleute?
- Wie steht es um die selbständige Anwendung des Fachwissens am Bewohner / am Patienten?

Hierzu können keine Aussagen gemacht werden – Vertiefung in der nächsten Umfrage

### Interpretation „Austauschbarkeit des Wissens“

Die Antworten auf die Frage der Relevanz „der Wissenssicherung von Schlüsselpersonen“ deuten darauf hin, dass das die Heimleitungen dazu neigen, dass zumindest das Fachwissen der Fachleute leicht austauschbar ist und nicht besonders geschützt werden muss. Ob das dann auch für das Führungswissen und das notwendige Vertrauen gilt, ist zu bezweifeln und lässt sich aus der Frage und aus der Antwort auch nicht herauslesen, vielmehr müsste hier später genauer gefragt werden.

### Interpretation der Reihenfolge (Platz 1 – 3) der Bewertung:

Aus meiner Sicht gibt es aus den Nennungen auf den Plätzen 1 bis 3 keine klare Aussage. Es scheint eher ein Zufall zu sein, mit welchem der Hauptthemen begonnen wird. Diese Erkenntnis ist nicht unwichtig, denn hier entstehen viele Missverständnisse, weil naturgemäss die erste Nennung immer als wichtiger als die zweite und dritte Nennung interpretiert wird.

## Kommentar zu den Antworten zur Relevanz ausgewählter Fragen

### Interpretation „Führungsfähigkeit“

Die Frage 1 „Führung auf der zweiten Führungsebene“ und die Frage 5 „Effizienz und Kostenkontrolle“ werden als sehr relevant betrachtet. Beide Fragen hängen, wie vorne beschrieben, ursächlich zusammen.

Es besteht eine evidente Übereinstimmung, dass in die Führungsfähigkeit der zweiten Führungsebene verbessert werden muss. Wahrscheinlich muss auch die Verbindung zwischen erster und zweiter Führungsebene gestärkt werden, denn herkömmliche Führungslehrgänge und Führungsmittel sind anscheinend nicht mehr tauglich. Die Motivlage in Kombination mit dem Wissensstand der Mitarbeitenden, die Komplexität der Situation in Heimen, die soziotechnische / -medizinische Situation, der aktuelle Arbeitsmarkt und die bevorstehende Arbeitsmarktlage aufgrund der demografischen Veränderungen verlangen nach neuen Führungsmitteln, die Engagement und Kommitment bei allen Mitarbeitenden erzeugt.

### Interpretation der Thematik „Selbstführung“

Die Antworten auf die Frage der Relevanz der „Selbstführung“ deuten darauf hin, dass die Frage nicht klar gestellt war – ich vermute, dass ich den Begriff „Selbstführung“ hätte definiert müssen. Heute würde ich die Frage wie folgt stellen:

*„Eine Fachperson verfügt über die Fähigkeit, jederzeit die Prioritäten ihrer Aufgaben und Arbeiten zu überprüfen, bzw. so anzupassen, damit der Arbeitsfluss im gesamten Team bestmöglich erfolgt. Wie wichtig ist diese Fähigkeit aus der Sicht der obersten Führung?“*

### Interpretation / Fragen aus der Diskrepanz der Heimführung und den Führungsproblemen auf der zweiten Führungsebene:

Wie können Führungsleute auf der ersten Führungsebene ihre Führungsfähigkeit auf die zweite Führungsebene übertragen?

Kann Führungsfähigkeit auf der zweiten Führungsebene nur „eingekauft“ werden durch einen geschickten Rekrutierungsprozess, oder durch nachträgliche Kurse, oder gibt es Möglichkeiten, wie Führungsfähigkeit von der ersten Ebene auf die zweite Führungsebene übertragen werden kann, ... und wie dann die zweite Führungsebene sogar Selbstführung auslösen kann?

### Unser Dank im Voraus:

- Wir sind Ihnen dankbar, wenn Sie uns weitere Fragen für die nächsten Kurzbefragungen zustellen.
- Im Sinne einer lernenden Community sind wir für Ihre Verbesserungshinweise dankbar.
- Wir wissen, dass bereits viele Erfahrungsaustausch (ERFA) Gruppen bestehen. Für einige von Ihnen wäre eine zusätzliche ERFA Gruppe eine unnötige Belastung. Daher unser Vorschlag: Diskutieren Sie doch die hier vorliegende Umfrage in Ihren ERFA Gruppen, auch mit Ihren Mitarbeitenden. Wenn Sie es wünschen, kommen wir auch gerne in Ihre ERFA Gruppe und halten ein Kurzreferat über die Umfrage, zeigen Lösungen und moderieren die Diskussion, so können Sie entsprechend profitieren.

Für alle, die direkt keine ERFA Möglichkeit haben, oder mit uns direkt den persönlichen Austausch wünschen, bzw. wieder einmal mit dem „Sokrates“ Ansatz in Kontakt treten wollen, offerieren wir folgenden Termin:

11. Juni 2013, 16 30 bis 18 30 inkl. kleinem Apéro, Sihlfeldstrasse 10, Zürich, 1. Stock, SokratesGroup. Wir sind rund 5 Geh- Minuten vom Bahnhof Wiedikon, oder von der Schmiede Wiedikon entfernt. Günstige Parkplätze gibt es ausserdem im Parkhaus des nahegelegenen Coop (siehe Google Maps). Aus räumlichen Gründen können wir nicht mehr als 18 Teilnehmer empfangen.

Eine gute Zeit wünscht Ihnen

Thomas Braun  
SokratesGroup.com  
I.A.M. Institut für angewandte Morphologie GmbH

