

5 Führung und Organisation

Führungskräfte aller Stufen im Gesundheitswesen sehen sich seit einiger Zeit zunehmenden Herausforderungen gegenüber. Im Langzeitbereich hat die neue Pflegefinanzierung wirtschaftlich engere Grenzen gesetzt. Dazu kommt eine zunehmende Regulierung auch in anderen Bereichen wie z.B. Betriebsbewilligung, Qualitätsmanagement oder neuen baulichen Anforderungen. Parallel haben sich einige Mitbewerber verändert, z.B. durch die steigende Anzahl privater Betriebe, die sich flexibel und rasch Marktveränderungen anpassen. Oder durch öffentliche Betriebe, die ihre Positionierung und deren Umsetzung verbessert haben oder durch Ausgliederung oder Fusion sich privaten Betrieben annähern.

Herausforderungen beschränken sich nicht auf fachliche und führungstechnische Fragen, sondern umfassen immer mehr auch betriebswirtschaftliche Themen, z.B. Prozess- und Qualitätsmanagement, Transparenz / Reporting. Das Einbinden von Führungskräften aller Stufen in die unternehmerische (Mit-)Verantwortung erlaubt, die Verantwortung zu verteilen und vom Engagement und der Kreativität breit zu profitieren.

Wir unterstützen Sie als Führungsverantwortliche mit fachlicher Beratung, Organisationsentwicklung und Schulungen. Dabei können Sie auf fachliches Know-how sowohl im ambulanten wie auch im stationären Bereich sowie auf professionelles Projektmanagement zählen.

5.1 Strategische Führung und Corporate Governance

Die Aufgaben von strategischen Führungsorganen sind für Aktiengesellschaften als so genannte „unübertragbare und unentziehbare Aufgaben“ im Gesetz (OR 716a) geregelt. Prinzipiell gilt dies auch für andere Rechtsformen. In den Grundsätzen für die Unternehmensführung (Corporate Governance) wird der Ordnungsrahmen für die Führung und Überwachung des Unternehmens festgelegt, z.B. in einem Organisationsreglement (inkl. Funktionendiagramm). Damit kann auch die Schnittstelle zwischen strategischem und operativem Führungsorgan klar geregelt werden.

Darüber hinaus stellen sich für das strategische Führungsorgan verschiedene Fragen, z.B. zur Zusammensetzung oder zur Verankerung im Ordnungsrahmen. Die Zusammensetzung ist im Grunde ein strategisches Thema, das über fachliches Know-how hinausgeht. Welches überdachende Know-how und welche Persönlichkeiten braucht ein Unternehmen mit Langfristhorizont für sein Weiterbestehen in zehn Jahren? Konzeptionelle Grundlagen, umfassende und klare Anforderungsprofile sowie eine Mittelfristplanung sind ein Teil der Massnahmen. Darüber hinaus kann es wertvoll sein, das Konzept auch strukturell in den Rechtsgrundlagen zu verankern.

Mit unserer langjährigen Erfahrung in der Konzeption von strategischen Führungsebenen aus ganz unterschiedlichen Projekten (z.B. Ausgliederung, Fusion oder Reorganisation) helfen wir Ihnen, passend zu Ihren Fragestellungen Lösungen auszuarbeiten und umzusetzen.

5.2 Führungsorganisation

Führung ist ein kontinuierlicher Prozess in ständiger Interaktion mit Kunden, Partnern, Mitarbeitern, anderen Abteilungen, Ressourcen und Zielvorgaben. Die Anforderungen in einem stark wachsenden und zunehmend konkurrenzgeprägten Marktumfeld erfordern handlungsfähige Führungsstrukturen.

Unklare Abgrenzung der strategischen und operativen Führungsebene in vielen ambulanten und stationären Langzeitorganisationen führt zu ungenügend definierter Verantwortung und Kompetenz. Lange Entscheidungswege und Unverbindlichkeit schwächen die Position am Markt zusätzlich.

Um Veränderungen proaktiv angehen zu können, braucht es eine Führungsorganisation, in welcher die Verantwortlichen zielgerichtet handeln und entscheiden können. Mit der Erfahrung aus zahlreichen Projekten bietet H Focus AG Ihnen Unterstützung im Aufbau und in der Gestaltung einer neuen Führungsstruktur.

5.3 Organisationsentwicklung

Das rasch ändernde Umfeld im ambulanten wie auch im stationären Langzeitbereich erfordert Anpassungen an die Aufbauorganisation und insbesondere an die Ablauforganisation.

Von Organisationsentwicklung wird dann gesprochen, wenn es um Veränderungsprozesse in Organisationen und der in ihr tätigen Menschen geht.

Das Ziel einer Organisationsentwicklung ist in der Regel die Steigerung der Effektivität. Als weiteres Ziel wird dabei die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie die Förderung der persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten verfolgt. Der Miteinbezug der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess soll helfen, Widerstände gegen organisatorische Änderungen zu überwinden. Menschen, die einen Change mitgestalten, bringen ihrer Erfahrungen und Ideen als Mehrwert ein und fühlen sich abgeholt; die Umsetzung gelingt dadurch viel leichter.

H Focus schafft Rahmenbedingungen, dank welchen konsensorientierte Veränderungen stattfinden können. Mit der Erfahrung aus verschiedensten Projekten in Organisationsentwicklung unterstützen wir Sie in der Initialisierung und Umsetzung Ihrer Veränderungsprozesse.

5.4 Finanzielle Führung

Eine gute finanzielle Führung ist der Schlüssel für den unternehmerischen Erfolg. Voraussetzung dafür ist der Aufbau einer Kostenrechnung mit entsprechenden Kennzahlen sowie ein professionelles Controlling. Auf dieser Basis werden realitätsnahe Prognosen zur Entwicklung des Pflege- und Betreuungsaufwandes für die nächsten sechs bis zwölf Monate möglich. Eine übergeordnete Finanzplanung umfasst den Zeithorizont von mehreren Jahren und gestattet - z. B. auch bei Erhöhungen der Tarife - weitsichtiges Handeln. Im Alltag gilt es, z.B. die Pflegeinstufung der Bewohnenden bei steigendem Bedarf gestützt auf stetige Beobachtung und Dokumentation rasch anzupassen. Das ökonomische Bewusstsein des Personals ist diesbezüglich, aber auch generell zu schärfen.

Bereichs- und Abteilungsleitungen müssen befähigt werden, finanzielle Verantwortung zu übernehmen. Kosten sind dort zu verantworten, wo sie entstehen. Das ist am Ort der Leistungserbringung.

Das Controlling bietet eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten für eine zielorientierte Steuerung. Dies ist mehr als das Erstellen von Bilanz und Erfolgsrechnung, sie gehen deutlich über Kostenrechnung und finanzielle Kennzahlen hinaus und setzen häufig an den Schnittstellen zu anderen Funktionen an. Finanzielle Führung ermöglicht der Organisation:

- einen Veränderungsbedarf viel früher als bisher zu erkennen
- das Unternehmen feiner und erfolgswirksamer zu steuern
- Risiken zu minimieren
- Mitarbeitende zu mobilisieren.

In ambulanten und stationären Organisationen der Langzeitpflege beträgt der Anteil der Personalkosten 70% und mehr des Gesamtaufwands. Es ist daher wichtig, die erfolgsbestimmenden Faktoren der einzelnen Bereiche und Abteilungen zu kennen. Vorhandene Daten, wie z.B. Auslastung pro Mitarbeiter, verrechen- und nicht verrechenbare Zeiten pro Mitarbeiter etc. sind so aufzubereiten, dass sie als Führungsinstrumente für Bereichs- und Abteilungsverantwortliche verständlich und anwendbar sind und eine erfolgreiche finanzielle Führung ermöglichen.

Dank unserer langjährigen Erfahrung in Führung und Beratung von ambulanten und stationären Organisationen im Langzeitbereich unterstützen wir Sie und Ihre Führungsverantwortlichen dabei, die finanzielle Führung in Ihrer Organisation aufzubauen, zu erweitern und die Massnahmen umzusetzen.

5.5 Controlling Spitex und Heime

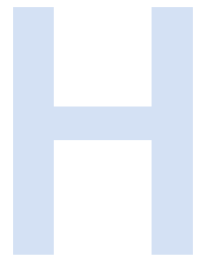
Zweck des Controllings ist die Steuerung des Unternehmens. Zwei Dimensionen sind daher wesentlich, um eine wirksame Steuerung zu ermöglichen.

- Zum einen reicht es nicht, Kennzahlen zu Finanzen und Auslastung darzustellen. Vielmehr werden Messgrößen in allen wesentlichen Leistungsbereichen und Abläufen benötigt. Auch externer und interner Feedback sowie Vorschläge ermöglichen das Herausfiltern von Elementen für die Steuerung; zudem leistet dies einen Beitrag zur kundenorientierten Weiterentwicklung des Betriebs
- Zum anderen ist es wichtig, wo immer möglich zukünftige Entwicklungen aufzuzeigen. Erst die Kombination der ganzheitlichen Betrachtung und der vorausschauenden Planung ermöglicht es, Controlling als wirkungsvolles Steuerungsinstrument einzusetzen.

Wir helfen Ihnen, ihr betriebspezifisches Controlling zu gestalten und dessen Auswertung in einen kontinuierlichen Steuerungsprozess einzubringen.

5.6 Moderation

Oft gilt es, die Interessenslage und Bedürfnisse möglichst vieler Beteiligter in einen Prozess, eine Entscheidung einfließen zu lassen. In moderierten Workshops und Teamsitzungen



kann dies gezielt gefördert und erarbeitet werden. Um in Gruppen- und Teamgesprächen lebendige Diskussionen zu gestalten, in denen alle Anwesenden aktiviert und zielgerichtet zum Handeln geführt werden, wird eine professionelle Moderation benötigt.

H Focus AG ist dabei für die methodische Steuerung des Prozesses verantwortlich und hilft den Teilnehmenden, arbeitsfähig zu werden und zu bleiben. Der Einsatz von Interventionstechniken bietet eine effektive Möglichkeit, Themen sach- und zielorientiert zu bearbeiten und zu Ergebnissen zu gelangen, die von allen Teilnehmenden getragen werden.