

Zwischen Verantwortung und Veränderung

Was von Einrichtungsleitungen erwartet wird und welche Kompetenzen sie stark machen

von Sven Friedrich (rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH)

Die Leitung eines Seniorenheims ist eine der anspruchsvollsten Leitungsaufgaben im Sozialwesen. Wer eine Einrichtung erfolgreich leiten will, braucht weit mehr als Organisationstalent. Es geht um wirtschaftliche Verantwortung, Qualitätssicherung, Personalführung und nicht zuletzt um den Mut, Veränderung aktiv zu gestalten. Der Unterschied zur Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens besteht häufig nur im Bewusstsein um diese Anforderungen.

Der Alltag zeigt: die Rahmenbedingungen werden immer enger. Steigender Personaldruck, hohe Anforderungen an Qualität und Dokumentation bei schrumpfenden wirtschaftlichen Spielräumen fordern das komplette System bis an die Grenze. Hier ist die Einrichtungsleitung die zentrale Säule, die Stabilität, Orientierung und Zukunftsfähigkeit sichern kann.

Führung und Selbstführung – innere Klarheit als Voraussetzung für gutes Leiten

Führung beginnt bei einem selbst. In schwierigen Zeiten erwarten Mitarbeitende keine perfekten, sondern authentische und menschliche Führungskräfte. Menschen, die Haltung zeigen, zuhören und Orientierung geben. Selbstführung

bedeutet die eigene Rolle zu reflektieren, eigene Werte und Überzeugungen zu erkennen und Prioritäten zu setzen.

Wer ständig am Limit arbeitet, verliert oft den Blick für das Wesentliche. Zeit für Reflexion, Austausch und persönliche Weiterentwicklung ist deshalb keine Kür, sondern Pflicht. Klare Kommunikation, faire Entscheidungen und die Fähigkeit, Ruhe zu bewahren, machen eine gute Führung im Alltag spürbar.

Wirtschaftlichkeit sichern – Verantwortung mit Weitblick

Wirtschaftliches Denken ist kein Gegensatz zu Menschlichkeit. Nur eine wirtschaftlich stabile Einrichtung kann langfristig gute Pflege leisten.

Jährliche Entgeltverhandlungen sind hier in besonderem Maße herauszustellen. Die ohnehin dünne finanzielle Decke wird ohne regelmäßige Anpassung schnell rissig. Haben sich jahrelang niedrige Entgelte eingeschlichen, sind vollumfänglich kostendeckende Entgelte in vielen Fällen nur mühselig und selten vollständig verhandelbar.

Wichtig ist bei jeder Verhandlung eine möglichst gute Datenlage aus der Einrichtung. Um alle Aufwendungen in eine Verhandlung einzubringen, muss man diese nicht nur kennen, sondern auch belegen können. Wirtschaftliche Verantwortung heißt auch, langfristig zu denken. Investitionen in Personalbindung, Fortbildung oder digitale Lösungen zahlen sich nicht sofort aus, aber sie sichern die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung.

Investitionen in Personalbindung, Fortbildung oder digitale Lösungen zahlen sich nicht sofort aus, aber sie sichern die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung.

Steuerung und Controlling – Zahlen als Wegweiser, nicht als Bedrohung

In komplexen Einrichtungen den Überblick zu bewahren, ist im Alltag eine „Mammut-Aufgabe“. Gutes Controlling schafft hier Transparenz und Überblick über relevante Prozesse und

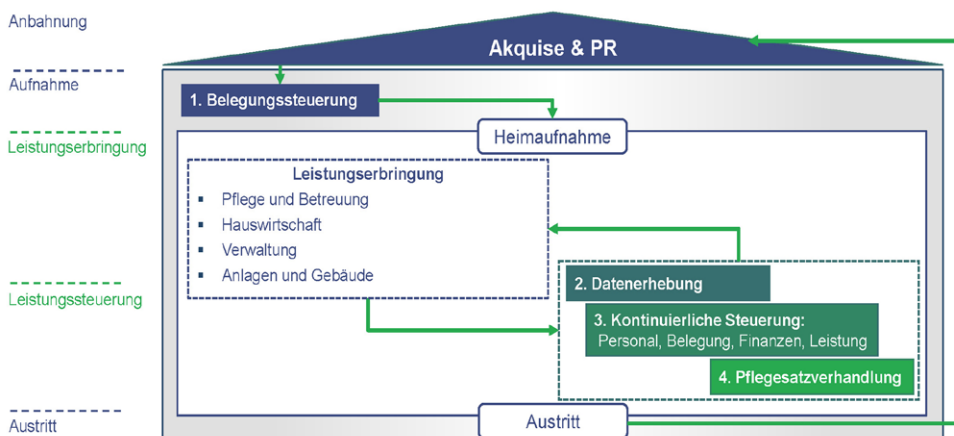


Abbildung: Steuerungsmodell in der stationären Pflege nach Kennzahlenebenen

Übersicht zentraler Kompetenzfelder für Einrichtungsleitungen



Strukturen und ermöglicht so den Schritt vom „Steuern nach Gefühl“ zur professionellen Einrichtungssteuerung.

Es geht dabei nicht darum, Tabellen zu füllen, sondern Entwicklungen und Spielräume zu erkennen. Wie ist die Einrichtung in den Bereichen Akquise, Belegung, Personalkosten, Pflegegradstruktur oder Fehlzeiten aufgestellt? Wo weichen Ist- von Sollwerten ab, und warum? Die Wirtschaftlichkeit der verhandelten Entgelte hängt nicht zuletzt davon ab, die vereinbarten Kennzahlen einzuhalten.

Rechtssicherheit – Verantwortung braucht Klarheit

Das rechtliche Umfeld wird immer komplexer: Heimrecht, Arbeitsschutz, Datenschutz, Prüfrichtlinien, Infektionsschutz usw. Rechtssicherheit entsteht nur, wenn Prozesse eindeutig geregelt sind und Verantwortlichkeiten klar benannt werden. Jede Leitung sollte wissen, wo sie persönlich in der Verantwortung steht und wo Delegation sinnvoll und rechtsicher möglich ist.

Regelmäßige Schulungen, sorgfältige Dokumentation und ein offener Umgang mit Risiken gehören zur Leitungsroutine. Sie schaffen Sicherheit für alle Beteiligten.

Wandel gestalten – Zukunftsfähigkeit aktiv sichern

Die Pflegebranche ist stetig im Wandel. Fachkräftemangel, Pflegereformen, Digitalisierung und leere Kassen bei den Kostenträgern verändern ständig die Spielregeln. Transformation ist längst der Dauerzustand. Eine zukunftsorientierte Einrichtungsleitung versteht Veränderung als Kernaufgabe. Sie beobachtet Trends, bindet Mitarbeitende ein und probiert Neues aus. Offene Kommunikation, Beteiligung und der Mut, Fehler als Lernchancen zu sehen, sind die Schlüssel für eine lernende Organisation. Wandel gelingt dann, wenn Menschen mitgenommen werden. Gerade in der Pflege sollte diese Aufgabe nicht unterschätzt werden. „Übliche“

Change-Ansätze aus Industrie und Handel stoßen in der Pflege oft an ihre Grenzen.

Qualität gestalten – Ergebnis im Blick

Gute Qualität entsteht nicht durch Prüflisten, sondern im täglichen Miteinander. Trotzdem braucht sie klare Strukturen und überprüfbare Prozesse. Die Einrichtungsleitung sorgt dafür, dass Strukturen und Abläufe stimmen, Zuständigkeiten klar sind und Qualitätsziele lebendig bleiben. Regelmäßige interne Audits, Fallbesprechungen und Pflegevisiten sind dafür ebenso unverzichtbar wie eine offene Fehlerkultur. Wenn Mitarbeitende verstehen, warum und wie Qualität gemessen und reflektiert wird, wächst ihr Engagement. Eine Leitung, die Qualität als gemeinsames Ziel versteht und fördert, schafft Vertrauen.

Fazit: Leitung zwischen Menschlichkeit und Management

Die Anforderungen an Einrichtungsleitungen sind heute vielfältiger denn je. Die obenstehende Abbildung bietet eine erste Orientierung über zentrale Kompetenzfelder.

Wer diese Kompetenzen in Balance hält, kann den steigenden Anforderungen souverän begegnen und eine Einrichtung führen, die für Bewohner, Mitarbeitende und Träger gleichermaßen Zukunft hat.

Über den Autor

Sven Friedrich, Berater für Steuerung und Controlling in Pflegeeinrichtungen, Krankenpfleger
 Kontakt: friedrich@rosenbaum-nagy.de

