

Im Dialog:

Winfried Schlüter,
Dipl.-Pädagoge und Gerontologe,
seit März 1995 Vorsitzender des Verbandes der Leiter von Altenheimen
(VLA), Berlin,
seit 1997 Vorsitzender des Deutschen Verbandes der Leitungskräfte von
Alten- und Behinderteneinrichtungen e.V., Berlin

Franz J. Stoffer,
Diplom-Volkswirt,
seit 1979 Geschäftsführer der damals gegründeten
Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft, Köln (CBT)

Zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung

- Altenpflege im Zwiespalt? -

Eröffnung des Altenpflegekongresses 1997 19. März 1997 in Nürnberg

Schlüter: Wir freuen uns, dass trotz des Pflege-Versicherungsgesetzes und knapp werden-
der Mittel das Podium mit so vielen herrlichen Blumen ausgeschmückt ist.

Stoffer: Dennoch wird dies uns nicht dazu verleiten, durch die Blume zu sprechen...

Schlüter: Die Pflegeversicherung, das Jahrhundertwerk, hat zu eruptiven Veränderungen in
der Altenhilfe geführt. Wirtschaftlichkeit steht vor sozialer Verantwortung.

- Stoffer:* Bezogen nur auf das Pflegeversicherungsgesetz ja. Das Gesetz will zwar die soziale Verantwortung, reduziert sie aber als „Teilkaskoversicherung“ und als Kostendämpfungsgesetz. Das „Kind“ Pflegeversicherung, das man sich so viele Jahre gewünscht und in das so viele Hoffnungen gesetzt wurden, ist nun ein Jahr nach seiner Geburt ein ungeliebtes Kind, das bei Trägern und Mitarbeitern nur noch Enttäuschung und Kritik auslöst.
- Schlüter:* Unter Berücksichtigung der sozialen Bezüge, der Humanität, Effektivität und Wirtschaftlichkeit genießt die ambulante Pflege Vorrang vor der stationären Pflege, ebenso die teilstationäre vor der vollstationären Pflege. Diese Prioritätensetzung wird durch das Pflege-Versicherungsgesetz nochmals unterstrichen.
- Stoffer:* Jetzt haben wir es also auch „amtlich“, dass Altenheime das letzte Glied in der Kette aller Altenhilfemaßnahmen sind: Weder wird es mehr Geld geben, noch mehr Mitarbeiter.
- Schlüter:* Eine adäquate pflegerische und betreuerische Versorgung basiert aus pflegewissenschaftlicher Sicht auf einer ganzheitlichen Betrachtung des Menschen, d.h., sie bezieht sich nicht nur auf körperliches Leiden, sondern berücksichtigt ebenso psychisches Befinden sowie die sozialen Bezüge und das alltägliche Lebensumfeld.
- Stoffer:* Der eigentliche Skandal ist, dass das Pflege-Versicherungsgesetz nur auf körperliche Bedürfnisse Bezug nimmt, während psychische und soziale Aspekte völlig außen vor bleiben. Die Politiker haben dies wohl keineswegs aus Boshaftigkeit so veranlasst, sondern aus Unkenntnis und Dummheit - Fachleute waren leider nicht beteiligt. Dabei sind schon heute 40 % unserer Bewohner psychisch verändert, und ihre Zahl wird weiter steigen. Da ist es geradezu tragisch, dass psychische Faktoren in den Begutachtungen überhaupt nicht berücksichtigt werden.
- Schlüter:* Leider hat das BMA mehrfach unsere Anträge auf Sitz im Bundespflegeausschuss mit der Begründung abgelehnt, dass ausreichend Fachkompetenz im Ministerium

vorhanden ist und sie die Fachlichkeit der professionellen Praktiker nicht benötigen.

Die Qualität mancher Aussagen und Stellungnahmen von leitenden Mitarbeitern dieses Ministeriums lassen sich m. E. nur noch als verbale Inkontinenz bezeichnen.

Träger von ambulanten wie stationären Altenhilfeeinrichtungen müssen sich verstärkt dem Wettbewerb stellen. Als Gestaltungsgrößen stehen ihnen u. a. das Leistungsangebot, die Leistungsqualität und der Prozess der Leistungserstellung zur Verfügung.

Stoffer: Es wird nicht gefragt: Welche Pflegeleistungen sind notwendig, was kosten sie, und wie sind sie finanzierbar? Die Diskussion verläuft umgekehrt: ein bestimmter Finanzrahmen wird vorgegeben, und dann wird gefragt, welche Leistungen können damit möglicherweise finanziert werden? Soziale Aufgaben werden damit zu einem Anhängsel einer alles dominierenden ökonomischen Sichtweise. Eigentlich jedoch entsteht gar kein Wettbewerb um eine möglichst gute Leistungserbringung, vielmehr wird durch die vielen speziellen Vorschriften und Regelungen der pflegebedürftige Mensch entmündigt und der unternehmerische Handlungsspielraum unangemessen eingegrenzt. Welche Leistungen in welcher Qualität zu welchem Preis ein pflegebedürftiger Mensch bekommt, entscheiden letztlich bürokratische Regelungen.

Schlüter: Um bei den vorhandenen Rahmenbedingungen überhaupt noch eine angemessene Lebensqualität für die Bewohner und Bewohnerinnen zu erbringen und die Arbeitsplätze der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu sichern, sind zukünftig insbesondere die leitenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Einrichtungen und bei den Trägern gefordert. Management in der Altenpflege ist nur dann möglich, wenn die Leitungskräfte in den Einrichtungen die Kompetenz einer Unternehmensführung haben.

Für mich ist es deshalb von großer Bedeutung, dass die ehrenamtlichen Vorstände der Wohlfahrtsverbände sich aus dem Alltagsgeschäft heraushalten, hier mangelt es in der Regel an Professionalität und Fachlichkeit. Zu Weihnachtsfeiern mit den Bewohnern sind sie aber herzlich eingeladen.

- Stoffer:* Kompetenz darf nicht ausschließlich abhängig sein vom polizeilichen Führungszeugnis... Altenheime sind Wirtschaftsunternehmen, und man muss den Leitungsmitarbeitern echte Kompetenz übertragen für Bewohner, für Mitarbeiter und für das Budget.
- Allerdings brauchen wir authentische Menschen, Vorbilder, die leben was sie sagen, keine Menschen, die eine Rolle spielen, keine Funktions- und keine Bedenkenträger.
- Schlüter:* Leitungskräfte müssen die folgende Maxime internalisieren: Aufbruch als Kontinuum in Zeiten raschen Wandels.
- Stoffer:* Daher kann die Maxime nur lauten: Soziale Verantwortung und Wirtschaftlichkeit. Erneuerer sind gefragt, keine Sanierer, die nur Kosten und tiefrote Zahlen vor Augen haben, aber keine Menschen. Es gilt den Wandel zu gestalten durch ein umfassendes Qualitätsmanagement für ein Dienstleistungsunternehmen, dessen Kunden zu Leistungsempfängern geworden sind und wo Kundenzufriedenheit das wesentlichste Qualitätsmerkmal darstellt.
- Für die Aufhebung dieses Zwiespalts brauchen Sozialunternehmen ein Leitbild („Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.“), daraus abgeleitete konkrete Ziele („Wenn man das Ziel nicht kennt, ist kein Weg der richtige.“) sowie ein stimmiges Führungskonzept mit verbindlichen, aber flexiblen Organisationsstrukturen („Alles Flexible und Fließende neigt zu Wachstum. Alles Erstarnte und Blockierte verkümmert und stirbt.“).
- Schlüter:* Die Notwendigkeit zur Einhaltung eines vorgegebenen Budgets muss notwendigerweise zu Bestrebungen führen, die pflegerischen und betreuerischen Leistungen diesem finanziellen Rahmen anzupassen. Einrichtungen der Altenhilfe werden sich nur dann ökonomisch behaupten, wenn durch eine zufriedenstellende Auslastung der Einrichtung ein ausreichender Umsatz erzielt werden kann.
- Stoffer:* Haben wir es bei den zahlreichen Veränderungen der Sozialgesetzgebung mit einer Mogelpackung zu tun nach dem Motto: „Weniger Geld, aber mehr Leistung“? Oder: „Qualität verdoppeln, aber die Kosten halbieren“?

Gewollt ist Kundenorientierung, praktiziert wird ein Preisdiktat, denn nicht die Wünsche der alten Menschen sind Maßstab allen Handelns, sondern die Vorgaben der Pflegekassen, Pflegekonferenzen etc. unter ausschließlich wirtschaftlichen Gesichtspunkten.

Wer mehr Geld für die Altenpflege will, muss sich für eine andere Politik entscheiden, mit einer neuen Prioritätendiskussion darüber, was in unserer Gesellschaft mehr wert und wichtig ist als etwa die Anschaffung des Euro-Starfighters. Die jetzigen Parteien verteilen nur das vorhandene Budget, und da ziehen die sozial Schwachen ohne Lobby immer den Kürzeren.

Erlauben Sie bitte, dass ich an dieser Stelle einmal polemisch werde, weil ich verdeutlichen will, was ich mit einer neuen Wertediskussion meine:

Wissen Sie, dass der Euro-Starfighter DM 170 Mio. kostet - eine Summe, die den jährlichen Personalkosten für 2.800 Altenpflegerinnen entspricht?

Oder auch die Flugrufbereitschaft der Politiker, die uns im Jahr DM 250 Mio. kostet. Das Haushaltsvolumen der CBT beträgt DM 125 Mio. im Jahr für 19 Häuser, in denen 6.000 Menschen leben und arbeiten. Mit DM 250 Mio. könnten wir also 38 Altenheime für 12.000 Menschen führen.

Schlüter: Ich stimme Ihnen voll und ganz zu Herr Stoffer, jedoch ist anscheinend der Leidensdruck der in der Altenarbeit Tätigen noch nicht groß genug, ansonsten müsste endlich sozialer Ungehorsam praktiziert werden.

M. E. wird auch die Altenpflege in den nächsten Jahren einen Transformationsprozess durchlaufen der nicht angenehm sein wird.

Altenpflegeeinrichtungen sind ein sehr personal- und damit arbeitsintensiver Betriebszweig. Planung und Organisation der Arbeitsleistung haben demnach einen hohen Stellenwert und stellen eine anspruchsvolle und verantwortungsvolle Aufgabe für Leitungskräfte dar. Änderungsbereitschaft muss also als Merkmal in die Altenhilfekultur integriert werden.

Stoffer: Der Umbruch lässt sich nicht mehr rückgängig machen, die Gesetze sind verabschiedet, die Grundlagen vereinbart. Jetzt werden uns die Bedingungen diktiert. Jammern und Wehklagen, immer schon der 'Altenhilfe liebstes Kind', bringt uns nun endgültig nicht mehr weiter, auch nicht der Spruch: „Wir können nur noch 'SOS-Pflege' durchführen. Den haben wir auch schon vor 20 Jahren gehört, als

die Töpfe noch voll waren.

Träger und Mitarbeiter vergeuden nur ihre Kräfte, wenn sie diese 'politischen' Tatbestände ausschließlich beklagen. Für Sozialunternehmen ist es überlebenswichtig, nach innen zu schauen, auf das was wir selber beeinflussen und verändern können. Wer jetzt nicht schnell handelt, gefährdet die Existenz des Unternehmens, er nimmt in Kauf, dass notwendige Angebote für alte Menschen wegfallen und Arbeitsplätze vernichtet werden.

Es gilt, Organisationsabläufe zu überprüfen und Ressourcen zu finden. Unternehmerisches Denken und Handeln als Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters vermeidet Verschwendung und fördert Eigeninitiative.

Ein effizientes Kostenmanagement erhält Gestaltungsspielräume, kann Leistungen für die Bewohner sichern, wenn sie kostengünstiger angeboten werden können.

Schlüter: Auch hier stimme ich Ihnen zu. Bei meinen vielen Beratungen und Qualitätsanalysen in Heimen entdecke ich vielfach noch Einsparpotentiale in den Einrichtungen, insbesondere bei den Arbeitsabläufen. Diese sollten aber nicht zu einer Verringerung des Personals führen, sondern zur Qualitätsanhebung. Auch die Belastbarkeit unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hat Grenzen.

Um Veränderungen in der Altenhilfe zu erreichen, sollte eine neue Streitkultur etabliert werden. Streiten ist eine Lebenstechnik, die erst einmal erlernt werden muss, deshalb sollte dieses schon in der Altenpflegeausbildung vermittelt werden. Nicht Opportunisten braucht die Altenpflege, sondern streitbare, kompetente Menschen mit Intuitionen, Engagement, Ideen und Durchhaltevermögen.

Stoffer: Zum Qualitätsmanagement gehört auch ein Konfliktmanagement, das Verständigung durch Konflikte hindurch ermöglicht. Wir brauchen mehr Professionalität, Mitarbeiter mit hoher Fachkompetenz und mit Liebe zu ihrer Arbeit und damit zu den Menschen. Die Altenhilfe muss endlich selbst bewußter werden und überzeugt sein vom Wert ihrer Arbeit für diese Gesellschaft. Unser Bundespräsident Roman Herzog hat in seiner diesjährigen Weihnachtsansprache die Ärzte und Krankenschwestern als stille Helden unserer Gesellschaft bezeichnet. In einer höflichen Stellungnahme an ihn habe ich darauf hingewiesen, dass die wahren Helden für mich die Menschen sind, die in der Altenpflege arbeiten, die täglich mit

dem Abbau von Kräften konfrontiert sind und alte und kranke Menschen bis zu ihrem Tod begleiten. Der Bundespräsident hat geantwortet und signalisiert, dass er diesen Berufszweig künftig stärker in den Blick nehmen wird.

Schlüter: Die humane Versorgung der Patienten/Patientinnen in der eigenen Häuslichkeit und der Bewohnerinnen in den Heimen muss auch zukünftig im Vordergrund stehen. Bei allem Engagement für eine flexible Strategie und moderne Betriebsführung der Einrichtungen der Altenhilfe darf nicht übersehen werden, dass in diesen Einrichtungen schwerkranke und pflegebedürftige Menschen in existentiellen Grenzsituationen gepflegt werden.

Stoffer: Daher ist der alte Mensch immer mehr als nur Kunde. Unveräußerliche Würde, Gleichwertigkeit allen Lebens, Solidarität und Gemeinschaft, Liebe, Toleranz und mitfühlendes Verstehen müssen ihren Ausdruck in unserer Arbeit finden, in Leitbild, Führung, Aufbau- und Ablauforganisation sowie insbesondere der inneren Haltung und der Wertschätzung, die wir Bewohnern und Mitarbeitern entgegenbringen, unabhängig von Zeit oder Geld. Unser Dienst zeichnet sich nicht nur durch die Vielfalt der Leistungen aus, sondern auch durch das „Wie“ der Dienstleistung, den besonderen Geist, die Freundlichkeit. Ein Mehr an Leistung ohne Preisaufschlag.

Schlüter: Das Verhältnis zwischen Altenhilfeeinrichtung und Bewohner wird umso mehr zum „Erfolgsfaktor“, je mehr dieser als „Kunde“ und nicht wie in der Vergangenheit als „Eingewiesener“ behandelt wird.

Stoffer: Schlimmer noch: als „Insasse“ oder „Gerontofall“, oder wie erst neulich in einem Papier einer Stadtverwaltung zu lesen war, als „Import“. Vielen gefällt zwar der Begriff „Kunde“ nicht, und man mag darüber streiten, ob ein schwer pflegebedürftiger Mensch seine Möglichkeit als Kunde wirklich ausschöpfen kann, aber ich halte den Ansatz für richtig, dass nämlich der Bewohner selber entscheidet, was gut für ihn ist, und nicht der Mitarbeiter oder die Einrichtung.

Schlüter: Leitungskräfte in der Altenhilfe dürfen sich nicht als bloße „Verwalter“ von Sachinteressen verstehen, sondern müssen sich, im Interesse der BewohnerInnen und

MitarbeiterInnen, als Gestalter präsentieren, denn verwaltete alte Menschen haben wir schon genug.

Stoffer: Die Krise in Politik, Wirtschaft und Kirche ist eine Führungskrise. Führung ist gefragt, kein Management. Die richtigen Dinge tun und nicht nur die Dinge richtig machen. Die Mitarbeiter als das kostbarste Vermögen des Sozialunternehmens sehen, sie in die Entscheidungsprozesse einbeziehen, Kompetenzen übertragen, sie fördern, begleiten und nicht verwalten. Der Mitarbeiter ist der Kunde des Vorgesetzten. Sozialkompetenz ist der entscheidende Faktor.
Sie, Herr Schlüter, haben einmal von einem Träger berichtet, der einen Atomphysiker als Heimleiter eingestellt habe; sicher, Führungskräfte sollten Ausstrahlung haben...

Schlüter: Ja, das stimmt. In meiner Dissertation habe ich neben dem Atomphysiker auch einen Matrosen als Heimleiter befragt. Ketzerisch könnte ich formulieren, dass in dem einen Heim „alle Bewohner strahlen“, in dem anderen „alle Bewohner schunkeln“.
Eine adäquate pflegerische und betreuerische Versorgung basiert aus pflegewissenschaftlicher Sicht auf einer ganzheitlichen Betrachtung des Menschen, d.h., sie bezieht sich nicht nur auf körperliches Leiden, sondern berücksichtigt ebenso psychisches Wohlbefinden sowie die sozialen Bezüge und das alltägliche Lebensumfeld.

Stoffer: Denn jeder Mensch ist einmalig. Und diese Einmaligkeit begründet die Würde des Menschen, die unantastbar und universal ist und vom Schöpfungsakt bis zum Tod gilt, eine Würde, die unverfügbar ist, die zwar oft missachtet und verletzt wird, aber nicht aufgehoben und zur Disposition gestellt werden kann.

Schlüter: Arbeitsabläufe müssen sich zukünftig mehr an den Bedürfnissen der BewohnerInnen als an den Bedürfnissen der Institution orientieren. Langfristig müssen auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erkennen, dass sich z.B. ihre Dienstzeiten an den Kundenbedürfnissen orientieren, d.h., sie Abschied von starren Schichtarbeitszeiten nehmen werden.

- Stoffer:* Ja, damit wird die Existenz des Unternehmens gesichert und die Arbeitsplätze. Der Kunde bezahlt uns. Ein unzufriedener Kunde spricht fünfmal häufiger über sein negatives Erlebnis als ein zufriedener Kunde über positive Begebenheiten.
- Schlüter:* MitarbeiterInnen haben trotz des Pflege-Versicherungsgesetzes ein Grundrecht auf angstfreies Arbeiten (Arbeitsplatzsicherheit). Nur leider höre ich immer wieder in der Praxis die Argumentation von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern: „Wenn es dir hier nicht gefällt, es stehen viele Arbeitslose vor der Tür, die gerne deinen Job hätten.“ Hier mangelt es bei den Heimleitungen an Basiswissen zum Thema Mitarbeiterführung, denn nach Maslow ist die Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses eine der Voraussetzungen zur Selbstverwirklichung.
- Stoffer:* Ich bin entsetzt, dass trägen Trägern, die jahrelang nichts unternommen haben, nun nichts Besseres einfällt, als Mitarbeiter zu entlassen und Stellenpläne auf 80 % herunterzufahren. Die Mitarbeiter sind das kostbarste Vermögen eines Sozialunternehmens.
Qualität durch Menschen, muss unser Erfolgsmotto lauten, wir sind die Quelle für Qualität, nicht die Pflegeversicherung und auch nicht ISO-Normen.
- Ich bin überzeugt von der Kraft der Liebe und der aus ihr wachsenden Energie als Erfolgsfaktor einer neuen Unternehmenskultur. Mehr Engagement durch mehr Vertrauen, mehr Motivation durch mehr Beteiligung und mehr Qualität durch mehr Menschlichkeit.
Denn: Ein Altenheim ist ohne Wirtschaftlichkeit nicht zu halten, ohne Menschlichkeit ist es in ihm nicht auszuhalten.
- Schlüter:* Lassen Sie mich zusammenfassend feststellen: Eine produktive Altenpflege zeichnet sich m. E. dadurch aus, dass sie Investitionen von Zeit und Geld nicht in Irrwege lenkt und dadurch ökonomische Ressourcen verschwendet, sondern versucht, Um - und Irrwege zu minimieren. Dazu ist es unabänderlich, dass Einrichtungen der Altenhilfe ihre traditionellen Leitbilder und Orientierungen nicht mehr perpetuieren, sondern frühzeitig und gründlich überprüfen und modifizieren.
Qualität in der stationären Altenpflege bedarf zum einen sicherer rechtlicher und ökonomischer Rahmenbedingungen, zum anderen auch der Innovationsbereit-

schaft und Kreativität der in ihr Tätigen, damit auch zukünftig humane Lebens-,
Betreuungs- und Pflegebedingungen für die alten Menschen in den Heimen gegeben
sind und unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine gesicherte berufliche
Zukunft gegeben ist.

Stoffer: Wir brauchen in der Altenhilfe mehr Menschen, die Hoffnung vermitteln und Mut
haben. Wer keinen Mut zum Träumen hat, hat keine Kraft zum Kämpfen: Für den
Traum von einer Altenpflege, die vor den Folgen der Pflegeversicherung nicht ka-
pituliert, sondern die Herausforderung annimmt und nach neuen Wegen sucht,
damit Menschen auch in Zukunft in unseren Häusern in Würde alt werden können.
Begleitet von Mitarbeitern, die menschliche Qualität durch Zuwendung und Nähe
schaffen, unabhängig von Zeit und Geld. Menschen, denen man ihr Lächeln, ihre
Hilfsbereitschaft, ihre Kompetenz glaubt, die Nähe selbst erfahren haben durch
mutige Träger und Vorgesetzte, die sie begleiten und tragen, besonders in schwie-
rigen Zeiten.

Schlüter: Auch ich habe zum guten Schluss noch einen Traum: (Text von Rainer Haak)

Am Anfang steht ein Traum

Viele Menschen haben unsere Welt bereits beschrieben.
Sie resignieren an ungerechten Zuständen
und glauben nicht an den Sinn persönlichen Engagements.
Sie haben die Hoffnung auf Menschlichkeit aufgegeben.

Andere Menschen sind erfüllt von lebendiger Hoffnung.
Sie sehen die Wüste und träumen davon,
dass es hier eines Tages Blumen und Bäume gibt.
Sie sehen Einsamkeit und wünschen sich gute Gemeinschaft.
Sie erkennen Not und Verzweiflung
und stellen sich vor, was Hilfe bewirken könnte.
Sie haben einen Traum vom besseren Leben
und lassen sich durch nichts davon abbringen,
an seiner Verwirklichung mitzuwirken.

Köln, 7. 4. 1997