

„Wir sind der Stadt verpflichtet“

Für ein besseres Image der Pflege: SAH Leipzig zeigt, wie gute Pflege und schwarze Zahlen zusammenpassen.

Die Fragen stellte Vanessa Wilke.

Während flächendeckend der Pflegenotstand ausgerufen wird, zeigt sich in Leipzig ein gänzlich anderes Bild. Zum zehnten Mal in Folge schreibt die Städtische Altenpflegeheime Leipzig gGmbH (SAH Leipzig) schwarze Zahlen. Gleichzeitig sind die Einrichtungen der Gesellschaft bei Bewohnern und Angehörigen beliebt und attraktiver Arbeitgeber für 1.000 Angestellte. Geschäftsführer Stefan Eckner erklärt im Interview, wie es gelingen kann, auch innerhalb der aktuellen Rahmenbedingungen gute Pflege zu erbringen.

Die SAH Leipzig schreibt schwarze Zahlen bei gleichzeitig großer Zufriedenheit der Bewohner und ihrer Angehörigen in Ihren Pflegeheimen. Wie ist dies möglich?

Das Unternehmen hat insgesamt neun vollstationäre Einrichtungen und ergänzende Bereiche und Betriebsteile und ist damit breit aufgestellt. Die Einrichtungen sind über das ganze Stadtgebiet Leipzig verteilt, und jeder Standort wurde so aufgebaut, dass die Wirtschaftlichkeit gegeben ist. Die Steuerung des Unternehmens erfolgt über die Zentralverwaltung, wo die übergreifenden Leistungsbereiche wie Rechnungswesen, Personal, Controlling, EDV und Einkauf organisiert sind.

Was machen Sie anders als andere?

Was ich anders als andere mache, kann ich nicht genau sagen. Aber wo die Prioritätensetzung im Unternehmen liegt, kann ich benennen. Es fängt mit einer individuellen und selbstbestimmten Pflege unserer Bewohner und Bewohnerinnen in modernen Einrichtungen an. Qualität steht an oberster Stelle, natürlich in Verbindung mit wirtschaftlichem Ressourceneinsatz. Die eigene Leistungserbringung ist mir besonders wichtig. Zum Beispiel haben wir eigene Küchen in jeder Einrichtung mit übergreifendem Speiseplan und entsprechendem Einkauf im Gesamtunternehmen, einen zentralen technischen Dienst zur Koordinierung sämtlicher Wartungen und Instandhaltungen und ein zentrales Belegungsmanagement.

Darüber hinaus haben wir die Angebote der stationären Pflege an einigen Standorten um zusätzliche Angebote für Senioren erweitert. So haben wir an zwei Standorten eine Tagespflege (eine dritte wird in diesem Jahr eröffnet) sowie ein großes Angebot an altersgerechtem Wohnraum. Diese zusätzlichen Versorgungsstrukturen werden ergänzt durch Angebote unseres ambulanten Dienstes, eine Ergotherapie, eine Physiotherapie sowie eine Podologie.

Wie haben Sie das Controlling aufgebaut?

Unser integriertes Controlling ist ein wesentliches Kriterium zur Steuerung des Unternehmens und der Wirtschaftlichkeit. Das Unternehmen ist so strukturiert, dass im Controlling alle Planungs- und Auswertungsprozesse zusammenlaufen. Somit ist jederzeit ein guter Gesamtüberblick über das Unternehmen gewährleistet, Risiken können schnell erkannt und geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden. Grundlage dafür sind vernünftige Daten aus allen Unternehmensbereichen. Fast alle Bereiche arbeiten mit entsprechender themenspezifischer



Auf dem Flur des Leipziger Pflegeheims „Heiterblick“. Der Name ist Programm: große Zufriedenheit bei Bewohnern, Mitarbeitern und der Stadt.

Software, beispielsweise für Dienstplanung, Dokumentation und Küchenmanagement mit Speiseabruf, sowie natürlich mit gängiger Software für Buchhaltung, Personal und Controlling.

Wie sehen die Zahlen aus?

In unserem letzten Jahresergebnis 2017 konnten wir einen Gewinn von 497.000 Euro verzeichnen. Ein positives Ergebnis wird konstant seit nunmehr über zehn Jahren erzielt. Im Jahr 2018 haben wir eine Podologiepraxis und einen neuen Standort unseres ambulanten Dienstes eröffnen können. Dabei ist das Unternehmen von einem kontinuierlichen Wachstum geprägt. Dies zeigt sich auch an jährlichen Umsatzsteigerungen. In diesem Jahr wird unsere zehnte vollstationäre Einrichtung SAH „Seniorenzentrum Eutritzsch“ mit dem angeschlossenen altersgerechten Wohnobjekt eröffnet. Wir schreiben also nicht nur schwarze Zahlen, sondern versuchen auch kontinuierlich, dem steigenden Bedarf an altersentsprechenden Angeboten gerecht zu werden.

Gelingt es Ihnen, ausreichend Personal zu akquirieren?

Wir stehen vor einer doppelten Herausforderung. Unser Anspruch ist es nicht nur, die aktuelle Personaldecke zu halten, sondern auch kontinuierlich mit dem gestiegenen Bedarf zu

wachsen. Der Wettstreit um die aktuellen und zukünftigen Fachkräfte wird zunehmend spürbar. Aktuell gelingt es uns aber, die altersbedingte frei werdenden bzw. neu geschaffenen Stellen zu besetzen. Ein wichtiger Baustein ist dabei, jedes Jahr eine eigene Klasse von Altenpflegern und Altenpflegerinnen sowie einen Koch oder eine Köchin für eine Berufsausbildung bei uns zu gewinnen.

Ich persönlich freue mich besonders, dass diese jungen Menschen uns auch während ihrer Lehrjahre als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen und wir das zweite Jahr in Folge alle Absolventen in eine Festanstellung übernehmen konnten.

Was macht die SAH Leipzig zu einem attraktiven Arbeitgeber?

Wir haben ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert, bei dem jeder Mitarbeiter mitbestimmen kann, was wir durchführen wollen. Egal ob Drachenbootrennen, Rückenschulung, Fitnessraum, Selbstverteidigungskurs oder Tischtennisgruppe: Wir versuchen, alles umzusetzen, was wir ermöglichen können.

Es zeichnet uns aus, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eben nicht nur ein Teil, sondern aktive Gestalter und Gestalterinnen ihres Arbeitsplatzes sind. Wir möchten unsere Beschäftigten perspektivisch sogar noch mehr in diese Gestaltung einbinden und fördern ak-

tuell sehr stark die Vernetzung unserer schon vorhandenen digitalen Systeme. Wir schaffen dadurch noch mehr Transparenz, Kommunikation auf Augenhöhe und stellen gleichzeitig moderne Arbeitsmittel zur Verfügung. Wir sind gut gerüstet für die Zukunft, um unsere positiven Ergebnisse auch weiterhin auszubauen.

Bei Konflikten können mich die Beschäftigten jederzeit vertraulich ansprechen und sich an unseren Betriebsrat wenden oder unsere regelmäßige Mitarbeiterbefragung nutzen.

Welche Rolle spielt es aus Ihrer Sicht, dass sich die SAH Leipzig in städtischer und nicht, wie die meisten Pflegeheime, in privater Trägerschaft befindet?

Unser Anspruch als kommunaler Träger ist nicht, vordergründig hohe Gewinne zu erzielen. Natürlich muss das Unternehmen eine gesunde wirtschaftliche Grundlage haben und „schwarze Zahlen“ schreiben. Daneben steht aber auch die qualitativ hohe Leistungserbringung bei möglichst durchschnittlichen Preisen bzw. Eigenanteilen. Nicht nur unsere Preise sind konkurrenzfähig, auch unser Angebot mit mehrfach ausgezeichneten Einrichtungen hat maßgeblichen Einfluss darauf, wie sich die Pflegequalität innerhalb der Region gestaltet. Wir verhindern den freien Markt nicht, geben allerdings wichtige Impulse im Sinne unserer Kommune. Wir sind der Stadt Leipzig verpflichtet. Somit stellt sich auch bei wenig

rentablen Angeboten nicht die Frage „Rechnet sich das für uns?“, sondern „Brauchen uns die Bürger vor Ort, und wie schaffen wir dennoch den finanziellen Ausgleich?“.

Wie läuft die Zusammenarbeit mit der Stadt?

Wir pflegen eine sehr enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Stadt. Mit dem Oberbürgermeister als Gesellschaftervertreter gibt es klare Abstimmungen zu den Zielen des Unternehmens und der strategischen Ausrichtung. Unser Aufsichtsrat besteht zu einem großen Teil aus gewählten Stadtratsmitgliedern. Leipzig ist eine wachsende, zukunftsorientierte Stadt voller kreativer junger Menschen, in der wir als soziales Unternehmen optimale Voraussetzungen für unser Bestehen vorfinden. Im Umkehrschluss kann sich die Stadt auf uns verlassen, dass wir für die alter werdenden Bürgerinnen und Bürger da sein werden. Wir arbeiten also nicht nur mit der Stadt zusammen, sondern sind ein genauso lebendiger und aktiver Teil von Leipzig, wie auch alle anderen kommunalen Unternehmen und Beschäftigten.

Wie erklären Sie sich andernorts weitgehend zufriedenstellende Situationen in Pflegeheimen?

Pauschale Aussagen zu anderen Unternehmen unserer Branche zu treffen, fällt mir schwer. Die Ursachen sind meist vielfältig. An dieser Stelle wäre es mir wichtig, etwas zum Image der Pflege zu sagen. Jeder weiß und liest oder hört es, wie schwierig es in der Pflege ist. Mir persönlich ist es wichtig, die Pflege einfach einmal objektiv zu bewerten und positiv in der Öffentlichkeit darzustellen. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter in der Pflege macht einfach eine gute und für die Gesellschaft wichtige Arbeit.

Ist es so, dass der Staat an den Rahmenbedingungen arbeiten müsste, um gute Pflege für alle garantieren zu können?

Unser Unternehmen zeigt, dass man auch innerhalb der aktuellen Rahmenbedingungen gute Pflege erbringen kann. Natürlich gibt es Verbesserungsbedarf, beispielsweise eine Angleichung der Pflegesätze und Personalschlüssel in Deutschland oder die Erhöhung der Anteile der Kassen. Aktuell haben wir in Sachsen beispielsweise die niedrigsten Pflegesätze; und warum einem Pflegebedürftigen in anderen Bundesländern aktuell mehr Pflegenden zur Verfügung stehen als in Sachsen, erschließt sich mir nicht. Auch die Möglichkeit, eine flexiblere Mischung von pflegendem Hilfs- und Fachpersonal vorzunehmen, trüge aus unserer Sicht dazu bei, die schwierige Arbeit auf insgesamt mehr Köpfe in unseren Einrichtungen zu verteilen.

Wie beurteilen Sie die finanzielle Ausstattung und die gesetzlich verankerten Kontrollmechanismen?

Meiner Einschätzung nach ist die Altenpflege eine der am höchsten reglementierten Branchen überhaupt. In unseren Einrichtungen findet beinahe täglich eine Kontrolle statt. Egal ob Begehung der Heimaufsicht, Qualitätsprüfung oder Überprüfung des individuellen Pflegegrades eines Bewohners durch den Medizinischen Dienst der Krankenkassen. Kontrollen des Gesundheitsamtes, Brandschutzbegehungen, Hygienekontrollen oder Betriebsprüfung – an der Quantität der Kontrollen mangelt es nicht. Externe Kontrolle hier oder her, im Grunde sind es die individuellen Erfahrungen unserer Pflegebedürftigen, ihrer Angehörigen und unserer Beschäftigten, an denen wir uns messen. ◀

v.wilke@obm-zeitung.de