

## Pflegeheime müssen täglich unzähligen Anforderungen begegnen

# Die entscheidende Frage lautet: «Müssen wir oder dürfen wir?»

Projekte, Strategien, Vorgaben: Auch grössere Heime wie das Alters- und Pflegeheim Johanniter in Basel müssen ihre Kapazitäten einteilen und herausfinden, was wirklich sein muss. Wie er sich im Anforderungsdschungel zurechtfindet, sagt Johanniter-Geschäftsführer Urs Baudendistel.

Von Claudia Weiss

Notfallkonzept, Medikamentenplan, Gesundheitsschutz, Hygieneplan, Arbeitssicherheit, Risikomanagement, Weiterbildungskonzept, Qualitätsmanagement und, und, und... Die Vorgaben, denen Alters- und Pflegeheime täglich entsprechen müssen, sind zahlreich.

Urs Baudendistel, Heimleiter und Geschäftsführer im Alters- und Pflegeheim APH Johanniter in Basel, legt nachdenklich die Zeigefinger aneinander und nickt dann. «Ja, ich weiss immer genau, was ich von sieben Uhr früh bis neun Uhr an dringlichen laufenden Alltagsgeschäften erledigen muss.» Dazu gehören viele Pflichtprozesse: Finanzcontrolling, Qualitätsentwicklung, eine adäquate Kommunikation – alles muss täglich garantiert sein.

Es sind allerdings nicht nur all die täglichen vielfältigen Anforderungen, die ihn auf Trab halten: «Darüberhinaus habe ich zwei Märkte, auf denen der Johanniter bestehen muss: auf der einen Seite interessierte, potentielle Kundschaft – die künftigen Bewohnerinnen und Bewohner – auf der anderen Seite das Personal.» Die Auslastung der Heimplätze sei nicht mehr so selbstverständlich wie in den vergangenen Jahren, und Pflegefachpersonal ist auch in Basel rar. «Für beide Gruppen müssen gute Bedingungen geschaffen werden, damit

sie zu uns kommen respektive dann auch bleiben.» Daneben wollen auch Angehörige, externe Dienstleistende und Tagesgäste adäquat betreut sein.

Dazu kommen die grossen nationalen Strategien, die oft komplexe Anforderungen und Zertifizierungsprozesse mit sich bringen. Ein täglicher Balanceakt also, um nicht unterzugehen? Urs Baudendistel lehnt sich in seinem Stuhl zurück, wirkt erstaunlich entspannt: Er hat beschlossen, inmitten dieses Anforderungsdschungels sein Augenmerk vor allem darauf zu richten, wie er für alle Anspruchsgruppen die besten Bedingungen schaffen und trotzdem alle Anforderungen erfüllen kann.

Sein Credo: «Alles Laufende wird vorweg erledigt, und alle paar Jahre nehmen wir ein grösseres Projekt in Angriff.» Das soll abwechslungsweise ein Projekt zum Wohl von Bewohnerinnen, Bewohnern und Mitarbeitenden sein, eines für das «Front Office», wie er es halb scherzhaft bezeichnet. Und dann wiederum

eines, das zur Verbesserung der internen Abläufe beiträgt, also für das «Back Office».

2013, als Baudendistel schon drei Jahre lang im Amt war und sich in den laufenden Anforderungen, Konzepten und Plänen sattelfest fühlte, beschloss die Geschäftsleitung, ein erstes grosses Projekt anzupacken. Gemeinsam entschieden sie sich für eines, das einen grösseren Qualitätsschritt für die Bewohne-

rinnen und Bewohner bedeutete, und in das Baudendistel und die involvierten Schlüsselpersonen viel Herzblut legten: Er startete den Prozess zur Zertifizierung in Palliative Care.

Heute ist «der Johanniter», wie der Heimleiter sein Haus liebevoll nennt, das einzige Alters- und Pflegeheim im Kanton Basel Stadt mit diesem Label. Das macht Sinn in einem Heim mit 150 Mitarbeitenden und 134 Bewohnerinnen und Bewohnern, von denen durchschnittlich jährlich ein Drittel sterben.

---

**Ein Projekt, das einen grossen Qualitätsschritt für die Bewohner bedeutet: Palliative Care.**

---



Urs Baudendistel, Geschäftsführer im «Johanniter», hat einen Plan, wie er mit den vielfältigen Aufgaben zurechtkommt: Er prüft, was wirklich sein muss, und alle paar Jahre geht das Leitungsteam ein grösseres Projekt an.

Foto: APH Johanniter

Für Baudendistel ist klar: «Sterben ist etwas vom existenziellen im Leben, und wir sind dafür da, diesen Prozess optimal zu begleiten.» Das erfordere emotionale Stabilität und einen hohen fachlichen Anspruch: «Wenn wir im Lauf dieses Prozesses etwas falsch machen, kann es fast nicht mehr gutgemacht werden.» Deshalb ist für ihn der Ausbau von Palliative Care nicht einfach eine Weiterbildung des Pflegedienstes, sondern eine unternehmerische Haltung. Das heisst: Das ganze Haus kennt die Ansprüche der Bewohnerinnen und Bewohner an die verschiedenen Bereiche und trägt bei Bedarf mit, wenn jemand im Sterben liegt.

Für eine sterbende Bewohnerin bereitet der Koch auch zu Unzeiten ein Lieblingsgericht zu; der technische Dienst richtet eine Wechseldruckmatratze ein oder hängt ein Bild auf; die Pflege ist sehr darauf konzentriert, lindernde Massnahmen anzuwenden respektive die Angehörigen zu begleiten, und auch die Hauswirtschaft wird mit einbezogen, bringt bei Bedarf ein weiches Kissen oder eine Kuscheldecke. Sie alle wissen: Wenn jetzt ein Wunsch geäussert wird, muss dieser erfüllt werden, verschoben lässt er sich nicht. «Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entsprechend geschult und an Bord geholt», sagt Heimleiter Baudendistel zufrieden.

#### Auch in kleineren Heimen erreichbar

Er ist sich bewusst, dass im Johanniter in Bezug auf die Platzzahl im oberen Fünftel der Heime mehr spezialisiertes Fachpersonal angestellt werden kann als in kleineren Heimen. Dazu gehören beispielsweise eine Pflegefachfrau mit einem Master in Onkologiepflege und hochqualifiziertes Pflegepersonal mit Weiterbildungen in Palliative Care. Aber er ist überzeugt: «Die Haltung und die nötigen Kompetenzen sind in allen Heimen erreichbar. Ein kleines Heim muss eine der Grösse angepasste

Qualitätsentwicklung umsetzen und die Ressourcen und Kompetenzen intelligent aufteilen.» Und nicht alle Schritte müssen gross und teuer sein: Schon vor der Idee zur Zertifizierung hatte Urs Baudendistel damit angefangen, erste Veränderungen einzuführen. «Als ersten Schritt habe ich den Aufbahrungsraum im Keller aufgehoben.» Ein scheusslich kalter Raum sei das gewesen, erzählt er, unfreundlich, kein Ort, an dem Angehörige die Verstorbenen zum letzten Mal sehen sollten. Nein, ab sofort blieben die Bewohnerinnen und Bewohner nach ihrem Tod im Zimmer, bis das Beerdigungsinstitut sie abholt.

#### Wichtig für die Zertifizierung ist Stabilität

Und, das gleich die zweite Anpassung, sie trugen den Sarg ab sofort nicht mehr via Tiefgarage hinaus, allerdings auch nicht gerade an allen vorbei durch den Haupteingang, sondern durch den ehemaligen Lieferanteneingang, der nun einfach Seiteneingang hiess. Dies hatte eine Projektgruppe gemeinsam mit Bewohnerinnen und Bewohnern beschlossen: Diese fanden das eine schöne Idee, weil sie von dort auch immer mit dem Reisebus auf Ausflüge starten. Ausserdem wurde entschieden, dass im jeweiligen Wohnbereich ein Abschiedsritual durchgeführt wird. «Einzeldinge, die den Sterbeprozess ein Stück weit würdevoller machen», bringt es Baudendistel auf den Punkt.

So wuchs nach und nach im ganzen Haus eine Haltung heran. Nach einem Kongressbesuch entwickelten die Pflegedienstleiterin und die Pflegeexpertin die Idee für die Zertifizierung. «Ich klärte ab, was das bedeutet und was es uns kosten und welche Ressourcen es binden würde», sagt Baudendistel. Entscheidend für ihn und die Pflegedienstleiterin war, dass sich der Pflegedienst damals in einer strukturell und personell stabilen Situation befand, denn diese Ressourcen mussten für einen min-

**Nicht nur eine Weiterbildung des Pflegedienstes, sondern eine Haltung im ganzen Haus.**

>>

destens drei Jahre dauernden Prozess reichen: «Allein der Aufbau und die Schulung eines voll professionalisierten Pflegedienstes und der Bezugspersonenpflege brauchten längere Zeit.» Ohne Einsatz von allen Seiten gehe das nicht. Aber es funktioniere, wenn man alle voll motivieren könne: «Wenn alle mit Leidenschaft dabei sind, ist es viel einfacher, etwas zu erreichen.» Nur, als der grosse Schritt gemacht und der Zertifizierungsprozess abgeschlossen war, merkte der Heimleiter plötzlich: Für die Bewohnerinnen und Bewohner am Lebensende war bestens gesorgt – jetzt musste man an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter denken. «Nur zufriedene Mitarbeitende pflegen umfassend gut.»

Rasch und unkompliziert führte das Leitungsteam deshalb ein paar Veränderungen ein: Vaterschaftsurlaub, eine grosszügige Ferienregelung und ein geschenkter Halbtage am Geburtstag. «Es ist verblüffend, wie sehr sich alle auch über diese Gesten freuen.» Pflegeworkshops und Weiterbildungsveranstaltungen für Küche und Hauswirtschaft wurden organisiert, und Baudendistel stellte fest, dass es an der Zeit war, Prozesse wie betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsmeldung zum Wohl der Mitarbeitenden anzugehen. An sich sei das ja eher langweilig, sagt er. «Aber alle haben gesehen, dass es ihnen zugute kommt, und darum haben sie mit Elan mitgemacht.»

#### Mehr Fachwissen und eine neue Haltung

Ohnehin, gesteht er, gebe es ständig Dinge zu erledigen, die einem eher als Pflicht und nicht als Kür erscheinen. «Die Energie kommt aus dem Erkennen von Freiraum und daraus, dass man diesen gut nutzt und etwas daraus macht.» Weil ein Heim ein «Menschenunternehmen» sei, komme man ohnehin mit starren Leitlinien und Checklisten alleine nicht zum Erfolg, mindestens die Hälfte bestehe aus Beziehungsarbeit.

Schon nur der Weg zur Zertifizierung war nicht einfach und kostete den Betrieb nebst grossem personellem Einsatz rund 200 000 Franken. «Aber der Aufwand hat sich gelohnt», so Baudendistels Fazit. «Es ist nicht nur das Mehr an Fachwissen, das wir gewonnen haben, es sind die Haltung und der Effekt, dass jetzt alle am selben Strick ziehen, aber auch Grenzen frühzeitig erkennen und dementsprechend Unterstützung einholen.»

Dadurch hätten auch die Mitarbeitenden das beruhigende Gefühl, das Mögliche getan zu haben. «Das lässt sie zufriedener ihren Dienst verlassen.» Ausserdem lasse sich alles gewonnene Wissen, das Qualitätsdenken und das lösungsorientierte Handeln auch auf andere Themen im Heim adaptieren.

Deshalb ist der Ausdruck «Sparen» für den Geschäftsführer ein Unwort, das bloss viel Unruhe generiere: Er steuert lieber mit kleinen Reserven und nutzt die vorhandenen Ressourcen maximal. Sein Ziel: so gute Rahmenbedingungen schaffen, dass es zu möglichst wenigen Krankheitsabsenzen kommt und die Fluktuation den Durchschnitt von Pflegeinstitutionen mit rund 20 Prozent nicht übersteigt. Damit Fluktuation vor allem bei den leitenden Positionen möglichst selten vorkommt, setzt er auf qualifizierte Stabsstellen, welche diese laufend unterstützen.

Daneben seien auch Krankentaggeldversicherungen und Pensionskasse immer wieder ein grosses und unvermeidbares

---

**«Alle verfügen über grosse Handlungskompetenz. Im ganzen Haus ist es entspannter.»**

---



Rückansicht des Alters- und Pflegeheims Johanniter Basel mit Blick zum St. Johannspark

Thema im Johanniter, der einen jährlichen Umsatz von ungefähr 14,5 Millionen generiert.

Im riesigen Fächer von Anforderungen sei es umso wichtiger zu wissen, wozu ein Heim per Leistungsvertrag mit dem Kanton und per gesetzliche Vorgaben verpflichtet sei, und was einfach empfohlen werde und schön und gut wäre. «Müssen wir oder dürfen wir?», fragt Heimleiter Baudendistel jeweils. Fast zu jedem Thema gebe es viele Strategien. Nicht alle brächten gleich viel.

Oft sei es wichtiger, ein Problem zu analysieren, als einfach eine neue Strategie zu fahren. Im Endeffekt lasse sich mit den heutigen Taxen durchaus erfolgreich arbeiten, obwohl das Ringen um bedarfsgerechte Taxen in einem sich verändernden Gesundheitsmarkt Pflichtaufgabe aller Beteiligten sei. «Mit mehr Personal oder Geld allein hat ein Heim noch nicht besser gearbeitet», bringt er es auf den Punkt. «Denn wenn Prozesse nicht laufen, helfen auch zusätzliche Angestellte nur wenig.» Und das sei die Aufgabe des Managements.

#### Zwischenhalt machen und wirken lassen

Bis Ende nächstes Jahr, das hat Geschäftsführer Baudendistel mit seinem Team und den Geschäftsleitungskolleginnen entschieden, werden keine grösseren betrieblichen Projekte angepackt. «Die Verankerung bei Entwicklungsprozessen läuft langsam und braucht Zeit für die Implementierung, sonst führt das zu Irritationen, und gestresste Mitarbeitende in einem Heim wirken sich sehr ungünstig aus.» Manchmal müsse man einen Zwischenhalt wirken lassen und schauen, wie gut etwas läuft. Bei Palliative Care habe das bestens funktioniert, freut sich Urs Baudendistel. «Alle wissen rund um die Uhr, was sie zu tun haben, und verfügen über eine grosse Handlungskompetenz. Insgesamt ist es im ganzen Haus entspannter geworden.»

2020, wenn alle Anpassungen rund um Palliative Care, betriebliches Gesundheitsmanagement und anderes eingespielt sind, komme wieder ein «Front Office»-Projekt an die Reihe, eines, das den Bewohnerinnen und Bewohnern zugute kommt. Was das sein wird, ist noch offen. Hauptsache, das Leitungsteam kann alle dazu motivieren, dass sie es mit Herzblut angehen. ●