



Unternehmerische Führung in Spitex-Organisationen

Prof. Dr. Markus Gmür & Ueli Löffel

Ausgangslage

- Die Anforderungen an gemeinnützige Organisationen haben sich verändert: Sie bewegen sich in einem sich ständig verändernden Umfeld und müssen komplexe Erwartungen erfüllen.
- Sie können in verschiedener Weise darauf reagieren:
 - die Veränderungen ignorieren und immer wieder auf ihren traditionellen Leistungsauftrag verweisen,
 - sich durch politische Vernetzung vor Veränderungsdruck schützen,
 - sich an Wirtschaftsunternehmen angleichen und die ökonomische Leistung betonen (Kostenreduktion, Effizienz, Effektivität),
 - **ihren gemeinnützigen Auftrag unternehmerisch (selbstbewusst, innovativ und flexibel) weiterentwickeln.**

→ Wie weit ist bei Spitex-Organisationen eine unternehmerische Führung verbreitet, und wie hängt das mit Zielerreichung zusammen?

Merkmale unternehmerischer Führung

Faktor 1: Zukunftsorientierung

- **Innovation**
Ständige Verbesserungen und Erneuerungen im Leistungsangebot.
- **Proaktivität**
Das Aktivitätsfeld frühzeitig gestalten und nicht erst auf Initiativen anderer Organisationen reagieren.
- **Risikobereitschaft**
Entwicklungsschritte wagen und Rückschläge einkalkulieren.



Faktor 2: Aktivität

- **Autonomie**
Förderung von individueller Initiative und ausgeprägte Delegation von Entscheidungskompetenz.
- **Aggressivität**
In Auseinandersetzung mit Konkurrenten oder anderen Herausforderungen (z.B. von Ämtern, potenziellen Geldgebern o.ä.) selbstbewusst und kämpferisch agieren.

Faktor 3: Gemeinschaftliche Mobilisierung

Teamarbeit wird genutzt, um Innovationen voranzutreiben, um Risiken eingehen zu können und sich gegenseitig in unternehmerischen Aktivitäten zu bestärken.

Formulierungen im Fragebogen (1)

Innovation

In den letzten fünf Jahren haben wir viele Veränderungen an unseren Dienstleistungen vorgenommen.

Es gab in den letzten fünf Jahren grundlegende und weitreichende Veränderungen in unseren Dienstleistungen.

Proaktivität

Typischerweise starten wir Aktivitäten, auf die dann unsere Konkurrenz reagiert.

Es kommt sehr häufig vor, dass wir die ersten sind, die mit neuen Dienstleistungen oder Arbeitsweisen im Markt auftreten.

Risikobereitschaft

Wir sind überzeugt, dass es in unserer Branche notwendig ist, seine Ziele mutig und in grossen Schritten zu verfolgen.

In einer unsicheren Entscheidungslage wagen wir etwas, damit wir hinterher auch grosse Erfolge erzielen können.

Formulierungen im Fragebogen (2)

Autonomie

Bei uns herrscht die Überzeugung, dass die besten Ergebnisse erzielt werden, wenn man seine Prioritäten selbstständig setzt.

Initiativen und Vorschläge von unseren Mitarbeitern spielen eine entscheidende Rolle für unsere unternehmerische Weiterentwicklung.

Aggressivität

Gegenüber unserer Konkurrenz verhalten wir uns herausfordernd und kämpferisch.

Im Wettbewerb sind wir eine konkurrenzorientierte und kämpferische Organisation.

Gemeinschaftl. Mobilisierung: Mitarbeitertreffen finden vor allem dafür statt, dass ...

wir wichtige Innovationen in unseren Dienstleistungen realisieren können.

wir schneller als unsere Konkurrenz sind.

wir uns gegenseitig darin bestärken, grössere Risiken einzugehen.

unsere Mitarbeiter neue Impulse bekommen und Initiativen starten können.

wir im Wettbewerb konkurrenzorientiert und kämpferisch auftreten können.

Vorgehen bei der Befragung im Dezember 2018

- Zugang zu Online- und PDF-Fragebögen in Deutsch und Französisch über die Kantonalverbände an die Mitgliedsorganisationen verschickt.
- 160 Spitex-Organisationen haben einen auswertbaren Fragebogen eingereicht (Rücklauf 28%).

Verbreitung unternehmerischer Führung

Die Antworten zur unternehmerischen Führung haben auffallend stark polarisiert.

Faktoren	Spanne der Antworten	Median
Zukunftsorientierung	0.0 bis 1.0 Die mittlere Hälfte liegt zwischen 0.43 und 0.75	0.61
Aktivität	0.0 bis 1.0 Die mittlere Hälfte liegt zwischen 0.36 und 0.64	0.50
Gemeinschaftliche Mobilisierung	0.0 bis 1.0 Die mittlere Hälfte liegt zwischen 0.32 und 0.68	0.53

Die Messung des Organisationserfolgs

Erfolgskriterien	Spanne	Durchschnitt
Die Zufriedenheit unserer Klienten ist ausserordentlich hoch.	1 bis 5	4.5
Wir schaffen es immer, die Qualitätsstandards zu halten.	1 bis 5	4.1
Unsere Mitarbeiter sind ausgesprochen stolz, dass sie bei uns arbeiten.	1 bis 5	4.3
Qualifiziertes Personal arbeitet lieber bei uns als bei einer privaten Spitex-Organisation.	1 bis 5	4.5
Wir haben im Vergleich zu anderen Spitex-Organisationen wenig Fehlzeiten bei unseren Mitarbeitern.	1 bis 5	3.8
Die Zusammenarbeit mit unseren Kooperationspartnern verläuft immer reibungslos.	1 bis 5	4.0
Erfolgsindex (Mittelwert aus den sechs Antworten)	1.1 bis 5.0	4.2
Wachstum (Budgetentwicklung in den letzten Jahren)	1 bis 6	3-5%*
*Median der Skala 1 (Wachstumsrückgang) bis 6 (> 10% Wachstum)		

Erfolgszusammenhänge

- Der Erfolg einer Spitex-Organisation hängt erst einmal von den verfügbaren finanziellen Mitteln sowie dem Rückhalt ab, den eine Organisation in der Gemeinde oder dem Kanton genießt.
- Spitex-Organisationen befinden sich insgesamt in einem wachsenden Markt, 2/3 geben ein Umsatzwachstum in den letzten Jahren an, die Hälfte davon erzielte ein starkes Wachstum von über 6%.
- Grössere Organisationen neigen zwar eher zu unternehmerischer Führung und sind schneller gewachsen, aber sie verzeichnen keinen höheren subjektiven Erfolg.

Macht unternehmerische Führung eine Spitex-Organisation erfolgreich?

Die Korrelationsanalyse zeigt, dass die unternehmerischen Spitex-Organisationen schneller gewachsen sind und einen besseren subjektiven Erfolg erreichen.

Der Zusammenhang bestätigt sich für zwei der drei Faktoren:

	Korrelationen (zwischen +1 und -1)	
	Subjektiver Erfolgsindex	Wachstum
Zukunftsorientierung	+ .26 **	+ .19 *
Aktivität	(+ .02)	(+ .12)
Gemeinschaftliche Mobilisierung	+ .23 *	+ .19 *

Weitere Befunde zur Entwicklung im Umfeld

- Ein Grossteil der Befragten Organisationen schätzt das Umfeld zunehmend schwieriger ein. Dies zeigt sich an einem zugenommenen Spardruck in der Gemeinde bzw. dem Kanton, der Schwierigkeit kostendeckend zu arbeiten sowie genügend qualifiziertes Personal zu finden.
- 70% der Organisationen geben an, dass sie mindestens einen Wettbewerber (z.B. private Spitex) in der Region haben. Davon schätzen rund 40% private Spitex-Anbieter zumindest teilweise als Konkurrenz ein und geben an, dass diese aktiv Klienten abwerben oder sie Marktanteile an sie verlieren.

Schlussfolgerungen

- Spitex-Organisation beschreiben ihre Situation überwiegend als schwierig.
- Diejenigen, die eine unternehmerische Führung praktizieren, tun sich offensichtlich leichter, mit diesen Herausforderungen umzugehen, sie sind schneller gewachsen und sie nehmen sich als erfolgreicher wahr.
- Entscheidend sind eine ausgeprägte Veränderungsorientierung, die Bereitschaft, auch Wagnisse einzugehen und eine Kultur, die die Mitarbeitenden in die Mitverantwortung für unternehmerisches Handeln einbezieht.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung und Mitwirkung!



Markus Gmür & Ueli Löffel
Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH
Boulevard de Pérolles 90
1700 Freiburg

Tel: 026 300 84 00

Web: www.vmi.ch