

Personalentwicklung und Personalbeschaffung, Teil 3: Pflegedienstleitungen

Rechtzeitig die Weichen stellen, um im Fall der Fälle eine Leitung parat zu haben

Viele Verantwortliche von Pflegediensten erkennen zu spät, dass es in der Vergangenheit unterlassen wurde, Personalentwicklung für neue Führungskräfte zu betreiben. Gerade in diesen Monaten und Jahren findet in Deutschland ein großer Generationenwechsel bei Führungskräften statt. Zusätzlich wird sich in den nächsten Jahren die notwendige Zahl an Führungskräften in der ambulanten Pflege angesichts der demografischen Entwicklung nahezu verdoppeln. Ein große Herausforderung. v.a. angesichts dessen, dass in den letzten Jahren zu wenige Pflegedienstleitungen ausgebildet wurden.

Die schnelle Not-Lösung

„Auf die Schnelle“, in der Not hilft meist nur noch, sich im Umfeld des Pflegedienstes umzusehen.

Evtl. gibt es eine bisher zu wenig beachtete Kollegin, die durchaus in der Lage ist, Leitungsverantwortung zu übernehmen, aber noch eine ganze Weile entwickelt und gefördert und unterstützt werden muß.

Oder Sie machen es so, wie es bereits viele Pflegedienste machen, Sie werben Führungskräfte von anderen Organisationen ab: von Krankenhäusern, stationären Pflegeeinrichtungen, ambulanten Pflegediensten oder anderen Mitbewerbern.

Die schnelle Lösung ist jedoch nicht ohne Risiko, denn Sie konnten „die Neue“ meist nicht über Jahre hinweg beobachten und in deren Entwicklung beeinflussen.

Noch riskanter (und teurer) ist es, so genannte Personalberater (= Headhunter) einzuschalten, aber manchmal rächen sich die Versäumnisse der Vergangenheit eben auf diese Weise.

Das Abwerben von Leitungen ist also schlechter als die eigene Entwicklung von Pflegefachkräften. Einzige Ausnahme: Das Einsetzen eines „Cleaners“ – oder Interimsmanagement.

Wenn die Situation total verfahren ist, kann es hilfreich sein, jemand kommt von außen und räumt auf. Diese Person kennt niemanden, muß keine große Rücksicht nehmen, kann zielorientiert die Einrichtung schnell umgestalten. Sie sollte aber in relativ kurzer Zeit damit fertig sein, max. 1 Jahr. Bis dahin sollte der Pflegedienst soweit sein, sich wieder aus eigenen Ressourcen weiter zu entwickeln. Das ist also eine Not-Lösung, und v.a. sollte sie nicht von Dauer sein.

Langfristige und kontinuierliche Personalentwicklung von Führungskräften

Es ist viel Erfolg versprechender, eigene Führungskräfte heran zu ziehen, und dies bedeutet, Zeiträume von bis zu 15 Jahren im Vorfeld zu berücksichtigen.

Das ist strategische Weitsicht,

- rechtzeitig die fähigen und engagierten Pflegefachkräfte zu erkennen,
- deren persönliche Schwächen und Lebensumstände sensibel zu identifizieren und zu akzeptieren,
- und die Potentiale gezielt zu fördern und zu fordern,
- bis eines Tages die Zeit reif ist, diese Mitarbeiter mit verantwortungsvollen Aufgaben zu versehen.

Dabei kann es sich durchaus um einen Zeitraum von 10 – 15 Jahren handeln.

Mögliche Projekte und Herausforderungen „auf dem Weg“ zu einer Leitung

Leitung kann man nicht von heute auf morgen lernen, viele Erfahrungen müssen selbst gewonnen werden. Geben Sie Ihren potentiellen zukünftigen Führungskräften die Chancen, sich zu bewähren, schaffen Sie Projekte oder Aufgaben, in denen sie sich entwickeln können, z.B.

- Übernahme der Verantwortung für das Qualitätsmanagement,
- systematische Durchführung der Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI (dabei lernen die Pflegefachkräfte sehr viele wichtige Erfahrungen und Kenntnisse),
- Verantwortung für die Fortbildungsplanung und -durchführung
- Projekte, die wichtig für den eigenen Pflegedienst sind: z.B. Durchführen einer Marktanalyse oder Entwicklung von Konzepten
- Mitarbeit in Gremien, Ausschüssen oder Arbeitskreisen,
- usw.

Neue Ausbildungen zur Pflegedienstleitung

Kritisch zu betrachten sind die bisherigen Ausbildungen zur PDL. Die Managementkompetenz im Bereich Betriebswirtschaft aber auch im Sozialrecht kamen in den letzten 10 Jahren zu kurz. Hier müssten die Träger konzeptionell ihre Ausbildungen aufbessern.

Bei einer z.B. 15-wöchigen Ausbildung zur Pflegedienstleitung sollten mindestens 6 Wochen konkrete und praxisnahe Betriebswirtschaft und Sozialrecht beinhaltet sein.

Wichtig ist es auch, dass die ambulante (zumindest in Teilen) von der stationären Ausbildung zur PDL getrennt ist/wird, denn die Unterschiede sind zum Teil erheblich.

Eine Alternative zu einer „nicht optimalen Ausbildung“ ist es, diese durch gezielte Ein- oder Zwei-Tages-Seminare zu ergänzen, mit ganz speziellen Themen, z.B.

- Kostenrechnung für ambulante Pflegedienste, Pflegebuchführungsverordnung in der konkreten Umsetzung, Neue Ideen für ambulante Pflegedienste, usw.
- Anwendung des SGB XI und SGB V in der Praxis, die Pflege-Transparenzverordnung, usw.

Checkliste: Was eine Pflegedienstleitung oder Teamleitung alles können muß

Diese Fähigkeiten und Kenntnisse sind u.a. notwendig für den wirtschaftlichen Erfolg:

- (1) Organisationstalent
- (2) EDV-Affinität: Routinierter Umgang mit Office-Software und schnelle Einarbeitung in die EDV-gestützte Personal-Einsatz-Planung
- (3) Entwicklung von mathematischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen
- (4) Nutzen und Ausbau der Kontakte auf regionaler Ebene (Krankenhaus, Ärzte, Sozialämter, politische und kirchliche Gremien usw.)
- (5) Entscheidungen treffen können, und dürfen!
- (6) Eigene Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung haben und auch tatsächlich nutzen
- (7) Durchsetzungsvermögen und Konfliktfähigkeit, v.a. gegenüber den Mitarbeitern, aber auch gegenüber den Angehörigen
- (8) Einfühlungsvermögen für die Mitarbeiter, aber auch für die Angehörigen und die Patienten selbst
- (9) Sicheres Auftreten und sprachliche Gewandtheit in Verhandlungen und Konflikten
- (10) Eigene Kritikfähigkeit und Selbstreflexion, Fähigkeit zur Analyse und Differenzierung
- (11) Ausgeglichenheit, Ausdauer, Initiative und Einsatzbereitschaft
- (12) Pädagogisches Geschick und Fähigkeit, ein Team zu motivieren
- (13) Unparteiisches Urteilsvermögen
- (14) Bereitschaft zur ständigen und umfassenden eigenen Fortbildung
- (15) Übernahme der Verantwortung für Zeit- und Leistungserfassung, Kostenstellenrechnung, Kalkulation
- (16) Verantwortung für den Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems
- (17) Entwicklung einer kontinuierlichen Personalbedarfsberechnung, kontinuierliche Anpassung der Beschäftigungsumfänge, Berücksichtigung der Mitarbeiter-Wünsche
- (18) Vergütungsverhandlungen führen und/oder vorbereiten
- (19) Personalentwicklung im Sinne von Fortbildungsplanung, Planung der Weiterbildungsmaßnahmen
- (20) Auf dem aktuellen Stand der pflegerelevanten Rechtsprechung sein
- (21) eine große „Kunst“: bei allem wirtschaftlichen Druck auch noch eine gewisse Gelassenheit behalten können, und:
- (22) Die Betriebswirtschaft darf nicht „für sich alleine“ stehen, die Mittel der BWL sind nur Instrumente, die vielfältig genutzt werden können.

Wie deutlich zu sehen ist, liegen die erfolgsrelevanten Faktoren nicht nur in rein betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, sondern vor allem in der komplexen Zusammenführung aller notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse. Evtl. sollte sich eine PDL die Unterstützung durch Coaching leisten (dürfen).

PDLpraxis-Tipp

Einen sehr guten Überblick der Möglichkeiten von konkreten Maßnahmen zur Personalentwicklung – von der Personalauswahl bis hin zur strategisch orientierten ständigen Weiterentwicklung, Mitarbeiter-Gesprächen, Coaching, usw. - bietet das Buch:

Uwe Kowalzik: Erfolgreiche Personalentwicklung. Was Pflegeeinrichtungen und -dienste dafür tun können. Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Hannover 2005, ISBN 3-87706-533-3, 24,80 EUR.

Es beinhaltet auch Personalentwicklungsmöglichkeiten zu den beiden letzten Ausgaben von PDL-Praxis, der Entwicklung der Pflegefachkräfte und die der Helferinnen.

BWL-Lexikon

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sind Mittel und Methoden der Führung, bei der sich eine Führungskraft (z.B. Geschäftsführung oder PDL) und ihr Mitarbeiter auf die Realisierung von Zielen des Trägers oder des Pflegedienstes einigen.

Wichtig dabei ist, dass es sich um gegenseitige einvernehmliche Maßnahmen und Kriterien handelt und dass diese nicht einseitig von der Führungskraft aufgezwungen sind (Das wären dann Zielvorgaben).

Bei den Zielen sollte man sich an den

Ein Ziel hat vier Dimensionen:

- (1) die Zielrichtung (orientiert an der Strategie des Trägers) und die daraus entwickelte
- (2) Kennzahl (z.B. Steigerung der Patientenzahlen oder Verbesserung des Umsatzes).
- (3) Der Wert der Kennzahl wird ggf. in Beziehung gesetzt zu einem
- (4) Bezugswert (z.B. dem Vorjahreswert oder dem Durchschnittswert in der Region).

In der nächsten Ausgabe der PDI-praxis erfahren Sie mehr zum möglichen Umgang mit Zielvereinbarungen, um den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern.

Thomas Sießegger

Dipl. Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflegedienste

Internet: www.siessegger.de

Email: pdl-praxis@siessegger.de