

# Häusliche Pflege

PFLEGEDIENSTE BESSER MANAGEN.



**PDLpraxis:**  
Die vier  
Gewinner  
der Pflege-  
reform

**Familiengesundheitspflege:** Neues Aufgabenfeld für Pflegedienste

**Pflegereform:** Was bringt der nächste Wurf?

**Porträt:** Managerin Bettina Harms auf Expansionskurs in Niedersachsen

## **Personalentwicklung:** Praxis-Tipps für Ihre Schatz-Suche





## Wie Sie Ihre Schätze entdecken & entwickeln

IN ZUKUNFT WIRD ES FÜR PFLEGEDIENSTE ÜBERLEBENSWICHTIG, IHRE MITARBEITER ZU ENTWICKELN UND ZU FÖRDERN. WELCHE PROJEKTE EIGNEN SICH? WAS MACHT MITARBEITER „GLÜCKLICH“ UND SORGT FÜR EINE BINDUNG ANS UNTERNEHMEN? WIR ZEIGEN BEISPIELE UND MÖGLICHKEITEN FÜR IHRE STRATEGISCHE PERSONALENTWICKLUNG.

**SENSIBLES PERSONALMANAGEMENT**

- + *Fördern und fordern Sie Pflegekräfte, die das Potenzial und den Wunsch haben, eine Leitungsposition zu übernehmen, frühzeitig!*
- + *Während Praktika und Ausbildungen können Sie über drei Jahre Potenziale erkennen und sehen, wer zu Ihnen passt.*
- + *Verbannen Sie jegliche Fehler- und Defizitkultur und setzen Sie auf Wachstum. In Ihren Mitarbeitern stecken ungeahnte Kräfte!*
- + *Eine hohe emotionale Bindung zum Arbeitgeber führt zu mehr Eigeninitiative, mehr Verantwortungsbewusstsein und zu mehr Leistungsbereitschaft.*

Von Claudia Henrichs und Thomas Sießegger

**D**ie Zeiten ändern sich, ein Arbeitnehmermarkt entsteht und Personalentwicklung wird zum strategischen Erfolgsfaktor. Die ambulante Pflege steht vor immensen Herausforderungen. Pflegedienste werden die stetig steigende Nachfrage und die Bedarfe nach Häuslicher Pflege nur „überleben“, wenn sie selbst rechtzeitig Maßnahmen ergreifen. Die Politik wird hier im besten Falle nur unterstützen oder die Umstände mildern können. Existenzentscheidend wird sein, wer seine Mitarbeiter halten kann und diese zu versierten Führungskräften weiterentwickelt.

**GUTE GRÜNDE, PERSONAL KONTINUIERLICH UND STRATEGISCH ZU ENTWICKELN**

Die Personalprobleme sind schon heutzutage vielfältig in den ambulanten Pflegediensten:

1. Es gibt zu wenige Pflegefachkräfte.
2. Pflegehelferinnen sind im Prinzip noch genügend vorhanden, doch sie müssen für eine zukünftige Organisation und für ihren verstärkten Einsatz in ambulanten Pflegediensten weiterentwickelt und geschult werden.
3. Pflegedienstleitungen gibt es nicht in genügendem Umfang, und „gute“ noch viel weniger. Die Bezahlung in den meisten Pflegediensten ist auch nicht immer ange-

messen oder gar gut, die Anforderungen sind sehr hoch und differenziert.

4. Verwaltungskräfte sind irritiert, da Ihnen die Abrechnung „weggenommen“ wird, und sie vor einer notwendigen Neuverteilung der Aufgaben zwischen PDL und Verwaltungskraft stehen. Sie werden sich wahrscheinlich mehr und mehr zu Assistentinnen der Leitung entwickeln müssen.

**KLARER TREND: PFLEGEDIENSTE WERDEN WACHSEN**

Aus strategischer Sicht ist es für viele Träger und Verbände sinnvoll, Synergieeffekte aus der Größe von Pflegedienst oder Pflegedienst-Konzernen zu ziehen. Dieser Trend der Vergrößerung von Pflegediensten ist eindeutig zu beobachten. Die Rollen der Leitungskräfte müssen so alle zwei bis vier Jahre neu definiert werden und Aufgaben müssen neu verteilt werden. (Details und eine statistische Auswertung hierzu finden Sie zum kostenlosen Download unter [www.haeusliche-pflege.net/Downloads-zur-Zeitschrift](http://www.haeusliche-pflege.net/Downloads-zur-Zeitschrift))

Ab einer Patientenanzahl von ca. 110 empfiehlt es sich, den Pflegedienst in zwei organisatorische Einheiten zu teilen. Ein drittes Team kommt ab ca. 270 Patienten hinzu, und bei einer Größenordnung von 360 bis 450 Patienten sind vier Teams notwendig. Dieses Wachstum bedeutet Veränderung in der Struktur und Organisation. Es bedeutet höhere Anforderungen an Qualität, das Fachwissen und die Kommunikationskompetenz der Leitungskräfte. Das ist eine riesengroße Herausforderung für die Personalentwicklung.

*» Auch kleine organisatorische Aufgaben müssen delegiert werden. Die Einstellung: „Das habe ich schneller selbst gemacht!“ führt oft zu Überlastungen.*

**HORIZONTALE UND VERTIKALE WEITERBILDUNG**

Von horizontaler Weiterbildung ist immer dann die Rede, wenn eine Differenz zwischen Anforderung und Fähigkeit erkennbar ist oder die Anforderungen an die derzeitige Position steigen (Jobenrichment). Vertikale Weiterbildung oder Aufstiegsqualifikation bedeutet, Pflegekräfte, die das Potenzial und den Wunsch haben, eine Leitungsposition zu übernehmen, frühzeitig zu fördern und zu fordern.

**NEUE ROLLE: VON DER FACHKRAFT ZUR LEITUNGSKRAFT**

Wird bei der organisatorischen Teilung eines Pflegedienstes, zum Beispiel in zwei neue Einheiten, eine Pflegefachkraft zur Teamleitung mit 90 Prozent Freistellung für Leitungsaufgaben, ergeben sich daraus neue Aufgaben. Mit den neuen Aufgaben werden auch andere Erwartungen an die Rolle der Teamleitung gestellt. Grob gesagt, gilt es jetzt nicht nur die eigene Pflegeleistung zu verantworten, sondern die Verantwortung für die Leistung und die Qualität eines Teams zu übernehmen. Wichtig in dieser neuen Rolle ist, dass sich die Teamleitung von ihren vorherigen bekannten Pflegeaufgaben löst und lediglich in Notsituationen, in einem fest definierten Umfang oder zur Qualitätssicherung Pflegetouren übernimmt. Auch kleine organisatorische Aufgaben müssen delegiert werden. Die Einstellung: „Das habe ich schneller selbst gemacht!“ führt oft zu Überlastungssituationen. Aber auch die bisherige alleinige Leitung muss sich ihre Leitungsfunktion nun teilen und abgeben können.

**BERÜCKSICHTIGEN SIE DIE WÜNSCHE UND BEDÜRFNISSE DER PFLEGEFACHKRÄFTE**

Pflegedienste und Leitungskräfte müssen mehr Rücksicht auf ihre Mitarbeiter nehmen, deren Wünsche, Bedürfnisse und vor allem deren aktuelle Lebenssituation berücksichtigen. Nicht alle Pflegefachkräfte wünschen sich exakt das, was in Stellenausschreibungen oft gesucht wird, werden aber in den Bewerbungsgesprächen und im Arbeitsalltag in ein Raster gepresst, das zu Unzufriedenheit führt. Zudem werden gutmütige Pflegefachkräfte besonders häufig zu Über-/Mehrstunden aufgefordert, da neues Personal so schwer zu finden ist. Installieren Sie deshalb ein sensibles Personalmanagement. Fragen Sie:

- nach den Zeitwünschen, an welchen Tagen die Bewerber nicht arbeiten können oder möchten,
- wie viel Geld (netto) sie benötigen,
- was ihre maximale Stundenzahl ist, die sie erbringen können.

Nehmen Sie die Ergebnisse dieser Gespräche ernst, und berücksichtigen Sie diese später im Alltag ernsthaft als „Grenzwerte“ in der Dienstplanung bei der täglichen Personal-Einsatz- >>

**ABBILDUNG 1: MÖGLICHE BEREICHE FÜR INTERNE FORTBILDUNGS-MASSNAHMEN**

Mögliche Bereiche (als Beispiele) der internen Fortbildung für den Pflegedienst X						
Themen im Rahmen der Bereiche zur internen und externen Fortbildung	Pflegerische Themen, Pflegewissenschaft	Spezifische Themen des Pflegedienstes X	Hauswirtschaftliche Themen, Haushaltsnahe Dienstleistungen	Rechtsfragen, Arbeitsrecht, Sozialrecht	Kostenbewusstsein, Betriebswirtschaft, Controlling -> Mitarbeiter-Verantwortung	allgemeine Themen
	Neuerungen bei der Dekubitusbehandlung	Abgrenzung spezifischer „Diakonischer“ oder „Caritativer“ Leistungen von a) „nicht abrechenbaren Leistungen“ und b) nicht abgerechneten Leistungen	Zeiterfassung für die Leistungen der Hauswirtschaft	Grundlagen der Pflegeversicherung § 39 SGB XI, § 45b SGB XI und des Pflege-Neuausrichtungsgesetzes (PNG), § 124 SGB XI	das optimale Verkaufen von Leistungen beim Erstbesuch  Rückmeldung der Mitarbeiter, wenn sich der Leistungsumfang geändert hat	die Veränderung der Arbeitswelt in der Zukunft
	Naturheilkundliche Verfahren in der Pflege	Welche spezifischen Leistungen bietet der Pflegedienst X?	Die Dokumentation von hauswirtschaftlichen Leistungen im Zusammenhang mit Pflege	Der richtige Abschluss eines Pflegevertrages	Was kostet die Durchführung einer Dienstbesprechung? Was kostet die Stunde einer examinierten Pflegefachkraft? usw.	Was kann die Pflege von der neuen Bundesregierung erwarten?
	Rückenschonendes Lagern und Betten	Das Leitbild des Pflegedienstes  Visionen, Ziele, Strategien, Maßnahmen	Welche pflegerischen Leistungen dürfen im Rahmen der Hauswirtschaft erbracht werden?	Der richtige Umgang mit Verordnungen – Möglicher Umgang mit Ärzten; Erstellen von Informationsmaterial	Die Bedeutung der Personal-Einsatz-Planung für die Wirtschaftlichkeit	Selbstmanagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz
	Druckverbände und Kompressionsstrümpfe	Entwicklung eines Privatzahler-Kataloges	Schutz vor aggressiven Reinigungsmitteln – Alternativen	Rechtliche Grenzen der Erbringung von Behandlungspflege durch Helferinnen	Notwendige Zahlen für SGB XI-Verhandlungen; Aussichten für die Einzelverhandlung	Personalentwicklungsmaßnahmen nach einer externen Beratung
	Hygiene	Integration der Ehrenamtlichen des Vereins in die Arbeit des Pflegedienstes	Wann sollten Pflegefachkräfte Hauswirtschaftliche Leistungen bei ihrem Einsatz mit erbringen?	Ablehnungsgründe für SGB V-Leistungen; mögliche Verfahren für Widersprüche	Auswirkungen der aktivierenden Pflege auf die Zeitwerte bei den Patienten	Zeiterfassung als Grundlage für die Kostenrechnung Demografische Entwicklung und daraus resultierende Angebote
	Expertenstandard X	Neue Teams in Außenstandorten		Die Umsetzung des Pflege-Neuausrichtungsgesetzes (PNG)	Steigern des Umsatzes im SGB XII	Gelassenheit gewinnt
	usw.	usw.	usw.	usw.	usw.	usw.

Planung. Wiederholen Sie diese Kommunikation, die Sie bei der Bewerbung geführt haben, in den jährlichen Mitarbeiter-Gesprächen. Denn im Lauf eines Jahres können sich Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter ändern.

### AUSBILDUNGEN SELBST ANBIETEN,

#### PRAKTIKA ZUR PERSONALFINDUNG NUTZEN

In die eigene Ausbildung sollte investiert werden. Hier sollten die grundsätzlichen Möglichkeiten der Verbände und der Träger genutzt werden. Das ist im Prinzip die günstigste Personalentwicklung. Externe Personalbeschaffung ist oft riskant und natürlich mit Kosten verbunden. Die Kosten für die Ausbildung eigener Mitarbeiter und Leitungskräfte erscheinen zunächst als eine hohe Investition. Aber wenn Träger und Verbände ihre Mitarbeiter selbst ausbilden, können Sie über drei

Jahre hinweg deren Stärken erkennen und an Entwicklungspotenzialen arbeiten, um sie letztlich für sich zu gewinnen. Danach wissen Sie sehr genau, ob diese Mitarbeiter zu Ihnen passen oder nicht. Deshalb ist es ein erster Schritt, zunächst intensiv Praktika anzubieten. So können Interessenten sehen und fühlen, warum der „Job“ in einem ambulanten Pflegedienst viele Vorteile bietet und ein

attraktiver Arbeitsplatz ist, wo man sich um die Wünsche, Bedürfnisse und Belange der Mitarbeiter kümmert.

### „PFLEGEHELFERINNEN“ WERDEN ZU ASSISTENTINNEN

Wenn immer mehr Patienten versorgt werden müssen, aber immer weniger Pflegefachkräfte am Markt sind, werden Pflegefachkräfte in zehn bis 15 Jahren eher so eine Art Managerin sein oder Teamleitung – mit all den damit verbundenen Aufgaben. Es ist denkbar, dass Pflegefachkräfte dann für jeweils vier bis sechs Helferinnen (die dann „Assistent/innen“ oder einfach „Pflegekräfte“ heißen sollten) zuständig sein werden. Das heißt konkret: Einarbeitung, Schulung, Begleitung, Kontrolle und finanzielle/wirtschaftliche Verantwortung für die Ergebnisse der kleinen Teams. Ein Abgleich mit den

lernen. Viele Erfahrungen muss man selbst machen. Geben Sie Ihren potenziellen zukünftigen Führungskräften die Chancen, sich zu bewähren, schaffen Sie Projekte oder Aufgaben, in denen sie sich entwickeln können:

- Übernahmen der Verantwortung für die Qualitätssicherung: Aufbau eines web-basierten Qualitätsmanagements
- Fortbildungsplanung entsprechend den Anforderungen und den Potenzialen der Mitarbeiter. Einrichten der Aufgabe eines Fortbildungsbeauftragten
- Übernahme der erneuten Kundenbesuche („betriebswirtschaftliche Pflegevisiten“): Planung, Koordination, Auswertung, etc.
- Entwurf eines Konzeptes für die Betreuungsleistungen nach §45 b SGB XI und der neuen Betreuungsleistungen gemäß PNG
- Entwickeln eines Konzeptes der stundenweisen Verhinderungspflege (Ersatzpflege) nach § 39 SGB XI

jetzigen vorhandenen Pflegefachkräften zeigt: Hier muss noch viel vorangebracht werden. Diese Personalentwicklung setzt einen längeren Zeitraum mit vielen Teilschritten voraus. Es gibt keinen Startschuss, z. B. ab 1. Januar 2017 wird anders gearbeitet. Die Herausforderung ist es, Jahr für Jahr konkret zu planen, was jede einzelne Mitarbeiterin an Fort- und Weiterbildungen und Ausbildungen zur Gesamt-Organisationsentwicklung des Pflegedienstes beitragen muss. Die Personalentwicklung sollte deshalb gezielt und individuell erfolgen. Dabei können z. B. auch Projekte vergeben werden:

- zur gezielten individuellen Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiterin,
- um Mitarbeiter intellektuell herauszufordern, um sie zu fördern und dabei „testen“ zu können,
- um alternative Arbeitszeit zur Verfügung zu stellen, für Mitarbeiter, die das Geld für Vollzeit benötigen, jedoch familiär nicht viele geteilte Dienste machen können: So kann ein Teil der Arbeitszeit tageszeitunabhängig für Projekte vergeben werden.

Genau diese Möglichkeit der mitarbeiterorientierten individuellen Personalentwicklung im Sinne von herausfordernden Aufgaben trifft wie zufällig, wie in einem Puzzle, auf ganz viele Aufgaben und Projekte, welche die Pflegedienste umsetzen müssen. Insofern sollten diese Aufgaben wohl geplant an Pflegefachkräfte vergeben werden,

- um diese für ihre Teamleitungsaufgaben in 10 Jahren zu entwickeln und/oder
- um sie evtl. sogar zu neuen Pflegedienstleitungen zu machen.

**ZEIT DER REIFE: MÖGLICHE PROJEKTE „AUF DEM WEG“ ZU EINER LEITUNG**  
Leitung kann man nicht von heute auf morgen

*» Eine 15-wöchige Ausbildung zur PDL sollte mindestens sechs Wochen Sozialrecht und konkrete sowie praxisnahe Betriebswirtschaft beinhalten.*

- Mitarbeiter beauftragen, bestimmte Themen zu bearbeiten und auf der nächsten Dienstbesprechung vorzustellen (z. B. einen Artikel aus einer Fachzeitschrift aufzubereiten und die Kollegen darüber zu informieren; Impulse aus einer Fortbildung an die Kollegen weitervermitteln; Ergebnisse aus einem Projekt mit den Kollegen gemeinsam umsetzen, Einsatz der neuen Beratungsmappe oder Übersetzung der Flyer in unterschiedliche Sprachen).

Diese Projektierung im Rahmen der Personalentwicklung sollte sich an einem „Masterplan“ orientieren, der die Ziele des Trägers samt daraus resultierender Anforderungen beachtet.

**FORTBILDUNGEN BEDARFSORIENTIERT UND KONSEQUENT PLANEN**

Für einen Fortbildungsplan bedarf es eines vorher definierten Anforderungsprofils. Von der PDL (oder durch die Stellvertretung) sind die für den Pflegedienst notwendigen Fähigkeiten, Ressourcen und Innovationen ständig auf dem aktuellen Stand zu halten: „Das benötigt der Pflegedienst!“ Auf der anderen Seite sind die jetzigen Stärken, aber vor allem die Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter exakt zu eruieren: „Wo und wann in den nächsten zehn Jahren muss systematische Fortbildung Jahr für Jahr ansetzen?“ Diese Aufstellung sollte schriftlich sein und als Anregung für die zukünftig gezielte Fortbildungsplanung der Mitarbeiter dienen. Achten Sie darauf, dass die Mitarbeiter möglichst in jeweils ähnlichem Umfang an Fortbildungen teilnehmen, sich Fortbildungen also auf alle Mitarbeiter einigermaßen gleichmäßig verteilen, jede Mitarbeiterin sollte ständig ein Mindestmaß an Fortbildung vorweisen müssen. (Als Beispiel siehe Abbildung 1: „Mögliche Bereiche der internen Fortbildung“ auf Seite 20.)

Personalentwicklung im Sinne horizontaler Weiterbildung besteht in diesem Kontext aus vielen unterschiedlichen, im Idealfall verzahnten und aufeinander aufbauenden Modulen. (Ein Beispiel für horizontale Weiterbildung siehe Abbildung 2 auf Seite 22/23.)

Damit diese Module der Personalentwicklung ihre Wirkung zeigen können, sind drei Kriterien Grundvoraussetzung:

- Transparente Ziele für alle Beteiligten
- Wachstumskultur statt Fehler- oder Defizitkultur.
- Personalentwicklung ist Führungsaufgabe.

**ABBILDUNG 2: BEISPIEL FÜR EINE HORIZONTALE WEITERBILDUNG**

Personalentwicklungs-Modul	Fragen für die Führung
Zieldefinition	Was soll erreicht werden?
Aufgabenbeschreibung	Wie soll es gemacht werden?
Personalauswahl	Wer soll es machen?
Einarbeitung	Welcher Zeitraum? Welche Form? Wer ist Mentor?
Qualifizierung	Inhouse? Outhouse? Vertikale oder horizontale Weiterbildung?
Teamentwicklung	Welche Auswirkungen hat das auf das Gesamtteam? Wie kann das Team profitieren?
Organisationsentwicklung	Welche Auswirkungen hat das auf die Arbeitsabläufe?
Transfercontrolling	Wie sichern wir Umsetzung und Nachhaltigkeit?
Feedback- und Beurteilungsgespräche	Welche Kriterien liegen zu Grunde? In welchem Zeitabstand?
Bedarfserhebung	Wie hoch ist die Differenz zwischen Anforderung und Potenzial?

### TRANSPARENTE ZIELE: WAS WOLLEN WIR ERREICHEN?

Stellen Sie sich vor, die zwölf Monate nach Vereinbarung der Ziele sind schon vorbei. Was haben Sie erreicht? Was ist anders (bei Ihnen selbst, den Kunden, den Arbeitsabläufen, in der Kommunikation, der Qualität der Leistung, ...) Was haben Sie geschaffen? Was ist neu? Wovon haben Sie sich verabschiedet? Wann und wie werden Sie diese Ziele mit Ihrem Team besprechen? Stellen Sie sich die Zeit nach der Zielerreichung so konkret wie möglich vor. Denken Sie am besten, wie es idealerweise ist, versetzen Sie Ihren inneren Kritiker ins Koma und formulieren Sie positiv, wann immer es geht. Anstatt „Ich werde nicht mehr bis abends spät am Schreibtisch sitzen“, sagen Sie besser: „In 80% aller Fälle war ich um 17 Uhr zu Hause.“ Anstatt „Die Beschwerdequote ist um X% gesenkt“, sagen Sie: „Kunden und Angehörige haben uns in X% der Fälle ein positives Feedback gegeben.“

### WACHSTUMSKULTUR STATT FEHLER- ODER DEFIZITKULTUR

Hier kommt es auf Ihre Haltung als Führungskraft an. Wenn Sie die folgende Grundhaltung leben: Jeder Mensch, jedes Team und jede Organisation hat ungeahnt großes Potenzial, dann fällt es Ihnen leicht:

- den Sinn ihrer Ziele auf Dienstbesprechungen zu erläutern,
- eine Ideensammlung zu initiieren, welche Vorstellungen das Team hat, diese Ziele zu erreichen,
- Vor- und Nachteile der Ideen zu diskutieren und eine für alle verständliche Vereinbarung zu treffen,
- Potenziale zu erkennen, anstatt auf Schwächen herumzureden.

- Ihre Mitarbeiter/innen Wege gehen zu lassen, die nicht die Ihren wären. Es kommt auf das Ziel an!
- eine Fragerunde anzuschließen, um sicher zu stellen, dass jeder mit im Boot sitzt. Aktivieren Sie Beteiligung und Wertschätzung. Statt: „Haben Sie noch Fragen?“ fragen Sie: „Was hat meine Information bei Ihnen ausgelöst, was haben Sie gedacht und gefühlt, welche Fragen müssen heute geklärt werden, damit wir alle gemeinsam nach vorne gehen können?“

### PERSONALENTWICKLUNG IST CHEFSACHE

In der Regel gibt es in einem Team unterschiedliche Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Um gemeinsam Teamziele zu erreichen, den fachlichen Anforderungen der Aufgabe zu entsprechen, neuen Herausforderungen zu begegnen (wie zum Beispiel: Pflege verkaufen, gesetzliche Veränderungen verständlich kommunizieren) oder sich auf eine Leitungsposition vorzubereiten, braucht es eine Bestätigung der vorhandenen Fähigkeiten sowie Qualifizierung, Weiterbildung und Fortbildung. Leider gibt es oft Aussagen wie: „Dafür haben wir die Personalabteilung, unser Seminarprogramm“; „Da warte ich, bis die Mitarbeiter/innen auf mich zukommen.“ Der Geschäftsführer eines Verbandes hat in seiner Broschüre für Kunden formuliert: „Wenn wir wollen, dass Kunden uns interessant finden, dann müssen wir uns für sie interessieren.“ Diese Aussage lässt sich doch ebenso gut auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter übertragen?

Seit 2001 geht das Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup jährlich der Frage nach, wie hoch in Deutschland die emotionale Bindung von Mitarbeiter/innen zu ihrem Arbeitgeber ist. Eine hohe emotionale Bindung zum Arbeitgeber führt zu mehr Eigeninitiative, mehr Verantwortungsbewusstsein und zu mehr Leistungsbereitschaft. Darüber hinaus ist die Bereitschaft, sich für die Ziele des Arbeitgebers einzusetzen, ebenfalls stark ausgeprägt.

*» Eine hohe emotionale Bindung zum Arbeitgeber führt zu mehr Eigeninitiative, mehr Verantwortungsbewusstsein und zu mehr Leistungsbereitschaft.*

<b>Beispiel</b>
Erlössteigerung um x % durch stundenweise Verhinderungspflege bei 30% aller Beratungsgespräche nach § 39.3 SGB XI
Beratungsgespräche auf der Basis einer Checkliste, Beratungsmappe sowie einer Gesprächsstruktur mit Hilfe von Tablet-Computern durchführen
Stellvertretende PDL plus X ausgewählte Mitarbeiter mit Potenzial
3 Monate. Kombination von Learning on the Job und Indoor-Seminar. PDL ist Mentor
Workshops Inhouse durch Berater, Vorbereitung, Begleitbesuche und Feedbackgespräche mit PDL
Mitarbeiter, die an Qualifizierung teilgenommen haben, berichten auf den Dienstbesprechungen von ihren Erfahrungen und geben Impulse weiter
Ggf. Kommunikationsstrukturen, QM-Handbuch anpassen. Checklisten und Beratermappe erstellen bzw. aktualisieren. Ideen der Mitarbeiter aufgreifen
Feedbackgespräche und Unterstützung durch PDL
Kriterienkatalog erstellen
Ergebnis der Feedbackgespräche dokumentieren

> Die Abbildung zeigt ein Beispiel, wie sich Mitarbeiter horizontal weiterbilden können. Immer wenn es darum geht, Personal für eine Position oder eine Aufgabe zu qualifizieren, sind im Vorfeld diese Module (in der Spalte ganz links) strategisch zu planen. Die Module sind im Idealfall miteinander verzahnt und bauen aufeinander auf.

Das Ergebnis im Jahr 2012:

- 14% aller Befragten haben eine hohe emotionale Bindung,
- 63% haben eine geringe emotionale Bindung und machen Dienst nach Vorschrift,
- 23% haben keine emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und die innere Kündigung ausgesprochen.

Folgende Faktoren führten bei den 14% mit einer hohen emotionalen Bindung dazu:

- Ich werde nach meiner Meinung gefragt. (93%)
- Meine Führungskräfte zeigen an mir als Mensch Interesse. (93%)
- Meine persönliche Entwicklung wird gefördert. (87%)
- Ich bekomme Anerkennung für gute Arbeit. (79%)
- Ich erhalte konstruktives Feedback. (75%)

Eine ergebnisoffene fragende Haltung zeigt Interesse am Mitarbeiter, schont die Energie der Führungskräfte und erhöht die Wahrscheinlichkeit, Ziele zu erreichen und gutes Personal zu halten. Fragen Sie z. B.:

- Worauf legen Sie Wert, wenn es darum geht in einem Team zu arbeiten?

- Was ist Ihnen besonders wichtig in Ihrem Beruf?
- Wann ist für Sie die Balance von Arbeit und Privatzeit optimal?
- Wie wird sich das in Zukunft ändern? Welche Vorstellung haben Sie, wo Sie in fünf Jahren stehen wollen?
- In welchen Bereichen würden Sie sich gerne weiterbilden und qualifizieren?
- Wo sehen Sie Ihre Stärken?
- Worauf sind Sie stolz, was gelingt Ihnen gut bei der Bewältigung Ihrer Aufgaben?
- Welche Erwartungen haben Sie an mich/an uns, das Leitungsteam?
- Wenn Sie meine Position hätten, was würden Sie tun, was würden Sie ändern?
- Welche Ideen haben Sie, das Problem zu lösen bzw. das Thema anzugehen?
- Was fällt Ihnen schwer?
- Welche Unterstützung brauchen Sie um die Aufgabe zu bewältigen?
- Was schlagen Sie vor?
- Was ist Ihnen wichtig?
- Wie kann das Gesamtteam von Ihren Impulsen profitieren?
- Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Auch wenn die Zeit hierfür scheinbar im Alltag nicht vorhanden ist oder hierfür in der Vergangenheit kein Geld budgetiert wurde: Die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen ist wesentlich einfacher und kostengünstiger als die Suche für den Ersatz von fluktuierendem Personal!

**LEITUNGSKRÄFTE LANGFRISTIG UND KONTINUIERLICH AUFBAUEN**

Es ist viel Erfolg versprechender, eigene Führungskräfte heranzuziehen. Das bedeutet, fünf bis 15 Jahren im Voraus zu denken. Strategische Weitsicht bedeutet auch, rechtzeitig die fähigen und engagierten Pflegefachkräfte zu erkennen, ihre persönlichen Schwächen und Lebensumstände sensibel zu identifizieren und zu akzeptieren. Und dann die Potenziale gezielt zu fördern und zu fordern, bis eines Tages die Zeit reif ist, diesen Mitarbeitern verantwortungsvollen Aufgaben zu übertragen.

**PDL-AUSBILDUNG: MEHR MANAGEMENT, BETRIEBSWIRTSCHAFT UND SOZIALRECHT**

Die Managementkompetenz im Bereich Betriebswirtschaft und Sozialrecht kam in den letzten 19 Jahren zu kurz. Hier müssten die Träger konzeptionell ihre Ausbildungen aufbessern. Eine z. B. 15-wöchige Ausbildung zur PDL sollte mindestens sechs Wochen praxisnahe Betriebswirtschaft und Sozialrecht beinhalten. 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 PTVA, usw.
- Erstellen eines Privatzahler-Kataloges
- Ambulante wirtschaftliche Personal-Einsatz-Planung usw.

## CHECKLISTE: WICHTIGE PDL-KOMPETENZEN

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



### NEHMEN SIE DIE DINGE SELBST IN DIE HAND: WEITERE IDEEN FÜR DIE ZUKUNFT

- Warten Sie nicht auf die Politik. Pflegedienste sollten mit ihren Geschäftsführungen und Pflegedienstleitungen die Dinge selbst in die Hand nehmen und einen Plan für zehn bis 20 Jahre entwickeln, wie sie selbst den Mangel an geeigneten Pflegefachkräften und an Pflegekräften neu organisieren.
- Bieten Sie keine befristeten Arbeitsverträge mehr an. Mitarbeiter wollen Sicherheit haben bei ihren Planungen. Ihnen wiederum muss klar sein, dass ein halbes Jahr Probezeit ausreichen muss, um Ihre Entscheidung zu treffen – wenn man es intensiv nutzt. Bieten Sie trotzdem weiterhin befristete Arbeitsverträge, kommen Sie für einen erheblichen Teil der Bewerberinnen gar nicht mehr in Frage.
- Mindestens einmal jährlich sollten Gespräche mit den Pflegefachkräften geführt werden, um herauszubekommen, ob die durchschnittliche Wochenarbeitszeit noch passt, ob die Mitarbeiter mit dem Geld noch auskommen, usw. Gegebenenfalls sollten die Konditionen entsprechend den Möglichkeiten an die veränderten Wünsche angepasst werden.
- Kommunikation: Ein Arbeitsplatz bei einem ambulanten Pflegedienst ist „besser“ als stationär: Zwar kam es auch in ambulanten Pflegediensten in den letzten 20 Jahren zu massiver Leistungsverdichtung. Aber auch Mitarbeiter in stationären Pflegeeinrichtungen klagen.
- Insofern sollte kommuniziert werden, dass das Angebot an Arbeitsplätzen in der ambulanten Pflege immer noch „relativ“ attraktiv ist: Die „Freiheit in den Touren“ und die Abwechslung. Sorgen Sie aber bitte auch dafür, dass es wirklich so ist!
- Mitarbeiter werben Mitarbeiter: Für die Vermittlung einer neuen Pflegefachkraft gibt es eine Prämie, zum Beispiel 400 Euro. Wenn die angeworbene Mitarbeiterin die Probezeit besteht, erhält die Vermittlerin den gleichen Betrag noch einmal. Die Vorteile sind: Die Mitarbeiterin würde niemanden empfehlen, von dem/der sie nicht überzeugt wäre, dass er/sie zum Team passt. Das Risiko ist insofern gering. Und die „Kosten“ für diese Form der Personalbeschaffung halten sich in Grenzen. Sie sind wesentlich niedriger und erfolgversprechender als eine Anzeige in der regionalen Tageszeitung. Außerdem involvieren Sie die Mitarbeiter in die Personalentwicklung und in die Probleme des Trägers, dadurch denken sie mit. Das erhöht auch die Bindung zum Unternehmen.



> Pflegedienste müssen wachsen, um in Zukunft am Markt zu bestehen.

FOTO: SUSANNE EL-NAWAB

Umzug und bei der Wohnungssuche. Auch die Dienstleistungen eines Relocation Service könnte es attraktiv machen, zu Ihnen zu kommen: Hilfe bei Kindergartenplatz, Gänge zu Ämtern, Ummelden usw.

- Ziel der Personalentwicklung für Helferinnen sollte sein, dass Sie als Ergebnis der Veränderungen auch zu einer wertschätzenderen Bezeichnung der Mitarbeiter kommen: Nennen Sie sie „Assistentinnen“. Vermeiden Sie diskriminierende Bezeichnungen wie „nicht examinierte“ Mitarbeiter, „ungelernte“ Mitarbeiter.

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.

- Wenn es in Ihrem „Tarif“-System möglich ist: Sorgen Sie für einen genügenden Lohnabstand zwischen den examinieren Pflegefachkräften und den Helferinnen. Der Unterschied sollte Angebot und Nachfrage am Markt widerspiegeln und kann zwischen drei und fünf Euro pro Stunde ausmachen. Die Pflegefachkräfte werden in Zukunft noch mehr Verantwortung und Managementaufgaben wahrnehmen müssen.
- Wenn Sie im Rahmen der Personalbeschaffung in anderen Bundesländern inserieren, bieten Sie Hilfe an beim

➔ **Umfangreiches Zusatzmaterial zum Beitrag steht zum kostenlosen Download für Sie bereit: [www.haeusliche-pflege.net/Downloads-zur-Zeitschrift](http://www.haeusliche-pflege.net/Downloads-zur-Zeitschrift)**

🗨 **Diskutieren Sie im Betriebswirtschafts-Blog die Frage: „Bis zu welchem Lebensjahr ‚lohnt‘ es sich, Pflegefachkräfte zu PDL-Ausbildungen zu schicken?“ [www.haeusliche-pflege.net/blog-bw](http://www.haeusliche-pflege.net/blog-bw)**

📺 **Diverse Videos mit Tipps von Thomas Sießegger finden Sie hier: [www.haeusliche-pflege.net/videos](http://www.haeusliche-pflege.net/videos)**



#### CLAUDIA HENRICHS

> Dipl.-Pädagogin, Coach und Unternehmensberaterin für Personalentwicklung, Köln  
> [www.chc-team.com](http://www.chc-team.com)  
> E-Mail: [claudia.henrichs@chc-team.de](mailto:claudia.henrichs@chc-team.de)

FOTO: PRIVAT



#### THOMAS SIESSEGGER

> Dipl.-Kaufmann, Unternehmensberater für ambulante Pflegedienste, Hamburg  
> E-Mail: [haeusliche-pflege@siessegger.de](mailto:haeusliche-pflege@siessegger.de)  
> Website: [www.siessegger.de](http://www.siessegger.de)

FOTO: SUSANNE EL-NAWAB