

Birger Schlürmann

Personalgewinnung für die ambulante Pflege

Die besten Strategien und Methoden für die
erfolgreiche Mitarbeiter-Rekrutierung



Birger Schlürmann

Personalgewinnung für die ambulante Pflege

Die besten Strategien und Methoden für die
erfolgreiche Mitarbeiter-Rekrutierung

schlütersche



Birger Schlürmann arbeitet seit 20 Jahren im Management und in der Beratung in der ambulanten und stationären Pflege. Neben seiner Berater-tätigkeit ist er erfolgreicher Fachbuchautor und Redakteur – schwerpunkt-mäßig widmet er sich dabei Themen wie der Wirtschaftlichkeit und der Personalplanung in der Pflege.



**»Machen Sie das Wort
›Personalnot‹ zu einem Fremd-
wort in Ihrem Wortschatz.«**

BIRGER SCHLÜRMAN



pflegebrief

– die schnelle Information zwischendurch
Anmeldung zum Newsletter unter www.pflegen-online.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89993-316-1 (Print)

ISBN 978-3-8426-8947-3 (PDF)

ISBN 978-3-8426-8948-0 (EPUB)

© 2019 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. Alle Angaben erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Autors und des Verlages. Für Änderungen und Fehler, die trotz der sorgfältigen Überprüfung aller Angaben nicht völlig auszuschließen sind, kann keinerlei Verantwortung oder Haftung übernommen werden. Die im Folgenden verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen stehen immer gleichwertig für beide Geschlechter, auch wenn sie nur in einer Form benannt sind. Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, ohne dass dieses besonders gekennzeichnet wurde.

Titelbild: bittedankeschön - stock.adobe.com

Covergestaltung und Reihenlayout: Lichten, Hamburg

Druck: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Inhalt

Einleitung	11
1 Unternehmenskultur	13
1.1 Entwickeln Sie Führungsleitlinien	13
1.2 Wenden Sie Führungsstile richtig an	18
1.2.1 Verschiedene Führungsstile	19
1.2.2 Welcher Führungsstil passt zu welcher Situation	20
1.2.3 Fazit	21
1.3 Halten Sie Ihr Personal mit guter Führung	21
1.3.1 Gute Führung sorgt für gute Zahlen	25
1.3.2 Fazit	26
1.4 Leben sie eine positive Fehlerkultur	26
1.4.1 Leben Sie gemeinsam eine gute Fehlerkultur	27
1.4.2 Vertrauen Sie einander	27
1.4.3 Stellen Sie niemanden an den Pranger	28
1.4.4 Entwickeln Sie gemeinsam eine Problemlösungskompetenz	29
1.4.5 Fazit	29
1.5 Beteiligen und informieren Sie die Mitarbeiter	30
1.5.1 Entwickeln Sie eine gute Informationskultur	30
1.5.2 Informationen sollen motivieren, nicht ängstigen	31
1.5.3 Fazit	33
1.6 Machen Sie eine Personalbefragung	33
1.6.1 Fazit	39
1.7 Führen Sie eine Aufwärtsbeurteilung durch	39
1.7.1 Instrument der Aufwärtsbeurteilung	40
2 Erfolgreiche Personalakquise	45
2.1 Analysieren Sie die Bewerbungsunterlagen	46
2.1.1 Fazit	50
2.2 Führen Sie strukturierte Vorstellungsgespräche	50
2.2.1 Definieren Sie Ziele	50
2.2.2 Stellen Sie sich Spielregeln auf	51
2.2.3 Strukturieren Sie das Vorstellungsgespräch	52
2.2.4 Fazit	53
2.3 Fragebogen Bewerbungsgespräch Pflegefachkraft	53
2.4 Fragebogen Bewerbungsgespräch Pflegedienstleitung	58
2.5 Fragebogen Bewerbungsgespräch Qualitätsbeauftragter	65
2.6 »Schauen« Sie dem Bewerber in den Kopf!	69
2.6.1 Fallbeispiele	70

2.6.2	Fazit	72
2.7	Führen Sie einen informellen Eignungstest durch	73
2.7.1	Hospitationstag/e	73
2.7.2	Fazit	76
2.8	Gewinnen Sie ehemalige Mitarbeiter zurück	76
2.8.1	Woanders ist es auch nicht besser	77
2.8.2	Denken Sie bei der Personalakquise um	77

3 Allgemeine Personalentwicklung

81

3.1	Entwerfen Sie ein Fortbildungskonzept	81
3.1.1	Aufbau des Fortbildungskonzepts	82
3.1.2	Fazit	84
3.2	Planen Sie Pflichtfortbildungen	84
3.2.1	Planen von Pflichtveranstaltungen	84
3.2.2	Umsetzung der Pflichtveranstaltungen	85
3.2.3	Prospektive Fortbildungsplanung	88
3.2.4	Fazit	88
3.3	Fördern Sie Mitarbeiter gezielt	89
3.3.1	Verzwickte Ausgangslage	89
3.3.2	Lösungswege	89
3.3.3	Fazit	90

4 Potenzialanalysen

91

4.1	Mitarbeiter-Potenzialanalyse (Pflegefachkraft)	92
4.1.1	Fachfragen	92
4.1.2	Individuelle Fragen	94
4.1.3	Fallbeispiele	95
4.2	Selbst-/Fremdbewertung Pflegefachkraft	98
4.2.1	Instrument Selbst- und Fremdbewertung Pflegefachkraft	98
4.2.2	Ergebnisse	102
4.2.3	Fazit	104
4.3	Selbst-/Fremdbewertung Teamleitung	104
4.3.1	Instrument Selbst-/Fremdbewertung Teamleitung	104
4.3.2	Ergebnisse	108
4.3.3	Fazit	109
4.4	Selbst-/Fremdbewertung Pflegedienstleitung	110
4.4.1	Instrument Selbst- und Fremdbewertung Pflegedienstleitung ...	110
4.4.2	Ergebnisse	115
4.4.3	Fazit	117

5	Mitarbeitertraining	118
5.1	Anleitungsplan Pflegefachkraft	119
5.1.1	Die Analyse (Beispiel)	119
5.1.2	Der fertige Anleitungsplan	120
5.1.3	Zeitplan	122
5.1.4	Fazit	123
5.2	Training PDL-Trainee	124
5.2.1	Trainee-Programm	124
5.2.2	Fazit	126
5.3	Coaching-Konzept PDL	127
5.3.1	Block 1: Führen des Erstgesprächs	128
5.3.2	Block 2: Verkaufen von Leistungen	129
5.3.3	Block 3: Steuerung des Pflegeprozesses	130
5.3.4	Block 4: Führen und Leiten	131
5.3.5	Block 5: Befähigung zur fachlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter	133
5.3.6	Block 6: Kennen und Weitervermitteln der MDK-Anforderungen	134
5.3.7	Block 7: Wirtschaftlicher und rechtssicherer Personaleinsatz	135
5.3.8	Fazit	136
6	Attraktive Lohnmodelle	137
6.1	Kombination aus Betriebszugehörigkeit und Qualifikationsniveau	138
6.1.1	Inhalte des Vergütungsmodells	138
6.1.2	Beispielhafte Lohnentwicklung	139
6.1.3	Fazit	140
6.2	Leistungsorientiertes Entlohnungssystem – das Bonus-Modell	140
6.2.1	Inhalte des Modells	141
6.2.2	Umsetzung des Bonus-Modells	141
6.2.3	Fazit	144
6.3	Dienstwagen als Entlohnungsbestandteil	145
6.3.1	Nutzen Sie Dienstwagen als Lohnerhöhung!	145
6.3.2	Wählen Sie Mitarbeiter sorgfältig aus!	147
6.3.3	Gehen Sie rechtssicherer mit dem Thema Dienstwagen um!	148
6.3.4	Fazit	151
6.4	Zahlung von Weihnachtsgeld	152
6.4.1	Kosten des Weihnachtsgelds	152
6.4.2	Deshalb lohnt sich die Weihnachtsgeld-Zahlung für Sie	153
6.4.3	Fazit	155
6.5	Prämie für Mitarbeiterwerbung	155
6.5.1	Lassen Sie das Geld im Betrieb!	156
6.5.2	Nutzen Sie auch die sozialen Netzwerke!	158
6.5.3	Fazit	158

7	Alltagstaugliche Arbeitszeitmodelle	159
7.1	Die richtige Wahl des Arbeitszeitmodells	160
7.1.1	6-Tage-Woche	161
7.1.2	5,5-Tage-Woche	162
7.1.3	5-Tage-Woche	162
7.1.4	Fazit	163
7.2	Alternative Arbeitszeitmodelle	163
7.2.1	Ergreifen Sie Maßnahmen für mitarbeiterfreundliche Arbeitszeiten!	164
7.2.2	Fazit	166
7.3	Rufbereitschaft attraktiv gestaltet	166
7.3.1	Schaffen Sie Anreize für die Rufbereitschaft	166
7.3.2	Fazit	168
7.4	Arbeit auf Abruf	169
7.4.1	Legen Sie eine Basisarbeitszeit fest.	169
7.4.2	Nutzen Sie das Mittel »Arbeit auf Abruf«	171
7.4.3	Fazit	171
7.5	Dienstplangerechtigkeit	172
7.5.1	Senken Sie die Krankheitsquote	172
7.5.2	Fazit	175
7.6	Dienst nur jedes dritte Wochenende	175
7.6.1	Weniger Arbeit am Wochenende bei gleichbleibendem Umsatz	176
7.6.2	Zielplanung	177
7.6.3	Umstellung in 4 Schritten	177
7.6.4	Fazit	178
7.7	Jahresdienstplanung	179
7.7.1	Vermeiden Sie Urlaubsspitzen	179
7.7.2	Vermeiden Sie proaktiv weitere Engpässe	180
7.7.3	Controlling ist unabdingbar	181
7.7.4	Fazit	181
7.8	Strukturierte Urlaubsplanung	181
7.8.1	Gehen Sie nach klaren Regeln vor	182
7.8.2	Flachen Sie die Urlaubsspitzen ab	182
7.8.3	Fazit	183
7.9	Fester Lohn in Verbindung mit sofortiger Honorierung von Überstunden	183
7.9.1	Teilzeitvertrag bei voller Bezahlung	184
7.9.2	Einwandbehandlung	185
7.9.3	Fazit	185
7.10	Minusstunden vermeiden	186
7.10.1	Maßnahmen, die sofort helfen und langfristig wirken	186
7.10.2	Fazit	188

8	Krisenmanagement	189
8.1	Steuern Sie Personalrisiken proaktiv	190
8.1.1	Verlust der PDL	190
8.1.2	Verlust von Teamleitungen und Funktionsträgern	191
8.1.3	Verlust von altgedienten, erfahrenen Mitarbeitern	192
8.1.4	Verlust von jungen, ambitionierten Mitarbeitern	193
8.1.5	Personalausfälle durch Schwangerschaft und Krankheit	194
8.1.6	Fazit	194
8.2	Konflikte zwischen Teams lösen	194
8.2.1	Pflegekräfte bemängeln die Reinigungsleistungen der Hauswirtschaftskräfte	195
8.2.2	PDL ärgert sich über lückenhafte Leistungsnachweise in HW/Betreuung	195
8.2.3	HW-/Betreuungskräfte fühlen sich nicht ernst genommen	196
8.2.4	Pflege und Betreuungskräfte: unterschiedliche Auffassungen über den Umgang mit dementen/psychiatrisch veränderten Patienten	196
8.2.5	Fazit	197
8.3	Misslungene MDK-Prüfung als Chance	197
8.3.1	Analysieren Sie das Ergebnis gründlich	198
8.3.2	Legen Sie Ziele und Verantwortlichkeiten fest	199
8.3.3	Definieren Sie Maßnahmen und Zuständigkeiten	200
8.3.4	Reflektieren Sie Ihre Fortschritte	201
8.3.5	Fazit	201
8.4	Konfliktlösung im Pflegeteam	201
8.4.1	Methode zum Teamtraining	202
8.4.2	Rahmenbedingungen	204
8.4.3	Fazit	204
9	Team- und Unternehmensentwicklung	205
9.1	Grundverhaltensmuster erkennen	205
9.1.1	Der Besucher	206
9.1.2	Der Anklagende	207
9.1.3	Der Kunde	207
9.1.4	Der Co-Berater	208
9.1.5	Fazit	208
9.2	Coaching für die Führungskraft	209
9.2.1	Wählen Sie den richtigen Ansatz	209
9.2.2	Fazit:	212
9.3	Coaching für die Mitarbeiter	212
9.3.1	Leiten Sie das Coaching richtig ein!	213
9.3.2	Definieren Sie den Ausgangspunkt genau!	214

9.3.3	Stellen Sie die richtigen Fragen!	214
9.3.4	So könnte es in der Praxis laufen	216
9.3.5	Fazit	217
9.4	Aufbau geschwächter Führungskräfte	217
9.4.1	Ziel	218
9.4.2	Vorgehen	218
9.4.3	Fazit	220
9.5	Erfolgsfragen für Ihre Führungskräfte	220
9.5.1	Ihre Haltung als Fragender	221
9.5.2	Fragetechniken	221
9.5.3	Fazit	223
9.6	Generationenkonflikte lösen, Personalmix optimieren	223
9.6.1	Steuern Sie Mitarbeiter der Generation Y und schaffen Sie eine Verbindung zu älteren Kollegen	225
9.6.2	Kreieren Sie konkrete Handlungsschritte	227
9.6.3	Fazit	227
10	Zusammenfassung und Ausblick	228
10.1	Zusammenfassung	228
10.2	Ausblick	229
	Literatur	231
	Internet	232
	Register	233

Einleitung

In meinem beruflichen Wirken stelle ich immer wieder folgende These auf: Ja, wir haben einen massiven Pflegekräftemangel, der sich weiter verschärfen wird. Aber der Mangel an fähigen Führungskräften ist noch viel dramatischer. Daher geht es in diesem Buch nicht nur um 50 Strategien und Maßnahmen, die helfen, Markt der Fach- und Hilfskräfte »abzufischen«. Es geht genauso darum, gute Führungskräfte zu behalten, zu entwickeln und zu finden. Denn schon jetzt ist zu beobachten, dass es einen dramatischen Einbruch an fähigen Pflegedienstleitungen gibt. Neben der Berentung geburtenstarker Jahrgänge liegt das auch daran, dass viele Top-Pflegedienstleitungen nicht mehr bereit sind, für 3000,00 € brutto ihr Examen und ihr sauberes Führungszeugnis zu riskieren: Denn die Arbeitsbedingungen in der Pflege sind mittlerweile »jenseits von Gut und Böse«.

So zählt die Bindung und Findung von Führungskräften ebenso zu ihren Aufgaben im Bereich des Personalmanagement wie die schon gewohnte Suche nach Pflegekräften. Die Erfahrung zeigt dabei, dass Sie Mitarbeiter mit den nachstehenden Aspekten an sich binden können bzw. es leichter haben, weitere Kollegen zu finden. Und das genau in dieser Reihenfolge:

1. Geld
2. Dienstplan-Sicherheit
3. Weiterentwicklungsmöglichkeiten
4. anständiges Betriebsklima

Aus diesem Grunde finden Sie diese vier Aspekte in den 50 Strategien zur Personalbindung und -findung immer wieder. So habe ich dem vermeintlich verpönten Thema »Geld« auch ein eigenes Kapitel gewidmet. Hartnäckig hält sich nämlich immer noch die Behauptung, dass »Geld nicht alles sei«. Fragen Sie aber mal alleinerziehende Pflegekräfte ohne vermögende Sponsoren aus der Familie im Hintergrund, was der für sie wichtigste Faktor für einen anständigen Job ist.

Nicht umsonst aber beginnt das Buch mit dem Thema »Unternehmenskultur«. Dazu zählt unter anderem auch die Haltung, mit seinen Mitarbeitern sprechen zu wollen. Eine gute Unternehmenskultur, die durch die Führungskräfte von ganzem Herzen vorgelebt wird, bildet auch ein Fundament für gutes Personalmanagement. Denn aus einer solchen Kultur wachsen erst der Wille und die Tatkraft, sein Personal gut zu bezahlen, es weiterzuentwickeln und ihm verlässliche Arbeitszeiten zu bieten.

Anmerkungen zum Buch und zur Anwendung

Im zweiten Kapitel werden Sie Beispiele zum Thema »Dokumentierter Pflegeprozess« finden. Ich habe mir vorbehalten, diese Fallbeispiele nach dem »alten« System

zu beschreiben – und nicht im Sinne der sogenannten entbürokratisierten Pflegedokumentation. Der Grund ist einfach: Die Anforderungen des MDK haben sich nicht verändert – aber vor allem die Strukturierte Informationssammlung®, die Bestandteil der Entbürokratisierten Pflegedokumentation ist, verleitet dazu, bestehende Risiken nicht hinreichend für die fachgerechte Weiterverfolgung im weiteren Pflegeprozess abzubilden. Zudem läuft das Konzept der Entbürokratisierten Pflegedokumentation Gefahr, Mindestanforderungen aus der Umsetzung der nationalen Expertenstandards zu unterlaufen. Daran ändert aus meiner Sicht auch die »Kasseler Erklärung« nichts, die gern als Persilschein für mangelhafte Dokumentation im Rahmen des Modells herhalten muss.

In der Folge hoffe ich, Ihnen die eine oder andere Anregung für Ihre Personalarbeit und vor allem für Ihre Personalfindung und -bindung zu liefern. Über Rückmeldungen, Fragen und Anregungen aller Art unter mail@schluermann.com bin ich sehr dankbar.

Herzliche Grüße

Ihr
Birger Schlürmann



Wichtige Info

Alle in den Beispielen geschilderten Handlungen, Personen und Namen sind frei erfunden. Ähnlichkeiten mit lebenden oder verstorbenen Personen wären rein zufällig und sind nicht beabsichtigt.

1 Unternehmenskultur

Das absolute Fundament für eine erfolgreiche Personalpolitik ist eine klare, dem Menschen zugewandte Unternehmens- und damit auch Führungskultur. Das bedeutet nach meiner Überzeugung, nach humanistischen Grundsätzen, fair und verlässlich als Führungskraft und Unternehmer/in zu agieren. Das impliziert ausdrücklich auch die Ehrlichkeit, Unangenehmes zu kommunizieren und den Mitarbeitern gegenüber berechnete, sachliche Kritik zu äußern.

Gerade Letzteres erfordert Ihren Mut, denn einige Mitarbeiter sind sich ihrer Macht sehr wohl bewusst. Dieser Mut wird aber im Stillen der Mehrzahl Ihrer Mitarbeiter imponieren, die ihrem Beruf tagtäglich mit Engagement und Hingabe nachgehen. Genau diese Menschen erreichen Sie dauerhaft mit der im ersten Absatz geschilderten Kultur.

Daher beginnt dieses Buch bewusst mit den Methoden zur Führungskultur. Diese sollen Ihnen helfen, eine Unternehmenskultur zu formulieren und zu leben, die Ihr gutes Personal hält und neues gutes Personal zu Ihnen bringt. Denn gerade in Zeiten des Personalmangels sprechen sich Top-Arbeitgeber in der Pflege herum. Führungskräfte dieser Arbeitgeber haben stets Initiativbewerbungen von Pflegekräften auf dem Tisch.

1.1 Entwickeln Sie Führungsleitlinien

Entwickeln Sie in einer Drei-Schritt-Methodik systematisch eine Führungsleitlinie für Ihren Pflegedienst.



Info – Wobei Ihnen dieses Vorgehen konkret hilft

Diese dreistufige Methode hilft Ihnen, für Ihren Pflegedienst individuelle Führungsleitlinien zu definieren. Ferner unterstützt sie die Weiterentwicklung Ihrer Unternehmenskultur, da vorhandene oder noch zu entwickelnde Werte und Leitlinien diskutiert werden.

1. Schritt: Definieren Sie Ihre Führungspositionen

Legen Sie zu Beginn Ihre Führungspositionen dar und nennen Sie die Personen, die diese ausfüllen. So legen Sie fest, an wen sich die Führungsleitlinie richten soll. Die folgende Tabelle (► Tab. 1), die Sie als Vorlage nutzen können, unterstützt Sie dabei.

Beachten Sie: In der Spalte »trifft zu« machen Sie ein Kreuz, wenn es die jeweilige Position in Ihrem Pflegedienst gibt. In der Spalte »Funktion/Aufgabe« tragen Sie in knappen Worten ein, was für eine Arbeitsbeschreibung zu der Position passt. In der Tabelle habe ich Ihnen bereits ein paar Formulierungsbeispiele vorgegeben. In der letzten Spalte tragen Sie den Namen der jeweils zuständigen Person ein.

Tab. 1: Welche Führungspersonen gibt es in Ihrem Unternehmen?

trifft zu	Position	Funktion/Aufgabe	Inhaber
	Inhaber	Existenzsicherung und -ausbau des Pflegedienstes	Name
	Geschäftsführer	Steuerung aller Aktivitäten im operativen Geschäft	Name
	Pflegedienstleitung	Steuerung und Verantwortlichkeit für sämtliche Prozesse in Pflege, Betreuung und Hauswirtschaft	Name
	stellvertretende Pflegedienstleitung	Vertretung PDL	Name
	Teamleitung	Verantwortlich für die pflegerischen Prozesse in ihrem Team	Name
	weitere	Existenzsicherung und -ausbau des Pflegedienstes	Name

1.7.1 Instrument der Aufwärtsbeurteilung

Die Aufwärtsbeurteilung führen Sie durch, indem Sie die Fragebögen an alle Mitarbeiter verteilen. Sie setzen dann eine Frist, bis wann Sie die Bögen ausgefüllt zurück erwarten – geben Sie den Mitarbeitern beispielsweise eine Woche Zeit. Billigen Sie den Mitarbeitern 30 Minuten Arbeitszeit zu, um die Aufwärtsbeurteilung vorzunehmen. So erhöhen Sie noch einmal die Wertigkeit und die Akzeptanz dieser Maßnahme.

Die Aufwärtsbeurteilung ist so gedacht, dass die jeweils untere Hierarchieebene ihren Vorgesetzten beurteilt. Also die Teamleitungen die Pflegedienstleitung sowie die Mitarbeiter die Teamleitungen. In kleineren Pflegediensten reicht es, wenn sie als Geschäftsführer die Mitarbeiter zur Beurteilung der PDL heranziehen.

Fragebogen

Gestalten Sie den Fragebogen so, dass die Mitarbeiter je eines der Antwortfelder »Ja«, »Eher ja«, »eher nein«, »nein« ankreuzen können. Ferner ist jede Frage **immer** mit einer Begründung / einem Kommentar zu beantworten. Diese soll in die Leerzeile der jeweiligen Frage eingetragen werden. Die Fragen sind in vier Kategorien unterteilt. Wird die Befragung namentlich durchgeführt, fügen Sie noch ein Kästchen für den Namen ein.

Tab. 12: Fragebogen zur Aufwärtsbeurteilung

Frage	Ja	Eher ja	Eher nein	Nein
Umgang im Alltag				
Haben Sie den Eindruck, dass alle Mitarbeiter gleich behandelt werden?				
Kommentar				
Steht Ihr Vorgesetzter zu Ihnen bei Ärger mit Patienten, Angehörigen oder Ärzten?				
Kommentar				
Geht Ihr Vorgesetzter voran und stellt sich vor Sie bei Ereignissen wie MDK-Prüfungen?				
Kommentar				

Frage	Ja	Eher ja	Eher nein	Nein
Ist aus Ihrer Sicht Ihr Vorgesetzter in der Lage, Krisen oder schwierige Situationen schnell und effektiv zu lösen?				
Kommentar				
Bleibt Ihr Vorgesetzter bei Konfliktsituationen oder bei Meinungsverschiedenheiten in der Regel sachlich und ruhig?				
Kommentar				
Ist Ihr Vorgesetzter für Sie berechenbar?				
Kommentar				
Ist Ihr Vorgesetzter für Sie konsequent?				
Kommentar				
Leistet Ihr Vorgesetzter mindestens das, was er von Ihnen verlangt? (Gemeint ist hier z. B. die Bereitschaft zur Weiterbildung, zur offenen Kommunikation, zum Leisten von Mehrarbeit in Krisen.)				
Kommentar				
Ist Ihr Vorgesetzter hinsichtlich Zuverlässigkeit, Geradlinigkeit und Umgangsformen ein Vorbild für Sie?				
Kommentar				
Fachliche Unterstützung				
Werden Sie von Ihrem Vorgesetzten zur Minimierung Ihrer fachlichen Schwächen angeleitet?				
Kommentar				
Bringt Sie diese Anleitung fachlich weiter?				
Kommentar				
Bekommen Sie auf Fachfragen immer Antworten, die Ihnen sofort im Arbeitsalltag weiter helfen?				
Kommentar				
Individuelle Förderung und Unterstützung				
Haben Sie den Eindruck, dass Ihr Vorgesetzter Ihre Fortbildungswünsche berücksichtigt?				
Kommentar				

2 Erfolgreiche Personalakquise

Die erfolgreiche Personalakquise erschöpft sich nicht nur in originellen Anzeigen und aufsehenerregenden Aktionen in den sozialen Netzwerken. Vielmehr zeigt sich eine substanzielle Personalakquise darin, dass Sie nicht nur Interesse an Ihren Stellenangeboten wecken, sondern den gesamten Prozess bedacht haben und fundiert bis zur endgültigen Entscheidung für einen Bewerber durchziehen.

Bei der derzeitigen Bewerberlage mag Ihnen so ein Vorgehen zunächst seltsam erscheinen – »nimmt man doch, was man gerade kriegen kann«. Genau das aber kostet Geld, wenn sich der vorschnell eingestellte Mitarbeiter als eher leistungsschwach entpuppt. Hierzu ein einfaches Beispiel:

Beispiel ▶ **Rechnet sich die Neueinstellung?**

Der Pflegedienst Schnitter hat Vollkosten für eine Pflegefachkraft von 5000,00 € im Monat. Spontan ergibt sich die Gelegenheit, eine Fachkraft einzustellen. Ohne lange zu fackeln, schlägt der Inhaber Eddy Schnitter zu. Doch in den ersten vier Monaten ist die neue Fachkraft bereits sieben Wochen krank, hat in der Zeit ihrer Anwesenheit die Pflegedokumentationen stark vernachlässigt und zudem etliche Handzeichen vergessen. Der Umsatz der Mitarbeiterin betrug in diesen vier Monaten gerade einmal 12.000,00 €. Die Kosten hingegen beliefen sich auf 20.000,00 €.

Ein solches Fiasko ist meistens zu verhindern, wenn man sich die auch raren Bewerber genauer anschaut. Dazu gehören neben den Bewerbungsunterlagen auch das Auftreten im Vorstellungsgespräch sowie ein handfester Kompetenztest.

2.1 Analysieren Sie die Bewerbungsunterlagen



Info – Wobei Ihnen dieses Vorgehen konkret hilft

Das genaue Prüfen der Bewerbungsunterlagen hilft Ihnen, das Wesentliche in einer Bewerbung auf einen Blick zu erkennen. Darüber hinaus können Sie mithilfe dieser Methode Bewerbungen wesentlich effizienter bearbeiten – Sie kommen schneller zu einer fundierten Entscheidung. Ferner bekommen Sie durch die genaue Analyse der Bewerbungsunterlagen gute Anregungen für Fragen in einem möglichen Vorstellungsgespräch.

Der erste Maßstab für die Grobauslese von Bewerbungsunterlagen sollte das individuelle Anforderungsprofil für die Stelle bzw. Funktion sein. Bewerber, die nicht Ihrem Anforderungsprofil entsprechen, sollten als erstes herausgefiltert werden. Im zweiten Schritt ist bei Bewerbern, die das Profil nur zum Teil erfüllen, genau hinzuschauen, welche Teilbereiche sie nicht oder nur unzureichend erfüllen. Werden hier sogenannte K.-o.-Kriterien berührt, sind auch diese herauszufiltern. Bedenken Sie ferner, wie Sie mit überqualifizierten Bewerbern umgehen möchten.

Die Prüfung der Unterlagen nehmen Sie folgendermaßen vor.

Sind die Unterlagen vollständig?

Eingehende Bewerbungsunterlagen prüfen Sie als erstes auf Vollständigkeit. Dabei ist zu beachten, ob der Bewerber die in Ihrer Ausschreibung angeforderten Unterlagen komplett angefügt wurden. Hierzu zählen mindestens:

- Anschreiben
- Lebenslauf
- Berufsurkunde oder vergleichbare Dokumente
- Zeugnisse

Sind die Unterlagen formal in Ordnung?

Bei der formalen Prüfung achten Sie zunächst auf Ordnung und Sauberkeit der Unterlagen. Ferner achten Sie auf eine klare Gliederung. Die Bewerbung sollte formal der Stelle angemessen sein. Die formalen Anforderungen dürften an einen Grafikdesigner andere sein als an einen Bankkaufmann. Bezogen auf unseren ambulanten Pflegebereich dürften für PDL- oder Teamleiter-Bewerbungen andere Maßstäbe angelegt werden als für Pflegeassistenten oder Hilfskräfte in der Betreuung oder Hauswirtschaft. Was den Lebenslauf angeht, sollte in der Bewerbung jede wichtige Ent-

wicklungsstation mit einem Zeugnis belegt sein. Zum Lebenslauf sind anbei noch die zugehörigen Inhalte:

- persönliche Daten
(Name, Anschrift, Geburtsdatum/Ort, Familienstand, Nationalität)
- Schulausbildung
- Ausbildungsdaten (Praktika, Ausbildung, Studium, Fortbildung)
- beruflicher Werdegang
- berufliche Tätigkeiten
- berufliche Fähigkeiten
- EDV-Kenntnisse
- Fahrerlaubnis
- soziales Engagement
- ggf. Hobbys / persönliche Interessen

Aus der formalen Prüfung aber lassen sich noch keine endgültigen Rückschlüsse ziehen. Eine ansprechende, formvollendet gestaltete Bewerbung kann einerseits darauf hindeuten, dass sich der Bewerber große Mühe gemacht hat (und damit ein ernsthaftes Interesse an der Stelle signalisiert), andererseits aber kann man es auch mit unsicheren Menschen, Pedanten oder Blendern zu tun haben.

Ist der Inhalt ansprechend?

1. Bewertung des Bewerbungsschreibens

Bei der inhaltlichen Überprüfung des Bewerbungsschreibens nutzen Sie diese Checkliste:

Checkliste: Kriterien, die das Anschreiben erfüllen sollte	✓
Ist der Grund der Bewerbung genannt?	<input type="checkbox"/>
Befindet sich der Bewerber in einem Arbeitsverhältnis?	<input type="checkbox"/>
Ist der Bewerber in ungekündigter Stellung?	<input type="checkbox"/>
Bei welchem Unternehmen hat er seine aktuelle Tätigkeit bzw. seine letzte Tätigkeit gehabt?	<input type="checkbox"/>
Welche besonderen Fähigkeiten hat der Bewerber?	<input type="checkbox"/>
Hat der Bewerber bisher ähnliche Positionen/Aufgaben wahrgenommen?	<input type="checkbox"/>
Hat der Bewerber seine Einkommenserwartungen angegeben?	<input type="checkbox"/>
Wann steht der Bewerber frühestens zur Verfügung?	<input type="checkbox"/>

Bei dieser inhaltlichen Überprüfung achten Sie auf eventuelle Unterschiede zwischen der letzten und der angestrebten Position (z. B. mögliche Fehleinschätzung

3 Allgemeine Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist neben der Bezahlung und planbaren Arbeitszeiten ein weiterer Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit. Denn viele Mitarbeiter möchten eine Perspektive zur Weiterentwicklung haben. Das kann bei dem einen eine Führungslaufbahn sein, bei dem anderen eine fachliche Vertiefung.

3.1 Entwerfen Sie ein Fortbildungskonzept

Fortbildungsmaßnahmen sollen zudem einer optimalen Pflegequalität führen, die kontinuierliche Personalentwicklung sicherstellen, die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen und die Mitarbeiter in die Lage versetzen, das einrichtungsinterne Pflegekonzept umzusetzen. Eine innovative Fortbildungsplanung impliziert auch, Fort- und Weiterbildungen gezielt auf die individuellen Stärken, Schwächen, Bedarfe und Bedürfnisse der Mitarbeiter zuzuschneiden. Beachten Sie dazu das unten stehende Beispiel.

Beispiel

Individuelle Fortbildungsplanung

Im Pflegedienst an der Castroper Straße gibt es unübersehbare Schwächen beim Dokumentieren des Pflegeprozesses – das hat die Auswertung der Pflege- und Dokumentationsvisiten aus dem ersten Halbjahr 2018 ergeben.

Fünf der 15 Pflegefachkräfte beherrschen den dokumentierten Pflegeprozess recht sicher und haben auch Spaß an dieser Aufgabe. Die übrigen Fachkräfte zeigen Unlust und erhebliche Schwächen. Dafür verteilen sich auf diese Fachkräfte aber individuelle Stärken wie die Wundversorgung, der Umgang mit demenziell und psychiatrisch auffälligen Patienten, eine hohe Einsatzbereitschaft und die gute Beobachtungsgabe hinsichtlich grund- und behandlungspflegerischer Entwicklungen. Der Pflegedienstleiter Jochen Abel setzt bei der individuellen Fortbildungsplanung daher gezielt darauf, die individuellen Stärken des Einzelnen weiter auszubauen. Für

das Jahr 2019 hat er geplant, zwei zertifizierte Pflegeprozess-Manager und zwei zertifizierte Wundmanager auszubilden. Ferner befinden sich zwei weitere Mitarbeiter mitten in der Fachweiterbildung zur gerontopsychiatrischen Fachkraft. So lassen sich zum einen die Leistungen hinsichtlich des dokumentierten Pflegeprozesses verbessern; zum anderen liegt die Mitarbeiterzufriedenheit bei über 95 Prozent.



Info – Wobei Ihnen dieses Vorgehen konkret hilft

Diese Methode hilft Ihnen, einen passgenauen Fortbildungsplan für ein Jahr zu erstellen. Sie erfüllen so alle externen Anforderungen und werden vor allem den Wünschen Ihrer Mitarbeiter gerecht.

3.1.1 Aufbau des Fortbildungskonzepts

Planung

Die Planung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen basiert auf internen und externen Einflussfaktoren. Bezogen auf die Themenauswahl gibt es folgende Einflussfaktoren:

Themen und Teilnehmer

- Zielerreichung Vorjahr
- Kriterien Mitarbeiterwünsche
- Informationen aus Mitarbeiterentwicklungsgesprächen
- Erkenntnisse aus Stärken-/Schwächenprofilen der Mitarbeiter
- Erkenntnisse aus Mitarbeiterbefragungen
- Informationen aus Benchmarks der Region
- Informationen über die regionale Marktsituation
- Erkenntnisse aus Pflege-, Dokumentations- und Mitarbeitervisiten
- Erkenntnisse aus externen Prüfungen (z. B. MDK)
- Pflichtfortbildungen
- Bewertung der Fortbildungen im Vorjahreszeitraum
- Neuerungen in Grund- und Behandlungspflege
- Neuerungen in Betreuung
- gesetzliche Änderungen

Dozenten / Berater / Anleiter

- Welche Themen können durch interne Dozenten vermittelt werden?
- Welche Themen müssen von externen Dozenten durchgeführt werden?
- Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber Dozenten (intern/extern)
- Vorerfahrungen mit externen Dozenten
- Verfügbarkeit und Kosten
- didaktische Fähigkeiten der Dozenten

Budget inklusive Freistellung

Das Budget für Fortbildungen beträgt jährlich ... (Bitte angeben in: Budget insgesamt, pro Bereich, pro Mitarbeiter.)

Durchführung

Die Schritte zur Durchführung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind nachstehend in der entsprechenden Reihenfolge aufgelistet:

- Erstellung Fortbildungsplan 2019 (Themen und geplanter Umfang)
- Kontakt Dozenten
- Form der Fortbildung: Großgruppe/Kleingruppe, Frontalunterricht, Einzel-/Gruppencoaching, Praxisanleitung, Fachweiterbildung, Studium
- Teilnehmerauswahl
- Auswahl Zeitpunkt (Abgleich mit Dienstplänen ist zu beachten)
- Terminweitergabe an die Teilnehmer: acht Wochen im Voraus
- Raumbeschaffung und Vorbereitung (Catering, Medien)
- Dokumentation nach den Fortbildungen: Inhalte, Dauer, Dozent, Teilnehmer, Zeitpunkt
- Multiplikator-Funktionen der Teilnehmer durch Kurzreferate in den Teams

Zielkontrolle

Die Erfolgskontrolle der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ruht auf folgenden Säulen:

- MA-Befragung zu Veranstaltung/Dozent
- Erkenntnisse aus Pflege-, Dokumentations- und Mitarbeitervisiten
- Ergebnisse externer Überprüfungen
- Lernzielkontrollen
- Nachweise über erworbene Zusatzqualifikationen

Bewertung

Die Bewertung der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden in Berichtsform gefasst. Der Bericht gibt mindestens Auskunft über:

- Welche Inhalte weiterhin / vertieft / dauerhaft anzubieten sind.
- Welche Dozenten weiter zu buchen sind oder welche neue Auswahl zu treffen ist.
- Welche Form der Fortbildung geeignet / nicht geeignet ist.

4 Potenzialanalysen

Leistungsstarkes Personal können Sie halten, wenn Sie genau zuhören, was sich die Mitarbeiter für Perspektiven wünschen – aber auch, wenn Sie merken, an welchen Stellen Ihre Angestellten Druck verspüren und sich unwohl fühlen.

Ein sehr gutes Beispiel dafür ist unter Pflegefachkräften das Thema »Pflegethemen- und -dokumentation«.

Beispiel ➤ **Ausweg Berufswechsel?**

Die erfahrene Krankenschwester Monika Gerstner arbeitet seit 17 Jahren im Pflegedienst am Millerntor. Frau Gerstner ist eine zupackende Frau, die aufgrund ihrer ruhigen und freundlichen Art überall sehr geschätzt wird. Durch ihre Vorerfahrungen als Mitarbeiterin in einer psychiatrischen Einrichtung kann sie auch mit verhaltensauffälligen Patienten sehr gut umgehen. Was ihr allerdings zunehmend Druck macht, ist die Anforderung an Pflegefachkräfte, »den dokumentierten Pflegeprozess« zu können. Aus diesem Grund denkt sie darüber nach, das Angebot einer Freundin anzunehmen und in einen florierenden Handel mit Tarot-Karten und ähnlichen Esoterik-Devotionalien einzusteigen.

Die Abwanderung einer solchen Top-Kraft ist zu verhindern, indem Sie fundierte Zielvereinbarungsgespräche führen und in diesem Zusammenhang Mitarbeiter-Potenzialanalysen durchführen. So kommen Sie solchen verdeckten Ängsten auf die Spur. Da Sie – wie in Kapitel 1 beschrieben (► S. 13) – eine Unternehmenskultur gegenseitigen Vertrauens und Offenheit pflegen, wird sich Ihnen die Mitarbeiterin anvertrauen. Und so verhindern Sie die Kündigung eines absoluten Leistungsträgers!

4.1 Mitarbeiter-Potenzialanalyse (Pflegefachkraft)

Bitte beachten Sie bei der Potenzialanalyse das folgende Vorgehen:

Lassen Sie den Mitarbeiter die Analyse in den Abschnitten 1 und 2 (► Kap. 4.1.1) (► Kap. 4.1.2) allein und ohne Hilfsmittel ausfüllen. Geben Sie ihm dafür 60 Minuten Zeit.

Im dritten Teil der Analyse (► Kap. 4.1.3) verfahren Sie wie folgt: Sie verlesen jeweils das Fallbeispiel und notieren die Spontanreaktion des Mitarbeiters.



Info – Wobei Ihnen dieses Vorgehen konkret hilft

Über die Mitarbeiter-Potenzialanalyse erfahren Sie als Arbeitgeber sehr konkret, über welche Fähigkeiten Ihr Mitarbeiter verfügt, welche Fähigkeiten ausbaufähig sind und welche Tätigkeiten ihm möglicherweise überhaupt nicht liegen. So sparen Sie unter Umständen unnötige Fort- und Weiterbildungskosten und bekommen vor allem ein Gesamtbild über die Potenziale/Fähigkeiten der Belegschaft in Ihrem Pflegedienst.

4.1.1 Fachfragen

Nationale Expertenstandards

1. Welche nationalen Expertenstandards sind für die ambulante Pflege relevant?

Notizen für Fragesteller:

(Positiv zu wertende Antwort: Es sollten alle Standards genannt werden können – Dekubitus, Sturz, akuter und chronischer Schmerz, chronische Wunden, Förderung Harnkontinenz, orale Ernährung, Beziehungsgestaltung in der Pflege von Menschen mit Demenz.²)

2. Wie können Sie die Umsetzung der nationalen Expertenstandards in der Pflegedokumentation mindestens nachweisen?

Notizen für Fragesteller:

(Positiv zu wertende Antworten: aktuelles Assessment/Screening, schlüssige Pflegeprozessplanung, Beratung, Nutzung von individuell benötigten Indikationsformularen, Evaluation.)

² <https://www.dnqp.de/de/expertenstandards-und-auditinstrumente/#c4624162>, Zugriff am 18.07.2018

Pflegerische Risiken

1. Auf welche pflegerischen Risiken achten Sie neben Dekubitus, Sturz und Ernährung noch?

Notizen für Fragesteller:

(Positiv zu wertende Antworten: Kontrakturen, Flüssigkeitsmangel, Intertrigo, Soor/Parotitis, Pneumonie, Harnwegsinfektion.)

4

Behandlungspflege

1. Wie gehen Sie vor, wenn der Arzt eine aus Ihrer Sicht fachlich bedenkliche Anordnung erteilt?

Notizen für Fragesteller:

(Positiv zu wertende Antworten: MA kommt seiner Remonstrationspflicht nach und beschreibt dies in der Pflegedokumentation. Zur Info: Remonstrationspflicht bedeutet hier, den Arzt darauf aufmerksam zu machen, dass seine Anordnung nicht mehr dem aktuellen Stand des medizinisch-pflegerischen Wissens entspricht und um entsprechende Änderung zu bitten.)

2. Worauf ist beim Anlegen von Kompressionsstrümpfen zu achten?

Notizen für Fragesteller:

(Positiv zu wertende Antworten: faltenfreies Anlegen, bei entstauten Venen, Beratung des Pflegekunden unter Berücksichtigung seiner Wünsche und Dokumentation.)

Demenz

1. Nennen Sie drei Instrumente, mit denen ein Demenzscreening durchgeführt werden kann.

Notizen für Fragesteller:

(Positiv zu wertende Antworten: z. B. Demenz-IADL, MMSE [Mini-Mental-Status-Test], Uhren-Test.)

5 Mitarbeitertraining

Mit den in Kapitel 4 (► S. 91) geschilderten Mitarbeiter-Potenzialanalysen ist es natürlich nicht getan. Nun müssen Ihrerseits Taten folgen: Das gelingt Ihnen am besten mit individuellen Anleitungsplänen, die Sie aus den Ergebnissen der jeweiligen Mitarbeiter-Potenzialanalysen ableiten.

Beispiel

Begeisterung wird (mit-)geteilt

Die vom Pflegedienst Schnitter zum Pflegedienst am Millerntor gewechselte Pflegefachkraft Bettina Rastel ist vollkommen überrascht, als sie von ihrer PDL die Ankündigung erhält, in einer Woche mit ihr eine Potenzialanalyse zu durchlaufen. Noch erstaunter ist sie, als die PDL vier Wochen später mit ihr über einen speziellen Anleitungsplan spricht, der sofort umgesetzt werden soll.

Die neue Kollegin Bettina Rastel ist begeistert, dass sich ihr Arbeitgeber scheinbar so um ihr berufliches Fortkommen kümmert und so viel Hilfestellung bietet. Dermaßen motiviert, berichtet sie nach und nach ihren Freunden und Bekannten, die auch als Pflegekräfte arbeiten, von dem tollen neuen Arbeitgeber. Die PDL Juliane Teichmann hingegen freut sich ein paar Monate später über zwei gute Initiativbewerbungen ...

Das Mitarbeitertraining soll genau diese Effekte haben. Ihre Leute sollen das Gefühl haben, dass Sie sich wirklich kümmern und die »warmen Worte« im Leitbild keine »heiße Luft« sind, sondern in klare Handlungen umgesetzt werden.

Auch Ihr Pflegedienst profitiert ausschließlich davon. Denn die Mitarbeiter werden dadurch schließlich noch kompetenter und leistungsfähiger.

5.1 Anleitungsplan Pflegefachkraft

Nutzen Sie auf jeden Fall die Methode zur Mitarbeiter-Potenzialanalyse, welches in Kapitel 4 (► S. 91) vorgestellt wurde. Werten Sie für jede Pflegefachkraft, für die Sie die Potenzialanalyse durchgeführt haben, die Ergebnisse aus und setzen darauf einen individuellen Anleitungsplan. In dem nachfolgenden Beispiel zeigen wir Ihnen, wie das geht.



Info – Wobei Ihnen dieses Vorgehen konkret hilft

Diese Methode hilft Ihnen, für jede Ihrer Pflegefachkräfte individuelle Anleitungskonzepte zu schreiben und anzuwenden. Sie werden wesentlich schnellere und nachhaltigere Schulungserfolge in Bezug auf die Pflegeprozessdokumentation erzielen können.

5

5.1.1 Die Analyse (Beispiel)

Sie haben im Beispiel folgende Ausgangslage aufgrund der von Ihnen durchgeführten Potenzialanalyse einer Pflegefachkraft ermittelt.

Ergebnis der Potenzialanalyse Rabea S.

Die Pflegefachkraft Rabea S. hat gemäß der Potenzialanalyse folgende Stärken und Schwächen in Bezug auf die Darstellung des Pflegeprozesses:

Stärken:

- Umgang mit Risikoskalen
- Erkennen + Formulieren von Ressourcen
- Evaluation der Risikoskalen

Schwächen:

- Formulierung von Problemen und Maßnahmen
- Aufbau und Ausfüllen des Durchführungsnachweises
- Schreiben des Pflegeberichtes
- Evaluation des Pflegeprozesses

Mit diesen Ergebnissen bauen Sie nun Ihren Anleitungsplan auf. Planen Sie auch realistisch die Zeitressourcen ein – schließlich ist eine Einzelanleitung zwar hoch effektiv, aber eben auch zeitintensiv.

5.3.5 Block 5: Befähigung zur fachlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter



Lehrziele

- Praxisanleitung zur Pflegedokumentation
- nachhaltige Vermittlung neuester medizinischer und pflegefachlicher Erkenntnisse (z. B. Expertenstandards)
- nachhaltige Vermittlung von Inhalten rund um Demenz und psychiatrische Auffälligkeiten

5

1. Schritt: theoretische Grundlagen schaffen

Hier können Sie im Coaching optimal an die Pflegevisiten anknüpfen. Zeigen Sie Ihrer PDL, wie sie die Mängel aus den Pflegevisitenprotokollen sammelt und priorisiert. Zeigen Sie ihr ferner, wie sie die gefundenen Mängel auf einzelne Mitarbeiter zuordnen kann.

Darüber hinaus zeigen Sie ihr Wege auf, wie sie neue Fortbildungsthemen für Ihre Mitarbeiter identifizieren kann – Stichwort »externe Anforderungen«. Geben Sie ihr zum Beispiel entsprechende Fachperiodika und lassen Sie sie daraus weiteren Fortbildungsbedarf definieren. Schließlich finden sich in beiden Ausgaben oft Berichte über Gesetzesänderungen, Verordnungen und Informationen über den pflegerisch-medizinischen Fortschritt. Genauso gehen Sie im Umgang mit weiteren Fachzeitschriften vor. Zudem zeigen Sie ihr im Internet entsprechende Links, unter denen sie weitere Informationen über wichtige Neuerungen bekommt.

2. Schritt: Vorbereiten von Zielen und Anordnungen

Lassen Sie die PDL nun unter Ihrer Aufsicht einen prospektiven Fortbildungsplan für das nächste halbe Jahr erstellen. Im Ergebnis sollen ein Plan für den gesamten Pflegedienst entstehen sowie gezielte Anleitungs- und Schulungssequenzen für einzelne Mitarbeiter. Geben Sie ihr zu Übungszwecken ein Stunden- und Geldbudget als Rahmen vor.

3. Schritt: Reflexion

Wenn Sie bei der Reflexion den Eindruck haben, dass der Fortbildungsplan alle für Ihren Pflegedienst relevanten Eingabekriterien berücksichtigt, kann Ihre PDL den nächsten Fortbildungsplan ohne Ihre Aufsicht erstellen. Machen Sie lediglich Vorgaben hinsichtlich Zeit- und Geldbudget.

5.3.6 Block 6: Kennen und Weitervermitteln der MDK-Anforderungen



Lehrziele

- vollumfängliche Kenntnis der QPR und der zugehörigen Prüfanleitung ambulant
- Fähigkeit, die MDK-Anforderungen zur Pflegedokumentation an die MA zu vermitteln

1. Schritt: theoretische Grundlagen schaffen

Gehen Sie mit Ihrer PDL Schritt für Schritt durch die QPR und die MDK-Anleitung zur Prüfung der ambulanten Pflege. Erläutern Sie ihr zudem die Maßstäbe und Grundsätze zur Qualität im ambulanten Bereich in der aktuellen Fassung.

2. Schritt: Schulungsmaterial erstellen

Wenn Sie den Eindruck haben, dass Ihre PDL die Inhalte im Wesentlichen verstanden hat, lassen Sie sie unter Ihrer Anleitung eine Power-Point-Präsentation mit 30–40 Folien erstellen, die dann zu Schulungszwecken für die Mitarbeiter angewendet werden kann.

3. Schritt: Schulung planen

Wenn die Präsentation die wesentlichen Inhalte der MDK Anforderungen einer Qualitätsprüfung ambulant enthält, entwerfen Sie mit Ihrer PDL gemeinsam eine Zwei-Stunden-Schulung für alle Ihre Mitarbeiter. Üben Sie mit ihr den Ablauf ein.

4. Schritt: Schulung durchführen

Im Rahmen einer internen Fortbildung zum Thema »MDK-Anforderungen« stellt Ihre PDL die Präsentation vor und führt durch die Schulung.

5. Schritt: Reflexion

Im Reflexionsgespräch erörtern Sie beide, welche Teile gut gelungen sind und an welchen Stellen noch Handlungsbedarf hinsichtlich der Wissensvermittlung besteht. Wiederholen Sie die ersten vier Schritte z. B. mit den nationalen Expertenstandards. Führen Sie, falls nötig, an dieser Stelle auch ein weiteres Reflexionsgespräch.

6 Attraktive Lohnmodelle

Entgegen der Thesen der Standard-Managementliteratur schießt Geld doch Tore, möchte ich behaupten. Übersetzt auf unsere Branche heißt das konkret, dass gute Mitarbeiter in erster Linie durch gutes Geld angelockt bzw. gehalten werden. Was in einschlägiger Literatur immer gern verschwiegen wird, ist die Tatsache, dass der Verdienst von Altenpflegern ca. 16 Prozent unter dem Durchschnittsverdienst aller Branchen in Deutschland liegt³. Zahlt eine Pflegeeinrichtung hingegen den hier angesprochenen Durchschnittsverdienst, dürfte das auch potenzielle Mitarbeiter anlocken.

Im Gegensatz zu stationären Einrichtungen haben Pflegedienste andere Möglichkeiten, Umsatz und Gewinn zu maximieren. Das wiederum eröffnet sehr gute Möglichkeiten, innovative und attraktive Entlohnungsmodelle zu installieren. Denn Engagement, Mitdenken, Teamgeist, Wille zur Fortbildung, Erfahrung usw. sollte unbedingt honoriert werden.

Aber auch hier gilt Augenmaß: Bei konfessionellen Trägern, die heute unter ihren »Altverträgen« bei langjährigen Mitarbeitern ächzen, kommt es daher nicht selten zu Situationen wie diesen: Eine 59-jährige Pflegehilfskraft, seit 37 Jahren im Unternehmen, verdient deutlich mehr als die 25-jährige Fachkraft, die bereits eine Fachweiterbildung vorweisen kann. Dass solche Systeme auf junge Menschen nicht gerade motivierend wirken, liegt auf der Hand.

Dieses Beispiel soll vor allem privaten Pflegediensten vor Augen führen, die Faktoren »Betriebszugehörigkeit« und »Berufserfahrung« zwar zu berücksichtigen, aber in einem Entlohnungsmodell auch nicht allzu hoch zu bewerten. Vielmehr gibt es Entlohnungsmodelle, die alle positiven Mitarbeiterattribute berücksichtigen und für alle

³ <https://www.merkur.de/leben/karriere/pflegepersonal-verdient-unterdurchschnittlich-zr-9973944.html>, Zugriff am 21.07.2018

Mitarbeiter jeder Qualifikationsstufe einen Anreiz bilden, zu Ihrem Pflegedienst zu kommen bzw. bei Ihnen zu bleiben.

Ein Merkmal allerdings sollten für Mitarbeiter attraktive Lohnmodelle aufweisen: Sie müssen sich refinanzieren. Hierauf sollten Sie immer achten, wenn Sie sich über solche Systeme Gedanken machen.

Bestandteil innovativer und attraktiver Entlohnungsmodelle sind auch Einzel- und Teamprämien für einmalige herausragende Leistungen. Aus diesem Grunde finden auch diese Möglichkeiten Einzug in dieses Kapitel.

6.1 Kombination aus Betriebszugehörigkeit und Qualifikationsniveau

Betriebstreue ist wichtig und sollte sich auf jeden Fall in der Vergütung der Arbeitsleistung niederschlagen. Aber dabei dürfen Sie niemals außer Acht lassen, dass sich auch Engagement und Weiterbildungswille im Lohn niederschlagen müssen. Denn Sie sollten niemals Situationen entstehen lassen, dass eine erfahrene Hilfskraft mehr Brutto hat als eine junge Pflegefachkraft. Damit verprellen Sie jeden jungen Menschen – die Menschen, die wir alle händeringend für unsere Pflegeeinrichtungen brauchen.



Info – Wobei Ihnen dieses Vorgehen konkret hilft

Diese Strategie hilft Ihnen, bei der Vergütung nicht nur die Betriebszugehörigkeit zu honorieren. Denn auch das Qualifikationsniveau und die gesammelte Erfahrung auf einem Qualifikationsniveau führen bei entsprechender Honorierung zu Lohngerechtigkeit.

6.1.1 Inhalte des Vergütungsmodells

Das Lohnmodell enthält diverse Qualifikations- und Zeitparameter, die das gesamte Qualifikationsspektrum im Pflegedienst abbilden. Ferner sind Lohnindizes und individuelle Faktoren für Betriebszugehörigkeit und Dauer der Tätigkeit auf einer Qualifikation abgebildet.

6.1.2 Beispielhafte Lohnentwicklung

Nachfolgend (► S. 140) sehen Sie ein beispielhaftes Vergütungsmodell (► Tab. 33). Dort sind auch die folgenden Eingabekriterien aufgeführt, mit dem Sie das Modell füttern können:

- Grundgehalt
Hier wird einfach das Grundgehalt des jeweiligen Mitarbeiters eingetragen.
- monatliche Arbeitsstunden einer Vollzeitkraft
Hier nehmen Sie den Jahresschnitt der Stundenwoche (z. B. 38,5 oder 40 Stunden), den es bei Ihnen gilt.

Lohnindex

Der Lohnindex stellt die Abstände zwischen den einzelnen Qualifikationsstufen dar. So beträgt der Index bei der Hilfskraft 1,0. Der Index der nächsthöheren Qualifikation (hier APH – Altenpflegehelfer) kann 1,1 sein. Der Index der Pflegefachkraft z. B. 1,33.

Im Folgenden sehen Sie mögliche Qualifikationsstufen:

- Hilfskraft
- APH (Altenpflegehelfer)/sonstige für einfache SGB V-Maßnahmen zugelassene Kräfte
- KPH (Krankenpflegehelfer)/Arzthelferin
- Pflegefachkraft
- Fachweiterbildung
- abgeschlossenes Studium
- Teamleitung
- stellvertretende Pflegedienstleitung
- Pflegedienstleitung

Der Lohnindex ist wichtig, um den Effekt der hohen Betriebszugehörigkeit von Hilfskräften gegenüber jungen Fachkräften abzumildern. Gleiches gilt selbstverständlich auch für Mitarbeiter mit Fachweiterbildung oder gar abgeschlossenem Studium.

Zeitfaktoren

Die Zeitfaktoren können in Prozent dargestellt werden. So kann der Faktor für ein Jahr Betriebszugehörigkeit 1 Prozent betragen, ebenso ein Prozent für die erworbene Qualifikation. Um den eben geschilderten Effekt auch hier etwas abzufedern, kann der Faktor für die Betriebszugehörigkeit leicht unter den Faktor der Qualifikation gesetzt werden – z.B. 0,8 Prozent Betriebszugehörigkeit zu 1 Prozent Qualifikation.

- Faktor Betriebszugehörigkeit
- Faktor Qualifikation

7 Alltagstaugliche Arbeitszeitmodelle

Nach der attraktiven Bezahlung kommt immer das Thema Freizeitplanung/Dienstplansicherheit als wichtigstes Merkmal für einen guten Arbeitsplatz in einer Pflegeeinrichtung zur Sprache.

In Bezug auf die oft genannte Unattraktivität des Pflegeberufs, werden neben der schlechten Bezahlung hinsichtlich des Themas Dienstzeiten die folgenden Aspekte genannt:

- Wochenend- und Feiertagsdienste
- Teildienste
- kurze Wechsel (Spät- auf Frühdienst)
- häufiges, kurzfristiges Einspringen
- unbezahlte Überstunden

Vor allem letzteres ist erschreckend. Tatsächlich gibt es Zahlen darüber, dass im Jahr 2016 ca. 3,4 Millionen Überstunden in der Altenpflege einfach verfallen sind⁵. Neben dem Betrug an den Mitarbeitern ist dies auch Betrug an der Sozialversicherung. Bei einem Durchschnittslohn von 14,24 € pro Stunde⁶ entgingen den Sozialkassen allein im Jahr 2016 über 20 Millionen Euro an Versichertenbeiträgen.

Die Tatsache der unattraktiven Arbeitszeiten treibt viele Mitarbeiter aus dem Beruf heraus. Nicht wenige Kollegen nehmen dabei in Kauf, in anderen Branchen als »Ungelernte« einzusteigen und noch weniger Geld zu verdienen – nur um den unattraktiven und familienfeindlichen Arbeitszeiten aus dem Weg zu gehen.

Klar ist, dass Wochenend-, Feiertags- und Schichtdienst nicht zu vermeiden ist. Das ist auch jedem Mitarbeiter bewusst, der je den Pflegeberuf ergriffen hat. Dafür aber

⁵ https://www.aerztezeitung.de/politik_gesellschaft/pflege/article/957357/regierungsangaben-95-millionen-ueberstunden-altenpflege.html?sh=1&h=1675742278, Zugriff am 21.07.2018

⁶ <https://www.sozial.de/studie-selbst-fachkraefte-verdienen-deutlich-unterdurchschnittlich.html>

haben Pflegekräfte an anderen Tagen frei, was Alltagsdinge wie den Wocheneinkauf zu Nicht-Stoßzeiten, Termine mit Handwerkern oder Behördengänge erleichtert – wofür Angestellte in klassischer 5-Tage-Woche extra Urlaub nehmen müssen bzw. den halben Samstag opfern müssen.

Viel demotivierender sind die nicht eingehaltenen Versprechen (*»Wenn Sie am Sonntag einspringen, haben Sie garantiert Mittwoch und Donnerstag frei!«*) und die permanente Dienstplanunsicherheit (*»Oh je, das freie Wochenende naht – wer meldet sich noch krank ...?«*). Wenn Sie diese Schwierigkeiten lösen bzw. von vornherein vermeiden, schaffen Sie eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit. In diesem Kapitel finden Sie dazu neun ganz unterschiedliche Strategien.

7.1 Die richtige Wahl des Arbeitszeitmodells

Es geht darum, die Vor- und Nachteile verschiedener Wochen-Arbeitszeitmodelle für Sie und Ihre Mitarbeiter aufzuzeigen und Handlungshilfen für Sie darzustellen, um für Mitarbeiterzufriedenheit zu sorgen. Schließlich sind Sie bei der Gestaltung der Arbeitszeiten nicht so flexibel wie Industrie- oder Handelsbetriebe.



Info – Wobei Ihnen dieses Vorgehen konkret hilft

Diese Methode hilft Ihnen, eine Entscheidung darüber zu treffen, ob Ihr bislang gewähltes Arbeitszeitmodell für Sie und Ihre Mitarbeiter zufriedenstellend ist. Oder, ob Sie fundamental über eine Änderung nachdenken müssen.

Ihre Kundenanforderung ist klar: Morgens und abends sind Spitzenzeiten, mittags oder nachmittags will kaum einer eine »große pflegerische Versorgung« von Ihnen annehmen. Damit stehen Sie vor der Herausforderung, auch noch die beliebten Zeiten zwischen 8:00–9:00 Uhr bzw. 18:00–19:30 Uhr abzudecken. Hinzu kommt die Krux, dass Sie mit Teilzeitkräften viel besser planen können – Sie aber vor dem Problem stehen

1. laut Vertrag mindestens drei Vollzeitkräfte vorhalten zu müssen,
2. der Wunsch vieler Mitarbeiter, in Vollzeit arbeiten zu wollen.

Diese Möglichkeiten mit entsprechenden Vor- und Nachteilen stehen zur Verfügung:

- die 6-Tage-Woche
- die 5,5-Tage-Woche
- die 5-Tage-Woche

8 Krisenmanagement

Mal ehrlich – selbst, wenn Sie wie in Kapitel 7 (► S. 159) alles dafür tun, um Dienstplansicherheit und Verlässlichkeit zu schaffen, kann es immer Notfälle geben. Selbst Top-Pflegedienste sind nicht davor gefeit, dass trotz sehr guter Urlaubsplanung gerade im Sommer eine Grippewelle zuschlägt und den Dienstplan durchlöchert.

Wenn Sie aber auch für diese Fälle Pläne in der Schublade haben, die in der Praxis sogar funktionieren, können Sie ruhig schlafen und schaffen noch mehr Vertrauen bei Ihren Mitarbeitern. Damit solche Notfallpläne in der Praxis greifen, müssen Ihre Mitarbeiter diese kennen. Die in der Folge vorgestellten Strategien sollten also nicht im Sinne von »Herrschaftswissen« in Ihrer Schublade schlummern, sondern jedem Mitarbeiter in Ihrem Pflegedienst geläufig sein.

Denn hier schließt sich der Kreis zum ersten Kapitel. Wenn Sie die Tatsache kommunizieren, dass es trotz aller Bemühungen immer mal zu Krisen kommen kann, unter der die verbliebene Belegschaft leidet, wird man nach dem ersten Aufstöhnen Ihre Ehrlichkeit schätzen. Noch besser wird Ihr Stand bei den Mitarbeitern, wenn Sie gleich einen Plan in der Tasche haben. Da alle Mitarbeiter Ihren Notfallplan kennen, wird die kritische Situation gemeinsam gemeistert.

Spätestens auf Ihrer Betriebsweihnachtsfeier werden Sie sich bei einem leckeren Getränk erzählen »wie es damals im Sommer war«. Solche gemeinsam durchgestandenen Krisen schweißen Führungskräfte und Mitarbeiter zusammen. Das konnte ich in meiner Laufbahn schon sehr oft beobachten. Dazu gehören übrigens auch anlassbezogene MDK-Prüfungen und plötzlich auflodernde Konflikte im Team. Aus diesem Grunde habe ich neben den Dienstplan-Katastrophen hier auch Methoden zur Konfliktlösung und zum Thema MDK-Prüfung für Sie vorbereitet.

8.1 Steuern Sie Personalrisiken proaktiv

Verlassen Sie sich nie darauf, dass Ihr »gutes Team« ewig zusammen bleibt. Ihr Team dürfte aus unterschiedlichen Altersgruppen bestehen – und so bestehen auch völlig unterschiedliche Risiken, dass Mitarbeiter plötzlich und für Sie unerwartet ausscheiden.



Info – Wobei Ihnen dieses Vorgehen konkret hilft

Diese Methode hilft Ihnen, personelle Risiken zu steuern. Dabei geht es vor allem um die Risikominimierung, Mitarbeiter zu verlieren oder zumindest das Risiko zu minimieren, dass ein riesiges personelles Loch entsteht.

Wenn Sie plötzlich Mitarbeiter verlieren, kann Sie das qualitativ und/oder quantitativ treffen. Ein qualitativer Verlust bedeutet, dass Sie einen herben Verlust von Qualität und ggf. Erfahrung hinnehmen müssen. Ein quantitativer Verlust bedeutet vor allem frische Löcher in der Dienst- und Tourenplanung, die gestopft werden müssen. Fünf solcher Risiken kommen in Pflegediensten häufig vor.

1. Verlust der PDL
2. Verlust von Teamleitungen und Funktionsträgern
3. Verlust von altgedienten, erfahrenen Mitarbeitern
4. Verlust von jungen, ambitionierten Mitarbeitern
5. Personalausfälle durch Schwangerschaft und Krankheit

Diese Risiken können Sie aber steuern.

8.1.1 Verlust der PDL

Der plötzliche Verlust Ihrer PDL kann dramatische Folgen bis hin zum Verlust des Versorgungsvertrags nach sich ziehen. Gerade kleinere Pflegedienste verkennen oft dieses Risiko. Es lässt sich aber problemlos steuern.

- Der einfachste Weg ist es, einen zweiten »PDL-Schein« im Pflegedienst vorzuhalten. Ideal ist es, wenn Ihre stellvertretende PDL eine entsprechende Qualifikation hat, die von den Kassen im Bedarfsfall entsprechend anerkannt wird.
- Wenn Sie aus unterschiedlichsten Gründen auch auf absehbare Zeit keinen zweiten »PDL-Schein« vorhalten können, kümmern Sie sich um Ihre PDL. Führen Sie mit ihr Reflexionsgespräche und Gespräche, die supervidierend sein können. Hauptsache, Sie sind nah an Ihrer PDL. Durch etwa monatliche Gespräche erfahren Sie

10 Zusammenfassung und Ausblick

Die hier vorgestellten 50 Methoden/Strategien können miteinander kombiniert werden oder solitär angewendet werden. Für manche Betriebe sind einige der hier beschriebenen Methoden mehr und für andere vielleicht weniger geeignet, was immer an der individuellen Struktur und Kultur eines Unternehmens liegen kann.

Der Grundtenor aber soll sein, dass Sie sich trauen, auch mal antizyklisch zu handeln. Antizyklisch bedeutet nicht immer mit dem (Literatur-)Mainstream zu folgen, sondern Dinge auszuprobieren, die zunächst völlig verrückt erscheinen. Hierzu gibt es ein wunderbares Beispiel aus dem Fußball: Beim Elfmeter ist es für den Schützen keine Option, den Ball mittig auf das Tor zu zielen. Schließlich könnte dort noch der Torwart stehen, der dann angeschossen wird. Tatsächlich aber erhöht das Zielen auf die Mitte des Tores die Trefferwahrscheinlichkeit um sieben Prozentpunkte¹⁰.

10.1 Zusammenfassung

Die derzeitige Marktsituation erlaubt Ihnen in der ambulanten Pflege viel mehr Spielraum, als Sie glauben. Denn die derzeitige Situation ist geprägt von:

- Personalmangel,
- hoher Patientennachfrage,
- planwirtschaftlichen Vergütungssituation der Pflegeleistungen.

Sie können also bei der Patientenauswahl so aussieben, dass Sie mühelos Rahmentouren planen können, die Ihren Mitarbeitern und potenziellen Bewerbern entgegen kommen (...wie etwa nur jedes dritte Wochenende zu arbeiten (► Kap. 7.6)). Wenn Sie Patienten ablehnen, haben Sie eben »keine Kapazitäten mehr«. Selbst, wenn abgelehnte Patienten sich bei ihrer Krankenkasse über Sie beschwerten, bleibt das folgen-

¹⁰ Levitt SD, Dubner SJ (2016): Think like a Freak, 16

los. Denn nicht Sie haben den Sicherstellungsauftrag für die gesetzlich Versicherten, sondern immer noch die Kassen¹¹. Aufgrund dieser Gemengelage können Sie also Strukturen schaffen, die für Ihren Pflegedienst wirtschaftlich attraktiv sind und für Ihre Mitarbeiter einen Arbeitsplatz ermöglichen, an dem sie gern tätig sind.

Kümmern Sie sich daher um ein effektives und innovatives Personalmanagementkonzept. Erstellen Sie es u. a. mithilfe dieses Buches und setzen Sie es um. Richtig innovativ handeln Sie, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern zusammen ein solches Konzept entwickeln und es jedes Jahr auf seine Wirksamkeit hin überprüfen. Das ist eine gute Methode, die Floskel »Mitarbeiterbeteiligung« wirklich mit Leben zu füllen. Denn der strukturelle Personalmangel wird sich immer weiter verschärfen – es sein denn, die Politik reißt wirklich das Ruder herum. Bislang – Stand Mitte 2018, bei der Entstehung dieses Buches – wird nur versucht, kleine Pflaster auf große, klaffende Wunden zu kleben. Das Personalmanagement wird also eine zentrale Managementaufgabe bleiben, dieser Wahrheit müssen wir alle ins Gesicht schauen.

10.2 Ausblick

Aufgrund der gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen, die von der Politik nach wie vor nicht mit mutigen Handlungen, sondern mit Aussitzen gewürdigt werden, braucht es für Pflegedienste eine Gesamtstrategie.

Es ist heute schon zu beobachten, dass in der jüngeren Generation das »Mittelfeld« völlig verloren geht. Nimmt man aus meinem Jahrgang (1972) eine Kohorte von zehn Personen, so gab es damals bei den Jugendlichen, junge Erwachsenen einen Überflieger, acht Mittelmäßige und eine Niete. Diese acht Personen im Mittelfeld aber bildeten auch in älteren Generationen immer das stabile Rückgrat einer Belegschaft. Das ist heute vorbei. Auch wenn es nicht wissenschaftlich belegt ist, möchte ich behaupten: Heute gibt es in einer Kohorte von zehn Leuten ein, zwei Überflieger – und den Rest kann man eher vergessen. Genau diese Rückmeldung bekomme ich in meiner beruflichen Praxis immer wieder. Und das deckt sich zu 100 Prozent mit meinen Beobachtungen.

Für einen Pflegedienst bedeutet das, sich die Spitzenleute zu holen und hinsichtlich der Aufgaben, der Bezahlung und der Karrieremöglichkeiten ein attraktives Arbeitsfeld zu schaffen. Das gelingt vor allem mit Spezialisierung, verschiedenen Angebotszweigen und dem Aushandeln interessanter Vergütungen. Letzteres ist unabdingbar, um diese Spitzenleute auch attraktiv zu entlohnen. Seien wir einmal visionär: Neh-

¹¹ § 69, SGB XI Soziale Pflegeversicherung; Das gesamte Sozialgesetzbuch SGB I–XII (2018)

Literatur

- Blanchard K, Zigarmi P et al. (2002): Führungsstile. 9. Aufl. rororo, Reinbek.
- Eyer E, Haussmann TH (2011): Zielvereinbarung und variable Vergütung. 5. Aufl. , Springer Gabler, Heidelberg.
- Ganz W (2014): Strategisches Dienstplanmanagement. Vincentz-Network, Hannover.
- Gutmann J, Klose I (2004): Vergütung: Wie Sie Mitarbeiter leistungsgerecht bezahlen. Haufe-Lexware, Freiburg.
- Kelm R (2003): Personalmanagement in der Pflege: Band 1: Arbeitsrechtliche Grundlagen – Personalbeschaffung – Personalführung. Kohlhammer, Stuttgart.
- Kelm R (2003); Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung in der Pflege. 2. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart.
- Lisges G, Schübbe F (2005): Personalcontrolling. Haufe, Freiburg.
- Lummer C (2013): 100 Tipps für Führungsverantwortliche in Pflege und Begleitung. 3. Aufl.; Brigitte Kunz-Verlag, Hannover.
- Scholz CHR (2000): Personalmanagement. 5. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München.
- Simon W; Scheelen F (2003): Bewerberauswahl leicht gemacht. Redline Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, München.
- Tewes R, Stockinger A (2014): Personalentwicklung in Pflege- und Gesundheitseinrichtungen. Springer, Heidelberg.
- Tewes R (2010): Führungskompetenz ist lernbar. 2. Aufl., Springer, Heidelberg.
- Wieteck P (2000): Personalentwicklung in Pflegeberufen. Recom Verlag, Kassel.

Internet

- <https://www.weiterbildungsberatung.nrw/foerderung/bildungsscheck/individuell-bildungsscheck>
- <https://www.dnqp.de/de/expertenstandards-und-auditinstrumente/#c4624162>, Zugriff am 18.07.2018
- <https://www.merkur.de/leben/karriere/pflegepersonal-verdient-unterdurchschnittlich-zr-9973944.html>, Zugriff am 21.07.2018
- https://www.hensche.de/Rechtsanwalt_Arbeitsrecht_Handbuch_Betriebliche_Uebung.html#tocitem1, Zugriff am 21.07.2018
- www.nettolohn.de/rechner/firmenwagenrechner
- https://www.aerztezeitung.de/politik_gesellschaft/pflege/artic-le/957357/regierungsangaben-95-millionen-ueberstunden-altenpflege.html?sh=1&h=1675742278, Zugriff am 21.07.2018
- <https://www.sozial.de/studie-selbst-fachkraefte-verdienen-deutlich-unterdurchschnittlich.html>
- <https://www.nettolohn.de/brutto-netto-ergebnis>, Zugriff am 24.07.2018
- https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/ArbeitssicherheitUndGesundheitsschutz_node.html, Zugriff am 24.07.2018

Register

- 5,5-Tage-Woche 162
- 5-Tage-Woche 162
- 6-Tage-Woche 161
- 20-Stunden-Kräfte 165
- 30-Stunden-Kräfte 165
- »Einspringprämien« 71
- »Mutti-Touren« 78

- Abmahnung 24
- Anleitungsplan 119, 120
- Anschreiben 47
- Arbeit auf Abruf 169, 171
- Arbeitsatmosphäre 23
- Arbeitsbedingungen 11
- Arbeitsbereich 34
- Arbeitsverträge
 - flexible 165
- Arbeitszeit 81, 164
- Arbeitszeiten 11, 36
- Arbeitszeitmodelle 159
- Arbeitszeugnisse 49
- Aufschlagsrechnung 123
- Aufwärtsbeurteilung 39, 40
- Ausbildungszeugnisse 48

- Basisarbeitszeit 169
- Berufswechsel 91
- Betreuung 195
- Betreuungskapazitäten 187
- Betreuungskräfte 196
- Betriebsklima 11
- Betriebsrat 157
- Betriebszugehörigkeit 138
- Bewerbersauswahl 69
- Bewerbungsgespräch 53, 58
- Bewerbungsunterlagen 46
- Bezahlung 36, 81
- Bonus-Modell 140
- Brutto-Listenpreis 146

- Coaching 205, 209, 212
- Coaching-Konzept 127

- der MDK-Anforderungen 134
- Dienstplan 11, 24
- Dienstplangerechtigkeit 172
- Dienstplanung 173
- Dienstwagen 145, 148
- Dienstwagenüberlassung 148
- Dozenten
 - externe 83
 - interne 83

- Effekte
 - monetäre 153
- Eignungstest 73
- Einsatzplanung
 - wirtschaftliche 125
- Einwandbehandlung 185
- Entlohnungssystem 140
- Entwicklungspotenzial 17
- Erfolgsfragen 220
- Erstgespräch 62, 128
- Expertenstandards
 - nationale 12, 92

- Fachkompetenz 98, 105, 111
- Fehlerkultur
 - positive 26
- Fehlervermeidung 16
- Fortbildung 81
- Fortbildungskonzept 81
- Fortbildungsplanung 81
 - prospektive 88
- Fragetechniken 221
- Freistellung 83
- Freiwilligkeitsvorbehalt 155
- Fremdbewertung 98, 104, 110
- Fremdeinschätzung 99
- Frühtouren 164

- Führen mit Zielen 20
- Führen und Leiten 131
- Führung 35
- Führungsgrundsätze 19
- Führungskräfte 11, 217, 220
- Führungsleitlinie 13
- Führungsstil 15, 18

- Gelber Schein 186
- Geldwerter Vorteil 146
- Generationenkonflikte 223
- Generation Y 225
- Gesprächsleitfaden 59, 66

- Handlungsrahmen 17
- Hauswirtschaft 195
- Hauswirtschaftskräfte 195
- Hierarchieebenen 40
- Hochschulzeugnisse 48
- Hospitation 73

- Informationskultur 30

- Jahresdienstplanung 179

- Kollegen 35
- Kommunikation
 - empathische 126
- Kompetenz
 - personale 100, 106, 114
 - soziale 100, 106, 114
- Kompetenztest 55, 56, 61, 64, 67, 68
- Konflikte 194
- Konfliktlösung 201
- Krankheit 194
- Krankheitsquote 172
- Krisenmanagement 189
- Kündigung 186

- Lebenslauf 46, 48
- Leistungsnachweise 71
- Lernziel 121
- Lohnentwicklung 139
- Lohnindex 139
- Lohnmodelle 137

- MDK 12
- MDK-Prüfung 143, 197
- MDK-Prüfungen 16
- Mehrarbeitsoption 170
- Methodenkompetenz 98, 105, 111
- Minusstunden 186
- Mitarbeiter
 - ehemalige 76
- Mitarbeiterbeteiligung 30
- Mitarbeitercontrolling 16
- Mitarbeiter-Potenzialanalyse 92
- Mitarbeitertraining 118
- Mitarbeitervisiten 82
- Mitarbeiterwerbung 155
- Mitarbeiterzufriedenheit 33, 81
- Mütter
 - junge 78

- Netzwerke
 - soziale 45, 158
- Neueinstellung 45
- Neukunden 27
- Newsletter 30
- Nutzen
 - monetärer 188

- PDL-Trainee 124
- Personalakquise 45, 77
- Personalbedarfsplanung 125
- Personalbefragung 33
- Personaleinsatz 135
- Personalentwicklung 81
- Personalmanagement 11

- Personalmangel 172
- Personalmix 223
- Personalpolitik 13
- Personalrisiken 190
- Pflegedienst 16
- Pflegedienstleitung 58
- Pflegedienstleitungen 11
- Pflegedokumentation 23
 - entbürokratisierte 12
- Pflegefachkraft 53
- Pflegekräfte
 - alleinerziehende 11
- Pflegekräftemangel 11
- Pflegeplanung 56
- Pflegeprozessdokumentation 71, 187
- Pflichtfortbildungen 84, 188
- Pflichtveranstaltungen 84
- Potenzialanalysen 91
- Praxisbegleitung 128, 129, 130, 132
- Problemlösungskompetenz 29

- Qualifikationsniveau 138
- Qualitätsbeauftragter 65
- Qualitätsvorgaben 23

- Rechtssicherheit 154
- Referenzen 49
- Risiken
 - pflegerische 93
- Risikominimierung 190
- Rufbereitschaft 52, 166

- Sanktionen 28
- Schwangerschaft 194
- Selbstbewertung 98, 104, 110
- Selbsteinschätzung 100
- Sonderzahlung 153
- Spättouren 164
- Sprachverständnis 85

- Steuerung
 - betriebswirtschaftliche 71
- Steuerung Pflegeprozess 130

- Teamentwicklung 205
- Teamtraining 202, 205
- Teildienste 165
- Teilzeitbeschäftigung 78
- Teilzeitvertrag 184
- Top-Arbeitgeber 13
- Trainee-Programm 124
- Transparenz 40

- Überlassungsvertrag 149
- Überstunden 159, 165, 183
- Unternehmenskultur 11
- Urlaubsplanung 181
- Urlaubsspitzen 179, 182
- Urlaubstage 52, 183

- Vergütungsmodell 138
- Verkauf von Leistungen 129
- Vermittlungshonorar 156
- Vollzeitkräfte 165
- Vorstellungsgespräch 52
- Vorstellungsgespräche 50

- Weihnachtsgeld 152
- Weiterbildung 81, 90
- Weiterbildungsbedarf 70
- Weiterentwicklung 37, 81, 133
- Wiedereinstieg 79

- Zeitfaktoren 139
- Zeitplan 122
- Zeugnisse 46
- Zielkontrolle 120, 121
- Zielplanung 177
- Zielvereinbarungsgespräche 38

Kennzahlen endlich entschlüsselt



Birger Schlürmann

BWL für die PDL

**Betriebswirtschaftliche Führung
leicht gemacht**

128 Seiten, Softcover
ISBN 978-3-89993-315-4
€ 29,95

Auch als E-Book erhältlich

- Verständlich erklärt – perfekt für Einsteiger
- 1:1-Hilfestellung für die Praxis der ambulanten PDL
- Wissen, das die moderne PDL wirklich braucht

»Keine BWL-Vorkenntnisse erforderlich!«

Birger Schlürmann

Änderungen vorbehalten.

buecher.schluetersche.de



pflegen-online.de

schlütersche
macht Pflege leichter

Innovative Lösungen für Pflegedienste

Keine Fachkräfte, keine Führungskräfte – stattdessen Kündigungswellen und Stress. Das Rekrutieren und Binden von Personal hat sich im Alltag der ambulanten Pflege zu einer Mammutaufgabe entwickelt, die scheinbar nicht mehr zu bewältigen ist.

Doch es geht auch anders! Dieses Buch bietet mehr als 50 Anregungen, Strategien und Methoden, mit denen ambulante Dienste neue Fachkräfte gewinnen und wertvolle Mitarbeiter halten. Lesen Sie,

- wie Sie ausgetretene Pfade verlassen,
- Teams verbessern und
- attraktiv für Bewerber und Mitarbeiter werden.

Es ist gar nicht schwer, ein Premium-Arbeitgeber zu werden – dann klappt's auch wieder mit dem Anwerben von Fach- und Führungskräften!

Der Autor

Birger Schlürmann arbeitet seit 20 Jahren im Management und in der Beratung in der ambulanten und stationären Pflege. Neben seiner Beratertätigkeit ist er erfolgreicher Fachbuchautor und Redakteur – schwerpunktmäßig widmet er sich dabei Themen wie der Wirtschaftlichkeit und der Personalplanung in der Pflege.

ISBN 978-3-89993-316-1



9 783899 933161