



Wirtschaftsprüfung, Recht und Beratung

Ein Instrumentenkoffer für Pflegemanager zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Pflege

Pflegemanager in ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen erhielten im letzten Jahr einen Instrumentenkoffer mit 30 verschiedenen Leitfäden

Von Annemarie Fajardo, CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Köln

Die Aufgaben von Pflegemanagern in ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen sind heutzutage sehr vielseitig und gehen zumeist mit der Planung und Organisation von Mitarbeitenden in verschiedenen Einsatzbereichen pflegerischer Settings einher. Zur erfolgreichen Umsetzung dieses Managements wird eine systematische und methodisch fundierte Vorgehensweise in der Planung, Umsetzung und Auswertung von Gestaltungsaufgaben vorausgesetzt.

Bei näherer Betrachtung einzelner Aufgabenfelder von Pflegemanagern wird deutlich, dass die Hauptverantwortung sowohl in der Personalwirtschaft wie auch in der Organisationssteuerung liegt. Es erscheint demnach wenig überraschend, dass Pflegemanager zur Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden beitragen können, da sie mit Methoden der Personalplanung, wie etwa Dienstplanerstellung, auf die Freizeitgestaltung ihrer Beschäftigten einwirken. Weitere Methoden, die auf die Arbeitszufriedenheit einwirken können, sind zum Beispiel eine gut geregelte Rufbereitschaft, ein Mitarbeiterpool für Springerdienste, Schichtsysteme mit Vertretungsregelungen oder besondere Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

Pilotprojekt zielte auf Kompetenzen des Pflegemanagements ab

Die Relevanz der Arbeitsfelder und Kompetenzen von Pflegemanagern zeichnete sich im letzten Jahr innerhalb eines durch den Pflegebevollmächtigten der Bundesregierung initiierten Pilotprojektes zur „Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Pflege“ ab. Im Auftrag von Herrn Staatssekretär Andreas Westerfellhaus wurden kleine und mittelgroße Pflegeeinrichtungen aktiv dabei unterstützt, ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern.

25 ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen haben an diesem Projekt teilgenommen. Insbesondere Einrichtungsleitungen und Pflegedienstleitungen im stationären Bereich sowie Geschäftsführer/Pflegedienstleitungen und stellvertretende Pflegedienstleitungen im ambulanten Bereich sollten zur Anwendung von bewährten Führungsinstrumenten geschult und bei der selbstständigen Umsetzung dieser Instrumente mittels eines auf die Bedarfe der Einrichtung zugeschnittenen Instrumentenkoffers beraten werden. Auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche, den Beratungserfahrungen der für dieses Projekt ausgewählten Berater und den Erkenntnissen aus einem Work-



Annemarie Fajardo

shop mit Fach- und Berufsverbänden der Pflegebranche wurden in einem ersten Schritt klassische Personalführungsinstrumente zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erarbeitet und in 30 pragmatische Handlungsleitfäden überführt, die acht unterschiedlichen Handlungsfeldern zugeordnet wurden (vgl. Abbildung). Parallel dazu wurden potenzielle Einrichtungen für das Projekt gesucht, die die Mindestanforderungen von max. 80 Klienten bei ambulanten und max. 60 Mitarbeitern bei stationären Pflegeeinrichtungen erfüllten. Von insgesamt 176 Bewerbern wurden schließlich 25 Pflegeeinrichtungen in allen 16 Bundesländern – unter

der Maßgabe einer hohen Heterogenität – ausgewählt. So wurden unterschiedliche Versorgungs- und Trägerarten sowie die Lage der Einrichtung (ländlich/städtisch) bei der Auswahl berücksichtigt. In einem zweiten Schritt wurden nach erfolgreicher Auswahl der Projektteilnehmer Bedarfsanalysen durchgeführt, die eine Strukturbeurteilung, eine Mitarbeiterbefragung und mindestens ein Interview mit den relevanten Führungskräften vor Ort beinhaltete. Auf Grundlage der Auswertungsergebnisse konnten den teilnehmenden Einrichtungen somit passende Führungsinstrumente für die selbstständige Anwendung des Instrumentenkoffers empfohlen werden. Regionale Schulungen und Vor-Ort-Beratung an drei unterschiedlichen Tagen durch einen erfahrenen Berater ermöglichten den Führungskräften folglich eine autodidaktische Anwendung der Leitfäden in der eigenen Einrichtung. Die Anwendung von Führungsinstrumenten, die auf die Bedarfe der teilgenommenen Einrichtungen zugeschnitten waren, stießen auf eine äußerst positive Resonanz bei den teilgenommenen Pflegemanagern. Wiederholte Äußerun-

gen der Einrichtungen, etwa das Projekt zu verlängern und mehr Unterstützung durch Berater vor Ort zu erhalten, wurden im Zuge der regelmäßigen Berichterstattung an den Pflegebevollmächtigten weitergegeben.

Unterstützung der Führungskräfte bundesweit ausrollen

Die Erkenntnisse aus diesem Pilotprojekt könnten zukünftig in eine bundesweite Umsetzung übergehen. Die endgültige Entscheidung hierzu wird jedoch erst mit den Auswertungsergebnissen zur Evaluation vom BQS-Institut und in Abstimmung mit den Fach- und Berufsverbänden getroffen werden können. Wenn die wissenschaftliche Begleitung dieses Projektes positive Ergebnisse im Sinne der Arbeitszufriedenheit von Pflegenden aufweist, könnten weitere Einrichtungen vom eigens für das Projekt entwickelten Instrumentenkoffer profitieren und ihre Kompetenzen im Bereich der Personalführung ausbauen. ♦

Weitere Informationen:
www.curacon.de

Anzeige

Ihr Experte in der Pflege.

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

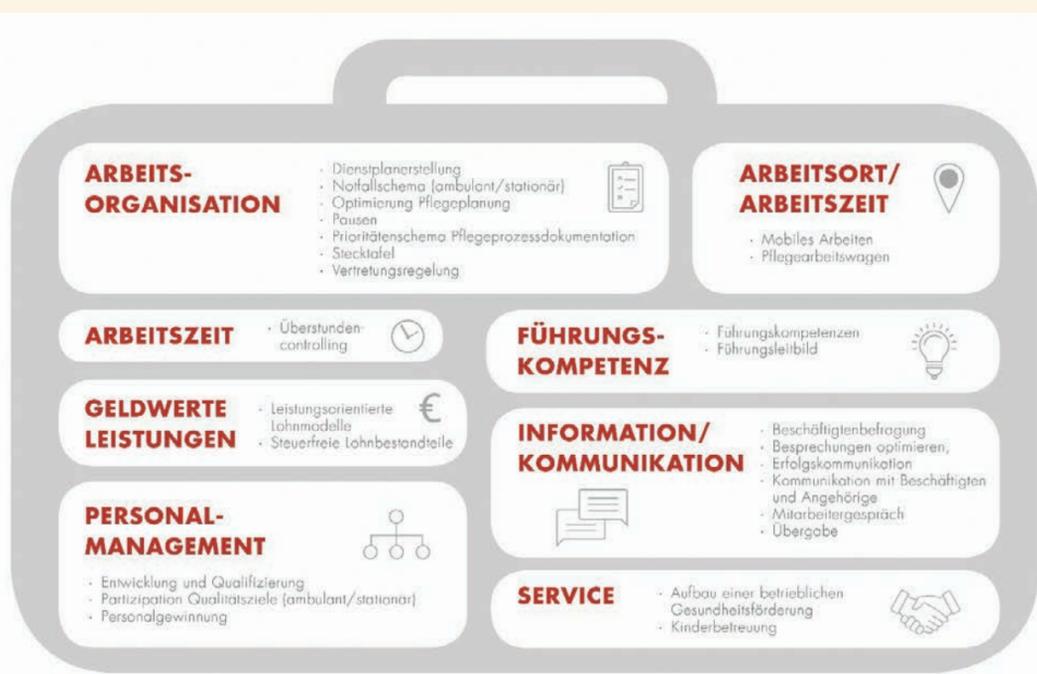
STEUERBERATUNG

UNTERNEHMENSBERATUNG

RECHTSBERATUNG

CURACON

SICHERHEIT GEBEN. LÖSUNGEN BIETEN.



Die entwickelten Leitfäden sind acht verschiedenen Handlungsfeldern zugeordnet worden.