



Pflege
MANAGEMENT



Strategien &
Tipps von PDL'ern
für PDL'er

Birger Schlürmann

Was die PDL wirklich braucht

Neue Lösungen für richtig gute Arbeitsbedingungen

schlütersche



Birger Schlürmann

Was die PDL wirklich braucht

Neue Lösungen für richtige gute
Arbeitsbedingungen

Strategien &
Tipps von PDL'ern
für PDL'er

schlütersche



Birger Schürmann arbeitet seit 20 Jahren im Management und in der Beratung für ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen.



»Die Ziele liegen immer
jenseits der Angst!«

BIRGER SCHLÜRMANN



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.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8426-0847-4 (Print)

ISBN 978-3-8426-9086-8 (PDF)

ISBN 978-3-8426-9087-5 (EPUB)

© 2021 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 Autoren 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: jozefmicic – stock.adobe.com

Covergestaltung und Reihenlayout: Lichten, Hamburg

Satz: Sandra Knauer Satz · Layout · Service, Garbsen

Inhalt

Vorwort	7
1 Die grundlegenden Probleme	9
1.1 Gestatten: Das ist Ihr Job!	14
1.2 Gesellschaftliche Umwälzungen – nur eine Hypothese oder doch belegbar?	20
2 Beruf »Pflegedienstleitung«	23
2.1 »Noch liebe ich meinen Job«	24
2.2 »Ich möchte ein Premium-Anbieter werden«	27
2.3 »Zukünftig werde ich den Job verlassen«	31
2.4 »Ich möchte beruflich durchstarten«	35
2.5 »Ich musste mir ein dickes Fell zulegen«	36
2.6 »Wir nutzen die Krise, um dazu zu lernen«	41
2.7 Fazit: Es muss anders werden, wenn es gut werden soll	45
2.7.1 Menschlich, agil, kundenorientiert – so könnte Pflege sein	45
2.7.2 Es fehlen Budgetverantwortung und Gestaltungsspielräume	46
2.7.3 Sind wirklich alle Trägerverbände noch auf der Seite der Einrichtungen?	47
2.7.4 Die Politik bestimmt die Rahmenbedingungen, oder?	47
2.7.5 Aktuelle Bedrohungen durch die Corona-Krise	48
3 Und hier sind die Lösungen für Ihre drängendsten Probleme	50
3.1 Die Dienstplanung: eine OP am offenen Herzen	51
3.1.1 Dienstpläne eigenverantwortlich erstellen	53
3.1.2 Wochenend-Dienste: nur alle 2,5–3 Wochen!	57
3.2 Unbeliebte Dienste verteilen	60
3.2.1 So kann eine Verteilungsgerechtigkeit bei unbeliebten Diensten aussehen	60
3.3 Lange Freiphasen dank innovativer Arbeitszeitmodelle	63
3.3.1 Modell 1: Der Klassiker »7 Tage Dienst, 7 Tage frei«	64
3.3.2 Modell 2: Viele Überstunden anhäufen und lange frei haben	65
3.4 Die Methode der »erweiterten Urlaubsbesprechung«	67
3.5 Sehen Sie sich als Coach und Trainer	68
3.5.1 Reagieren Sie noch, oder agieren Sie schon?	69
3.5.2 Durchbrechen Sie verkurstete Denkmuster	71
3.5.3 Kontern Sie mit Bedacht	72
3.5.4 Verwandeln Sie Schwächen in Stärken	74
3.5.5 Prioritätssetzung als Angstkiller	78

3.5.6	Arbeiten Sie mit nachhaltigen Verhaltensänderungen	80
3.5.7	Wenden Sie die Erfolgskommunikation an	84
3.5.8	Gemeinsame Ziele von Mitarbeitern und Unternehmern	88
3.5.9	Systemisches Fragen überwindet Gräben	92
3.5.10	Der Mitarbeiter muss seine Grenzen kennenlernen	97
3.5.11	Reflektieren Sie sich selbst	100
3.6	Karriere und Entwicklung	102
3.6.1	Fachliche Teamentwicklung	103
3.6.2	Mitarbeitermotivation mit Kompetenzprofilen	106
3.6.3	Leistung muss sich auf dem Konto sichtbar machen – ein Win-Win-Prämienmodell	108
3.6.4	Budgetverantwortung für die PDL	114
3.6.5	Vom Umgang mit Kranken- und Pflegekassen	118
3.7	Die Mitarbeiterpflege	122
3.7.1	Mitarbeitergespräche im Sinne von NLP	123
3.7.2	So hebeln Sie Vermeidungsstrategien aus	132
3.7.3	Das ABC-Formular zur Verhaltenssteuerung	137
3.7.4	Fördern Sie leistungsschwache Mitarbeiter	141
3.8	Fazit	145
3.8.1	Gezielt handeln und große Effekte erzielen	146
3.8.2	Machen Sie Ihre Situation öffentlich	147
4	Forderungen an die Politik	148
4.1	Gleiche Prüfregularien für alle	148
4.2	Die Macht der Kassen brechen	150
4.3	Entscheidung zwischen Planwirtschaft und Marktwirtschaft	151
4.4	Unattraktive Arbeitszeiten entsprechend vergüten	153
4.5	Schluss mit Aussitzen	155
4.6	Das Rothgang-Gutachten zur Personalbemessung und Pflegefinanzierung	157
4.7	Die Darstellung der Pflege in den Medien	158
5	Fazit – oder: Der Blick in die Glaskugel	160
5.1	Wer soll das alles bezahlen?	161
5.2	Eine gewagte These – Es gibt ein schnelles Ende des Personalmangels in der Pflege!	163
Literatur	164	
Register	165	

Vorwort

Ich durfte im Jahr 2019 aktiv beim Projekt »Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Pflege« mitwirken. Mein damaliger Kollege Dr. Jan Appel und ich konnten den Zuschlag bei der entsprechenden Ausschreibung für unseren ehemaligen Arbeitgeber gewinnen. Im Projektverlauf ist mir aber immer deutlicher geworden, wie sehr sich in den letzten Jahren der Branchenfokus auf die Mitarbeiterzufriedenheit und auf den Pflegepersonalmangel gelegt hat. Was aus meiner Sicht völlig hintenüber fällt, ist die Situation und die Arbeitszufriedenheit der Pflegedienstleitungen.

Oft geht es in der Literatur, in Diskussionen und Projekten immer um die Mitarbeiter in der Pflege sowie um die Patienten und Bewohner. Diese Themen sind aus meiner Sicht hinreichend auserzählt. Zumal sich vor allem bei der Bezahlung für Pflegekräfte endlich etwas in die richtige Richtung bewegt. Was hingegen endlich in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung gehört, sind die Sorgen und Nöte der Pflegedienstleistungen.

Aus diesem Grunde befasst sich das vorliegende Buch ausschließlich mit der Sichtweise und der Situation von Pflegedienstleitungen. Mein Ziel ist es nicht weniger, als grundsätzlich deren Arbeit endlich einmal gebührend zu würdigen und ihnen Möglichkeiten aufzuzeigen, das eigene, problematische Arbeitsfeld so umzugestalten, sodass der Job wieder Freude macht. Denn das ist das Gute am Job der PDL: Wohl kaum eine andere Position in der Altenpflege kann so viel Handlungs- und Gestaltungsspielraum eröffnen wie die Position der Pflegedienstleitung im ambulanten Pflegedienst. Aber auch die PDL-Kollegen im stationären Bereich hätten bei besseren Rahmenbedingungen ebenfalls ein vielseitiges Tätigkeitsfeld, das u. a. Raum für Innovationen im Bereich Pflege und auch der Personalentwicklung gäbe.

Mein Buch richtet sich deshalb sowohl an ambulante als auch stationäre Pflegedienstleitungen, wenn auch einige Beispiele eher auf den ambulanten Bereich zugeschnitten sind. Das gilt v. a. für die Beispiele zur Entlohnung, die Prämienmodelle und manche Arbeitszeitmodelle. Das liegt einfach daran, dass der Handlungsspielraum in der ambulanten Pflege strukturell bedingt breiter ist und die betriebswirtschaftliche Steuerungsmöglichkeiten bzw. -erfordernisse für die ambulante PDL höher sind. Hingegen sind alle Beispiele und Anregungen im Bereich »Kommunikation und Coaching« sowohl ambulant als auch stationär anwendbar.

Für dieses Buch habe ich einige Pflegedienstleitungen aus verschiedenen beruflichen Umfeldern zu Wort kommen lassen. Aus den Interviews wird sehr deutlich, wo der Schuh drückt. Aber gleichzeitig wird auch viel Hoffnung geäußert und es schwingt sehr viel Eigenmotivation und Innovationskraft mit.

Um die Pflegedienstleitungen auch konkret im Gespräch mit budgetverantwortlichen Vorgesetzten zu unterstützen, führe ich immer wieder Rechenbeispiele und Methoden auf. Diese können als Vorlage genutzt werden, um heikle Budgetgespräche mit Vorgesetzten durchzuführen. Leider ist es oft so, dass Pflegedienstleitungen nicht befugt sind, über ein Budget zu verfügen. Im Gegenzug sollen sie aber vor allem mängelfreie MDK-Prüfungen liefern, einen überstundenfreien Dienstplan gewährleisten, die Krankheitsquote unter 5 Prozent drücken und natürlich den Pflegegradschnitt hoch halten bzw. im ambulanten Dienst zweistellige Renditen sicherstellen.

Im letzten Abschnitt habe ich Wünsche und auch Forderungen an die Politik und die Kostenträger zusammengetragen. Das ist dringend notwendig, wenn sich nachhaltig etwas an den allgemeinen Bedingungen in der Altenpflege ändern soll. Ein »weiter so« kann nicht die Antwort sein. Denn nicht nur der Verlust von Pflegefach- und hilfskräften, die aus dem Beruf fliehen, sondern auch die Flucht der Pflegedienstleitungen muss gestoppt werden. Aber solange Politik und Kostenträger Rahmenbedingungen dulden, in denen eine PDL weniger verdienst als im bundesweiten Durchschnitt (ca. 4.000 Euro brutto im Monat über alle Branchen) und gleichzeitig täglich verzweifeln, weil sie die Bewohner- bzw. Patientenversorgung nicht mehr sicherstellen können, brauchen wir uns nicht zu wundern, wenn es immer weniger gute und innovative Pflegedienstleitungen gibt.

Eine Pflegedienstleitung ist sowohl in einer stationären Einrichtung als auch in einem ambulanten Pflegedienst der Dreh- und Angelpunkt. Und die PDL ist vor allem das Aushängeschild nach außen. Da kommt es auch auf die Ausstrahlung an. Hierzu passen ein paar treffende Sätze, die von Sonja Hollerbach (Coach und Dozentin) stammen, die sie auf der Online-Plattform LinkedIn veröffentlicht hat: »Erkennt man einen Menschen nicht vielmehr an der Atmosphäre, die er durch seine Gegenwart erzeugt, statt an dem, was er sagt? Denn in dieser kleinen und umso feineren Frage versteckt sich so viel Wahrheit, deren Tiefe Du erst dann vollkommen zu verstehen magst, sobald Du Dich mit Dir selbst und anderen in Verbindung fühlst.

Atmosphäre ist etwas Magisches. Du bist die Atmosphäre. Schaffst Du eine Atmosphäre der Wertschätzung, der Achtung, des Wohlfühlens? Schaffst Du es, durch Deine bloße Anwesenheit, Andere größer zu machen oder hast Du Angst, dabei selbst kleiner zu werden?

Du bist der Ursprung für all das, was in Deinem Außen ist. Bist Du in Dir gefestigt und im Reinen, dann sind genau das auch die »Vibes«, die Du aussendest und die die Atmosphäre um Deine Person erschaffen.«

1 Die grundlegenden Probleme

Als klassische ambulante oder stationäre Pflegedienstleitung tragen Sie im Schnitt die Verantwortung für 109 Patienten¹ bzw. 64 Heimbewohner² bei durchschnittlich ca. 77 Pflegeplätzen³. Hierbei handelt es sich v. a. um pflegebedürftige Menschen mit zum Teil erheblicher Multimorbidität im körperlichen und/oder psychischen Bereich.



Als Pflegedienstleitung sind Sie gegenüber den Kostenträgern (Kranken- und Pflegeversicherung sowie Sozialhilfeträgern und Heimaufsichtsbehörden) als verantwortliche Pflegefachkraft gemeldet. Eine »verantwortliche Pflegefachkraft« ist Teil der Betriebsleitung. Zu Ihrem Aufgabenbereich gehören im ambulanten Bereich somit die Planung, die Organisation und Kontrolle – also konkret die komplette Steuerung des gesamten Pflegedienstes.

Neben der Zusammenarbeit mit den Hilfebedürftigen und Ihren Angehörigen gehört auch die Erstellung und Beurteilung von Mitarbeitern zu Ihren Tätigkeiten. Wenn Sie den Begriff der »Steuerung« genauer betrachten, zählt natürlich die Steuerung der pflegerischen Prozesse zu Ihren Kernaufgaben. Als »Durchschnitts«-PDL müssen Sie also im Schnitt die Pflegeverläufe von 109 Patienten/64 Heimbewohnern im Blick haben und notfalls schnelle und manchmal auch unpopuläre Maßnahmen treffen, um Schaden vom Patienten/Bewohner fernzuhalten.

¹ <https://www.pflegemarkt.com/2019/05/27/marktanalyse-zahlen-daten-fakten-analyse-ambulant-2019/>

² <https://gesundheitsdaten.kbv.de/cms/html/17044.php>

³ <https://www.pflegemarkt.com/2016/10/28/anzahl-und-statistik-der-altenheime-in-deutschland/>

Wenn Sie im ambulanten Bereich arbeiten, werden Sie festgestellt haben, dass Sie sich immer mehr auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg und die Steuerung des Personals beschränken müssen, wobei Letzteres immer mehr zunimmt. Die gute Pflegequalität aber fällt dabei hintenüber. Aus haftungsrechtlicher Sicht ist das ein Ritt auf der Rasierklinge: Ein Urteil von 2009 des Bundessozialgerichts⁴ untermauert nämlich die Priorität für die Pflegedienstleitung, sich v. a. um die Steuerung der pflegerischen Prozesse zu kümmern.

Hintergrund des Urteils war ein Rechtsstreit zwischen einem Altenheimträger (Kläger) und einer Pflegekasse (Beklagte). Der Träger wollte für eine seiner Einrichtungen die Funktion der Einrichtungsleitung mit der Funktion der PDL in einer Stelle verschmelzen. Die zuständige Pflegekasse wollte dieses Vorgehen nicht akzeptieren. Im Endeffekt scheiterte die Klage.

Die gleichzeitige Wahrnehmung der Funktion als Heimleitung und Pflegedienstleitung ist von Gesetzes wegen nicht grundsätzlich untersagt. Die verantwortliche Pflegefachkraft muss ihren Aufgabenbereich aber im Wesentlichen in der verantwortlichen Tätigkeit im Pflegebereich haben. Interessant ist die Urteilsbegründung: »(...) Denn ihr [der PDL] obliegt nach den Vorstellungen des Gesetzgebers nicht nur die Verantwortung im Sinne einer Haftung für pflegerisches Missmanagement und etwaige Fehler, sondern darüber hinaus auch die fachlich-pflegerische Gesamtverantwortung und Leitung. Hierzu zählen in der Regel die Patientenaufnahme und Pflegeanamnese, die fachliche Planung der konkreten Pflegeprozesse, die Überwachung der Qualitätsmaßstäbe sowie die Aufstellung fallbezogener Dienstpläne, die Durchführung von Dienstbesprechungen u. ä. (...)«.

Dieses Urteil macht glasklar deutlich, was wirklich Ihre Aufgaben als Pflegedienstleitung sind. Leider sieht die Realität anders aus, wie die nachstehenden Beispiele ambulant und stationär zeigen:

⁴ <https://raheinemann.de/bsg-anforderungen-an-staendige-verantwortung-einer-verantwortlichen-pflegefachkraft/>

2 Beruf »Pflegedienstleitung«

Schauen wir doch mal, wie es Ihren Kolleginnen und Kollegen geht! Im Folgenden werden Sie sechs Interviews lesen. Bei der Wahl der Interviewpartner habe ich mich um ein möglichst breites Spektrum bemüht. So begegnen Sie gleich Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Bundesländern, mit unterschiedlichen Biografien, aus verschiedenen Generationen, die unterschiedlichen Tätigkeiten nachgehen und auch verschiedene Situationen erleben. Es ist ein kleiner Hauch von Repräsentativität.

Die Interviews führen von der persönlichen Motivation, eine Führungsrolle in der Altenhilfe zu übernehmen, über Sorgen und Wünsche hin zu den individuellen Zukunftsperspektiven. Sie enthalten auch Forderungen an die Akteure aus Politik, Trägerverbänden, aber auch den Trägern selber. Interessant ist, dass sich etliche Sichtweisen decken, obwohl die Interviewpartner vollkommen verschiedene Hintergründe haben.

Vor dem aktuellen Hintergrund der Corona-Pandemie im Dezember 2020 ist auf den letzten Metern der Manuskripterstellung auch eine Pflegedienstleitung aus einer stationären Einrichtung zu Wort gekommen, die gerade besonders mit den Auswüchsen der Pandemie und der diesbezüglichen behördlichen Anordnungen zu kämpfen hat (► Kap. 2.6) – und der Verzweiflung nahe ist. Gerade für Leitungskräfte in Pflegeeinrichtungen werfen die Folgen der Pandemie ein weiteres Schlaglicht auf die Problematik, die die Pflegedienstleitungen in ihrer täglichen Arbeit ausgesetzt sind.

Aus diesen Interviews ergibt sich auch die Auswahl an Lösungsmöglichkeiten, die ich Ihnen im Kapitel 3 präsentiere. Ebenso bilden sich daraus Forderungen an die Politik und ein spekulativer Blick in die Zukunft der Altenpflege im Allgemeinen und der Pflegedienstleitungen im Speziellen (► Kap. 4).

Doch nun zu den Interviews. Sie spiegeln die Alltagsrealität von Führungskräften wider und zeigen deren Praxisprobleme. Zum Teil füllen die Interviewpartner eine Doppelrolle aus PDL und Inhaber als oberster Leitung aus.

3 Und hier sind die Lösungen für Ihre drängendsten Probleme

Ich möchte Ihnen in diesem Buch realistische Lösungen bieten, die Ihre eigenen Arbeitsbedingungen nachhaltig verbessern. Nach der Lektüre – so hoffe ich – können Sie wieder mit innerer Ruhe und Freude an die Arbeit gehen, statt mit Angst und ständig unter Druck.

Aber natürlich muss ich eine Einschränkung machen: Meine Lösungsvorschläge werden keine schnellen Wunder bewirken. Sie sind ja realistisch – und in der Realität sind Wunder nun mal selten. Aber es gibt eine Reihe von Lösungen, die Sie langsam in den bestehenden Rahmenbedingungen umsetzen können. Lösungen, die nachhaltig sind und immer die jeweilige Situation verbessern. So viel kann ich Ihnen versprechen!



Ihr oberstes Ziel als Pflegedienstleitung sollte es sein, mittel- bis langfristig eine enge Verbindung und einen stark ausgeprägten Teamgedanken zwischen pflegerischer Leistung (also PDL, stellvertretender PDL, Wohnbereichs- und Teamleitungen) mit dem gesamten Pflege-, Betreuungs- und Hauswirtschaftsteam zu erlangen. So kommen Sie gegenüber der Geschäftsführung in eine ganz andere Verhandlungs- und Gesprächsposition.

Je höher also Ihre Haushalt als PDL ist, desto besser können Sie Ihren Aufgaben nachkommen – und desto fairer wird es, wenn man die Verantwortungen (hoch) und die Befugnisse (gering) einer PDL einander gegenüberstellt.

Meine Vorschläge und Maßnahmen betreffen die Bereiche

- Dienstplanung,
- Coaching und Training der Mitarbeiter und des Teams,
- Karriere und Entwicklung und
- gezielte Mitarbeiterförderung.

4 Forderungen an die Politik

Die Interviews mit den Pflegedienstleitungen (► Kap. 2) haben deutlich gemacht, dass es immer noch an vielen Dingen mangelt. Zusammengefasst können wir die Erwartungen der pflegerischen Leistungsebene mit dieser Aufzählung abbilden:

- Anpassung des Personalschlüssels nach oben,
- Erweiterung und Ausbau der Pflegestudiengänge,
- positive Außendarstellung des Arbeitsfeldes,
- positive Einflussnahme auf die Medien im Sinne der Pflege,
- einheitliche PDL-Ausbildung, die modernen Anforderungen entspricht.
- einheitliche Aufgabenbeschreibung von Pflegefachkräften und Pflegehelfern,
- Kontrollen von Vertragspartnern und Aufsichtsbehörden entsprechend der Regeln, sodass ein Entkommen »schwarzer Schafe« nicht möglich ist.

4.1 Gleiche Prüfregularien für alle

Die Kommunen sind natürlich bestrebt, hilfs- und pflegebedürftige Menschen unterzubringen und entsprechende Kapazitäten vorzuhalten. Der andere wichtige Akteur, die Pflegekassen, haben einen Sicherstellungsauftrag. So steht im § 69 SGB XI geschrieben: »*Die Pflegekassen haben im Rahmen ihrer Leistungsverpflichtung eine bedarfsgerechte und gleichmäßige, dem allgemein anerkannten Stand medizinisch-pflegerischer Erkenntnisse entsprechende pflegerische Versorgung der Versicherten zu gewährleisten (Sicherstellungsauftrag). Sie schließen hierzu Versorgungsverträge sowie Vergütungsvereinbarungen mit den Trägern von Pflegeeinrichtungen (§ 71) und sonstigen Leistungserbringern. Dabei sind die Vielfalt, die Unabhängigkeit und Selbständigkeit sowie das Selbstverständnis der Träger von Pflegeeinrichtungen in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben zu achten.*«

Und genau hier fällt möglicherweise ein Problem an: Im Zuge des sich ständig verschärfenden Personalmangel fällt es zugelassenen Pflegeeinrichtungen immer schwerer, Patienten zu versorgen oder überhaupt noch aufzunehmen. Es gibt bereits

5 Fazit – oder: Der Blick in die Glaskugel

Eine bessere Personalausstattung mit einer besseren Bezahlung der Mitarbeiter kann auch für die Pflegedienstleistungen einen entlastenden Effekt haben. Sollte sich in der Altenpflege im Fachkraftssektor eine Durchschnittsentlohnung von 3.500 bis 4.000 Euro inklusive Zuschlägen manifestieren, werden sich viele Fachkräfte dreimal überlegen, den Beruf zu verlassen. Denn ein solches Gehalt wird für die meisten Kräfte außerhalb des Pflegeberufes nicht realisierbar sein, da das Mediangehalt in Deutschland für einen Vollzeitarbeitnehmer bei ca. 2.500 Euro brutto im Monat³² liegt. Mediangehalt bedeutet, dass genau 50 Prozent weniger als die ca. 2.500 Euro verdienen und genau 50 Prozent eben mehr.

Verbesserungen bei der Personalausstattung und bei der Bezahlung dürften also zwei ganz wesentliche Faktoren sein, den Pflegenotstand zu lindern. Das wiederum dürfte Ihre Arbeit als Pflegedienstleistungen wieder leichter machen: Wenn endlich geschriebene Dienstpläne weder verbindlich sind und das Umschiffen von Wochenend- und Feiertagsdiensten im Portemonnaie der Mitarbeiter spürbare Krater hinterlässt, können Sie sich endlich wieder auf Ihre Kernaufgaben zurückziehen: Weiterentwicklung der Pflegequalität, fachliche und methodische Weiterentwicklung des Teams, stabiler Rückhalt (»Fels in der Brandung«) für das Team und Mitwirkung bei der Unternehmensentwicklung.

³² https://www.focus.de/finanzen/karriere/einkommensverteilung-nach-perzentilen-so-viele-menschen-verdienen-in-deutschland-weniger-als-sie_id_10552510.html

Register

- ABC-Formular
 - zur Verhaltenssteuerung 137
- Akademisierung 156
- Angstkiller 78
- Arbeitszeiten
 - familienfreundliche 57
 - unattraktive 153
- Arbeitszeitmodelle
 - 7 Tage Dienst, 7 Tage frei 64
 - innovative 63
- Arbeitsziele 90
- Budget
 - für Extra-Prämien 117
- Budgetfreigabe 117
- Budgetverantwortung 46, 114
- Bürger-Pflegeversicherung 162
- Coaching 156
- Corona-Krise 48, 163
- Denkmuster 71
- Dienste
 - unbeliebte 60
 - Vereinbarung 63
 - Verteilungsgerechtigkeit 60
- Dienstplanerstellung 51
 - eigenverantwortlich 53
 - Organisation 56
 - Rahmenbedingungen 53
 - Reflexionsrunde 56
 - Testlauf 57
- Dienstplanung 51
- Dilemma
 - ethisches 89
- Eisberg-Phänomen 123
- Erfolge
 - dokumentieren 87
- Fortbildungsbudget 117
- Fragen
 - hypothetische 96
 - systemisches 92
- Freiphasen 63
- Gesprächsaufbau 126
- Jahresarbeitsstunden 66
- Jahresplanung 67
- Kontern 72
- Kostenträger 48
- Leistungen nach § 37 SGB V
 - Checkliste 120
- Leistungsdruck 88
- Leistungsstunden 54
- MDK-Prüfungen 121
- MDK-Qualitätsprüfungen 149
- Meta-Mirror-Übung 127
- Mitarbeiter
 - Erfolgskommunikation 84
 - leistungsschwache 141
 - Leistungs-Test 142
 - Motivation 106
 - Profile 105
 - Verhaltensänderung 82
 - Vermeidungsstrategien 20
 - Zusatzausbildungen 103
- Mitarbeiterführung 147
- Mitarbeitergespräche 123
- Mitarbeiterpflege 122
- Mitarbeiters
 - Komfortzone 97
- Nettoarbeitsstunden 67
- NLP 123

- Personalausstattung 160
Personalbemessung 157
Personalbudget 115
Personaleinsatzplanung 51
Pflegedienstleitung
– Agieren 69
– Anforderungen 19
– Arbeitsfeld 145
– Budgetverantwortung 46
– BWL-Kompetenzen 116
– Coach und Trainer 68
– Fähigkeitsprofil 75
– Interviews 23
– Qualifikation 88
– Stellenbeschreibung 14
– Verantwortung 9
Pflegefinanzierung 157
Pflegekassen
– Prüfregularien 148
Pflegeversicherung 162
Prioritätensetzung 78
– Vier-Felder-Matrix 78
- Rahmenbedingungen 47
- Schwächen 74
Selbstreflexion 100
SGB V-Verordnungen
– abgelehnte 118
Sonn- und Feiertagszuschläge 155
Stärken 77
Stressfaktor
– Personalmanagement 20
- Teamentwicklung
– fachliche 103
Trägerverbände 47
- Überstunden 65
Unternehmensziele 90
Urlaubsbesprechung, erweiterte 67
- Verhaltensänderungen
– nachhaltige 80
Vermeidungsstrategien
– aushebeln 132
Vermeidungsverhalten 133
- Win-Win-Prämienmodell 108
Wochenend-Dienste 57
- Zeitzuschläge
– steuerfreie 154
Ziele 88
Zielkonflikte 90
Zusatzausbildungen 103

Kennzahlen endlich entschlüsselt



Birger Schürmann

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 Schürmann

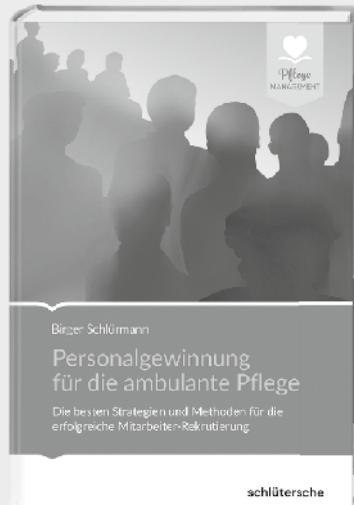
Änderungen vorbehalten.

buecher.schluetersche.de



pflegen-online.de

Neue Wege – neues Personal



Birger Schluermann

Personalgewinnung für die ambulante Pflege

**Die besten Strategien und Methoden
für die erfolgreiche Mitarbeiter-Rekrutierung**

238 Seiten, Hardcover

ISBN 978-3-89993-316-1

€ 39,95

Auch als E-Book erhältlich

- 50 innovative Methoden zur Personalgewinnung in der ambulanten Pflege
- Individuelle Lösungen, die in der Praxis bestehen
- Handbuch für Pflegedienste, die mehr als den Durchschnitt bieten wollen

**»Machen Sie das Wort ›Personalnot‹
zu einem Fremdwort.«**

Birger Schluermann

Änderungen vorbehalten.

Nutzen Sie Ihre Gestaltungsspielräume

Pflegedienstleitung (PDL) – Es gibt kaum eine andere Position in der Altenpflege, die so viel Handlungs- und Gestaltungsspielräume eröffnet, v. a. in der ambulanten Pflege. Aber auch stationäre PDL'er können mehr bewegen, als sie oft glauben.

Dafür müssen PDL'er allerdings die vier wesentlichen Faktoren kennen und entwickeln:

1. Die Mitarbeiter kennen und führen
2. Das Team stärken und entwickeln
3. Betriebswirtschaftliche Kompetenzen erwerben und nutzen
4. Bei den Vorgesetzten sachlich argumentieren und kompetent verhandeln

In diesem Buch steht alles drin, was Pflegedienstleitungen heute brauchen. Auch innerhalb der engen Rahmenbedingungen sind Verbesserungen möglich und nötig.

Der Autor

Birger Schlürmann arbeitet seit 20 Jahren im Management und in der Beratung für ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen.