

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	Hospitalisationstag/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