

Organisatorische Rahmenbedingungen

Um den Qualifikationsmix in der Pflege sichern und im Sinne einer patientenorientierten Versorgung einsetzen zu können, müssen in der ambulanten Pflege folgende Rahmenbedingungen erfüllt sein:

Führung:

Mit Blick auf die Auswirkungen, die der Qualifikationsmix auf das Pflegeteam haben kann, braucht es flache Hierarchien, in der Pflegefachkräfte jeden Qualifikationsniveaus ihren Platz finden können, bei gleichzeitig klaren strukturellen Vorgaben und „Spielregeln“, die durch die Führung vorgegeben und gesichert werden müssen. Gleichzeitig braucht es das Vertrauen der Führung in die Mitarbeiter, damit diese ihre Kompetenzen in die Versorgung und in das Team einbringen können. Aufgrund der durch den Qualifikationsmix steigenden Anforderungen an Kommunikation und Schnittstellenmanagement muss Führung außerdem für Transparenz – vom oberen Management bis hinunter in die Teams – sorgen. Zu überlegen wären Modelle wie bspw. „Führung im Team“.

Soll der Qualifikationsmix dem patientenorientierten Versorgungsprozess dienen, darf es sich nicht um ein zu starres Konstrukt handeln. Er muss sowohl patientenseitige Veränderungen annehmen wie auch Pflegefachkräften die Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung bieten können. Folglich muss Führung auch Veränderungen gegenüber offen sein (change management) und „über den Tellerrand“ blicken können, um intern wie extern wechselnde An- und Herausforderungen erkennen und darauf strategisch reagieren zu können. Hierbei kann eine Einbindung der Organisation in übergeordnete Strukturen helfen, das eigene Arbeitsfeld nicht isoliert zu betrachten, sondern auch außenliegende Faktoren, die auf die Organisation einwirken, zu erkennen. Wichtig wäre dazu etwa der Austausch mit externen Akteuren wie Selbsthilfegruppen etc.

Organisationskultur:

Eine positive Fehlerkultur im Sinne einer „no blame-culture“ steigert nicht allein die Arbeitszufriedenheit, sondern fördert auch die selbständige Arbeit und ermöglicht es Fachkräften unterschiedlicher Qualifikationsniveaus, ihr Wissen und Können im Team aktiv einzubringen. Allen Mitarbeitern in der Organisation muss wertschätzend begegnet werden. Ein gelebtes Diversity Management kann diesen wertschätzenden Umgang befördern.

Die Organisation muss ebenso offen für Innovationen sein, Herausforderungen erkennen und mit Blick hierauf agieren können. Dies kann etwa auch den gezielten Einsatz neuer technischer oder digitaler Lösungen zur Erleichterung des Versorgungsprozesses, immer abhängig vom Patientenbedarf, bedeuten.

Eine „Corporate Identity“ kann das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber stärken. Bspw. verlassen viele Bachelor-Absolventen nach kurzer Zeit die Einrichtungen, während fachweitergebildete Pflegepersonen eine deutlich längere Zugehörigkeit haben. Ein gutes „commitment“ sollte daher ein wesentliches Unternehmensziel sein.

Personal- und Organisationsentwicklung:

Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Personalentwicklung sollten selbstverständlich sein. Dazu gehört auch, dass die Organisation aktiv Mitarbeiter unterstützt, die sich (akademisch) weiterbilden möchten. Außerdem braucht es eine aktive Fortbildungskultur, die die Entwicklungswünsche der Mitarbeiter aufgreift. Dabei ist es jedoch essentiell, dass Personal- und Organisationsentwicklung die gleiche Strategie verfolgen.

Fortbildungen für Pflegekräfte sollten bedarfsgerecht, qualitätsgesichert und vor allem personengebunden verpflichtend (analog zu den Medizinerinnen) sein. Wenn möglich, sollten Fortbildungen und Qualitätszirkel berufsgruppenübergreifend gestaltet werden.

Ein Demografiemanagement ist in Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Rekrutierung und Sicherung von Mitarbeitern. Hierzu gehören etwa auch ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, die individuelle Arbeitsplatzgestaltung (Länge der Touren, Work-Life-Balance ...), Wiedereingliederungsverfahren für langzeiterkrankte Mitarbeiter etc.

Der Qualifikationsmix wird sich im Pflorgeteam auswirken auf:

Kommunikation:

- Der Bedarf an Regelkommunikation wird steigen.
- Es entstehen mehr Schnittstellen, so dass das Schnittstellenmanagement an Bedeutung gewinnt.
- Der Bedarf an (web-basierter) Dokumentation steigt, was die Chance bietet, einheitliche Dokumentationsstandards einzuführen; vgl. System „PaliDoc“.
- Die Kommunikation nach außen muss klar geregelt sein.

Führung:

- Führungskompetenzen werden eine noch größere Rolle spielen. Dabei müssen klare „Spielregeln“ für die Zusammenarbeit im Team gesetzt und ihre Einhaltung kontrolliert werden.
- Kontinuierliche Teamentwicklung wird zur Führungsaufgabe, um Spannungen im Pflorgeteam zu vermeiden.
- Führung muss darauf achten, dass die Kompetenzen jedes Teammitglieds, unabhängig von seinem Qualifikationsniveau, anerkannt werden und in den Arbeitsalltag eingebracht werden können. Das bedeutet auch, dass die individuellen Kompetenzen und Zuständigkeiten jedes Teammitglieds deutlich definiert und im gesamten Team bekannt sein müssen (Notwendigkeit der Transparenz).
- Führung ist für eine positive Fehlerkultur im Team verantwortlich.

Prozesse:

- Es müssen „Kompetenzwege“ in der Organisation eingeführt werden.
- Es entsteht der Bedarf nach definierten Behandlungspfaden (Leitlinien/Guidelines).