

## **Organisatorische Rahmenbedingungen**

Die Einrichtungen der stationären Langzeitpflege werden in Zukunft kleiner und dezentraler sein. Abhängig von Größe und Ressourcen kann daher nicht jede Organisation alle (neuen) Qualifikationen durch eigene Mitarbeiter vorhalten. Insofern wird das Thema „Kooperationen“ eine wichtige Rolle spielen (bspw. über das Hinzuziehen von externer Fachexpertise).

Die organisationalen Rahmenbedingungen, die es für einen gelingenden Qualifikationsmix braucht, ergeben sich direkt aus den unten genannten Punkten (siehe *Punkte die berücksichtigt werden müssen*).

### Führung:

- Nicht allein Teamführung, sondern ebenso die mittlere und obere Managementebene muss eine große Bereitschaft zur strategischen Veränderung mitbringen. Damit muss die mittlere Führungsebene als wesentliche Schnittstelle zwischen Management und Team vorausschauend ausgewählt werden.
- Der Qualifikationsmix muss von der Führung sinnvoll und geplant in die Organisation eingeführt werden. Dabei muss Führung auch Spielräume zum Ausprobieren und Weiterentwickeln (bspw. Ausbildungspflegeheim) zur Verfügung stellen.
- Führung muss sich mit folgenden Themen befassen:
  - Personalentwicklung: Die Personalentwicklung eines Hauses muss sich bewusst auf den Qualifikationsmix hin orientieren. Auch ein strukturiertes und auf den Qualifikationsmix abgestimmtes Ausbildungskonzept für die Einrichtung ist notwendig. Personalentwicklung muss als Bestandteil der Organisationsentwicklung verstanden werden.
  - Personalkonzepte: Ein strategisches Personalkonzept muss entwickelt und umgesetzt werden. Dies kann bedeuten, dass in Zeiten der Personalknappheit auf einen passenden Bewerber gewartet werden muss.
  - Information und Kommunikation: Für den erhöhten Abstimmungs- und Koordinationsbedarf ist ein eigenes Kommunikationskonzept notwendig, das die Regelkommunikation definiert. Dazu gehören auch Informations- und Wissensmanagement sowie die passende Informationstechnik. Mitarbeiter sind zur Teilnahme an der Kommunikation zu verpflichten.
  - Kundenorientierung: Die Orientierung am Mitarbeiter, aber ebenso am Patienten und seinen Angehörigen. Der Qualifikationsmix muss an den Kundenbedürfnissen orientiert sein. Dazu müssen die Bedarfe ermittelt und der Markt analysiert werden.

#### Organisationskultur:

- Die Organisationskultur wird wesentlich durch die Führung gestaltet.
- Für die strategische Einführung des Qualifikationsmix muss das bisherige Organisationmodell überdacht und zur lernenden Organisation ausgebaut werden.
- Damit der Qualifikationsmix gelingen kann, muss die Organisation mitarbeiterorientiert denken:
  - Mitarbeiter sind als zentrale Ressource zu sehen.
  - Systematisierte Abfrage der Bedarfe (Feedback-System, Mitarbeiterbefragung) ist notwendig.
  - Budgets müssen vorhanden sein.
  - Im Top-Management ist dafür eine Zuständigkeit vorzusehen.
  - Mitarbeiterbindung/commitment muss gefestigt sein, die Mitarbeiter müssen Vertrauen in die Organisation haben.
    - D.h. das bekannte Instrumentarium muss konsequent angewandt werden. Die Verantwortung hierfür liegt beim Management.

Wichtig ist die Entscheidung für eine Organisationsform: dezentral oder als Matrixorganisation? Dies hängt von der Größe der Organisation ab. In einer Konzernstruktur kann Expertenwissen zentral verfügbar gemacht werden.

#### **Bei Einführung eines Qualifikationsmix in das Pflegeteam müssen folgende Punkte berücksichtigt werden:**

##### Team:

- Durch den Qualifikationsmix wird die Kommunikation adressatenbezogener.
- Eine kompetenzorientierte Aufgabenverteilung kann zu einem Plus an Ressourcen führen und gleichzeitig die Motivation und Arbeitszufriedenheit erhöhen.
- Der Einbezug akademisierter Pflege in das Pflegeteam führt zu mehr Pflege-know-how und damit zu mehr Sicherheit im Pflegeteam.
- Jede Qualifikation hat ihre Berechtigung. Daraus folgt, dass der sinnvolle Umgang mit den Unterschieden von zentraler Bedeutung ist. Dabei muss allerdings verhindert werden, dass neue Hierarchien entstehen, die dem Team seiner Bedeutung berauben würden.
- Die stationäre Langzeitpflege ist zu einem großen Teil durch eher gering qualifiziertes Personal bestimmt und häufig von reinen Praxis- bzw. Beharrungsinteressen dominiert.
- Fachkräfte mit akademischer Ausbildung neigen dazu, im Team „nicht auffallen“ zu wollen und orientieren sich eher nach „unten“, da sie sich nicht aus ihrem Team herausheben wollen. Dies gilt es zu vermeiden.
- Konflikte müssen bearbeitet werden, um u.a. das Mobbing gegenüber Besserqualifizierten zu verhindern.
- Führung und Teamentwicklung spielen damit eine wesentliche Rolle für eine gute und kollegiale Teamkultur.
- Supervision sollte, sofern sie als Instrument vom Team akzeptiert wird, regelhaft eingesetzt werden, um Konflikte im Team aufzuarbeiten bzw. zu vermeiden.

Führung:

- Neue Qualifikationsstufen führen zu neuen Rollen(vor-)bildern, was sowohl positive als auch negative Anreize schaffen kann. Führung muss dies bedenken und steuern.
- Führung ist der Dreh- und Angelpunkt für die Einführung und das konsequente Beibehalten des Qualifikationsmix: Sie muss die Strukturen im Team vorgeben, das Team moderieren und Austauschmöglichkeiten für das Team bieten. Führung muss verschiedene Interesse im Team berücksichtigen und organisieren können.
- Es müssen klare Verantwortlichkeiten benannt und verteilt werden. Es ist somit auch Führungsaufgabe, im Team klar zu kommunizieren, dass nicht alle Teammitglieder „gleich“ sind, und die Unterschiede im Team integrieren.
- Führung kann (und muss) man lernen.
- Führung muss (auch finanziell) anerkannt werden, sowohl vom Team als auch vom Arbeitgeber.
- Führung muss hinter dem Qualifikationsmix stehen und ihn deutlich befürworten. Sie muss den Qualifikationsmix strategisch gestalten und in das Team einführen. Dabei darf die Implementierung eines Qualifikationsmix nicht als top-down-Entscheidung gefällt werden, wenn er von allen Mitarbeitern mitgetragen werden soll. Die Vor- und Nachteile eines Qualifikationsmix müssen klar kommuniziert werden.
  - Die Führung muss sich auf eine entsprechende Organisationsstrategie berufen können, die von allen Mitarbeitern mitgetragen wird. Dazu braucht es eine große Veränderungsbereitschaft sowohl in der Organisation, aber auch von der Führung und im Team.
  - Auch mit ggf. irrationalen bzw. emotionalen Widerständen im Team gegen den Qualifikationsmix muss Führung umgehen können.