

Neu als PDL

Job gewechselt oder gerade erst begonnen? Gestalten Sie Ihre Rolle und meistern Sie kritische Situationen - So werden Sie eine gute Führungskraft

Bearbeitet von
Von Jutta König, und Michaela Schneider

1. Auflage 2017. Buch. 184 S. Kartoniert
ISBN 978 3 89993 397 0
Format (B x L): 14,9 x 21 cm
Gewicht: 283 g

[Weitere Fachgebiete > Medizin > Pflege > Pflegeforschung, Management](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Jutta König | Michaela Schneider

Neu als PDL

Job gewechselt oder gerade erst begonnen?
Gestalten Sie Ihre Rolle und
meistern Sie kritische Situationen

So werden
Sie eine gute
Führungskraft

PFLEGE

kolleg



schlütersche

Jutta König | Michaela Schneider

Neu als PDL


PFLEGE

kolleg

Job gewechselt oder gerade erst begonnen?

Gestalten Sie Ihre Rolle und meistern Sie kritische Situationen

schlütersche



Jutta König ist Altenpflegerin, Pflegedienst- und Heimleitung, Wirtschaftsdiplom-Betriebswirtin Gesundheit (VWA), Sachverständige bei verschiedenen Sozialgerichten im Bundesgebiet sowie beim Landessozialgericht in Mainz, Unternehmensberaterin, Dozentin in den Bereichen SGB V, SGB XI, Haftungs- und Betreuungsrecht.

Michaela Schneider ist Altenpflegerin, Heimleitung, Dipl. Sozialpädagogin/ Sozialarbeiterin, Trainerin/Coach für Gruppentherapien, Dozentin in den Bereichen Alterssoziologie und Kommunikation, Social Media Manager (IHK).

*Wir glauben, dass die Stelle einer PDL
eine Herausforderung, aber auch eine
Chance ist. Sie können an dieser Stelle
Ihren Dienst, Ihre Einrichtung ganz
wesentlich mitgestalten. Wir helfen
Ihnen dabei!*

Jutta König & Michaela Schneider





pflgebrief – 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.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89993-397-0 (Print)

ISBN 978-3-8426-8908-4 (PDF)

ISBN 978-3-8426-8909-1 (EPUB)

© 2018 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover

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. Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt 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.

Reihengestaltung: Groothuis, Lohfert, Consorten, Hamburg
Umschlaggestaltung: Kerker + Baum, Büro für Gestaltung GbR, Hannover
Titelfoto: Lonely 11 – PantherMedia
Satz: PER Medien & Marketing GmbH, Braunschweig
Druck: Silber Druck oHG, Niestetal

INHALT

Vorwort	9
1 Der 1. Tag – Die Vorstellung beginnt	11
1.1 Die Vorstellungsrunde	11
1.2 Ihre Antrittsrede	13
1.3 »Feuer frei« – eine Fragestunde für Ihre Mitarbeitenden ...	14
1.4 Sieht man Ihnen ihre Motivation auch an?	17
1.5 Seien Sie offen für Kritik	19
1.6 Welche »ungestellten« Fragen können bei Ihren Mitarbeitern auftauchen?	20
1.7 Seien Sie authentisch	21
2 Besorgen Sie sich alle wesentlichen Informationen über Ihre neue Arbeitsstelle	22
3 Besorgen Sie sich Informationen, um zielorientiert zu arbeiten	24
3.1 Erlösbeeinflussende Informationen als Ziel des Unter- nehmens	24
3.2 Mitarbeiterzufriedenheit	25
3.3 Kundenzufriedenheit	28
4 Von Babyboomern bis zur Generation Z – ein erster Blick auf Ihre Mitarbeiter	31
4.1 Generation Babyboomer	31
4.2 Generation X	33
4.3 Generation Y oder die Generation »ich«	34
4.4 Generation Z	36
4.5 Achten Sie auf die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter	37
4.6 Die Mitarbeiter nehmen, wie sie kommen	38
4.7 Was tun bei kritischen Mitarbeitern?	42
4.7.1 Vertrauen erwerben	43
4.7.2 Machtkämpfe sind unfruchtbar	45
4.7.3 Wie Sie aus kritischen Situation aussteigen	46

4.7.4	Der Blick auf den »Gegner«	48
4.7.5	Stärken Sie die Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern	51
4.7.6	Von Eisbergen und vier Ohren	52
4.8	Unterschätzen Sie Gefühle nicht	53
4.8.1	Wie sehen Sie sich selbst?	54
4.9	Mitarbeiter als soziale Netzwerker	55
5	Organisieren Sie Ihre Arbeit	57
5.1	Schritt 1: Sehen Sie genau hin: Was läuft gut bzw. nicht gut?	57
5.2	Schritt 2: So gehen Sie mit den Erwartungen anderer um	59
5.3	Schritt 3: So grenzen Sie sich ab	60
5.4	Schritt 4: Fordern Sie rechtzeitig Unterstützung an	62
5.5	Schritt 5: Entwickeln Sie Führungskompetenz	63
5.6	Schritt 6: Lernen Sie, nein zu sagen	65
5.7	Schritt 7: Planen Sie Ihre Zeit, sonst tun das andere	66
5.7.1	Setzen Sie Prioritäten	67
5.7.2	Legen Sie Ziele fest	71
5.7.3	Gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter für Ihre Ziele	73
6	Die Erwartungen Ihres Arbeitgeber/Trägers erfüllen	76
6.1	Diese Kompetenzen brauchen Sie	76
6.2	Diese Kommunikationsstruktur hilft Ihnen weiter	78
6.2.1	Sie sind die neue PDL – mit neuen Ideen	78
6.2.2	Teamarbeit ist gut – aber nur mit klaren Vorgaben	80
6.3	Scheitern gehört zum Handwerk	80
6.3.1	Stärken Sie Ihre Zuversicht	82
6.3.2	Lernen Sie, mit Druck umzugehen	83
7	Kurze Pause – Selbstreflexion	85
7.1	Lernen Sie nicht aus	86
7.2	Zufriedenheit ist Glück und Glück ist lernbar	86
7.3	Gestalten Sie Ihre Beziehungen bewusst	88
7.4	Bleiben Sie beweglich und gesund	90
8	Die tägliche Arbeit: gut organisiert ist halb geschafft	92
8.1	Entwickeln Sie eine qualifikationsgerechte Ablauforganisation	94

8.2	Hinterfragen Sie die Abläufe	95
8.3	Beseitigen Sie Dienstplanlöcher	101
8.4	Ein Dienstplan ist kein Wunschzettel	103
8.5	Löcher müssen gestopft werden – so gelingt's	106
8.5.1	Erstellen Sie eine Fortbildungsmatrix	106
8.5.2	Planen Sie Ausfälle	108
8.6	Personalschlüssel – ein verwirrendes Zahlenspiel	110
8.6.1	Die stationäre Situation	111
8.6.2	Die ambulante Situation	116

9	Umsätze und Erlöse	117
9.1	Die ambulante Situation	119
9.2	Die stationäre Situation	123
9.3	Die Situation in der Tagespflege	125
9.4	Sozialamt – Kinder zahlen für ihre Eltern	126

10	Controlling und Kennzahlen	128
10.1	Von wegen »tote Zahlen«	128
10.1.1	Die betriebswirtschaftliche Auswertung	129
10.1.2	Diese Zahlen sollten Sie als ambulante PDL kennen	132
10.1.3	Diese Zahlen sollten Sie als stationäre PDL kennen ..	138
10.2	Was zu einem guten Controlling außer Zahlen noch gehört	146
10.3	Wie Gesundheit die Zahlen und das Unternehmen beeinflusst	147

11	Existenzgründung – kleiner Leitfaden für künftige Selbstständige	149
11.1	Beispiel Businessplan	150
11.2	Checkliste »Betriebsgründung«	158

12	Qualitätsprüfung durch den MDK	161
12.1	Pflegeergebnisse (Risiken) sagen vieles über Qualität und Güte	162
12.2	Immer mit einem Bein im Knast – die Sache mit der Haftung	166
12.3	Delegation und Delegationsmatrix	168
12.4	Zivilrechtliche Haftung der Träger oder Mitarbeiter	170
12.5	Strafrechtliche Verantwortung	171

12.5.1 Beispiel »Freiheitsentzug« (ambulant)	173
12.5.2 Beispiel »Freiheitsentzug« (stationär)	174
12.5.3 Beispiel »Dekubitus« (ambulant)	176
12.5.4 Beispiel »Dekubitus« (stationär)	176
12.5.5 Beispiel »Sturz« (ambulant)	178
12.5.6 Beispiel »Sturz« (stationär)	178
12.6 Die üblichen Beweisfragen bei Schäden	179
12.7 Arbeitsrechtliche Konsequenzen für Mitarbeiter	181

Literatur

Register 183

VORWORT

»Neu als Pflegedienstleitung.« In diesem kurzen Satz sowie seiner Umsetzung in der Praxis steckt vieles.

Dieser kurze Satz kann Unsicherheit bedeuten: »Meine erste Stelle als PDL!« »Wie soll ich das angehen?« Oder: »Ich bin zwar PDL, aber ich habe noch nie ...«

Dieser Satz kann Fragen aufwerfen: »Schaffe ich das?« »Was finde ich dort vor?« »Wie werde ich angenommen?« usw.

Der Antritt einer neuen Funktion oder auch eine neue Arbeitsstelle beinhaltet natürlich auch die Vorfreude darauf, etwas Neuem zu begegnen, etwas zu bewegen, mehr Verantwortung zu tragen. Aber er enthält auch reichlich Potenzial für Schwierigkeiten.

Wir möchten Sie in diesem Buch mit zwei Seiten Ihrer neuen Medaille »PDL« bekannt machen:

Einerseits mit den reinen sogenannten »weichen Faktoren«, dem Zwischenmenschlichen, und Ihnen somit ein Stück Weg ins Unbekannte ebnen. Wir werden Ihnen die Unterschiedlichkeit Ihrer Mitarbeiterschar vor Augen führen, aber Sie auch selbst in Frage stellen: Vielleicht haben Sie noch Schwächen, die Sie ergründen und kennen sollten.

Auf der anderen Seite werden wir Sie mit dem nötigen Wissen ausstatten, die sogenannten »ZDF« (Zahlen, Daten, Fakten), sodass Sie von der ersten Minute an in Ihrer neuen Stelle glänzen können oder Ihr Wissen aus der Weiterbildung auffrischen und erweitern.

Diese beiden Seiten der Medaille finden Sie in jeder Stellenbeschreibung. Da wird von Ihnen einerseits die fachliche Qualifikation gefordert:

- Abschluss einer Ausbildung als Gesundheits- oder Krankenpfleger/in bzw. als Altenpfleger/in
- Praktische Berufserfahrung

- Weiterbildung als PDL
- Kenntnisse im Qualitätsmanagement

Außerdem sollen Sie über Organisationstalent verfügen, entscheidungsfreudig sein, gern Verantwortung übernehmen, einsatzbereit, flexibel und durchsetzungsstark sein. Selbstverständlich auch kritikfähig, mit viel Einfühlungsvermögen gesegnet, innerlich stabil, ausgeglichen und reflektierend ...

Dass Sie die ZDF beherrschen, ist sozusagen Grundvoraussetzung.

Wenn wir »Sie« sagen, so meinen wir jene unter Ihnen, die bereits PDL sind, also über die entsprechende Weiterbildung verfügen und sich verändern wollen sowie diejenigen unter Ihnen, die sich gerade auf den Weg machen, die Stelle einer PDL zu übernehmen. Und selbstverständlich auch jene, die überlegen, ob eine solche Stelle für sie in Frage kommt.

Wir glauben, dass die Stelle einer PDL eine Herausforderung, aber auch eine Chance ist. Sie können an dieser Stelle Ihren Dienst, Ihre Einrichtung ganz wesentlich mitgestalten. Wir helfen Ihnen dabei!

Wiesbaden, im September 2017

Jutta König & Michaela Schneider

1 DER 1. TAG – DIE VORSTELLUNG BEGINNT

Sie kennen dieses Gefühl, wenn Sie neu sind ... der erste Eindruck zählt! So, damit wäre dann auch direkt der Druck wieder da ... Was erwarten die Mitarbeiter und Kollegen von Ihnen?

Gewiss keinen ausführlichen Lebenslauf als »Intro«. Natürlich ist es wichtig, wo Sie zuletzt gearbeitet haben, wer Sie sind – oder: Was Sie jetzt, da Sie von der Kollegin zur Führungskraft aufgestiegen sind, tun wollen.

Tipp

Geben Sie Ihren Kollegen von Anfang das Gefühl, dass Sie ganz dicht bei Ihnen sind und gern gemeinsam mit ihnen arbeiten wollen. Zeigen Sie, dass Sie alles dafür tun, damit die Zusammenarbeit gut gelingt und vor allen Dingen ... zeigen Sie, dass Sie sich freuen!

Aber Sie müssen sich auch der Tatsache bewusst sein, dass Sie nun »Erste unter Gleichen« sind – Sie müssen führen: jeden Tag, zu jeder Zeit, zu jeder Gelegenheit. »Die Funktion der Führung besteht ... nicht nur darin, Arbeiten vorzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren, sondern sie liegt vor allem darin, Menschen zu bewegen, und zwar auf Dauer und zielorientiert.«¹

1.1 Die Vorstellungsrunde

Machen Sie sich die Mühe und rufen Sie Ihre Mitarbeitenden zu einer offiziellen Vorstellungsrunde zusammen – auch wenn Sie sie schon seit Jahren kennen. Wenn Sie ganz neu im Dienst oder der Einrichtung sind, sollten Sie sich vorab über die Mitarbeitenden informiert haben. Evtl. von Ihrer Vorgängerin im Amt oder – wenn das nicht möglich war – vom Geschäftsführer, Träger oder Einrichtungsleiter.

¹ Gremmers, U. (2016). Neu als Führungskraft. Hannover: humboldt, S. 9

Tipp

Verzichten Sie auf Überraschungen! Klären Sie vorab, welche Erwartungen Ihre Vorgesetzten haben. Welche Ziele verfolgt die Einrichtung/der Dienst? Welche Schwierigkeiten gibt es? Welche Herausforderungen? Gibt es bereits Planungen, die Sie jetzt kennen sollten?

Gestalten Sie den ersten Tag nach einem strengen Ablauf. Auf keinen Fall sollten Sie einfach so anfangen! Auch wenn Sie schon lange im Haus/im Dienst sind. Machen Sie einen deutlichen Schnitt bzw. Auftakt und rufen Sie Ihre Mitarbeiter zu einer kurzen Vorstellungsrunde zusammen. Dabei sollten Sie sich als erstes kurz vorstellen. Verfallen Sie aber bitte nicht in ausgedehnte Darlegungen Ihres Lebenslaufes.

- Lächeln Sie und schauen Sie in die Runde.
- Kurzes Update: Das bin ich!
- Sagen Sie, was Sie Positives sehen.
- Skizzieren Sie kurz, welche Pläne die Einrichtung/der Dienst für die Zukunft hat und worin der Anteil der Pflege dabei liegt.

Seien Sie freundlich, lächeln Sie. Ihre Gegenüber achten nicht so sehr auf Inhalte, sondern eher auf Ihre Erscheinung und Wirkung. Ein Lächeln wirkt Wunder! Genauso wie ein selbstbewusstes, aber freundliches Auftreten.

Achtung!

Wir spüren instinktiv, ob wir einem Menschen trauen, ihn für kompetent halten oder nicht. Dies alles geschieht innerhalb einer Zehntelsekunde und bleibt eindringlich im Gedächtnis haften.

Wir müssen nicht einmal mit einem Menschen ins Gespräch kommen, um einen ersten Eindruck von ihm zu bekommen. Seine nonverbalen Signale, die Körperhaltung, seine Kleidung, sein Gang, der Blick, seine Mimik und Gestik verraten uns alles, was wir für eine schnelle Bewertung brauchen. Und so geht es auch Ihren Mitarbeitenden, wenn Sie sich als »Neue« vorstellen. Und umgekehrt!

Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck. Das gilt zumindest für Sie, wenn Ihre Mitarbeiter Sie beurteilen. Als Führungskraft jedoch müssen Sie einem zweiten Blick wagen. Dazu kommen wir später.

1.2 Ihre Antrittsrede

Machen Sie sich die Mühe und schreiben Sie sich Stichworte für Ihre Antrittsrede auf (s. auch Kapitel 4.7.1). Auch wenn Ihre Mitarbeiter Sie schon lange kennen – jetzt haben Sie eine neue Rolle und diese müssen Sie vom ersten Tag an gestalten. Ihre Antrittsrede ist also wichtig! Die folgenden sieben Tipps von Bernd Geropp, Geschäftsführercoach, können Ihnen dabei helfen:

1. »Seien Sie Mensch! Reden Sie normal und verstecken Sie sich nicht hinter nichtssagendem Managementgeschwätz. Stellen Sie sich vor, aber bitte nicht mit der Lage zur Nation oder ihrem Lebenslauf, sondern als Mensch. Lassen Sie etwas Persönliches durchblicken, ohne sich dabei anzubiedern. So können Sie z. B. in den ersten Sätzen sagen, dass Sie glücklich verheiratet sind, 2 Kinder und 1 Hund haben und gerne am Wochenende segeln gehen oder sowas.
2. Zeigen Sie Emotionen. Wenn Sie sehr aufgeregt sind, dann sagen Sie das. Das ist keine Schande.
3. Seien Sie wertschätzend gegenüber der Vergangenheit des Unternehmens, gegenüber dem Erreichten und gegenüber den Mitarbeitern – auch wenn nicht alles rosig war oder ist – auch und gerade, wenn Sie schon wissen, dass sich etwas ändern muss.
4. Ach ja – und reden Sie nicht schlecht über Ihren Vorgänger – nicht in der Antrittsrede und auch sonst nicht!
5. Vermitteln Sie, dass Sie sich in der nächsten Zeit mit allen Beteiligten intensiv austauschen möchten, um sie näher kennen zu lernen, um deren Erwartungen zu erfahren und um von ihnen zu lernen.
6. Versprechen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie sie zeitnah über Ihre Ziele und über mögliche Veränderungen informieren werden – und halten Sie sich dann auch daran!

7. Seien Sie optimistisch und positiv und bitten Sie ganz einfach um die Unterstützung Ihrer Mitarbeiter.«²

1.3 »Feuer frei« – eine Fragestunde für Ihre Mitarbeitenden

Kurz nach dieser Vorstellungsrunde sollten Sie eine ordentliche Besprechung einberufen – jetzt sind Ihre Mitarbeiter dran. Sie könnten beispielsweise in die Runde fragen:

- Was glauben Sie war der größte Verdienst oder die beste Eigenschaft meines Vorgängers?
- Was wünschen Sie sich von mir als Ihrer neuen Vorgesetzten?
- Was sollte ich auf jeden Fall tun – und was tunlichst unterlassen?
- Worauf legen Sie bei der Zusammenarbeit in unserem Team besonders großen Wert?
- Was sollte unbedingt erhalten bleiben?
- Gibt es aus Ihrer Sicht Strukturen, Prozesse, Informationswege oder Kommunikationsformen, die wir gemeinsam ändern sollten?
- Gibt es irgendetwas, worauf Sie schon seit längerem hoffen oder warten?
- Es gibt Führungskräfte, die meinen, sie müssten alles auf den Kopf stellen, wenn sie eine neue Position einnehmen. Was glauben Sie könnte der größte spontane Fehler sein, den ich in der Zusammenarbeit mit Ihnen machen könnte?

Welche Frage Sie tatsächlich stellen, hängt von Ihnen ab. Sie müssen authentisch wirken, also stellen Sie bitte nur Fragen, mit denen Sie sich wirklich identifizieren können und auf deren Antworten Sie auch eingehen können.

Es gibt Mitarbeiter, die die Gelegenheit nutzen, Sie zu »testen«. Da wird dann vollmundig behauptet: »Ihre Vorgängerin hat die Wohnbereichsleitungen immer komplett aus der Pflege rausgeplant.« Oder in meiner Tour musste ich dies oder jenes nicht«. Reagieren Sie hier nicht spontan, sondern

² Geropp, B. (o.J.). Die ersten 100 Tage als Führungskraft – der Umgang mit Ihren neuen Mitarbeitern. Im Internet: <https://www.mehr-fuehren.de/100-tage-als-fuehrungskraft-umgang-mit-mitarbeitern/> [Zugriff am 15.8.2017]

10 CONTROLLING UND KENNZAHLEN

*»Nicht weil es schwer ist, wagen wir es nicht,
sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer«.*

SENECA

10.1 Von wegen »tote Zahlen«

Wenn einige Führungskräfte das Wort »Controlling« nur lesen, machen sie innerlich dicht. »Controlling« – das klingt alles andere als spannend, das hat mit Zahlen zu tun, das ist schwierig.

Jetzt ist die Frage warum die Haltung vieler Pflegender zu Zahlen so negativ ist. Ist es wie Seneca einst mutmaßte, weil wir es nicht wagen, ist es schwierig? Ich denke, da ist einiges dran. Ich kenne zudem nur sehr wenige gute Dozenten, die das Thema »Controlling in der Pflege« ansprechend vermitteln. Das Wissen haben viele, aber ein eher trockenes Thema pfiffig und mit Freude zu vermitteln, können nur wenige.

Dabei ist Controlling ein unerlässliches Führungsinstrument. Wenn Sie sich dem nicht öffnen, können Sie nicht klar in die Zukunft blicken. Wobei das Anschauen von Zahlen aus der Vergangenheit nicht immer in die Zukunft blicken lässt. Ich kenne genügend Firmen, die ganze Kolonnen von Mitarbeitern in der Controllingabteilung beschäftigen und die Führungskräfte mit Zahlen förmlich bombardieren.

Was machen Sie als Leitung eines ambulanten Dienstes, wenn Sie Mitte März die Controllingzahlen, sprich Erlöse und Kosten aus dem Januar, bekommen? Was tun Sie, wenn in der Statistik Ihres Unternehmens womöglich in »rot« oder im Ampelsystem aufgezeigt wird, dass Sie im Januar zu hohe Telefonkosten produziert haben? Wie sollen Sie das wieder aufholen? Es ist Mitte März und der Januar lange schon vorbei. Sollen Sie nun im April die Telefonkosten wieder einsparen?

Was machen Sie als PDL einer Pflegeeinrichtung, wenn Sie im April die Februarzahlen erhalten und das Controlling mahnt an, die Kosten für Heizung waren im Februar zu hoch. Super, was nun? Heizung runter im April?

Ich möchte mit diesen beiden Beispielen nicht zum Ausdruck bringen, dass diese retrograde Darstellungen von Kosten überflüssig sind. Ich möchte Ihnen nur klarmachen, dass in einigen Unternehmen das Controlling ein Druckmittel ist, ein scharfes Schwert zum Suppe schneiden.

Die Controllingabteilungen haben es sehr, sehr einfach. Sie erstellen Zahlenkolonnen und der Rest der Firma muss den Brocken schlucken. Die wenigsten Unternehmen haben ein operatives Controlling. Die meisten Controller sitzen am Schreibtisch und haben nicht annähernd eine Idee darüber, wie die Zahlen, die sie zusammenstellen, überhaupt zustande kommen und warum.

Schön wäre ein operatives, auditierendes Controlling, das nicht nur einfach Zahlen liefert, sondern den Fragen nachgeht: »Wie kommt es zu einer solchen Zahl? Wie können wir die Akteure vor Ort unterstützen, die Zahlen wieder in Ordnung zu bringen? Was können wir als Unternehmen tun, um ein schlechtes Ergebnis zu vermeiden?«

10.1.1 Die betriebswirtschaftliche Auswertung

Für die PDL, ambulant wie stationär, ist die BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) von Relevanz, auch wenn Sie das vielleicht nicht auf Anhieb glauben wollen. Ich kenne einige kleinere Betriebe, die ihre BWA monatlich vom Steuerbüro erhalten und dann ungelesen abheften, weil sie wenig damit anfangen können und den Nutzen nicht sehen, den eine BWA bieten kann.

Hinweis

Die BWA ist ein Auswertungsinstrument, das über den vergangenen Monat/die vergangenen Monate eine Kosten-Erlösdarstellung bietet. Sie wird in aller Regel vom Steuerbüro erstellt.

Die BWA zeigt dabei stets die Entwicklung anderer Vergleichszeiträume, sodass Sie schnell erkennen können, welche Erlöse und Kosten sich im Vergleichszeitraum wie verändert haben. Die Frage, warum sich die Zahlen ändern, muss freilich die Geschäftsführung stellen – und oft die PDL beantworten.

Die BWA sagt zwar nichts aus über die Liquidität eines Betriebes, denn die Ergebnisse sind vorläufige Ergebnisse (vor Steuerabzug und Anrechnung etwaiger Steuererleichterungen). Aber die BWA ist ein sehr gutes Frühwarnsystem, um zu erkennen, wie die Erlöse sich verändern und wie sich die Kosten entwickelt haben. So können Sie meist noch rechtzeitig gegensteuern und den Betrieb wieder in die richtigen Bahnen lenken. Tabelle 7 zeigt Ihnen die Aufteilung einer BWA.

Tabelle 7: BWA eines ambulanten Dienstes, Profipflege³⁴

	Monat März 2018	Kosten in % vom Erlös	Erlöse in %	Januar bis März 2018	Vergleichsmonat März 2017
Erlöse gesamt	212.891,00 €		100	596.094,80 €	198.102,95 €
Erlöse SGB XI	142.295,00 €		0,07	398.426,00 €	132.808,67 €
Kasse Grad 1	2.809,65 €		1,97	7.867,02 €	2.622,34 €
Kasse Grad 2	41.567,45 €		29,21	116.388,86 €	38.796,29 €
Kasse Grad 3	53.127,95 €		37,34	148.758,26 €	49.586,09 €
Kasse Grad 4	12.763,05 €		8,97	35.736,54 €	11.912,18 €
Kasse Grad 5	9.887,30 €		6,95	27.684,44 €	9.228,15 €
Entlastungsleistung Kasse	4.128,00 €		2,90	11.558,40 €	3.852,80 €

³⁴ Z. B. DATEV



	Monat März 2018	Kosten in % vom Erlös	Erlöse in %	Januar bis März 2018	Vergleichsmonat März 2017
§ 37 Einsätze	720,00 €		0,51	2.016,00 €	672,00 €
rein Privat	6.244,35 €		4,39	17.484,18 €	5.828,06 €
rein Sozialamt	11.047,25 €		7,76	30.932,30 €	10.310,77 €
Erlöse SGB V	70.596,00 €		33,16	197.668,80 €	65.294,28 €
rein Kassen	64.436,15 €		91,27	180.421,22 €	60.390,13 €
rein privat	2.109,10 €		2,99	5.905,48 €	1.123,45 €
rein Sozialamt	4.050,75 €		5,74	11.342,10 €	3.780,70 €
Material und Wareneinkauf	6.678,13 €			18.698,76 €	7.230,13 €
Rohertrag	206.212,87 €			577.396,04 €	190.872,82 €
Gesamtkosten	174.570,62 €	82		488.797,74 €	118.311,50 €
Personal	127.734,60 €	60		357.656,88 €	147.121,32 €
davon Leitung	19.160,19 €	15		53.648,53 €	18.358,44 €
davon Verwaltung	5.109,38 €	4		14.306,28 €	5.109,38 €
davon Pflege	115.514,66 €	54,26		323.441,04 €	90.709,60 €
davon Hauswirtschaft	31.933,65 €	25		89.414,22 €	31.341,34 €
davon Sonstige	2.220,00 €	1,74		6.780,00 €	1.602,56 €
Raumkosten	1.860,00 €	1,07		5.208,00 €	1.860,00 €
Steuern	8.845,44 €	5,07		21.679,34 €	7.459,05 €
Versicherungen	1.040,27 €	0,60		2.912,76 €	110,15 €
KFZ	1.629,12 €	0,93		4.561,54 €	47,52 €
Werbe-Reisekosten	667,83 €	0,38		2.341,65 €	344,70 €
Abschreibung	298,45 €	0,17		835,66 €	53,28 €
Reparatur	654,38 €	0,37		1.832,26 €	5,93 €
Sonstige Kosten	3.030,10 €	1,74		8.484,28 €	32,36 €



	Monat März 2018	Kosten in % vom Erlös	Erlöse in %	Januar bis März 2018	Vergleichsmonat März 2017
Betriebs- ergebnis	31.642,25 €			88.598,30 €	72.561,32 €
Zinsen sonst. Neuraler Ertrag	611,23 €			1.234,56 €	
Ungeklärte Kosten	13,40 €			13,40 €	
Ergebnis vor Steuern	31.017,62 €			87.350,34 €	

Umsatzerlöse, aufgeteilt nach SGB XI- und SGB V-Erlösen sowie sonstige Erlöse z. B. über Sozialamt oder Privatzahler.

10.1.2 Diese Zahlen sollten Sie als ambulante PDL kennen

Die wesentlichen Kennzahlen zur Steuerung eines Pflegedienstes möchten wir Ihnen in den nächsten Passagen etwas näherbringen.

Umsatz und Kosten

Als erstes denken wir natürlich an den Umsatz. Aber Umsatz ist nicht zu verwechseln mit Gewinn und Gewinn nicht mit Überschuss oder Betriebsergebnis aus der BWA (vgl. Kapitel 10.1.2).

Die Höhe des Umsatzes ist die Ausgangsgröße für alle weiteren Berechnungen. Ob Personalkosten, Fahrzeug oder Verwaltung – immer gehen wir von der Umsatzgröße und davon in Prozent aus. Hier die Grobübersicht:

- In privaten Unternehmen sollten die Personalkosten nicht mehr als 60 % (ohne Unternehmergehalt) des Umsatzes ausmachen, die Sachkosten nicht mehr als 23 %. Das bedeutet, alle Ausgaben zusammengefasst ergeben 83 % des Umsatzes. Bleiben noch 17 % Überschuss vor Steuern.
- Sind Ihre Personalkosten höher, schmilzt Ihr Überschuss oder Sie müssen an den Sachkosten sparen. Sind Ihre Sachkosten höher als 23 % und Ihr Überschuss soll 17 % betragen, müssen Sie an den Personalkosten sparen.

LITERATUR

- Arnhold, H. (2016).** Wir sind Chef; Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert. Freiburg: Haufe
- Bundesurlaubsgesetz, BUrlG** Ausfertigungsdatum: 08.01.1963 Vollzitat: »Bundesurlaubsgesetz in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 800-4, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 3 Absatz 3 des Gesetzes vom 20. April 2013 (BGBl. I S. 868) geändert worden ist«
- Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738),** das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 22. Juli 2014 (BGBl. I S. 1218) geändert worden ist
- Daigeler, T.; Hölzl, F. & Raslan, N. (2015).** Führungstechniken. Freiburg: Haufe
- Frey, U. (2016).** Vertrauen durch Strategie, Strategien im KMU einfach entwickeln und damit Vertrauen schaffen. Wiesbaden: Springer Gabler
- Friedel, J. & Peters-Kühlinger, (2015).** Mit Druck richtig umgehen. Freiburg: Haufe
- Gessner, M. (2015).** Menschenkenntnis. Freiburg: Haufe
- GKV & MDS (2016).** Grundlagen der Qualitätsprüfungen nach den §§ 114ff. SGB XI. Teil 2 – stationäre Pflege
- GKV & MDS (2016).** Grundlagen der Qualitätsprüfungen nach den §§ 114ff. SGB XI. Teil 1 – ambulante Pflege
- Gremmers, U. (2016).** Neu als Führungskraft. Hannover: humboldt
- Haller, R. (2015).** Checkbuch für Führungskräfte. Freiburg: Haufe
- König, J. & Raiß, M. (2015).** Dienstplangestaltung – Was Pflegekräfte wissen müssen. Hannover: Schlütersche
- Krüger, W. (2015).** Teams führen. Freiburg: Haufe
- Lachmann, K. W. (2015).** Zeitmanagement. Freiburg: Haufe
- Matyssek, A. K. (2011).** Gesund Führen, Das Handbuch für schwierige Situationen. Norderstedt: do-care
- Matthews, A. (2005).** So geht s Dir gut. Kirchzarten : VAK
- Meyer-Pries, L. (2015).** Die BWA als betriebswirtschaftliches Auswertungsinstrument. In STbg – die Steuerberatung, Heft 10/2015, S. 405
- Perment, A. (2013).** Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. Wiesbaden: Springer Gabler
- Proske, H. R. (2015).** Richtig priorisieren. Freiburg: Haufe
- Schäfer, B. (2001).** Sie Kunst Ihre Zeit zu führen. Düsseldorf: fin.wis.media
- Sritzelberger, R. (2015).** Selbstmotivation. Wie Sie dauerhaft leistungsfähig bleiben. Freiburg: Haufe
- Sritzelberger, R. G. (2015).** Willensstärke, Energien freisetzen und Ziele erreichen. Freiburg: Haufe
- Emerson, Waldo Ralph, (2015)** Selbständigkeit: und andere Essays, marix Verlag

REGISTER

- Abgrenzung 61
- Ablauforganisation 94
- Anordnungsverantwortung 167
- Antrittsrede 13
- Arbeitsorganisation 57
- Ausfallmanagement 108

- Babyboomer 31
- Besprechung 14
- Betriebsgründung 158
- Betriebswirtschaftliche Auswertung 129
- Beweisfragen 179
- Beziehungen 51, 88
- Businessplan 150

- Controlling 128

- Dekubitus 175
- Delegation 167
- Delegationsmatrix 167
- Dienstplanung 101
- Druck 83
- Durchführungsverantwortung 167

- Einnahmen 139
- Eisenhower-Rangfolge 69
- Erlöse 117
- Erwartungen 59, 76
- Existenzgründung 149

- Fahrzeiten 137
- Feedback 42
- Fortbildungsmatrix 106

- Freiheitsentzug 173
- Führungskompetenz 63
- Führungsstil 21
 - wertschätzender 90

- Gefühle 53
- Generation X 33
- Generation Y 34
- Generation Z 36
- Gesundheit 147
- Gesundheitsmanagement 91

- Haftung 166
 - zivilrechtliche 169

- Informationen 22
- Informationen, erlösbeeinflussende 24
- Informationsquellen 22
- Investitionskosten 134

- Kennzahlen 128
- Kommunikationsstruktur 78
- Kompetenz, nachhaltige 77
- Kompetenz, operative 77
- Kompetenz, strategische 76
- Konfliktgespräch 47
- Konfliktsituation 48
- Konsequenzen, arbeitsrechtliche 180
- Kritik 19, 42
- Kundenbefragungen 28
- Kundenzufriedenheit 28

- Lagerungsüberprüfung 98
- Machtkämpfe 45
- Maßnahmen zur Gesundheitsförderung 38
- Mindmap 26
- Mitarbeitertypen 38
- Mitarbeiterzufriedenheit 25
- Motivation 17
- Nachricht, vier Ebenen 52
- Netzwerke 55
- Organisationsverantwortung 167
- Organisationszeit 136
- Paretoprinzip 67
- Personalkosten 138
- Personalschlüssel 110
- Pflegeergebnisse 162
- Pflegegradmix 140
- Prioritäten 67
- Qualitätsprüfung 161
- Rechtspyramide 118
- Rolle, beruflichte 16
- Sachkosten 134, 139
- Schäden 179
- Scheitern 80
- Selbstreflexion 85
- Selbstvertrauen 81
- Sozialamt 126
- Sturz 177
- Umsätze 117
- Unterstützung 62
- Verantwortung, strafrechtliche 171
- Vertrauen 43
- Vorstellungsrunde 11
- Weiterentwicklung 86
- Werte 21
- Zeitmanagement 66
- Zeitplanung 70
- Ziele 71
- Zuversicht 82

So gestalten Sie die Pflege mit – von Anfang an

Viele erfahrene Altenpflegekräfte lassen sich zur Pflegedienstleitung (PDL) weiterbilden. Sie wollen mehr gestalten, Innovationen durchsetzen und Top-Ergebnisse erzielen.

Dieses Buch beginnt da, wo die Fortbildung aufhört: in der Praxis. Die Autorinnen begleiten neue Pflegedienstleitungen (und solche, die ihre Stelle gewechselt haben) bei den ersten Schritten in der neuen Rolle. Denn die Aufgaben sind vielfältig:

- Strukturen, Budgets und Hierarchien kennenlernen
- Stärken und Schwächen der Mitarbeiter analysieren
- Die eigene Rolle als Führungskraft klar und konsequent gestalten
- Betriebswirtschaftliche Grundlagen gezielt umsetzen

Ob Sie als PDL beginnen oder Ihre Stelle wechseln – mit diesem Buch ist Ihr Taschen-Coach immer nur einen Handgriff entfernt.

Mit vielen Praxistipps

Leicht verständlich

Für Anfänger & Profis

Die Autoren

Jutta König ist Altenpflegerin, Pflegedienst- und Heimleitung, Wirtschaftsdiplom-Betriebswirtin Gesundheit (VWA), Sachverständige bei verschiedenen Sozialgerichten im Bundesgebiet sowie beim Landesozialgericht in Mainz und Unternehmensberaterin und Dozentin.

Michaela Schneider ist Altenpflegerin, Heimleitung, Dipl. Sozialpädagogin/Sozialarbeiterin sowie Dozentin in den Bereichen Alterssoziologie und Kommunikation, Social Media Manager (IHK).

ISBN 978-3-89993-397-0

