

M a n a g e m e n t C e n t e r I n n s b r u c k

L e h r g a n g G e n e r a l M a n a g e m e n t 2 0 0 2 / 0 3

Projektarbeit zum Lehrstoff

Organisation und Führung

Das Altersheim Ebbs als lernende Organisation

Eingereicht bei Dr. Elisabeth von Hornstein

Eingereicht von Sebastian Geisler

Oberndorf 52

6341 Ebbs

Tel. (05373) 423 63 19 oder 427 09

Email: ahebbbs@tirol.com

Innsbruck, 15.5.2003

Inhaltsverzeichnis

1... Projektauswahl	3
2... Methodenauswahl.....	4
3... Erfolgsfaktoren heute und morgen	5
a. Was begründet heute den Erfolg des Altersheimes	5
b. Welche Veränderungen erwartet das Altersheim in der nächsten Zukunft?	5
c. Was wird morgen den Erfolg des Altersheimes darstellen.....	6
4... Vision/Leitbild/Ziele/Strategie	7
a. Wie spiegeln sich Vision und Leitbild in den Zielen wieder?.....	7
b. Wie werden Ziele im Altersheim definiert?	8
c. Wie erkennt das Altersheim, dass es seine Ziele erreicht hat?	9
5... Stellen, Funktionen und Anforderungen	10
a. In welchen Zeiträumen werden Funktions- und Stellenbeschreibungen definiert bzw. aktualisiert?	10
b. Wie werden die erforderlichen Anforderungskriterien abgeleitet?	10
c. Wie werden Stellen / Positionen besetzt?	11
6... Erforderliche Kompetenzen der Mitarbeiter.....	12
a. Wie werden die Kompetenzen der Mitarbeiter ermittelt?	12
b. Welche internen Strukturen stellen sich, dass alle Mitarbeiter ihre Kompetenzen voll entfalten können?	12
c. Sind Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter des Altersheimes deckungsgleich?	13
7... Betriebswirtschaftliche Kalkulation	14
a. Werden mit allen Mitarbeitern regelm. Mitarbeiter- und Zielgespräche geführt? ...	14
b. Erhalten Führungskräfte von ihren Mitarbeitern eine Rückmeldung über das Führungsverhalten?	14
c. Welche Konsequenzen haben Beurteilungs- / Feedbackgespräche?	15
8... Qualifizierung.....	16
a. Erhebung des Bildungsbedarfs im Altersheim	16
b. Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind durchzuführen.....	16
c. Konkreter Nutzen für den Kunden durch Qualifikation der Mitarbeiter	17
9... Ausblick.....	18

1. PROJEKTAUSWAHL

Der Gemeindeverband Altersheim Ebbs mit den Mitgliedsgemeinden Ebbs, Erl, Niederndorf, Niederndorferberg, Rettenschöss und Walchsee führt ein Wohn- und Pflegeheim mit 80 Heimplätzen. Von den 80 Bewohnerinnen und Bewohnern bedürfen 61 der Pflege und beziehen ein Pflegegeld der Stufe 3 oder höher des siebenstufigen Modells.

Durch die Zunahme der Pflege sowie durch zwei Erweiterungsbauten ist der Personalstand seit 1992 mit damals fünf MitarbeiterInnen rasch angewachsen. Von den jetzt 70 DienstnehmerInnen sind 35 teilbeschäftigt, umgerechnet auf Vollbeschäftigte ergibt sich ein Personalstand zum 1.1.2003 von gesamt 53 Mitarbeitern in der Pflege, Hausdienste, Wäscherei, Küche und Verwaltung.

Die Erfolge in der Pflege und die immer wieder feststellbare und geäußerte Zufriedenheit der Bewohner und deren Angehörigen zeugt vom guten Ruf des Hauses.

Die jetzige Betriebsgröße stellt aber neue Herausforderungen an die Organisation und Führung. Die Qualitätssicherung kann nicht mehr überwiegend auf dem spontanen Handeln der Führungskräfte und der Mitarbeiter beruhen. So kommt dem Verfasser dieser Arbeit die Projektarbeit mit der vorgegebenen Aufgabenstellung „*Reflektieren Sie eine der im Seminar genannten Methoden an einer konkreten Situation Ihrer betrieblichen Praxis. Setzen Sie sich hierbei kritisch mit der ausgewählten Methode auseinander.*“ sehr gelegen, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen.

Am Beispiel Führung im Kontext der Lernenden Organisation soll der Iststand kritisch mit dem Sollstand verglichen werden.

Peter Senge definierte die Lernende Organisation 1996 wie folgt:

Die lernende Organisation ist ein Ort, in dem Menschen kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitern, um die Erkenntnisse zu erreichen, die sie wirklich anstreben, (wie) sich erweiternde Denkmuster gefördert werden, gemeinschaftliche Wünsche frei werden und Menschen kontinuierlich lernen, wie man miteinander lernt. Das Ziel besteht darin, die Organisation so zu gestalten, dass kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitert wird, ihre Zukunft zu gestalten (Lehrgangsunterlagen vom 25.4.2003 des MCI, Modul 12, Organisation und Führung, Seite 3).

2. METHODENAUSWAHL

Hornstein Rosenstiel (2002) haben eine griffige und klare Darstellung der Lernenden Organisation veröffentlicht. Diese Methode dient als Raster für die Projektarbeit.

3. ERFOLGSFAKTOREN HEUTE UND MORGEN

a. Was begründet heute den Erfolg des Altersheimes?

- Die Eigentümerversammlung des Gemeindeverbandes (Gemeindeverbandsversammlung und Obmann) schätzen die bisherige Alten- und Pflegearbeit des Heimes und stellen eine gute Infrastruktur zur Verfügung. Anträge auf Gebäudeadaptierung, Ankauf von Heilbehelfen, Therapiegeräten, Personalbesetzungen usw. werden rasch und wohlwollend erledigt. Die lt. Landesvorgaben genehmigbaren Personalzahlen dürfen zur Gänze beansprucht werden.
- Diese positiven Rahmenbedingungen empfinden die Mitarbeiter als Wertschätzung ihrer anspruchsvollen Arbeit und drücken dies durch eine motivierte Mitarbeit aus. Die Personalfrequenz ist gering.
- Die einzelnen Arbeitsbereiche des Heimes (Pflege, Küche, Reinigung, Hausdienste, Wäscherei, Verwaltung) arbeiten überwiegend selbständig und doch teamorientiert zusammen. Zwischen den einzelnen Teams gibt es nur wenig Reibungsverluste.
- Die Mitarbeiterschaft ist durchwegs bemüht, den Bewohnern ein Daheim im Sinne einer großen Familie zu bieten. Die Bewohnerinnen und Bewohner entwickeln rasch ein Daheim-Gefühl und akzeptieren das Heim meist als ihr Zuhause.
- Durch die straffe Organisation der Hausdienste und deren Leistungsbereitschaft kann im Bereich Grundkosten im Vergleich zu anderen Einrichtungen kostengünstiger gearbeitet werden. Die Heimkosten sind dadurch trotz durchschnittlich höherer Pflegemitarbeiteraufwendungen merklich niedriger als in anderen Einrichtungen.

b. Welche Veränderungen erwartet das Altersheim in der nächsten Zukunft?

Der Ausbau der ambulanten Dienste und die leistungsorientierte Krankenhausfinanzierung verändern den Stand der Pflegebedürftigkeit der bestehenden Bewohner und der neu hinzukommenden Bewohner. Insbesondere nehmen Bewohner mit Demenzerkrankungen, Karzinomerkrankungen im späten Stadium aber auch psychiatrisch auffällige Personen zu. Dies ist eine Herausforderung für die Mitarbeiterschaft und den orientierten Bewohnern

sowie den Angehörigen. Als im Gegensatz zu Krankenanstalten günstige Einrichtungen werden „austherapierte“ Bewohner mit massiven Krankheitsbildern gerne in Altersheime transferiert. Dabei wird aber übersehen, dass Altersheime mit Agenden von internen und psychiatrischen Abteilungen von Krankenhäusern fachlich und mit dem jetzigen Personalschlüssel auch personell überfordert sind. Ein nicht unerheblicher Teil der Einsparungen im Krankenhausbereich bedingt Mehrleistungen vom extramuralen Bereich –oft ohne zusätzliche Entschädigung.

Vermehrt sind Bewohnerzimmer in Pflegezimmer umzufunktionieren und entsprechend zu adaptieren. Einzelne ältere Gebäudeteile sind nur mit großem finanziellen Aufwand und unter erheblicher Beeinträchtigung des laufenden Betriebes umrüstbar.

Die angeschlagenen öffentlichen Finanzen werden nicht wesentlich mehr Mittel für die Pflege in den nächsten Jahren zulassen. Die Alten- und Pflegearbeit wird daher in Zukunft erschwerte Bedingungen vorfinden.

c. Was wird morgen den Erfolg des Altersheimes darstellen?

Das Altersheim Ebbs wird auch in Zukunft erfolgreich sein, wenn sie die anstehenden Veränderungen im Sinne einer Lernenden Organisation aktiv analysiert und beeinflusst. Die Mitarbeiter müssen sich diesem Thema jetzt stellen und agieren und nicht im Nachhinein reagieren. Die gesamte Mitarbeiterschaft ist zu sensibilisieren und auf die künftigen Herausforderungen vorzubereiten.

Daneben muss es auch klare Festlegungen geben, bis zu welchem Krankheitsbild Bewohner aufgenommen und gepflegt werden. Nur so kann eine realistische Personalplanung, insbesondere erforderliche Qualifizierungen vorgenommen werden.

Die Erfolgsfaktoren von Morgen werden im Soll/Ist-Vergleich der weiteren Punkt dargelegt.

4. VISION/LEITBILD/ZIELE/STRATEGIE

a. Wie spiegeln sich Vision und Leitbild in den Zielen wider?

Eine schriftlich formulierte Vision des Altersheimes liegt nicht vor. Von der Heimleitung und der Pflegedienstleitung wurde 1998 nachstehend auszugsweise wiedergegebenes Leitbild erarbeitet und schriftlich an die Mitarbeiterschaft herangetragen.

Ziel des Hauses ist die Betreuung, Begleitung und Versorgung der dem Heim anvertrauten betagten Mitbürger auf ihrem Lebensweg.

Die ganzheitliche Betrachtung der menschlichen Persönlichkeit des Bewohners ist unser oberstes Prinzip.

Die Bewohner sollen sich im Altenwohnheim Ebbs wohl fühlen!

Pflege und Betreuung wird als ganzheitliche Begleitung gesehen. Im Verband mit Mitbewohnern, Angehörigen, Ärzten und ambulanten Diensten sollen alle Mitarbeiter des Gemeindeverbandes an einem Zuhause arbeiten, in dem so manche krankheits- und altersbedingte Leiden leichter bewältigt werden können.

Da die Erarbeitung des Leitbildes in kurzer Zeit und praktisch ohne Einbeziehung der Mitarbeiter erfolgt ist, wird es nicht von allen Mitarbeitern „gelebt“ und „mitgetragen“. Erfahrungsgemäß verdient nur ein von allen erarbeitetes Leitbild diesen Namen. Daher wird über Anregung der Pflegedienstleitung im Herbst des Jahres 2003 mit der Erstellung eines neuen Leitbildes unter Anleitung einer Beratungsfirma begonnen. Dafür ist der Zeitraum von einem halben Jahr vorgesehen. Die zuständige Verbandsversammlung hat die dafür erforderlichen Ausgaben bereits genehmigt.

Da die Vision nicht festgelegt und das Leitbild nicht gemeinsam erarbeitet worden ist, finden sie sich auch nicht konkret in den Zielen wieder. Ohne der qualifizierten Leitbilderstellung und ohne dem Träger vorgreifen zu können, fließen nach Rücksprache mit den Beteiligten folgende Gedanken in eine noch festzulegende Vision ein:

Die Mitgliedsgemeinden als Träger des Heimes befinden sich wie alle öffentlichen Haushalte in einer angespannten finanziellen Situation, sodass deren Vision maßgeblich

von der Leistbarkeit der Einrichtung geprägt ist.

Die Vision der Heimleitung besteht darin, dass auch in Zukunft eine leist- und finanzierbare stationäre Alten- und Pflegearbeit für alle Bevölkerungsteile zur Verfügung stehen soll. Durch eine gute aber nicht luxuriöse Heimausstattung und einem vernünftigen Personalschlüssel, insbesondere aber durch vermehrte Einbeziehung von Angehörigenleistungen und Freiwilligen soll auch in Zukunft jedem Pflegefall ein Heimplatz und die entsprechende pflegerische menschliche Zuwendungen angeboten werden können. Dies deshalb, weil ansonsten die unselige und in der Geschichte leider immer wieder nachlesbare Diskussion über Sterbehilfe gefördert wird. Pflegedienstleitung und Heimleitung haben ein entschiedenes Ja zu Sterbebegleitung und nicht zu Sterbehilfe. Wirtschaftlich starke Bewohner bzw. deren Angehörigen sollen über das normale Maß hinausgehende Leistungen gegen Entgelt zusätzliche Leistungen angeboten bekommen. Die Vision der Pflegedienstleitung ist eine fachlich hoch qualifizierte und ganzheitliche Pflege der Bewohner.

b. Wie werden Ziele im Altersheim definiert?

Das vorhandene Leitbild und die oben angeführten leider nur sehr vagen Ziele werden im Heimprospekt, der allen Interessierten und Mitarbeitern ausgefolgt wird, definiert.

Bei einzelnen Mitarbeitergesprächen des Pflegepersonals werden Zielvereinbarungen getroffen. Diese beschränken sich jedoch naturgemäß meist auf pflegerische Angelegenheiten.

Zweimonatlich werden Sitzungen der Bereichsverantwortungen durchgeführt. In ihnen werden alle relevanten Anliegen besprochen, die nicht im Tagesgeschäft sofort zu erledigen sind. In diesen Sitzungen werden mitunter Ziele, die sich aus den Visionsgedanken von Heimleitung und Träger aber auch Pflege beraten und die Bereichsleitungen zur Erreichung der Ziele motiviert.

Einmal jährlich erfolgt eine Gesamtdienstbesprechung, in denen jedoch meist nur auf organisatorische und dienstnehmerrechtliche Belange eingegangen wird.

Zusammenfassend wird festgestellt, dass Ziele nur sporadisch genannt und festgelegt werden.

c.) Wie erkennt das Altersheim, dass es seine Ziele erreicht hat?

Es gibt mit Ausnahme der Zielvereinbarungen in Pflegemitarbeitergesprächen kein System, das die Erreichung der Ziele standardisiert überprüft. Die Beteiligten sind auf die eigenen Wahrnehmungen, Bewohner- Mitarbeiter- und Angehörigengespräche angewiesen. Da Ziele nur vage formuliert sind, ist deren Überprüfung schwierig.

Die Bewohner leben mit den Mitarbeitern in einer großen Altersheimfamilie. Man spricht miteinander, teilt Freud und Leid und erfährt so, ob das gegebene Leitbild gelebt wird. So gesehen wird erkannt, ob Ziele erreicht werden oder nicht. Eine Systematik ist jedoch nicht gegeben.

5. STELLEN, FUNKTIONEN UND ANFORDERUNGEN

a. In welchen Zeiträumen werden Funktions- und Stellenbeschreibungen definiert bzw. aktualisiert?

Die Stellenbeschreibungen wurden 1998 vom Heimleiter unter Zuhilfenahme von Vorlagen anderer Heime und entsprechenden gesetzlichen Vorgaben als Muster erarbeitet. Die zuständige Gemeindeabteilung des Amtes der Tiroler Landesregierung hat sie für praktikabel erachtet. Die Pflege betreffende Stellenbeschreibungen wurden unter Mitwirkung der Pflegedienstleitung erarbeitet. Die Verbandsversammlung hat diese Stellenbeschreibungen für alle Bereiche genehmigt und liegen diese allen Dienstverhältnissen als Basis zugrunde. Jeder eintretende Mitarbeiter erhält alle Stellenbeschreibungen zur Information.

Die vorliegenden Beschreibungen wurden bisher nicht aktualisiert, Anregungen zu Aktualisierungen sind weder von der Mitarbeiterschaft noch vom Träger vorgebracht worden.

Es zeigt sich, dass die bisherigen an Linien orientierte Stellenbeschreibungen das „Spezialistentum“ der einzelnen Fachbereiche fördern und daher der Gedanke der ganzheitlichen Pflege unter Einschluss der Hauswirtschaft in die Stellenbeschreibungen einzuarbeiten ist.

b. Wie werden die erforderlichen Anforderungskriterien abgeleitet ?

Im laufenden Betrieb haben die Stellenbeschreibungen keinen wirklichen Einfluss. Es ist anzunehmen, dass weder die Mitarbeiter noch deren Teamleiter den Inhalt der Stellenbeschreibungen verinnerlicht haben. Die Beschreibungen werden eher als grobes Gerüst bzw. im Beschwerdefall als Normengerüst angesehen. Eine Ableitung der erforderlichen Anforderungskriterien erfolgt situativ und sporadisch. Die Stellenbeschreibungen werden in der Führungsarbeit kaum herangezogen. Lediglich im „Disziplinierungsfall“ werden sie herangezogen.

Es erscheint dem Verfasser dringend erforderlich, die Stellenbeschreibungen den jetzigen betrieblichen Anforderungen anzupassen. Insbesondere die Gesamtverantwortung der Mitarbeiter aller Bereiche für das Wohlergehen der Bewohner sollte herausgearbeitet werden. Die bisher nur starke funktionale Gliederung sollte auf eine breitere

querschnittbezogene Gliederung hin entwickelt werden. Die hauswirtschaftlichen Dienste sollten auch um pflegerische Hilfstätigkeiten erweitert werden. So wird von den Reinigungskräften viel Input für das Wohl der Bewohner geleistet (Stichwort: „Wie geht's heute Frau Maier.... haben Sie schon gesehen, dass heute der Kirschbaum vorm Haus zu blühen begonnen hat ...), in der Stellenbeschreibung ist dies jedoch nicht vorgesehen. Vieles läuft gut im Altersheim, ohne dass Führungskräfte dies explizit einfordern würden. Wie bereits erwähnt, darf bei der jetzigen Betriebsgröße dies jedoch nicht mehr dem Zufall überlassen werden.

c. Wie werden Stellen/Positionen besetzt?

Leitungsfunktionen werden regelmäßig ausgeschrieben. Bei anderen Stellen wird meist eine Auswahl aus den vorliegenden Bewerbungen getroffen. Bei gleichen Qualifikationen, insbesondere bei Hausdiensten, wird Bewerbern mit Wohnsitz in den Verbandsgemeinden der Vorzug gegeben.

Mit den Bewerbern werden Gespräche geführt, zu denen die Bereichsleitungen hinzugezogen werden. Schließlich erfolgt in gemeinsamer Aussprache mit Heimleitung und Bereichsleitung, beim Pflegepersonal mit Heimleitung und Pflegedienstleitung ein gemeinsamer Vorschlag an den Verbandsobmann, der eine vorläufige Einstellung vornehmen kann. Die Letztentscheidung ist der Verbandsversammlung vorbehalten. Regelmäßig wird dem gemeinsamen Vorschlag Rechnung getragen.

Ein wichtiges Auswahlkriterium ist die prinzipielle Zuneigung der Bewerber zu Menschen, insbesondere der Hilfe bedürftenden Menschen. Die „Berufung“ wird in diesen Gesprächen hinterfragt. Ein weiteres Kriterium ist die Teamfähigkeit und die Belastbarkeit des Bewerbers. Der Werdegang, insbesondere Erfahrungen im Beruf werden erfragt. Die Bewerber werden auf das Leitbild hingewiesen. Es wird dezidiert ausgesprochen, dass sich das Altersheim als große Familie sieht, in die man sich auch persönlich einzubringen hat. Pflegehilfskräfte werden nur eingestellt, wenn sie sich verpflichten, berufsbegleitend die Pflegehelferausbildung auf eigene Kosten innerhalb von drei Jahren zu beginnen und binnen fünf Jahren abzuschließen.

Es stehen genügend Bewerber für die einzelnen Bereiche zur Verfügung.

6. ERFORDERLICHE KOMPETENZEN DER MITARBEITER

a. Wie werden die Kompetenzen der Mitarbeiter ermittelt?

Es wird in den einzelnen Berufsbildern in der Pflege (Krankenpflegediplom, exam. Altenpfleger, Pflegehelfer) und in der Küche (Lehre) nach vorliegenden Zeugnissen die schulische Qualifikation erhoben. Insbesondere in der Pflege leitet sich daraus die per Gesetz (Gesundheits- und Krankenpflegegesetz) festgelegte Kompetenz ab. Da die vom Gesetzgeber festgelegte „Sollkompetenz“ nicht unüberprüft übernommen werden kann, wird jeder neue Mitarbeiter im Team eingearbeitet und dabei die tatsächlich vorhandene Kompetenz von den Teammitgliedern und dem Bereichsleiter festgestellt.

Es wird darauf geachtet, dass die Pflegestandards des Hauses übernommen und nach ihnen gepflegt wird. Nur so kann sichergestellt werden, dass im arbeitsteiligen Pflegeprozess durchgängige Qualität gesichert ist.

Im Funktionsbereich Reinigung erfolgt keine systematisierte Kompetenzüberprüfung. Lediglich bei ungenügendem Reinigungserfolg wird Meldung an die Heimleitung erstellt. Der Bereichsleitung für die Reinigung obliegt die Arbeitseinteilung und die Überprüfung der Arbeit. Durch die durchwegs gute Mitarbeiterleistung war bisher nur in einem Fall Anlass gegeben, einzuschreiten.

Im Funktionsbereich Küche zeigt sich, dass infolge der Zunahme der Schonkostverabreichungen und der zunehmenden Diätverpflegungen Kompetenzen zu erweitern sind.

Zusammenfassend muss festgestellt werden, dass viele vorhandene Kompetenzen nicht erfasst sind und hier noch ein großes ungenutztes Potential zur Verfügung steht.

b. Welche internen Strukturen stellen sicher, dass alle Mitarbeiter ihre Kompetenz voll entfalten können?

Bei allen Pflegehilfskräften wird bei der Anstellung festgelegt, dass die entsprechenden Kompetenzen durch entsprechende Ausbildungen in einem vorgegebenen Zeitraum zu erwerben sind. Es wird darauf geachtet, dass ca. 80% des Pflegemitarbeiterstandes entsprechend qualifiziert sind.

Unter Kompetenzentfaltung wird im Altersheim Ebbs verstanden, dass auch über den eigentlichen Arbeitsbereich hinausgehende vorhandene Kompetenzen gefördert werden sollen. So wurden geeignete Mitarbeiter in Seniorenturnen- und Ergotherapiekursen weitergebildet. Leider konnte bis dato nicht sichergestellt werden, dass diese zusätzlichen Kompetenzen entsprechend in den Tagesablauf eingebracht werden.

c. Sind Kompetenzen und Verantwortungsbereich der Mitarbeiter des Altersheimes deckungsgleich?

Durch den raschen Personalzuwachs und dem nicht immer vorhandenen Führungskräftepersonal wurden verschiedene Stellen mit zwar engagierten aber nicht immer optimal geeigneten Mitarbeitern besetzt. Gute Facharbeiter sind dadurch in Leitungspositionen aufgestiegen. Leitungsfähigkeit unterscheidet sich jedoch von der Facharbeitfähigkeit. Diese Mitarbeiter, die in der Wachstumsphase aufopfernd ihre Arbeitskraft dem Betrieb zur Verfügung gestellt haben, nun zu ersetzen, widerspricht der bisherigen Personalpolitik des Hauses. Es ist zu trachten, dass fehlende Kompetenzen in gemeinsamer Absprache mit den betroffenen Mitarbeitern nachträglich erworben werden. Dies wird unter dem Punkt Qualifizierung näher erläutert.

7. BEURTEILUNG / RÜCKMELDUNG

a. Werden mit allen Mitarbeitern regelmäßig Mitarbeiter- und Zielgespräche geführt?

Einigermaßen regelmäßig erfolgen Mitarbeitergespräche im Pflegebereich, insbesondere bei neuen Mitarbeitern. Lediglich sporadisch und unsystematisch geschieht dies in den anderen Funktionsbereichen. Die Vorgabe von Zielen erfolgt nur in Ausnahmefällen.

Durch diese Projektarbeit angeregt, sollen standardisierte Unterlagen für regelmäßige Mitarbeiter- und Zielgespräche erstellt werden. In ihnen sind nach Robert Skoff, DA 1999 an der FH (MCI) lt. Lehrgangsunterlagen Dr. Elisabeth von Hornstein am MCI vom 25.4.2003

- der Aufgabenbereich / Leistungsbilanz des vergangenen Jahres
- andere Leistungen im vergangenen Jahr
- Sachziele für das kommende Jahr
- Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeiter
- Erfahrungen während des Jahres
- Zusammenfassung der Stärken, Schwerpunkte der Verbesserung
- Weiterbildungs- und Entwicklungsziele sowie
- Erwartungen und Bedürfnisse des Mitarbeiters

zu regeln. Jedes Jahr sollte jeder Mitarbeiter mit seinem Bereichsverantwortlichen ein Mitarbeitergespräch führen.

Die Gespräche sind jährlich im voraus zu planen und den Bereichsverantwortlichen zur Durchführung vorzugeben. Die Heimleitung, im Pflegebereich auch die Pflegedienstleitung, sind vom Ergebnis zu informieren.

b. Erhalten Führungskräfte von ihren Mitarbeitern eine Rückmeldung über das Führungsverhalten?

Durch das gewachsene kollegiale Verhältnis von Führungskraft und Bereichsmitarbeitern erfolgt das Feedback der Mitarbeiter sporadisch in den einzelnen Dienstübergaben. Oftmals erfolgt jedoch keine Rückmeldung und zeigt die Erfahrung, dass „informelle

Beurteilungen“ am Kaffeetisch über die Führungskraft ohne deren Anwesenheit vorherrschend sind.

Auch in diesem Bereich ist dringend Handlungsbedarf gegeben. Einmal jährlich soll ein standardisierter Fragebogen zum Einsatz kommen (Beurteilung Bereichsleiter, Beurteilung Pflegedienstleiterin, Beurteilung Heimleiter, Beurteilung Obmann).

Die Beurteilung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter ist für die Weiterentwicklung der Führungskraft entscheidend. Die Offenheit im Team und auch bei den Führungskräften gewährleistet sicherlich eine objektive, fördernde und wohlmeinende Beurteilung, die der Führungskraft hilft, über sein Erscheinungsbild zu reflektieren.

Bisher wurde dieses Instrument zur Leiterentwicklung nicht eingesetzt.

c. Welche Konsequenzen haben Beurteilungs- / Feedbackgespräche?

Während der Probezeit (sechs Monate) haben Mitarbeiter und Beurteilungsgespräche insofern Konsequenzen, dass der Mitarbeiter eingeladen wird, die geforderte Arbeitsleistung zu erbringen, andernfalls wird das Dienstverhältnis beendet.

Nach der Probezeit ist aufgrund der eingeschränkten Kündigungsmöglichkeit im öffentlichen Dienst die Beendigung des Arbeitsverhältnisses kaum möglich. Schon aus diesem Grunde ist künftig noch mehr Augenmerk auf die Mitarbeiterbegleitung während der Probezeit zu achten.

Aber auch bei längeren Dienstverhältnissen ist darauf zu bestehen, dass die in den Mitarbeitergesprächen erarbeiteten Folgerungen im Sinne der Weiterentwicklung der Mitarbeiter konsequent eingefordert werden.

Ein richtig eingesetztes Mitarbeitergespräch bringt für alle Beteiligten einen Motivationsschub. Der Vorgesetzte kann gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Potentiale ausloten und gegebenenfalls erforderliche Qualifizierungen aufzeigen.

8. QUALIFIZIERUNG

a. Erhebung des Bildungsbedarfs im Altersheim

Der Bildungsbedarf in unserer Organisation wurde bisher nicht systematisch erhoben. Im Anlassfall wurden verschiedene Mitarbeiter in entsprechenden Kursen mit wechselndem Erfolg nachqualifiziert.

Als nächste Maßnahme soll für alle Mitarbeiter ein Stammbblatt mit entsprechenden Ausbildungen, besuchten Kursen und bisherigen Arbeitsschwerpunkten angelegt werden. Die Ergebnisse sind auszuwerten um künftig das von Weiterbildungsstätten vorgegebene Angebot differenzierter nutzen zu können.

Im Pflegebereich sind häufig vorkommende Pflegemaßnahmen sowie spezielle Pflegemaßnahmen zusammenzufassen und den vorhandenen Qualifikationen gegenüberzustellen.

b. Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind durchzuführen?

Der bisherige 20%ige Anteil des Diplompersonals im Pflegebereich soll auf 25% bis 30% angehoben werden. Die Zunahme der Pflegebedürftigkeit erfordert künftig zusätzliches Diplompersonal. Durch die Teilbeschäftigungsmöglichkeit, die Betonung auf ganzheitliche und bewohnerbezogene Pflege und das gute Betriebsklima kann das entsprechende Mitarbeiterpotential am Arbeitsmarkt gewonnen werden.

Pflegehelfer sollen weiterhin hauptsächlich über die berufsbegleitende Ausbildung im eigenen Haus herangebildet werden.

Im Pflegebereich sind die unter Punkt a.) gewonnenen Erkenntnisse umzusetzen. Als Beispiel sei die erforderliche Spezialausbildung einer Diplomkraft im Bereich Diabetis angeführt.

Im Küchenbereich wird beispielsweise die Ausbildung eines Kochs zum Diätkoch anzustreben sein.

Beim Abfassen dieser Projektarbeit wurde dem Verfasser bewusst, dass in den nächsten zwei Jahren schwerpunktmäßig die Weiterbildung der Führungskräfte angestrebt werden soll. So sind die Bereichsleitungen im Führungsverhalten zu schulen. Sie müssen dringend

weitere Kenntnisse in den Aufgaben und Dimension der Führung erlangen. Derzeit sind z.B.: mehrere Bereichsleitungen nur zum Teil im Stande, Mitarbeitergespräche strukturiert und zum Vorteil für den Mitarbeiter und den Betrieb zu führen. Nur durch gut ausgebildete Führungskräfte kann die Führung im Kontext der lernenden Organisation nachhaltig verbessert werden.

Es zeigt sich auch, dass bei Gesprächen mit den Stakeholdern Angehörige und Ärzte eine gut ausgebildete Führungskraft von großem Vorteil ist.

c.) Konkreter Nutzen für den Kunden durch Qualifikation der Mitarbeiter.

Ein gut qualifizierter Mitarbeiter ist regelmäßig ein motivierter Mitarbeiter. Er ist souverän in der von ihm geforderten Arbeit. Eine souverän geleistete Arbeit stärkt das Selbstbewusstsein und die Arbeitszufriedenheit. Zudem ist er ausgeglichener, leistungsfähiger und weitblickender. Ein qualifizierter Mitarbeiter stößt nicht so leicht an seine Grenzen und hat durchschnittlich weniger Fehlzeiten.. Unser Kunde, der Bewohner, wird dadurch insgesamt besser betreut. Dies trifft sowohl für die Funktionsbereiche wie Reinigung, Wäsche, Verwaltung und Küche als auch für die Pflege und Betreuung zu. Das Krankenhaus wird durch eine fachlich gute Pflege entlastet (Stichwort: weniger Krankenhausweilweisen). Viele Bewohner ziehen ihr neues „Daheim“ im Altersheim Krankenhausaufenthalten vor.

Nicht verschweigen werden soll aber, dass eine bessere Qualifikation für den einzelnen Bewohner höhere Heimpreise mit sich bringt. Die dadurch gegebenen Einsparungen im Gesundheitsbereich (Stichwort: leistungsorientierte Krankenhausfinanzierung) sind jedoch insgesamt wesentlich höher zu bewerten. Ein entsprechender Ausgleich in den Finanzierungstöpfen (Krankenkasse, Bund, Länder, Gemeinden) wäre daher dringend angeraten.

9. AUSBLICK

Die fehlende schriftlich festgehaltene Vision sowie das mangelhaft erstellte Leitbild tragen dazu bei, dass viele Ziele nicht klar formuliert sind. Die professionelle Erstellung eines Leitbildes unter Beteiligung der Mitarbeiter wurde bereits beschlossen.

Auf die Auswahl der Führungskräfte ist besonderes Augenmerk zu legen.

Als herausragende Schwerpunkte sind die erforderlichen Mitarbeitergespräche und die Qualifikation der Führungskräfte zu nennen.

Qualifizierte und kompetente Mitarbeiter sind ein Gewinn für den Bewohner und die gesamte Gesellschaft.

Die Betriebsgröße mit den nun 53 Vollbeschäftigten erfordert eine straffere Führung, die mit der Führung im Kontext der Lernenden Organisation gut bewältigbar ist.

Mit dem Instrument der Führung im Kontext der Lernenden Organisation konnten verschiedene Schwachstellen im Altersheim aufgezeigt werden. Durch die systematische Aufarbeitung wurde dem Verfasser dieser Arbeit bewusst, dass trotz der allgemeinen Zufriedenheit der Bewohner und deren Angehörigen Handlungsbedarf gegeben ist. Nur so ist gewährleistet, dass der gute Ruf des Hauses auch in Zukunft besteht.