



Kerstin Pleus

Organisationsberaterin, Krankenschwester, Trainerin für Führungskräfte, MDK-Gutachterin, Pflegedienstleitung, Business-Coach
Dortmund

✉ pfllege@kerstinpleus.de

🌐 www.kerstinpleus.de

Die neue Führungsrealität für Pflegedienstleitungen

Was muss ich als ambulante Pflegedienstleitung können?

Was sind die Aufgaben?

Welche Rollen nimmt eine Pflegedienstleitung ein?

Und wie sieht eigentlich die neue Führungsrealität aus?

All diese Fragen und Punkte begleiten mich in meinen Seminaren, Beratungen und Prozessbegleitungen vor Ort. Erst letzte Woche, erhielt ich nach einem Seminar „Führen und Steuern des ambulanten Pflegedienstes in herausfordernden Zeiten“ das Feedback: „Frau Pleus, ich muss mich mehr um die Zahlen kümmern!“

In meiner früheren Rolle als Fachbereichsleitung bei einem großen Wohlfahrtsverband habe ich immer wieder beobachtet und konsequent thematisiert: **Welche unterschiedlichen Rollen nimmt die Pflegedienstleitung ein und wie wichtig ist Zeit für Reflexion:**

- ▶ Wo liegt mein Fokus?
- ▶ Was läuft gut? Was läuft nicht gut?
- ▶ Führe ich oder werde ich geführt?
- ▶ Zeit für Strategien und Reflexion...

Immer wieder habe ich früher beobachtet, dass Pflegedienstleitungen in die Pflege springen, Touren abdecken und sich anschließend völlig erschöpft „auf allen Vieren ins Büro schleppen“, keine Pause und weiter geht's... der alltägliche Wahnsinn.

Wer bleibt hier auf der Strecke? Wer führt eigentlich? Und wer erledigt eigentlich die Führungsaufgaben, wenn die PDL ambulante Touren abdeckt?

„Frau Pleus, ich will es allen recht machen“
höre ich immer wieder!

Kommt Ihnen das bekannt vor? Dieser **Glaubenssatz „Ich will es allen recht machen!“** führt definitiv zu Stress, Überforderung und Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse. Um diesen Glaubenssatz zu ändern, ist es hilfreich, einen neuen, gesünderen Glaubenssatz zu entwickeln, der **Selbstfürsorge und Selbstachtung** betont.

Ich zeige Ihnen hier einige Schritte und Beispiele auf, wie das gelingen kann:

1. Erkennen des alten Glaubenssatzes

- ▶ **Reflektieren** Sie bitte, woher dieser Drang, es allen recht zu machen, stammt.



Oft liegt es in der Angst vor Ablehnung oder dem Wunsch nach Anerkennung.

2. Überprüfen und Hinterfragen

- ▶ **Fragen Sie sich: Ist es überhaupt möglich, es allen recht zu machen?**

Und was passiert, wenn Sie es nicht tun?
Welche Auswirkungen hat es auf Ihr eigenes Wohlbefinden?

3. Neuer, gesunder Glaubenssatz

- ▶ **Entwickeln** Sie einen neuen Glaubenssatz, der Ihre Grenzen und Selbstachtung stärkt. Beispiele:
 - ▷ „Es ist in Ordnung, wenn nicht jeder mit mir einverstanden ist.“
 - ▷ „Meine Bedürfnisse sind genauso wichtig wie die der anderen.“
 - ▷ „Ich achte auf mich, bevor ich anderen helfe.“
 - ▷ „Hauptsache mir geht es gut!“ (Dieser Satz klingt im ersten Moment vielleicht egoistisch und arrogant. Doch nur wenn es Ihnen gut geht, über Ressourcen verfügen, die Batterie voll ist, nur dann können Sie führen!).

4. Verrinnerlichen durch Wiederholung

- ▶ **Wiederholen** Sie den neuen Glaubenssatz bewusst, besonders in Situationen, in denen Sie den alten Glaubenssatz spüren.
- ▶ Visualisieren Sie, wie Sie mit Selbstvertrauen Grenzen setzen.

5. Handeln und Grenzen setzen

- ▶ **Üben** Sie, „Nein“ zu sagen oder Ihre eigenen Bedürfnisse klar zu formulieren. Anfangs mag das ungewohnt sein, doch mit der Zeit wird es natürlicher.

Ein Beispiel für eine Affirmation könnte lauten:
 „ICH entscheide selbst, wann und wie ich begleite, unterstütze und helfe, ohne dabei meine eigenen Bedürfnisse zu vernachlässigen.“

Erst vor kurzem habe ich einen Pflegedienst aufgesucht und die Pflegedienstleitung hat gemeinsam mit ihrem Team umfassende Veränderungen vorgenommen, die wir im Vorfeld besprochen haben. Sie selbst reflektiert

**„Ich habe nicht mehr geführt!
 Ich wurde von allen geführt!“**

In Ihrem Büro hat diese PDL ihren neuen Glaubenssatz visualisiert. Ihre diesjährigen Ziele hat sie transparent in ihrem Büro aufgehängt und jeder Monat beginnt mit:
 „ICH führe...!“

Diese Pflegedienstleitung hat es geschafft! Der Pflegedienst steht wirtschaftlich erfolgreich dar. Die Mitarbeiter und die Pflegedienstleitung sind zufrieden und glücklich und stolz.

„Frau Pleus, ich freue mich monatlich auf meine Controllingzahlen. Ich kann es kaum abwarten, diese auszuwerten!“

Was sind denn die Aufgaben einer Pflegedienstleitung?
 Kontrollieren, organisieren, koordinieren, planen, inspirieren, delegieren, führen, weiterentwickeln, unterstützen ...

Zählen Sie doch einfach einmal auf, was Sie alles von einer

guten Chefin erwarten oder was Ihre Mitarbeiter von Ihnen erwarten!

Mitarbeiter wünschen sich einen authentischen Vorgesetzten, der Klartext spricht und jeden am Geschehen im Pflegedienst teilhaben lässt. Sie wollen gelobt werden, wollen Ziele, aber auch Freiheiten.

Mitarbeiter – wir alle – wollen, dass man uns zuhört und **Empathie** zeigt. Wir wollen gefordert, unbedingt aber auch fair entlohnt werden. **Wir haben Erwartungen.**

Doch wie sieht die Realität aus?

Fakt ist, dass selbst vielen Führungskräften nicht ganz klar ist, welche Aufgaben sie eigentlich haben. Sie kommen am Morgen ins Büro, klappen den Laptop auf und beantworten erst einmal E-Mails. Die Flut an Anrufen, Anfragen und Nachrichten bricht nicht ab. Das Mittagessen wird am Schreibtisch hinuntergeschlungen, um keine Zeit „zu verschwenden“. Da gilt es, die täglichen Routinearbeiten zu erledigen, aber auch, die Mitarbeiter und den Pflegedienst weiterzuentwickeln. Am Abend knipst dann die Pflegedienstleitung als Letzte das Licht aus, zieht die Tür zu und atmet einmal tief durch. Wieder ein Tag geschafft.

Gesetzt den Fall, Sie würden die Position der Pflegedienstleitung erneut antreten... mit dem Wissen und den Erfahrungen von heute:

Diese Dinge hätte ich gern gewusst, als ich anfang als Pflegedienstleitung zu arbeiten:

K P KERSTIN PLEUS
BERATUNG
COACHING
TRAINING

pflege@kerstinpleus.de
erfolg@kerstinpleus.de
www.kerstinpleus.de

5 Dinge, die ich gern gewusst hätte.

🔗 Die Aufgabe.

Gesetzt den Fall, Sie würden die Position der Pflegedienstleitung erneut antreten...
Mit dem Wissen und den Erfahrungen von heute:

5 Dinge hätte ich gerne gewusst, als ich
anfang als Pflegedienstleitung zu arbeiten:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Angebot:

1. Folgen Sie dem Link zum PDF-Download dieses kleinen Fragebogens, ●
2. Drucken Sie sich diese Seite aus.
3. Tragen ein, welche fünf Dinge Sie gerne gewusst hätten, als Sie anfangen, als Pflegedienstleitung zu arbeiten.
4. Senden Sie die Antworten (eingescannt oder fotografiert) an die E-Mail-Adresse von Kerstin Pleus, ● pfllege@kerstinpleus.de
5. Sie erhalten zeitnah ein Feedback von Kerstin Pleus.

Die Rolle der Pflegedienstleitung (PDL) in der ambulanten Pflege ist eine **Schlüsselposition im Pflegedienst**. Sie vereint pflegerische Expertise, Führungsqualitäten und betriebswirtschaftliches Verständnis. Die Herausforderungen, die mit dieser Position einhergehen, sind vielfältig und erfordern eine fundierte Ausbildung, kontinuierliche Fortbildung sowie ein hohes Maß an sozialen Kompetenzen.

Nachfolgend werden die wichtigsten Anforderungen und Kompetenzen beleuchtet, die eine ambulante Pflegedienstleitung mitbringen sollte, um erfolgreich und glücklich zu sein.

1. Fachliche Qualifikation und pflegerische Expertise

Eine solide fachliche Grundlage ist für eine ambulante Pflegedienstleitung unerlässlich. Die **Weiterbildung zur Pflegedienstleitung ist Voraussetzung**, die auf einer abgeschlossenen Ausbildung als examinierte Pflegekraft basiert.

Ein tiefgehendes Verständnis der Pflegeprozesse, der Krankheitsbilder und pflegerischen Maßnahmen ist notwendig, um die Qualität der Pflege sicherzustellen und die Mitarbeiter in fachlichen Fragen zu unterstützen.

In § 11 (1) SGB XI heißt es: Die Pflegeeinrichtungen pflegen, versorgen und betreuen die Pflegebedürftigen, die ihre Leistungen in Anspruch nehmen, entsprechend dem **allgemein anerkannten Stand medizinisch-pflegerischer Erkenntnisse**. Inhalt und Organisation der Leistungen haben eine humane und aktivierende Pflege unter Achtung der Menschenwürde zu gewährleisten.

Nur was verstehen wir unter den **aktuellen Stand medizinisch-pflegerischer Erkenntnisse**?

Der „allgemein anerkannte Stand medizinisch-pflegerischer Erkenntnisse“ bezeichnet den aktuellen Wissensstand und die Praxis, die in der Medizin und Pflege als fachlich und wissenschaftlich fundiert sowie bewährt gilt. Dies umfasst medizinische, pflegerische und therapeutische Maßnahmen, die auf wissenschaftlichen Studien, klinischen Erfahrungen und Expertenmeinungen basieren.

Einige Schlüsselmerkmale sind:

Evidenzbasiert + Konsens der Fachwelt + Aktualität + Richtlinien und Leitlinien

Das heißt, die PDL muss stets über aktuelle Entwicklungen in der Pflege informiert sein: z. B. in den Bereichen

- ▶ Pflegestandards
- ▶ Expertenstandards
- ▶ Begutachtungsmanagement
- ▶ vierphasiges Pflegemodell
- ▶ Qualitätsprüfrichtlinien
- ▶ Hygienevorschriften
- ▶ und den rechtliche Rahmenbedingungen usw...

2. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse

Die Pflegedienstleitung eines ambulanten Pflegedienstes erfordert auch **umfassende betriebswirtschaftliche Kompetenzen**. Die PDL muss in der Lage sein,

- ▶ Budgets zu planen,
- ▶ wirtschaftliche Personal-Einsatzplanung,
- ▶ erfolgreiche Erstgespräche zu führen,
- ▶ Kosten selbst zu kalkulieren,
- ▶ und wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen, die den langfristigen Erfolg des Pflegedienstes sichern.

Hierbei geht es unter anderem um die Planung des Personaleinsatzes, die Kalkulation von Pflegeleistungen sowie das Management von Einnahmen und Ausgaben.

Wichtige betriebswirtschaftliche Aufgaben der PDL umfassen:

- ▶ Kostenkalkulation und Abrechnung
- ▶ Kontrolle und Steuerung des Budgets
- ▶ Vertragsverhandlungen mit Krankenkassen und anderen Leistungsträgern
- ▶ Planung und Organisation des Personaleinsatzes

3. Führungskompetenz und Personalmanagement

Eine der zentralen Aufgaben der PDL ist die **Führung und Motivation des Pflegeteams**. Ihr Pflegeteam besteht aus unterschiedlichen Generationen. Jede Generation bringt unterschiedliche Werte, Erwartungen und Arbeitsweisen ▶

mit, was die Anforderungen an Führungskräfte verändert und eine generationenübergreifende Führungsstrategie erfordert. Das bedeutet, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das eine hohe Pflegequalität fördert und gleichzeitig die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt. Dies erfordert eine **klare und konsequente Kommunikation, Empathie** und die **Fähigkeit, Konflikte zu erkennen und zu lösen**.

Ich spreche gerne von **der neuen Führungsrealität**. Diese erforderte Flexibilität, Offenheit und die Fähigkeit, sich auf unterschiedliche Erwartungen einzustellen.

Erfolgreiche Führungskräfte passen ihren Stil an, nutzen die Vielfalt der Generationen und schaffen ein Arbeitsumfeld, das Lernen, Innovation und Zusammenarbeit fördert. Die **neue Führungsrealität ist nicht „one-size-fits-all“**, sondern erfordert maßgeschneiderte Ansätze, die sowohl individuelle als auch gemeinsame Bedürfnisse berücksichtigen.

Zentrale Führungsaufgaben sind:

- ▶ Mitarbeiterführung, -bindung und -entwicklung
- ▶ Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Auszubildender
- ▶ Konfliktmanagement
- ▶ Teambildung und -förderung
- ▶ Durchführung von Mitarbeitergesprächen und Feedbackrunden
- ▶ Vorbild im Umgang mit Kommunikation sein

4. Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement ist eine zentrale Anforderung an jede Pflegedienstleitung. Um den hohen Anforderungen des Gesundheitswesens gerecht zu werden, muss die PDL sicherstellen, dass **alle pflegerischen Leistungen nach den aktuellen Standards** erbracht werden. Dies umfasst die **Einführung und Überwachung von Pflegeprozessen**, die **Durchführung von Beratungsgesprächen und von Pflegevisiten („Qualitätskontrollen“)**, sowie die Dokumentation und Auswertung der Pflegeleistungen.

Wichtige Elemente des Qualitätsmanagements in der ambulanten Pflege:

- ▶ Implementierung von Expertenstandards
- ▶ Regelmäßige Schulungen und Fortbildungen
- ▶ Sicherstellung der Dokumentation gemäß den gesetzlichen Vorgaben
- ▶ Beschwerdemanagement und Qualitätsaudits

5. Rechtliche und organisatorische Kenntnisse

Die Arbeit als Pflegedienstleitung erfordert ein umfassendes Wissen über die rechtlichen Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen. Dies umfasst unter anderem das Arbeitsrecht, die Vorschriften der Pflegeversicherung (SGB XI), das Qualitätsprüfungsrichtlinien sowie das Sozialgesetzbuch. Zudem müssen Datenschutzvorgaben eingehalten werden.

Relevante rechtliche Aspekte:

- ▶ SGB XI
- ▶ SGB V
- ▶ SGB XII
- ▶ Arbeitsschutz- und Arbeitszeitregelungen
- ▶ Haftungsrecht
- ▶ Datenschutz (DSGVO)
- ▶ Regelungen zur Pflegedokumentation und -überprüfung
- ▶ usw.

6. Kommunikations- und Organisationsfähigkeiten

Als Schnittstelle zwischen Pflegekräften, Patienten, Angehörigen, Ärzten und Krankenkassen ist die **PDL oft der erste Ansprechpartner** für alle Beteiligten. Dies erfordert eine **exzellente Kommunikationsfähigkeit**, um die verschiedenen **Interessen** zu **koordinieren** und **Lösungen zu finden**, die sowohl den Bedürfnissen der Pflegebedürftigen als auch den organisatorischen Anforderungen gerecht werden.

Eine strukturierte und effiziente Arbeitsweise ist dabei unverzichtbar. Die PDL muss in der Lage sein, **Prioritäten zu setzen, komplexe Abläufe zu planen, zu überwachen** und bei Bedarf **anzupassen**.

Fazit

Die ambulante Pflegedienstleitung ist eine anspruchsvolle und vielseitige Aufgabe, die eine Kombination aus fachlicher Expertise, betriebswirtschaftlichem Wissen, Führungskompetenzen und Organisationstalent erfordert. Wer in dieser Position erfolgreich sein möchte, muss nicht nur über ein hohes Maß an Fachwissen und über praktische Erfahrung verfügen, sondern auch die Fähigkeit mitbringen, ein Team zu motivieren, Prozesse effizient zu gestalten und die Pflegequalität stets im Blick zu behalten. **Führung braucht Persönlichkeit!** ... kontinuierliche Weiterbildung, Selbstreflexion, Coaching, usw. Der Austausch mit Kollegen ist dabei unerlässlich, um den ständig wachsenden Anforderungen gerecht zu werden.

Mehr Infos...

Nehmen Sie gern Kontakt zu mir auf! ●

Ihre Kerstin Pleus
www.kerstinpleus.de



● Kerstin Pleus