

Die richtige Organisationsstruktur im ambulanten Pflegedienst

Aufgrund der geltenden Vorschriften zur Qualitätssicherung, des seit Jahren bestehenden und weiter zunehmenden Kostendrucks sowie der unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen im Bereich der ambulanten Pflege erscheint es durchaus sinnvoll, dass sich die Verantwortlichen eines Pflegedienstes einmal intensiv und analytisch mit der eigenen Aufbauorganisationsstruktur beschäftigen. Da nennenswerte Steigerungen der Vergütungssätze für die Behandlungs- und Grundpflegeleistungen in der nächsten Zeit nicht zu erwarten sind, gilt es zunächst, etwaige noch vorhandene Ressourcen insbesondere in der Administration aufzuspüren.

In der BRD unterscheiden wir zwischen kommunalen Pflegediensten (Sozialstationen), den in der Wohlfahrt organisierten Pflegeeinrichtungen (AWO, ASB, DRK sowie kirchliche Träger Caritas, Diakonie) und den privatgewerblichen Pflegediensten, in unterschiedlichen Gesellschaftsformen (Einzelpersonenunternehmen, GbR, GmbH, usw.).

Unter dem Aspekt der Verantwortlichkeiten, Betriebsgröße, Spezialisierung und unternehmerischen Ausrichtung ergeben sich unterschiedliche Aufbaustrukturen, die in Form von Organigrammen dargestellt werden.

Seit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert, mit wachsenden Unternehmungen von kleinen Handwerksbetrieben bis hin zu Großkonzernen oder kleinen Dienstleistungsbetrieben bis hin zu komplexen internationalen Organisationen wie beispielsweise Banken und Versicherungen, Reedereien, um nur einige zu nennen, beschäftigt sich die Wirtschaft und die Ökonomie-Wissenschaft u.a. mit der Mikro- und Makro-Organisation von Unternehmen unterschiedlichster Größen. Fertigungs- und Dienstleistungsprozesse werden in einzelne Teilschritte und -verrichtungen zerlegt, neue Verfahren entwickelt und je nach Spezialisierung neu gebildeten Abteilungen oder Unternehmenssparten zugeordnet. Infolge geplanter Aufgaben- und Arbeitsteilungen wird auch die Verantwortung in entsprechende Teilverantwortungen neu gegliedert, während die Gesamtverantwortung stets bei der Unternehmerschaft liegt. Jeder Abteilung, Gruppe oder Sparte eines Unternehmens wird eine Instanz mit disziplinarischen und/oder fachlichen Leitungsbefugnis übergeordnet. Es gilt als organisatorisches Prinzip, dass nur die fachliche (funktionale) Befugnis geteilt wird, die disziplinarischen Befugnisse sich jedoch grundsätzlich in einer Hand (Unternehmer) befinden. Doch mit zunehmender Größe des Unternehmens werden die Verantwortungsbereiche auch gesplittet, mit anderen Worten: die direkte vorgesetzte Stelle kann z.B. die disziplinarische Leitungsbefugnis für die ihr unterstellten Mitarbeiter/innen besitzen, während die fachliche Leitungsbefugnis wiederum einer anderen Stelle obliegt.

Zur Unterscheidung:

Fachliche (auch funktionale) Befugnisse sind z.B. auf Ziele, Aufgaben, Art der Aufgaben, die Qualität und anzuwendendes Verfahren, auf so genannte Aufgabenträger bspw. In der Ausführungsebene abgestellt.

Die **disziplinarischen Befugnisse** beziehen sich demgegenüber u.a. auf Planung und Entwickeln von Unternehmensgröße, Einstellungen von Mitarbeiter/innen, Gehaltsfindung, Weiterbildung, Belobigung und Bestrafung, Mitarbeiterbeurteilung, Beförderung und Entlassung.

Die Organisationslehre beschäftigt sich mit den Aufbau- und den Ablaufstrukturen in Organisationen bzw. Unternehmungen sowie mit Prozess-, Produkt- und Projektmanagement.

An oberster Stelle stehen zunächst die **Aufbau-** und dann die **Ablauforganisation**. Die **Aufbauorganisation** (statischer Aspekt) beschreibt Aufgaben und Kompetenzen und legt Stellen sowie Instanzen verbindlich fest.

Dies geschieht vorrangig durch Erstellung eines Organigramms. Die **Ablauforganisation** (dynamischer Aspekt) hingegen beschreibt die einzelnen Arbeitsprozesse innerhalb der Unternehmung. Die Arbeitsprozesse werden u.a. durch Verfahrensanweisungen, technische Zeich-

nungen, Ablaufdiagramme, Dienstanweisungen beschrieben bzw. gesteuert und auf ihre Ergebnisse hin kontrolliert.

Weitere grundlegende Organisationsmittel in Organisationen und Unternehmungen sind Stellenbeschreibungen (sie müssen sich an der Aufbaustruktur orientieren), Informations-Flussdiagramme, Verfahrensanweisungen u.v.m.

Für Fertigungs- bzw. Produktions-Unternehmungen bspw. kommen weitere Organisationsmittel hinzu wie Aufgabengliederungsübersichten, Netzpläne, Aufgabenfolgepläne, Programmablaufpläne, Kapazitätspläne Fertigungsprozess-Ablaufdiagramme, Fertigungssteuerungs- und Material-Flussdiagramme u.s.w.

Das Organigramm

Das Organigramm ist ein grafisches Hilfsmittel zur Darstellung von Aufbaustrukturen in einer Organisation bzw. Unternehmung und regelt über ein vertikales Liniensystem Entscheidungsbefugnis-, Weisungsbefugnis- sowie Ausführungsebenen. Dadurch entsteht ein hierarchischer Leitungsaufbau, in dem Über- und Unterordnungsbeziehungen in einer Organisation/ Unternehmung eindeutig festgelegt werden.

Bei der Erstellung von Organigrammen wird zunächst unterschieden zwischen dem **Einlinien-System** (Henri Fayol, 1841 - 1925) und dem **Mehrlinien-System** (F.W. Taylor, 1856 - 1915), auch Funktionsmeister-System genannt. Diese werden auch häufig mit so genannten „unterstützenden“ **Stabsstellen** ergänzt und werden dann als **Stablinien-System** bezeichnet. Eine einheitliche Regel für die Darstellung von Organigrammen gibt es nicht, sie unterscheiden sich in der Verwendung der Symbole und sollten deshalb mittels Legende ergänzt werden.

Das Einlinien-System

Das Einlinien-System ist dadurch gekennzeichnet, dass eine untergeordnete Stelle lediglich Anweisungen von der ihr direkt übergeordneten und mit Allzuständigkeit ausgestatteten Stelle erhält (Einfachunterstellung). Ein Stelleninhaber hat also nur einen einzigen direkten Vorgesetzten. Dies führt jedoch zugleich zu einer starken Beanspruchung der Instanzen durch Koordinationsaufgaben.

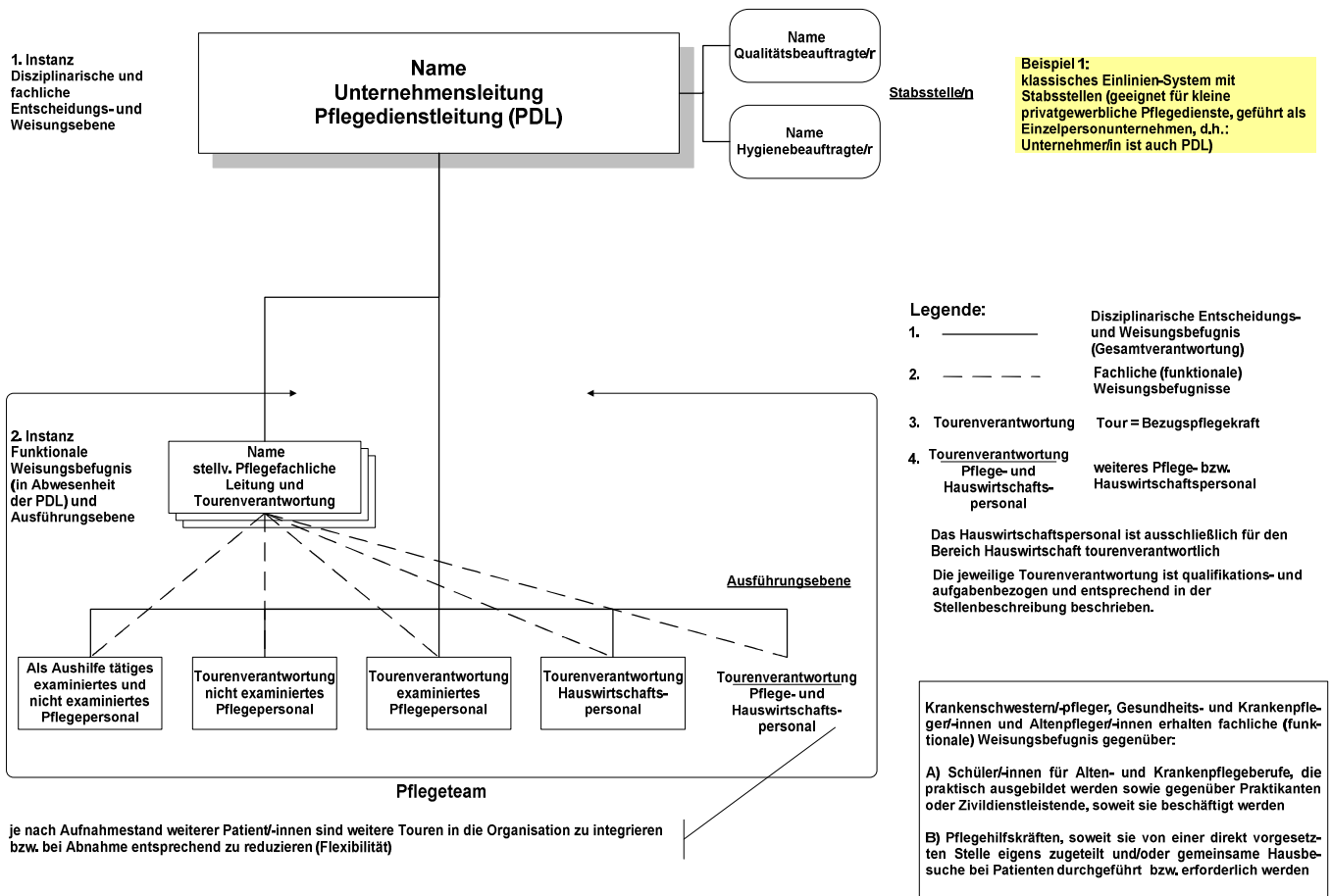
Das **Einlinien-System** findet man vorzugsweise in kleineren Industrie- und Dienstleistungsunternehmungen und sollte sinnvollerweise auch in kleinen bis mittelgroßen **privatgewerblichen** Pflegediensten (bis ca. 100 Mitarbeiter/innen) Anwendung finden, soweit es sich um eine einzige Einrichtung ohne weitere Niederlassungen handelt.

Vorteile des Einlinien-Systems: Klare Zuständigkeiten und Kompetenzen, klare Anlaufstellen für die Mitarbeiter/innen, leichtere Kontrolle, schnelle Umsetzung von Entscheidungen.

Nachteile des Einlinien-Systems: Große Beanspruchung der oberen Instanzen durch erhöhten Kommunikationsaufwand, Gefahr der fachlichen Überforderung der oberen Instanzen, längere und z.T. auch gefilterte Kommunikation.

In Pflegeeinrichtungen bis zu 20 Mitarbeiter/innen sollten allein schon aus Kostengründen keine zwischengeschalteten weiteren Instanzen (Gruppen, Abteilungen) zwischen der obersten Leitung und der Ausführungsebene eingerichtet werden.

Beispiel 1: Einlinien-System mit Stabsstellen (geeignet für kleine privatgewerbliche Pflegedienste, geführt als Einzelpersonunternehmen, d.h.: Unternehmer/in ist auch PDL)



Das Mehrlinien-System

In einem Mehrliniensystem wird eine Spezialisierung in Form einer Aufteilung der Weisungsbefugnisse auf einzelne (vorgesetzte) Stellen vorgenommen. Daraus lässt sich ableiten, dass eine untergeordnete Stelle Weisungen von mehreren übergeordneten Instanzen erhält (Mehrfachunterstellung). Diese Organisationsform eignet sich größeren privaten und in allen kommunalen und der Wohlfahrt angehörigen Pflegediensten.

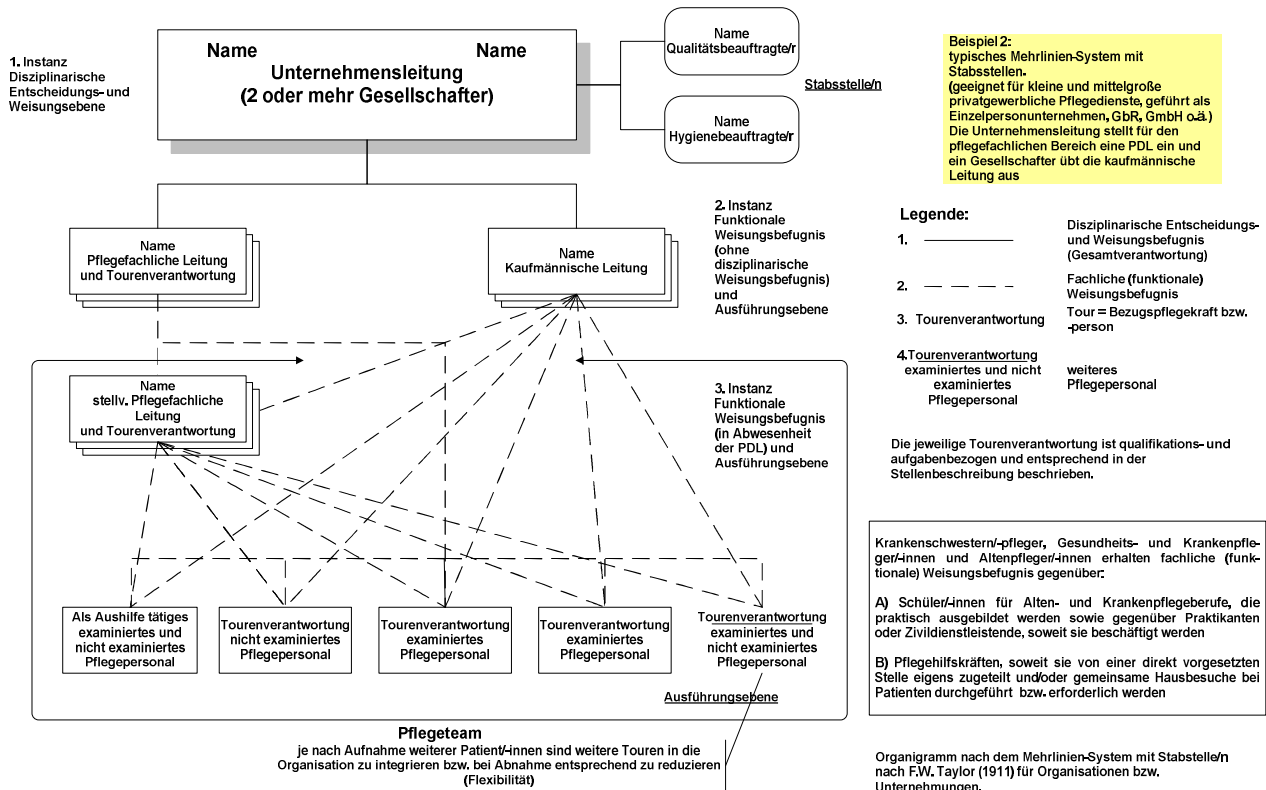
Zum Beispiel eine Stadt mit einem Bauhof, einem Ordnungsamt, einem Stadtreinigungsamt, einem eigenem Personalamt, einer Familienberatungsstelle und einer ambulanten Sozialstation u.s.w.:

Die Pflegedienstleitung als übergeordnete Instanz der Sozialstation erhält Anweisungen von der ihr direkt übergeordneten Stelle (Bürgermeister oder Betriebskommission) z.B. in Bezug auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen oder über das Tragen von einheitlicher Dienstbekleidung, untersteht jedoch dem Bauhof hinsichtlich des Fuhrparks und wird in Personalsachfragen wiederum von der Personalamtsleitung angewiesen. Ähnlich verhält es sich in den Pflegeeinrichtungen der Wohlfahrt.

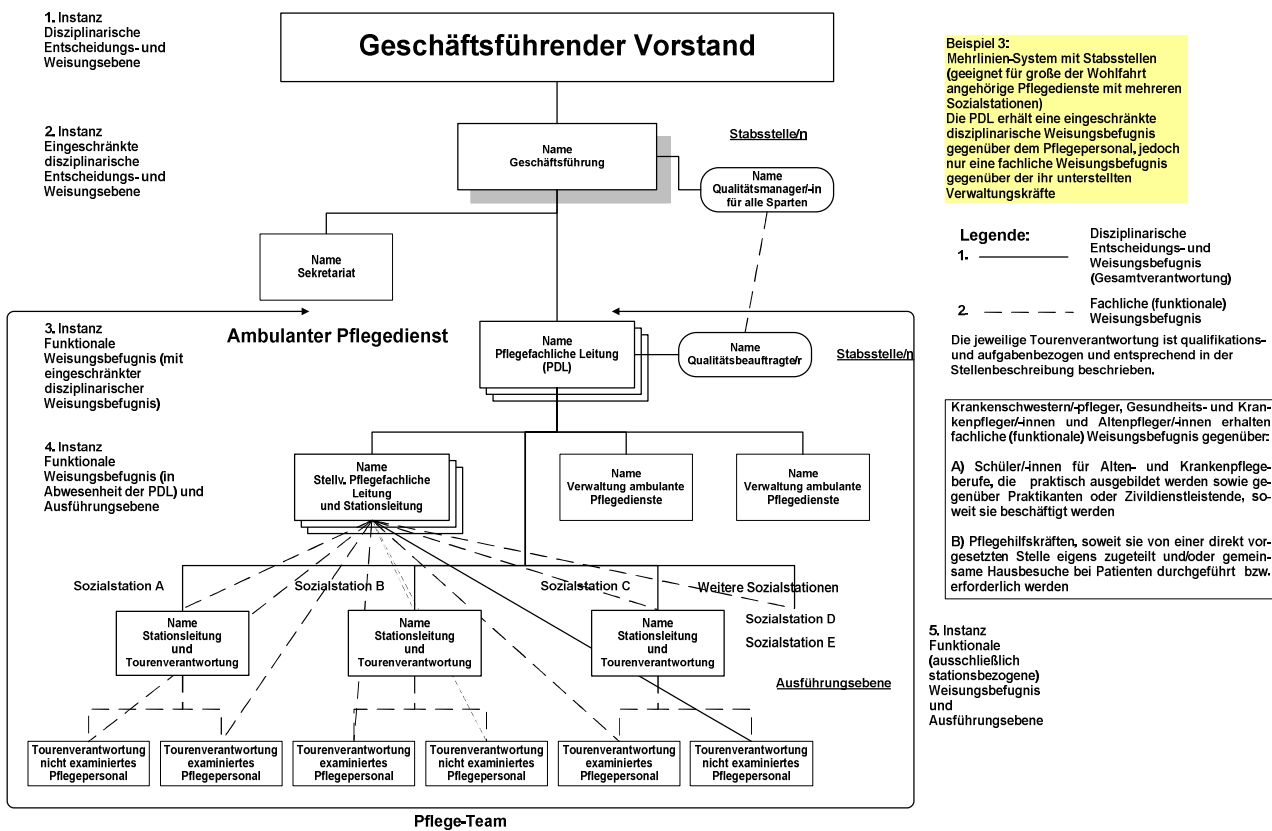
Vorteile des Mehrlinien-Systems: Einsetzen von Fachkompetenzen (Spezialisierung), Entlastung der oberen Leitung, kürzere Kommunikationswege.

Nachteile des Mehrlinien-Systems: Mögliches Entstehen von Kompetenzkonflikten, hoher Kommunikationsbedarf, Gefahr von Kompromissbildung auf kleinstem Nenner.

Beispiel 2: Mehrlinien-System mit Stabsstellen (geeignet für kleine und größere Pflegedienste, geführt als Einzelpersonunternehmen, GbR, GmbH o.ä.)



Beispiel 3: Mehrlinien-System mit Stabsstellen (geeignet für kleine und größere der Wohlfahrt angehörige Pflegedienste, ähnlich auch für kommunale Einrichtungen)



Organigramm nach dem Mehrlinien-System mit Stabsstelle/n nach F.W. Taylor (1911) für Organisationen bzw. Unternehmungen.

Stabsstellen

Stabsstellen sind mit Spezialisten (z.B. Qualitätsbeauftragte/r, Sicherheitsbeauftragte/r, Lohnbuchhalter/in, Betriebswirt/in u.s.w.) besetzt und beraten bzw. unterstützen die ihnen zugeordneten Instanzen (Leitungsstellen). Sie erhalten i.d.R. keine Weisungsbefugnisse.

Sowohl in dem Einlinien-System als in dem Mehrlinien-System obliegt der obersten Leitung (z.B. Einzelunternehmer, Geschäftsführer, Bürgermeister, geschäftsführender Vorstand) immer die Gesamtverantwortung. Die oberste Leitung bildet grundsätzlich die Entscheidungsbefugnis-ebene. Entscheidungen werden demnach ausschließlich in der obersten Leitung getroffen.

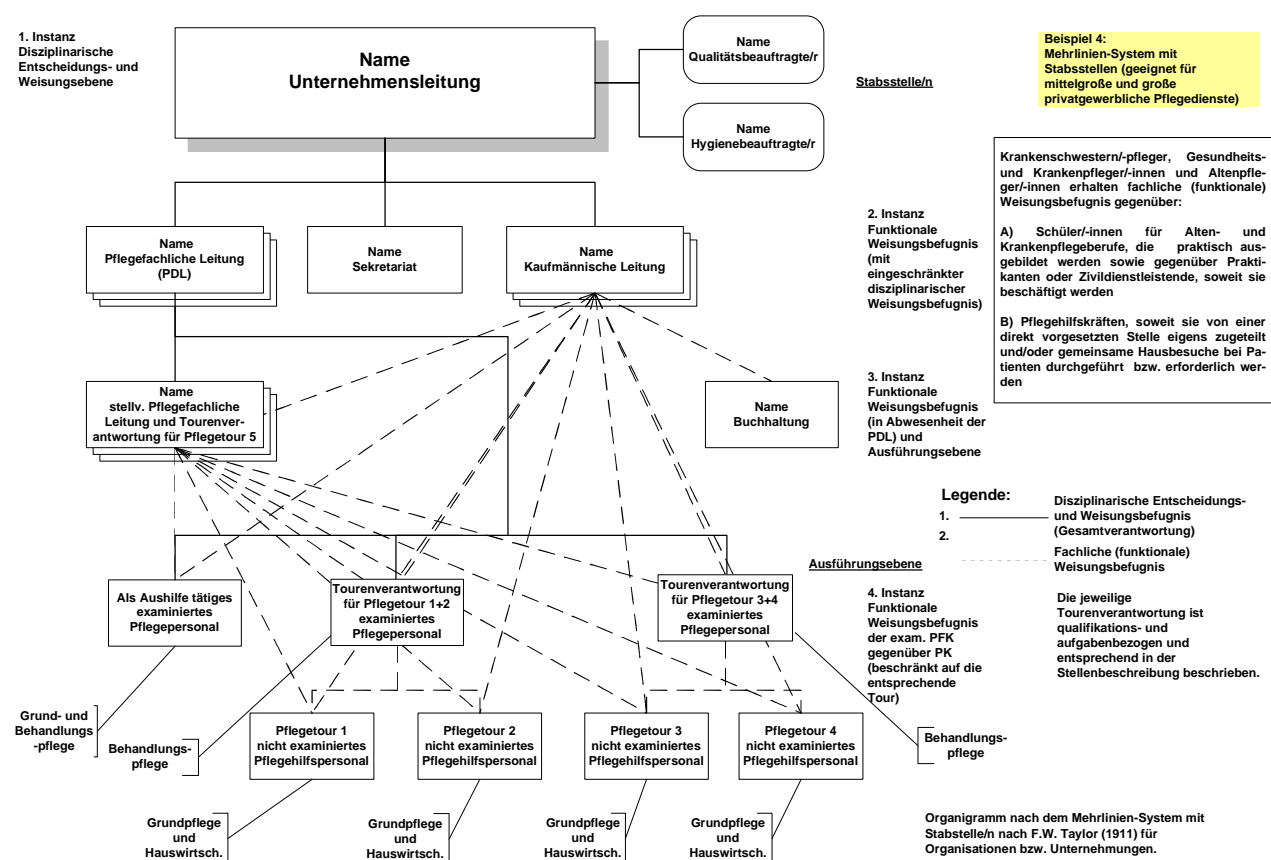
Je nach Betriebsgröße delegiert die oberste Leitung disziplinarische (Pflegedienstleitung, Stationsleitung) und fachliche Leitungsbefugnisse (Personalleiter, Controller) nach unten.

In allen 3 Beispielen wird davon ausgegangen, dass in den jeweiligen Pflegediensten nicht-examiniertes Pflegepersonal Pflege- und Hilfebedürftige versorgen, bei denen ausschließlich Grundpflege und Hauswirtschaftliche Leistungen zu erbringen sind. Sie können zwar auch verantwortlich für ihre Touren sein, doch ist es selbstredend, dass ihre Pflege- und Versorgungstätigkeiten von examinierten Pflegekräften durch bspw. Einteilung in Früh- und Spätdiensten, wechselnde Wochenenddienste und Vertretungen bei Frei, Urlaub, Krank durch examinierte Pflegekräfte überwacht werden. Eine solche kontinuierlich durchgeführte Überwachung der Pflegequalität nicht-examinierter Pflegekräfte durch examiniertes Personal ist eine kostengünstige Variante und ist zusätzlich über Pflegevisiten in größeren Zeitabständen, durchgeführt von der PDL, deren Stellvertretung oder von der Qualitätsbeauftragten, zu flankieren. Damit erübrigt sich das generelle Einräumen einer Weisungsbefugnis von examinierten Pflegekräften gegen-

über Pflegehilfspersonal, die nicht examinierten Pflegekräfte werden auf einer Ebene gemeinsam mit den examinierten geführt.

Werden die Pflegehilfskräfte in Pflegediensten jedoch für examiniertes Pflegepersonal unterstützend eingesetzt, d.h.: die Tourenverantwortung liegt bspw. bei der/dem Krankenschwester/Altenpfleger, deren Pflegefähigkeit vorzugsweise auf die ärztlich verordnete Behandlungspflege beschränkt ist, während die Grundpflege und die Hauswirtschaftliche Versorgung durch eine Pflegehilfskraft erbracht wird, so ist die Pflegehilfskraft der examinierten Pflegekraft zu unterstellen. Nur in diesen Fällen sollte in der Ausführungsebene auch eine Weisungsbefugnis an examinierte Pflegekräfte gegenüber Pflegehilfspersonal erteilt werden. Hier ist jedoch ratsam, die Pflegehilfskräfte direkt einzelnen Pflegefachkräften zuzuordnen (siehe Beispiel 4).

Beispiel 4: Mehrlinien-System mit Stabsstellen (geeignet für kleine und größere Pflegedienste)

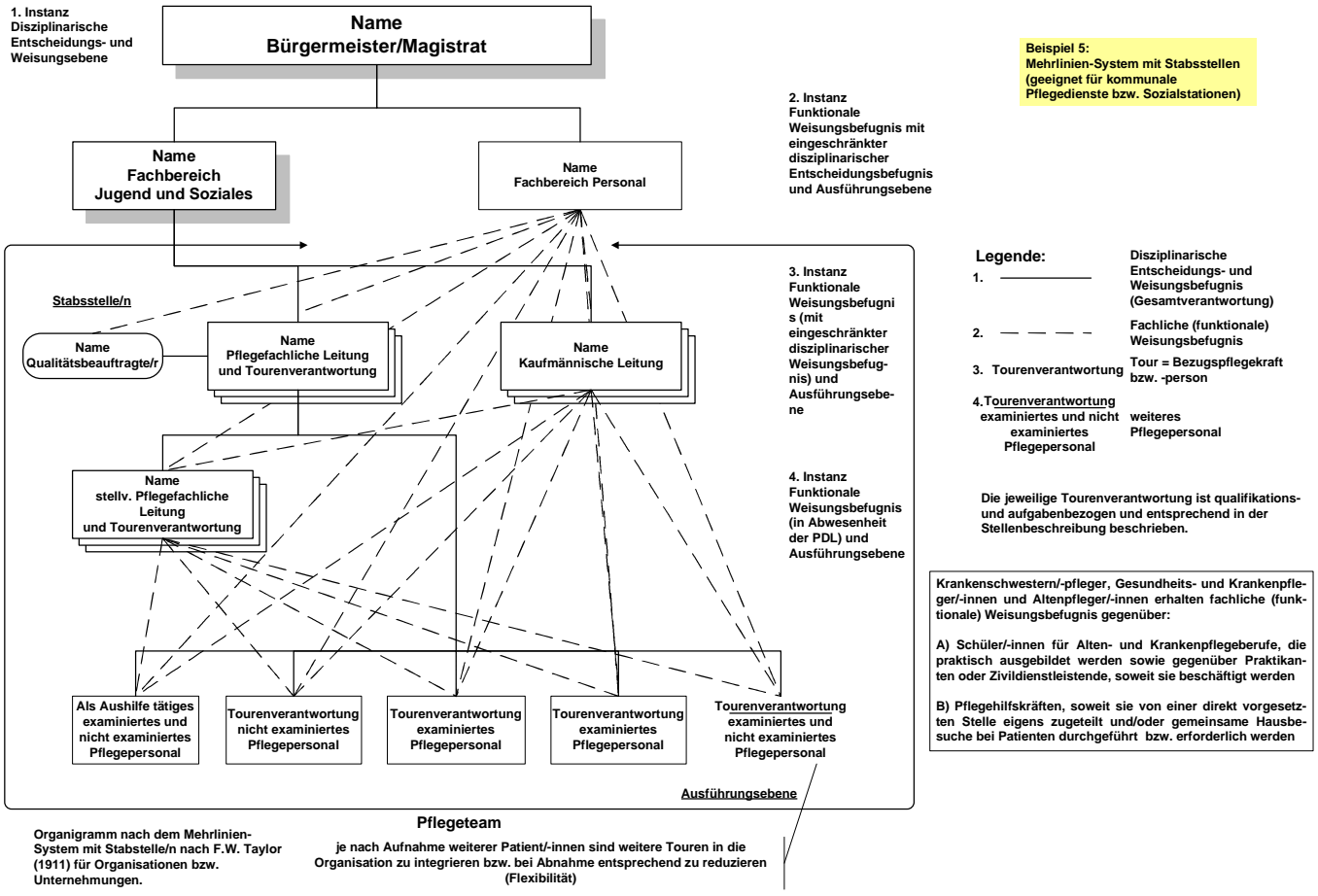


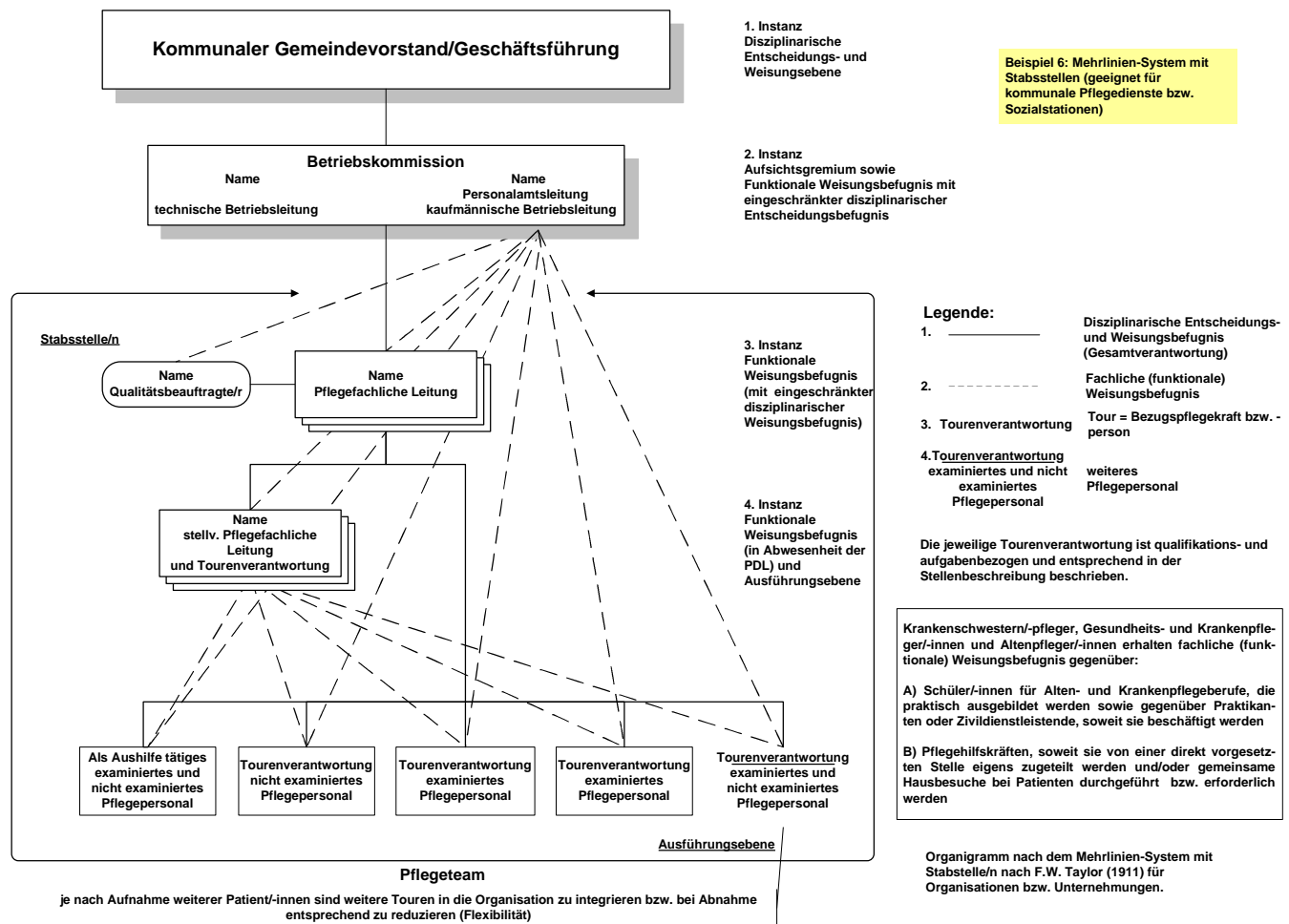
In Beispiel 4 ist darauf zu achten, dass etwaige Über- und Unterstellungsverhältnisse zwischen examinierten und nicht examinierten Pflegekräften auch in den entsprechenden Stellenbeschreibungen zum Ausdruck kommen müssen.

Sind aufgrund der Aufbaustruktur in Pflegediensten eigene Touren für Pflegehilfspersonal (ausschließlich Patienten ohne Bedarf an Behandlungspflege) vorgesehen, die disziplinarisch direkt von der Pflegefachlichen Leitung bzw. deren Stellvertretung geführt werden, so ist in den Stellenbeschreibungen ein generelles Über- bzw. Unterstellungsverhältnis zwischen examinierten und nicht examinierten Pflegekräften formal nicht korrekt. (siehe Beispiele 1 bis 3)

Das Anlernen bzw. Unterweisen der Pflegehilfskräfte durch examinierte Pflegekräfte hat mit dem Über- bzw. Unterstellungsverhältnis, wie vielfach angenommen, nichts zu tun.

Beispiel 5 und 6 zeigen typische Organisationsformen kommunal unterhaltener Sozialstationen: eine direkt einer Fachabteilung zugeordnete Sozialstation (Beispiel 5) sowie eine als Eigenbetrieb an die Kommune angegliederte Sozialstation mit einer vorgesetzten Betriebskommission (Beispiel 6).





Zusammenfassend kann man also sagen, dass in ambulanten Pflegeeinrichtungen, je nach Organisationsgröße und -struktur, ein Über- bzw. Unterstellungsverhältnis in der Ausführungsebene zwischen examinierten und nicht examinierten Pflegekräften sowohl im Organigramm als auch in den Stellenbeschreibungen nicht automatisch vorzusehen ist, während dies in stationären Pflegediensten (Klinik oder Pflegeheim) zwingend erforderlich ist.

Literaturhinweise:

Organisation - 4. Auflage Nov. 2003 /// Schäffer-Poeschel-Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH & Co. KG

Verfasser:

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser - Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Mannheim und

Prof. Dr. Peter Walgenbach - Lehrstuhl für Organisationslehre und Organisationspraxis an der Universität Erfurt

Organisation - 2. Auflage Jan. 2002 / Grundwissen der Ökonomie : Betriebswirtschaftslehre /// Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH

Verfasser:

Prof. Dr. Franz Xaver Bea – Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Planung und Organisation an der Universität Tübingen

Dr. Elisabeth Göbel - Privatdozentin

Organisation gestalten - 4. Auflage 2003 / Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement /// Beltz Verlag

Verfasser:

Friedrich Graf-Götz – Pädagoge und Soziologe an einer politischen Akademie in Österreich, zuständig für Personal- und Organisationsentwicklung

Hans Glatz – Organisations- und Unternehmensberater

Grundlagen der Aufbauorganisation – 4. Auflage Jan. 2000 und

Methode und Techniken der Organisation - 13. Auflage Aug. 2003 /// Verlag Dr. Götz Schmidt

Verfasser:

Prof. Dr. Götz Schmidt

Volker Münch

BAP Unternehmensberatung

63179 Obertshausen

www.bapberatungsservice@t-online.de

Der Autor war langjährig in leitender Position in einem Industrie-Großkonzern mit internationaler Ausrichtung tätig und beschäftigte sich mit Analysen von Fertigungsprozessen, Materialflussgestaltung sowie Entwicklung neuer Verfahrenstechniken und -abläufen.

Stand: 2011