



Klare Struktur für komplexe Abläufe

EIN ORGANIGRAMM ERKLÄRT DIE SPIELREGELN IM UNTERNEHMEN IN VEREINFACHTER FORM. WICHTIG: JE KLARER EIN PFLEGEDIENST STRUKTURIERT IST, UMSO EINFACHER IST DER AUFBAU FÜR MITARBEITER UND AUSSENSTEHENDE ZU VERSTEHEN.



Von Elisabeth Baum-Wetzel

Ein Organigramm soll Klarheit und Übersicht über den Aufbau einer Organisation schaffen. Dieser Zweck spiegelt sich im Wort Organigramm wieder: es setzt sich aus Organisation und Diagramm zusammen. Es soll folgende Fragen beantworten: Welche Abteilungen gibt es? Wer ist für was zuständig? Wer ist wem vorgesetzt? Ein Organigramm verfehlt sein Ziel, wenn es diese Fragen nicht oder nicht eindeutig oder sogar falsch beschreibt. Falsche oder verwirrende Organigramme finden sich leider in vielen Pflegediensten.

Gemäß der Qualitätsprüfungs-Richtlinie (QPR) ist jeder Pflegedienst gefordert, ein Organigramm zu erstellen. Allerdings enthält die QPR kaum Angaben dazu, wie das Organigramm aussehen soll. Deshalb kann es hilfreich sein, sich den Nutzen eines Organigrammes vor Augen zu führen:

- Organigramme machen Aufbau und Struktur des Pflegedienstes sichtbar
- Organigramme helfen den Mitarbeitern, weil sie sehen, wer für was zuständig ist und wer wem vorgesetzt ist.
- Organigramme helfen der Geschäftsführung, indem sie sich über die Strukturen klar wird und diese planen und verändern kann
- Man muss gedanklich scharf trennen zwischen der tatsächlichen Struktur des Pflegedienstes und der Struktur, wie sie im Organigramm abgebildet ist – beides kann erheblich auseinanderfallen

ORGANIGRAMME ZEIGEN HIERARCHIEEBENEN

Es gibt eine große Vielfalt von Organigrammen, denn sie stellen sehr unterschiedliche Aspekte eines Unternehmens dar: Viele Organigram-

me zeigen, welche Leistungen der Pflegedienst anbietet, andere Organigramme zeigen die regionalen Standorte. Eine weitere, sehr verbreitete Variante von Pflegedienst-Organigrammen zeigt lediglich die Qualifikationen der angestellten Mitarbeiter. Allen Organigrammen ist gemeinsam, dass sie Hierarchie-Ebenen abbilden. Ganz oben stehen immer die Geschäftsführung und/oder der Pflegedienst-Inhaber, darunter sind in Kästchen weitere Funktionen oder Bereiche abgebildet, die der Geschäftsführung unterstellt sind.

GUTE STRUKTUR IST VORAUSSETZUNG FÜR GUTES ORGANIGRAMM

Bevor nun ein Pflegedienst-Organigramm beispielhaft betrachtet wird, ist es wichtig, sich vorab klarzumachen: Ein Organigramm kann nur so gut sein, wie die Struktur des Pflegedienstes. Ist ein Pflegedienst schlecht strukturiert, kann ein Organigramm diese organisatorische Schwäche nicht heilen. In einem schlecht strukturierten Pflegedienst sind Aufgaben und Kompetenzen nicht klar geregelt und den einzelnen Funktionen zugeordnet. Hier kann man zwar ein schönes Organigramm malen, das klar und eindeutig aussieht, es bildet dann aber nicht die tatsächliche, sondern nur die gewünschte Organisation ab. Um ein gutes und damit übersichtliches und eindeutiges Organigramm zu erstellen, muss ein Pflegedienst zuerst einmal gut strukturiert sein.

EIN ORGANIGRAMM IM PRAXISTEST

Der Pflegedienst Kleinich hat seine Geschäftsstelle in Kleinich. Weil das Versorgungsgebiet sehr groß ist, wurden alle Pflegekräfte in drei regionale Teams A, B und C eingeteilt. Jedes Team erbringt Behandlungspflege, Grundpflege und hauswirtschaftliche Leistungen.

Herr Kleinmann ist Geschäftsführer des Pflegedienstes Kleinich und gleichzeitig leitende Pflegefachkraft, sprich PDL. Der Pflegedienst beschäftigt 40 Pflegekräfte, die jeweils einem der drei Teams zugeordnet

» Organisationschwächen des Pflegedienstes lassen sich nicht mit guten Organigrammen heilen.

sind. Jedes Team hat einen Koordinator, der die Dienst- und Tourenpläne erstellt und den Pflegekräften des Teams disziplinarisch vorgesetzt ist.

Die erste Variante des Organigramms (siehe Grafik) ist übersichtlich und verständlich, doch die Aussagekraft bleibt gering. Es bildet nicht die wirklichen Verhältnisse im Pflegedienst Kleinich ab, der gut organisiert ist. Zwar lässt sich zwar erkennen, dass es mindestens eine Verwaltungskraft und einen Qualitätsbeauftragten gibt, aber genaueres erfahren wir nicht. Offen bleibt in der Darstellung auch, wie viele Leitungskräfte im Pflegedienst arbeiten. Die Struktur des Pflegedienstes erscheint im Organigramm 1 so, als gäbe es drei Leistungsbereiche: Pflege, Hauswirtschaft und Pflegeeinsätze nach § 37.3 SGB XI. Tatsächlich sind aber die Pflegekräfte nicht nach Leistungsbereichen, sondern nach Regionen eingeteilt.

Das Organigramm 2 ist gut und übersichtlich aufgebaut. Die Struktur des Pflegedienstes ist auf einen Blick erkennbar. Team A wird von Frau Ahlers geleitet, Team B von Frau Bender und Team C von Frau Clarins. Das Schaubild zeigt die drei Hierarchie-Ebenen im Pflegedienst: Die Geschäftsführung als oberste Ebene, die drei Koordinatoren als zweite Ebene und alle Pflegekräfte in der dritten Ebene. Alle Pflegekräfte des Teams A sind Frau Ahlers disziplinarisch unterstellt. Alle Pflegekräfte des Teams B sind Frau Bender, die Pflegekräfte des Teams C sind Frau Clarins unterstellt. Vorgesetzter von Frau Ahlers, Frau Bender und Frau Clarins ist Herr Kleinmann.

Für ein gutes Organigramm lassen sich folgende Beurteilungskriterien festhalten:

- Es zeigt die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen übersichtlich, leicht verständlich und nachvollziehbar
- Es ist aussagekräftig
- Es bildet die wirklichen Verhältnisse im Pflegedienst ab

Bezogen auf das Organigramm des Pflegedienstes Kleinich hat das Organigramm 1 seinen Zweck verfehlt, während Organigramm 2 die Kriterien erfüllt.

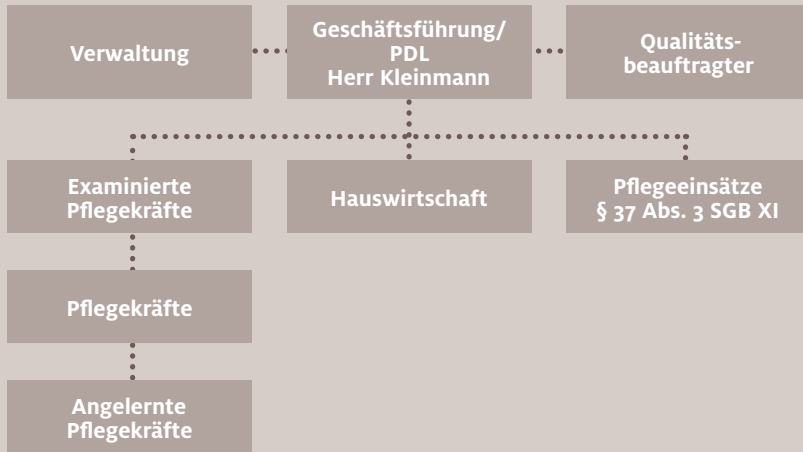
STRUKTUR UND DARSTELLUNG VON ORGANIGRAMMEN

Bei der tatsächlichen Struktur eines Pflegedienstes und deren Darstellung in einem Organigramm lassen sich grundsätzlich vier Fälle unterscheiden:

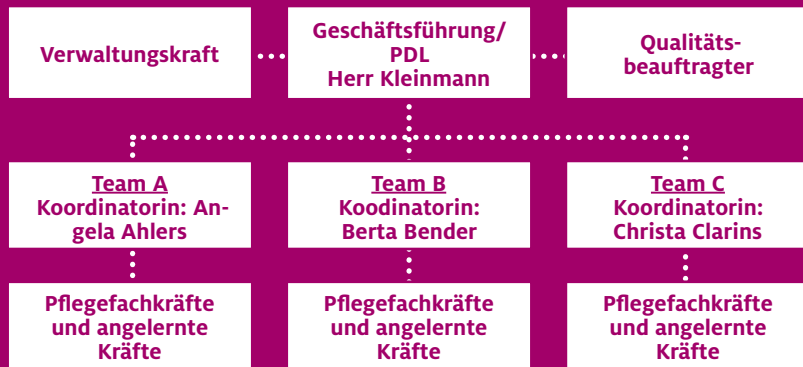
- + Fall 1: Der Pflegedienst ist gut organisiert und das Organigramm spiegelt das wieder.
- + Fall 2: Der Pflegedienst ist gut organisiert, aber das Organigramm ist schlecht, es zeigt nicht die tatsächliche Organisation, sondern stellt die Struktur falsch dar oder es ist sehr unübersichtlich.
- + Fall 3: Der Pflegedienst ist nicht gut organisiert (Kompetenzen sind unklar, Mitarbeiter haben mehrere Vorgesetzte, Bereiche sind nicht klar abgegrenzt), das Organigramm zeigt jedoch eine klare Organisation.
- + Fall 4: Der Pflegedienst ist schlecht organisiert und das Organigramm ist schlecht und unzutreffend.



PFLEGEDIENST KLEINICH VARIANTE 1: NEGATIV-BEISPIEL FÜR EIN ORGANIGRAMM



PFLEGEDIENST KLEINICH VARIANTE 2: POSITIV-BEISPIEL FÜR EIN ORGANIGRAMM



WAS SAGEN SYMBOLE IN ORGANIGRAMMEN AUS?

In allen Organigrammen werden Symbole verwendet – mit ganz unterschiedlicher Bedeutung. Häufig findet man daher neben dem Organigramm eine Legende, in der die verwendeten Symbole erklärt werden. Symbole dienen der Vereinfachung. Sind aber zu viele Symbole vorhanden, wird das Organigramm unübersichtlich und intransparent. Der Leser muss immer wieder die Legende studieren und sich die Symbole des Organigramms einzeln „übersetzen“.

Grundlegende Regeln zur Gestaltung von Organigrammen:

- Durchgezogene Linien bedeuten allgemein eine disziplinarische Überstellung.

- Ein Strich von examinierten Pflegekräften zu Pflegehelferin ist also so zu lesen, dass die examinierten den angelernten Pflegekräften vorgezsetzt sind.
- Disziplinarische Überstellung bedeutet Weisungsbefugnis gegenüber einem Mitarbeiter. Der disziplinarische Vorgesetzte eines Mitarbeiters kann dessen Urlaubsanträge genehmigen oder ablehnen. Er kann einen Mitarbeiter zu einem bestimmten Handeln anweisen und im Falle der Nicht-Erfüllung einer Anweisung Abmahnungen unterschreiben.
- Gestrichelte Linien werden manchmal benutzt, um eine fachliche Überstellung zu zeigen. So könnte der Qualitätsbeauftragte den Pflegekräften fachlich überstellt werden. Damit tritt er aber in Konkurrenz zum disziplinarischen Vorgesetzten.
- Stellvertretungen erhalten grundsätzlich kein eigenes Kästchen, weil „Stellvertretung“ eben keine eigene Funktion ist, sondern sich auf eine vorhandene Funktion bezieht. Hat aber zum Beispiel eine „stellvertretende PDL“ regelmäßig eigene Aufgaben und Kompetenzen, die auch bei Anwesenheit der PDL anfallen, handelt es sich um eine eigene Stelle, die einen eigenen Titel bekommen muss, zum Beispiel Koordinatorin Einsatzplaning.
- Kreise bedeuten allgemein Stabsstellen oder -funktionen. Stabsfunktionen haben in der Regel keine disziplinarischen Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Mitarbeitern.


ORGANIGRAMME VERMITTELN KOMPRIMIERT INFORMATIONEN

Das Positiv-Beispiel Organigramm 2 enthält durch die Nennung von Funktionen und Funktionsinhabern mit Namen für den Betrachter viele Informationen auf einmal. So können wir folgende Einzel-Informationen herauslesen:



> Durch Organigramme kann die Geschäftsführung sich über die Strukturen des Pflegedienstes klar werden und diese so planen und verändern.

- Es gibt unterhalb der Geschäftsführung drei weitere Führungspersonen: Frau Ahlers, Frau Bender, Frau Clarins. Wären nur die Funktionen und nicht die Namen angegeben wüssten wir nicht, ob nicht dieselbe Person Koordinatorin von Team A und von Team B ist.
- Die drei Führungspersonen stehen auf der gleichen hierarchischen Ebene; alle drei
- sind dem Geschäftsführer direkt untergeordnet
- Alle drei Führungspersonen haben genau die gleichen Aufgaben, denn die Funktionsbezeichnung ist identisch. Wären nur die Namen angegeben und nicht die Funktionsbezeichnungen könnten wir daraus nicht sicher ablesen, dass die Funktionen identisch sind
- Jeder Koordinatorin sind bestimmte Mitarbeiter zugeordnet, denen sie disziplinarisch übergeordnet ist.

 Mehr zum Thema Organigramme in Pflegediensten finden Sie im Buch: „Qualitätshandbücher schlank und effektiv: Ein Leitfaden für ambulante Pflegedienste“, von Elisabeth Baum-Wetzel, Vincentz Network 2013



ELISABETH BAUM-WETZEL

- > Unternehmensberaterin, Dipl. Volkswirtin, Master of Arts Personalentwicklung, Qualitätsauditorin TÜV
- > Kontakt per E-Mail: e.baum-wetzel@web.de
- > www.baum-wetzel.de

FOTO: PRIVAT