

Frage: Stellenbeschreibung einer freigestellten Prozessbegleitung im Primary Nursing

„ ... werde ich zur Einführung der Primären Pflege als Prozessbegleiter/in für die Primäre Pflege freigestellt. Was für eine Beschreibung ist zur Definition der Stelle sinnvoll? Ist eine Stabsstelle sinnvoll oder gibt es dann Unklarheiten bzgl. Weisungsbefugnis? Der Pflegedirektion ist daran gelegen, dass Entscheidungswege möglichst kurz und Entscheidungen vor Ort zeitnah zu treffen sind. Nun fassen wir eine Assistentenstelle der Pflegedienstleitung ins Auge....“

(2012) Dies sind die eingegangenen Antworten, die Reihenfolge entspricht dem Datum des Eingangs und ist nicht hierarchisch zu sehen:

1. Stabsstellen sind nicht zwingend ohne Weisungsbefugnis. Sie können mit dieser ausgestattet werden, dies gehört aber schriftlich fixiert. Stabsstellen haben, da sie nicht in der Linie eingeordnet sind, ein hohes Maß an Eigenständigkeit und auch einer gewissen Neutralität, was bei einer Assistentenstelle nicht gegeben ist. Als Assistent werden in erster Linie delegierte Aufgaben bearbeitet.

Ob Assistenz oder Stabsstelle ist m. E. eine strategische Überlegung. Was passiert, wenn das Primary Nursing implementiert ist? Wird die Stelle dann aufgelöst und geht die Betreffende dann wieder in die Linie zurück? Oder ist die Prozessbegleitung bereits eine strategische Personalentwicklungsmaßnahme? Wenn letzteres zutrifft, wäre für mich eine Stabsstelle sinnvoller, da diese Stelle auf Grund ihrer Herauslösung aus der Linie mehr Eigenständigkeit besitzt. Die Funktion der Prozessbegleitung kann grundständig im Haus implementiert werden, da Prozessorientierung für eine Einrichtung im Gesundheitswesen immer wichtiger wird. Auch kann die Stabsstelle Prozessbegleitung mit anspruchsvollen Aufgaben aus dem QM gefüllt werden. Als Assistenz der Pflegedirektion erfüllt man Aufgaben der Pflegedirektion, die beratende Funktion einer Stabsstelle entfällt. Letztendlich stellt sich die Frage, wie viel Freiraum und Selbständigkeit die Pflegedirektion einem geben will.

Kurze Entscheidungswege können an Hand von Kommunikationsrichtlinien auch über eine Stabsstelle erfüllt werden, das Argument der kurzen und zeitnahen Entscheidungswege sehe ich in der Stabsstelle nicht gefährdet. Denn: grundsätzlich darf nicht vergessen werden, dass die Implementierung von Primärer Pflege ein Organisationsentwicklungsprojekt ist, welches am besten nach den Regeln des Change Managements durchgeführt werden sollte.

2. Nach meiner Einschätzung ist die Frage, ob Stabsstelle oder Assistentenstelle, nicht so wichtig, es geht beides. Wichtig ist dagegen, ob klar ist, was die Pflegedienstleitung will:
 - Ist die Anbindung geklärt?
 - Was sind die formulierten Ziele?
 - Ist es ein reines Pflege- oder ein interdisziplinäres Projekt?
 - Steht die Geschäftsführung hinter dem Projekt?
 (Klinik, Pflege- und Qualitätsmanager; PN-Einführung 1988 – 1995)
3. Den Unterschied zwischen einer Assistentenstelle und einer Stabsstelle kenne ich nicht so genau, sodass ich auch nicht sagen kann, ob eine Assistentenstelle mehr Weisungsbefugnis hat als eine Stabsstelle. Wir haben hier in der Pflegedirektion Stabsstellen und keine Assistentenstelle. Aus meiner Sicht würde es an meiner Arbeit, meiner Akzeptanz und meiner Weisungsbefugnis nichts ändern, wenn die Stelle nur umbenannt werden würde. Bei uns ist inhaltlich klar, dass wir fachlich das Primary Nursing begleiten, umsetzen,... ohne direkte Vorgesetzte zu sein, und wir kommen an diesem Punkt der Weisungsbefugnis an keine Grenzen, da wir jede Unterstützung der Pflegedirektion haben. Aus meiner Sicht hat es für den Erfolg von Primary Nursing auch keinen Sinn, durch Weisung das System umzustellen, sondern das kann nur mit dem Team und wesentlich mit der Leitung der Station zusammen passieren.
4. Ich würde eine solche Stelle als „Projektstelle“ in der Pflegedienstleitung verankern. Vielleicht eine etwas ungewöhnliche Bezeichnung, mit der ich aber Folgendes ausdrücken will:
 - *Befristung*: M. E. würde eine dauerhafte Prozessbegleitung neben der Stations- oder Abteilungsleitung ein falsches Signal setzen. Wir verstehen das PN so, dass die Primary Nurses die Stationsleitung wesentlich entlasten, so dass diese sich ganz

auf die Leitungsaufgaben konzentrieren kann. Eine gesonderte Prozessbegleitung macht nach diesem Verständnis nur für die Dauer des Einführungsprozesses Sinn.

- **Verantwortung:** Der Begriff signalisiert den Mitarbeitern, dass etwas Neues/Besonderes geschaffen wird. Zur Unterstützung erhalten sie dafür eine Begleitung, bis das, was im Projektstatus entwickelt wurde, in die Routine überführt wird - und spätestens dann geht die Verantwortung auch (wieder) ganz auf sie über.

Soll eine „Prozessbegleiterin“ dauerhaft eingerichtet werden, würde ich sie je nach Organigramm des Hauses dem Qualitätsmanagement oder der Personalentwicklung zuordnen. Beides würde den Entwicklungsaspekt betonen, den ich in der Stelle sehe.

- 5.** Viel wichtiger als der Name ist, dass das Haus als Ganzes, insbesondere Geschäftsführung und Chef- und vor allem auch Oberärzte, hinter dieser Entscheidung stehen, da aus dieser Richtung meines Erachtens sehr gefährliche Gegenwinde wehen können.

Eine Prozessbegleitung als Stabstelle halte ich für strategisch sinnvoller als eine Assistenz der PDL. Und zwar deshalb, weil zumindest vom Gefühl (mein Gefühl) diese Positionierung eine höhere Akzeptanz an der Basis hat. Weisungsbefugnisse können ohne weiteres von der Pflegedirektion delegiert werden oder man könnte die Prozessverantwortung bei der Pflegedirektion belassen, womit sichergestellt und erkennbar ist, wer dafür verantwortlich ist. (*Klinik, Dipl. Pflegewirt*)