

Arbeitszeit ~ Das gängige Wechselschichtsystem beeinträchtigt die Gesundheit, ist familienunfreundlich und verhindert dauerhafte soziale Kontakte. Von festen Schichtzeiten wie in den USA profitieren hingegen Mitarbeiter, Bewohner und Einrichtungen gleichermaßen. *Text: Nicole Osterholz*

Kontinuität als Stärke

> Unser Schichtsystem in der stationären Altenhilfe ist etwas, das ich weder als Altenpflegerin noch als Pflegedienstleitung je in Frage stellte. Mit einem Blick über den Tellerrand veränderte sich jedoch mein Problembewusstsein. Der alte Stiefel „Wechselschicht“ passt 20 Jahre nach Einführung der Pflegeversicherung einfach nicht mehr.

Die personelle Besetzung ist schon lange in direkten Zusammenhang mit der Belegung und den Pflegestufen zu bringen. In der stationären Pflege wird die Verweildauer der Bewohner immer kürzer. Viele Menschen kommen nur noch zur Kurzzeitpflege oder in ihrer wirklich letzten Lebensphase und sind lediglich für ein paar Wochen zu versorgen. Durch das Aufnahme- und Entlassungsmanagement steigt der Verwaltungsaufwand. Die

Dokumentation ist wiederum Grundlage für die Qualitätsprüfung. Zudem fordert das Krankheitsbild der Demenz unser System heraus.

Wie können wir mit dem, was uns zur Verfügung steht, anders umgehen, damit es allen Beteiligten besser geht? ~

Je höher die Fluktuation auf Kundenseite ist, desto wichtiger wird die Kontinuität an der Pflegebasis. Diese Kontinuität gibt Sicherheit im Miteinander – als Pfleger und Gepflegter, als Kunde und Mitarbeiter, als Fachkraft und Hilfskraft, als Vollzeitkraft und Teilkraft, beruflich und privat.

Es geht mir um praxisnahe Lösungen im vorgegebenen Rahmen. Wie können wir

mit dem, was uns zur Verfügung steht, anders umgehen, damit es allen Beteiligten besser geht? Ich habe da eine Vision, die ich Ihnen vorstelle. Der Weg dorthin

mag weit sein, aber es kostet ja nichts, sich einfach mal umzuschauen und darüber nachzudenken, ob es nicht doch reizvoll wäre, dahinzukommen.

Verlässliche Ansprechpartner

Als Besucherin betrete ich um acht Uhr abends das Foyer einer stationären Einrichtung, in der Menschen mit fortgeschrittener Demenz und ausgeprägter Pflegebedürftigkeit leben. Ihnen geht es hier tatsächlich besser als in der eigenen Häuslichkeit. Mein Empfangskomitee besteht aus einer Reihe alter Damen und Herren, die das einfallende Abendlicht, das Kommen und Gehen der Gäste und das Geplänkel mit der Dame an der Rezeption genießen. Ich werfe einen Blick in das Restaurant: Eine Gruppe von rüstig wirkenden und doch begleitungsbedürftigen Herrschaften ist in das familiäre Abendbrot vertieft und genießt die Ruhe nach dem Sturm.

Im Wohnbereich kommt mir eine Dame im geblühten Morgenrock entgegen. Sie trägt ein paar Lockenwickler auf dem Kopf. Die Pflegekraft bringt gerade ein Tablett mit Knabbereien in das Wohnzimmer, gleich beginnt eine beliebte





Schichtarbeit

Was passt zu mir?

Überlegen Sie, welches Schichtsystem für Sie und Ihre Einrichtung das geeignetste wäre. Beantworten Sie dazu folgende Fragen und diskutieren Sie mit Kollegen darüber!

In welcher Schicht arbeiten Sie persönlich am liebsten?

Welche Schicht mögen Sie gar nicht?

Wie viele komplette Wochenenden hatten Sie in den vergangenen drei Monaten frei?

Überlegen Sie sich drei Freizeitaktivitäten, die mit festen Arbeitszeiten endlich möglich wären?

1. _____
2. _____
3. _____

Welche Kollegen wären beim „Permanenten Schichtsystem“ sofort mit dabei?

Bei welchen Kollegen erwarten Sie die größten Widerstände?

Welche Reaktionen erwarten Sie seitens der Bewohner?

Welche Reaktionen erwarten Sie seitens der Angehörigen?

Welche Reaktionen erwarten Sie von Ärzten oder Kontrollinstanzen?

Was würden Sie in Ihrem Leben gerne ändern?
Und mit welchem Schichtsystem wäre das besser möglich?

TIPPI!

- Tasten Sie sich langsam an den Gedanken „feste, verlässliche Arbeitszeiten in der Pflege“ heran. Wenn Sie es sich nicht für sich vorstellen können, dann stellen Sie es sich doch erstmal für alle anderen Beteiligten vor.



Fernsehsendung. Sie strahlt Ruhe und Zufriedenheit aus: Das freie Wochenende liegt vor ihr und wird durch nichts bedroht. Auf dem Rückweg deckt sie liebevoll eine Dame zu, die auf dem Sofa eingeknickt ist. Bis um 23 Uhr hat sie Zeit, jeden einzelnen Bewohner seinen Bedürfnissen entsprechend „bettfein“ zu machen.

Je nach Tageszeit treffe ich immer die gleichen Gesichter der Belegschaft an. Wenn ich „Schwester Anna“ treffen möchte, um den Geburtstag meines Angehörigen zu planen, dann muss ich bis um halb vier anrufen oder vorbei kommen. Ist sie dann nicht da, hat sie frei. Stattdessen sind der nette junge Mann oder die große Dunkelhaarige im Dienst und können mir sagen, wann meine Lieblings-Ansprechpartnerin wieder da ist.

Meine Hauptansprechpartner sind die Vollzeitkräfte – bei ihnen laufen ganz offiziell alle Fäden zusammen. Aktuell ist jeweils nur eine Vollzeitkraft im Dienst, sie wird stundenweise unterstützt von anderen Pflegekräften, Reinigungskräften, Küchenfeen, Therapeuten, sozialen Diensten und anderen Mitgliedern des multidisziplinären Teams. Diese arbeiten auch in festen Schichten, jedoch nicht zwangsläufig acht Stunden lang.

Trotz dieser Vielzahl an professionellen Köpfen bekommt auch das geschulte Auge kaum etwas von Übergaben und anderen arbeitsorganisatorischen Absprachen mit, denn sie beschränken sich auf das Wesentliche. Selbst die Teilzeitkraft, die nur an zwei Tagen die Woche für zwei Stunden die Abendschicht verstärkt, strahlt Ruhe aus und weiß genau, was von ihr erwartet wird. Es sind ja immer die selben zwei Stunden, die gleichen zu versorgenden Zimmer und vor allem die gleichen Schichtpartner – man spielt sich aufeinander ein. „Chef“ ist ohnehin der Bewohner. Alle Pflegekräfte haben die Rolle der Begleitung verstanden und angenommen. Sie treten dezent in den Hintergrund, wenn im Moment anderes wichtiger scheint.

Selbstverwaltetes Stundenbudget

Was man nur als Insider weiß: Jeder Wohnbereich hat ein Pflegestundenbud-

get, dass er selbst verwaltet. Es berechnet sich nach der Anzahl der zu versorgenden Bewohner, deren Pflegestufen und der durchschnittlichen Nettojahresarbeitszeit der Teammitglieder. Das heißt, gesünder Teams mit einem guten Pflegestufenmanagement steht mehr Zeit zur Verfügung.

Das Team entscheidet gemeinsam, wie diese Anzahl an täglich zur Verfügung stehenden Pflegestunden verteilt wird, um den individuellen Arbeitsspitzen am besten gerecht werden zu können. Wird irgendwo eine Stunde mehr gebraucht, wird gleich überlegt, auf welche andere Stunde am ehesten verzichtet werden kann oder ob eine Anpassung der Pflegestufen erforderlich ist. Und zwar losgelöst von den eigenen Arbeitszeitvorstellungen – die Bedarfe der zu betreuenden Wohngruppe stehen im Vordergrund. Es wird also festgelegt, welche Dienste mit welcher Stundenzahl zu besetzen sind, und dann werden die Dienste aufgeteilt. Sicher gibt es ruhigere und unruhigere Tage, die sind aber nicht planbar.

Man hat im Laufe der Zeit festgestellt, dass sich die herausgearbeiteten Bedarfe der Bewohner mit denen der Mitarbeiter gut zusammenbringen lassen und sich auch nur selten verändern (höchstens jahreszeitlich verschieben). Wichtig sind die Entscheidungsfreiheit der Teams in der gemeinsamen Verteilung der refinanzierten Pflegestunden und die Entscheidungsfreiheit der einzelnen Pflegekraft in der Wahl – sie legt sich die Dienste sozusagen selbst in den Arbeitskorb.

Das Schichtsystem in den USA wusste institutionelle Strukturen aufzubrechen, die Menschen mit und ohne Demenz gestört haben. Mit der Verlagerung des Schichtwechsels auf 8 Uhr, 16 Uhr und 24 Uhr verlängert sich die Aufstehzeit von Sonnenaufgang bis Mittag und die Zubettgehzeit von Abenddämmerung bis Mitternacht, daran orientieren sich nicht nur Menschen mit Demenz eher als an Uhrzeiten.

Wenn die Mittagsruhe bis nach vier Uhr gehen darf, wird zwangsläufig auch das Mahlzeitenfenster mittags und abends

Beispiel für die Berechnung des Pflegestundenbudgets

Wenn das Grundgerüst zur Ermittlung des Pflegestundenbudgets erst einmal steht, können Sie die tatsächlich zur Verfügung stehende „Pflegezeit“ jederzeit neu berechnen. Eine ausführlichere Version finden Sie im Workbook „Mehr Zeit für Pflege!“ der Autorin (siehe „Mehr zum Thema“).

Wieviele Stunden steht eine Vollzeitkraft (VZK) tatsächlich zur Verfügung?

Eine VZK arbeitet bei uns **38,5** Stunden/Woche in einer 5-Tage-Woche. Die Bruttojahresarbeitszeit beträgt **2002** Stunden. Für **9** Feiertage bekommen wir Freizeitausgleich in Höhe von **69,3** Stunden. Wir haben **30** Tage Urlaub im Jahr, das entspricht **231** Stunden. Hinzu kommen die gesetzlich zustehenden fünf Tage Bildungsurlaub, also **38,5** Stunden. Im letzten Jahr hatten wir einen krankheitsbedingten Personalausfall von durchschnittlich **120,12** Stunden pro Mitarbeiter.

| Berechnung | Bruttojahresarbeitszeit in Stunden (h) | 2002h (260 Tage à 7,7h) |
|-------------------------------|--|---------------------------|
| - Urlaubsstunden | - 231h | (30 Tage à 7,7h) |
| - Feiertags-Freizeitausgleich | - 69,3h | (9 Tage à 7,7h) |
| - Bildungsurlaub | - 38,5h | |
| - Krankheitsausfall | - 120,12h | |
| = Nettojahresbedarf | = 1543,08h | (128,6h pro Monat) |

Eine VZK steht von **2002** bezahlten Stunden tatsächlich nur **1543,08** Stunden zur Verfügung. Das entspricht **128,6** Stunden im Monat.

Was ist der tägliche Mindestbedarf an Pflege in unserem Bereich?

Für die Personaleinsatzplanung wird ein täglicher Mindestbedarf festgelegt: Alle aus dem „Pflegetopf“ finanzierten Personen werden in einer Tabelle aufgeführt. Übergeordnete Stellen sind anteilig zu berechnen und auf die Wohngruppen zu verteilen. Auch wenn sie nur von Montag bis Freitag im Dienst ist (z. B. PDL), wird die wöchentliche Arbeitszeit durch sieben Tage geteilt.

| | Rechnung | Gesamt/Tag |
|---|-----------|-------------------|
| Frühdienst (z. B. 3 Pflegekräfte à 7h) | 3x7h | 21h |
| Spätdienst (z. B. 1 Pflegekraft à 7,5h + 1 Pflegekraft à 5 h) | 7,5h+5h | 12,5h |
| Bewohnerassistenten Küche (vormittags + nachmittags) | 3h+2,5h | 5,5h |
| WBL für Organisation freigestellt (14h/Woche) | 14h:7 | 2h |
| Nachtdienst anteilig (2x10h/Tag, 4 Wohngruppen) | (2x10h):4 | 5h |
| Ergotherapie anteilig (32h/Woche, 4 Wohngruppen) | (32h:4):7 | 1,14h |
| Qualitätsbeauftragte anteilig (20h/Woche, 4 Wohngruppen) | (20h:4):7 | 0,71h |
| Pflegedienstleitung anteilig (40h/Woche, 4 Wohngruppen) | (40h:4):7 | 1,43h |
| Gesamt | | 49,28h/Tag |

49,28 Stunden/Tag entsprechen 344,96 Stunden/Woche mal 52 geteilt durch 12 Monate ergibt einen Mindestpersonalbedarf von 1494,83 Stunden/Monat. Dafür werden 11,62 refinanzierte VZK benötigt (1494,83h Mindestpersonalbedarf : 128,6h Nettoarbeitszeit/Monat bei einer VZK).

Wieviele VZK sind mit der aktuellen Belegung refinanziert?

| Pflegestufe | Anzahl der Bewohner | Stellenschlüssel | Vollzeitstellen |
|---------------|---------------------|------------------|-----------------|
| 0 | 1 | :12,41 | 0,08 |
| 1 | 5 | :4,09 | 1,22 |
| 2 | 15 | :2,41 | 6,22 |
| 3 | 8 | :1,71 | 4,68 |
| Gesamt | 29 | | 12,2 |

Bei der aktuellen Belegung sind gemäß der bestehenden Leistungs- und Qualitätsvereinbarung 12,2 VZK refinanziert, es bleibt also ein Planungspuffer von 0,58 VZK.



Schon zwei Wochen nach der Evaluation des wohnbereichsspezifischen Personaleinsatzes wird der Dienstplan für das nächste Vierteljahr für verbindlich erklärt und ausgegeben. Kurzfristige Ausfälle und andere Lücken werden „ausgelegt“ (Dienstag 7-9 Uhr WB 2, Pflegehilfskraft), und einzelne Kandidaten schnappen sich den freigewordenen Dienst, ganz freiwillig und so, wie er ausgelegt wurde.

Das Wunderbare an dieser Vision: Sie ist auf Einrichtungsebene oder sogar Wohnbereichsebene umsetzbar. Ein Weg, der an dem Fachkraftmangel vorbei einfach alle Beteiligten zufriedener macht, kann eigentlich von keinem Betriebsrat gesperrt werden. Kleines Maniko: Ohne Veränderungsprozess kommen wir da nicht hin. 

Mehr zum Thema

-  **Buchtip:** Die Autorin hat unter dem Titel „Mehr Zeit für die Pflege!“ ein Workbook veröffentlicht, das auch den hier abgedruckten Text enthält. Weitere Infos dazu finden Sie im Internet unter www.osterholz-projektmanagement.de
-  **Download-Tipp:** Den Text können Sie sich auch anhören. Eine entsprechende Audiodatei finden Sie als „Download zur Zeitschrift“ unter www.altenpflege-online.net/Arbeitshilfen/Downloads
-  **Kontakt:** Senden Sie eine E-Mail an mail@osterholz-projektmanagement.de
-  **Veranstaltungstipp:** Einen Vortrag zum Thema unter dem Titel „Rosinen aus New York – bessere Arbeitsbedingungen für die Pflege“ hält die Autorin auf dem **Altenpflegekongress 2013**. Weitere Infos im Internet unter: www.ap-kongress.de
-  **Weitere Beiträge:** Ein Interview mit der Autorin zu dem Thema lesen Sie in **Altenpflege 6.2013** auf Seite 9.



Nicole Osterholz
ist Altenpflegerin, Coach
und systemische
Organisationsberaterin

größer. Die verlängerte Mittagsruhe ermöglicht auch körperlich ein späteres Zubettgehen. Der wie leergefegte Flur abends um halb acht gehört damit endlich der Vergangenheit an.

Auch wenn der Nachweis der Senkung des Schlaganfall-, Krebs- und Diabetes-Risikos bei Pflegekräften noch nicht erbracht werden konnte (die Zusammenhänge sind sehr komplex), hat dieses Schichtsystem „die Pflege“ gesünder gemacht. Mit den festen Arbeitszeiten ist es möglich, regelmäßig zu essen und Sport zu treiben. Auch den Haushaltskassen geht es besser, denn mit festen Arbeitszeiten lassen sich besser Zweitjobs finden.

Rückkehr „verlorener“ Kollegen

Mit den verlässlichen Schichtzeiten konnten Pflegekräfte (zurück) gewonnen werden, die aus gesundheitlichen oder familiären Gründen für Wechselschichtsysteme

nicht mehr zur Verfügung standen. Menschen, die „nebenbei“ ihre Eltern pflegen, kleine Kinder haben oder körperlich nicht mehr in der Lage sind, in Wechselschicht oder in ganzen Schichten zu arbeiten, die nach vielen Jahren einfach kaputt sind oder keine Lust mehr haben, sich derart fremd bestimmen zu lassen.

Die Bereitschaft, in Teilzeit zu arbeiten, wuchs mit dem Vertrauen an das neue System und mit der Arbeitszufriedenheit. Die Arbeitszufriedenheit wiederum wuchs mit dem vertraglich zugesicherten „jedes zweite Wochenende frei“ und einer 5-Tage-Woche für die Pflegefachkräfte, die in Vollzeit arbeiten. Die Anzahl der unter Vertrag stehenden „Köpfe“ macht flexibel, auch wenn den einzelnen Mitarbeitern Dienste in bestimmten Zeitfenstern zugesichert werden (Beispiel: 4 Tage á 3h zwischen 6-11 Uhr, Einsatz am Wochenende ungerader Kalenderwochen).

Auf kurzfristige Schwankungen in der Belegung mag auch dieses System nicht reagieren – Aufwand und Schaden wäre größer als der Nutzen. Vierteljährlich werden die Pflegestunden wohnbereichsbezogen neu berechnet und der Personaleinsatz gemeinsam im Team evaluiert. Das ist kein großer Aufwand, seitdem die Teammitglieder ihr Recht auf Mitgestaltung angenommen haben.

mega.com
ein deutscher Hersteller für
Bewegungsmelder
-drahtlos, kompatibel mit fast allen
Schwesternrufanlagen ohne zusätzliche
Installationskosten, zu einem hervor-
ragenden Preis-Leistungsverhältnis.
Info unter 04191/9085-0
www.megacom-gmbh.de