

Mehr Zeit für die Pflege

Anpassung der Arbeitsorganisation an „Pflege heute“

73000

Überstunden

optimierte Dienste



Klausinterven Stress

1. 14 Stunden das Essen
4 Maligkeiten in 9-10 Stunden
2. Versorgung in max.
1 Stunde! Müdigkeit

Die Hintergedankens...

Die Einsparung...



... können mit
500 Stunden
gut zurecht

Kontinuität
in Personaleinsatz
konstanter Einsatz
Montag bis Sonntag

die zeitliche
Entspannung
hat Bewohnern & Mitaki-
tem gut!

5,5-Tage-Woche
in zwei Wochen 3 Tage frei
(statt bisher 2 Tage)

Große Mülligkeiten

Frühstück 8-10 Uhr
Mittag 12-14 Uhr
Kaffeezeit 15³⁰ Uhr
Abendbrot 18³⁰-20⁰⁰ Uhr

EIN
RICHTEN

langer Frühdienst 6³⁰-14³⁰
langer Spätdienst 14³⁰-21³⁰
Nachtdienst 21¹⁵-6⁴⁵
ab Juli 2015 geplant

LUST
AUF
MEHR

Befürchtungen

- „Spätdienst - eine Stunde länger arbeiten“
dafür 1 Tag mehr frei in 2 Wochen
- die Bewohner nehmen die späten Zeiten nicht an
Regel: 1 x pro Tag nur einmal aufstehen / liegen
abgabe 15³⁰ Uhr!
frühestens 18 Uhr
Zügel nutzen
trig zu...

Beim Projekt „Mehr Zeit für die Pflege“ standen das Pflegestufenmanagement und die Arbeitsorganisation auf dem Prüfstand. ~

Überstunden  *Ein Berg von Überstunden und dennoch zu wenig Zeit für die Pflege: Das Seniorenheim der Diakonie Amberg hat durch eine Verschiebung der Mahlzeiten die Kehrtwende geschafft.* Text: Nicole Osterholz

Hilfe zur Selbsthilfe

> Wie können wir mit dem uns zur Verfügung Stehenden anders umgehen, damit es allen Beteiligten besser geht? Mit dieser Fragestellung und dem Wunsch nach mehr Zeit für die Begleitung und Versorgung ihrer Bewohner ging das Seniorenheim der Diakonie Amberg in Klausur und fand ihren Weg zur Entlastung der Situation. Institu-

Die Pflegemitarbeiter hatten noch einen anderen Wunsch: keine geteilten Dienste am Wochenende mehr. Außerdem strengt die 6-Tage-Woche an und ermöglicht keine Regeneration. Ein erst später benanntes Problem lag in der Wohnerversorgung: Um 17 Uhr forderten die Bewohner bereits Abendbrot. In neun Stunden wurden vier Mahlzeiten

Verbesserungsmöglichkeiten und Problemlösungen. Wir begannen mit einer Bestandsaufnahme: Was sind die Energiefresser des Alltags? Was macht uns stolz? Und was wünschen wir uns für unsere Arbeit? Wir beschäftigten uns ausführlich mit der Frage, was den Pflegebereich entlasten könnte. Folgende Ziele hat die vollstationäre Einrichtung mit 92 Pflegeplätzen und insgesamt 47 Pflegemitarbeitern für sich erarbeitet:

- Auch wenn wir die Masse an Überstunden nicht abbauen können, wollen wir einen Weg finden, nicht noch weitere Überstunden zu produzieren.
- Mit der Verlagerung der Mahlzeiten und der Schichtwechsel verbessern wir die Versorgung unserer Bewohner und finden unseren Rhythmus in einer 5,5-Tage-Woche.
- Geteilte Dienste sind keine Option. Wir wollen verlässlich jedes zweite Wochenende frei haben und an un-

Es gibt einen unverrückbaren Fixpunkt zum Aufbruch institutioneller Strukturen: die Kaffeezeit. 

tionelle Strukturen konnten durch die Verschiebung der Mahlzeiten erfolgreich aufgebrochen werden. Tatsächlich sind neue Zeitfenster entstanden, die Ruhe und Kraft in den Pflegealltag bringen – sehr zur Freude der Pflegemitarbeiter und Bewohner.

Ständig Überstunden und dennoch keine Zeit

Der Leidensdruck entstand aus einem ständig anwachsenden Berg an Überstunden: 3 500 Stunden schob der Pflegebereich vor sich her, 800 davon kamen allein in den zehn Monaten vor dem Start des Projektes „Mehr Zeit für die Pflege!“ hinzu. Dem stand das Gefühl gegenüber, nie genug Zeit zu haben, um anstehenden Aufgaben und Bedürfnissen gerecht zu werden. Die Einrichtung brauchte ein Konzept, mit dem langfristig eine wirtschaftlich neutrale Bilanz zu ziehen war.

gereicht, die verbleibenden fünfzehn Stunden wurden mit einer Spätmahlzeit überbrückt. In jeder Prüfung wurde dieser Zustand bemängelt.

Anfang diesen Jahres ist die Pflegedienstleitung mit der Einrichtungsleitung und zwölf Pflegemitarbeitern in Klausur gegangen, auf der Suche nach

**GEPFLEGT
DURCHATMEN**

Wir versorgen Menschen mit Beatmung zu Hause und in der Wohngemeinschaft und suchen

examierte Altenpfleger/innen.

Keine Erfahrung in der außerklinischen Beatmung?
Macht nichts - wir qualifizieren Sie gerne weiter.

HIER WÄRE NOCH PLATZ FÜR LEERE VERSPRECHUNGEN –
GIBT'S BEI UNS ABER NICHT!

www.heimbeatmung.com



Foto: Marcus Keil

war, wie die Rechnung ohne den Wirt zu machen. Aber wer ist der Wirt in der stationären Altenhilfe? Ist es der, der das Essen serviert? Wo steht die Pflege in unserem Unternehmen? Diese Fragestellung brachte das erste große Aha-Erlebnis und stärkte das Seniorenheim für seinen neuen Weg. Und die Hauswirtschaft wusste mit ihrer Zusage zu überraschen: „Da müssen wir uns halt neu erfinden, so wie es die Pflege anscheinend auch tut.“

seren Arbeitswochenenden entweder Früh- oder Spätdienst haben.

- Mehr Zeit für die Pflege mit weniger Dokumentation: Die Reduktion auf tatsächlich geforderte und für die Versorgung wirklich relevante Informationen.

Teambezogene Selbstverwaltung der Pflegezeit

Schon vorab beschlossen war die Einführung der teambezogenen Selbstverwaltung der Pflegezeit: Die Teams sollen zukünftig im Rahmen ihres Budgets und der fachlichen Vorgaben entscheiden, wie sie ihrer aktuellen Bewohnerschaft am besten gerecht werden können. Hierfür gab es am Tag nach der Klausur eine Fortbildung, in der jeder Wohnbereich mit mindestens zwei Pflegemitarbeitern vertreten war. Vermittelt wurden die Grundlagen zum verantwortungsvollen Umgang mit der Pflegezeit.

Wir nahmen die Arbeitsorganisation genau unter die Lupe, arbeiteten Stressfaktoren heraus und stellten fest: Einige waren hausgemacht. Insbesondere die Mahlzeiten waren eine echte Herausforderung: In kürzester Zeit waren viele Menschen mit Essen zu versorgen und der damit verbundene Geräuschpegel hatte seine Wirkung insbesondere auf Menschen mit Demenz. Die Idee: Mahlzeiten verschieben und in große Zeitfenster stellen (siehe Abbildung unten):

- Frühstück von 8 bis 10 Uhr
- Mittag von 12 bis 14 Uhr
- Kaffeezeit von 15 bis 16 Uhr
- Abendessen ab 18.30 bis 20 Uhr

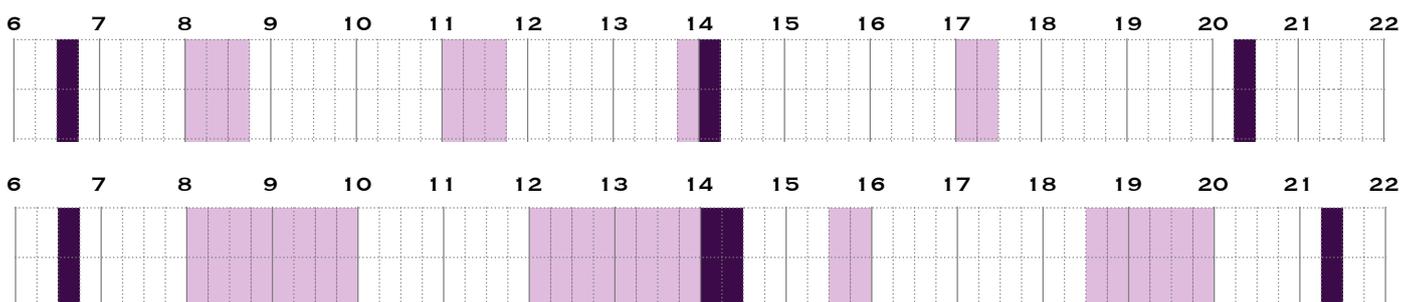
„Das würde einiges erleichtern, aber da zieht die Küche nicht mit“, war man im Pflegebereich in Amberg überzeugt. Schließlich bekochte sie neben der Pflegeeinrichtung auch mehrere Kindergärten und produziert Essen auf Rädern. Es

Veränderung gestalten

So eine Veränderung will gut vorbereitet sein. Wir einigten uns darauf, dass die neuen Zeitfenster für die Mahlzeiten ab dem 1. Juli 2015 gelten und bis zum 1. Oktober nicht hinterfragt werden sollten.

Neben der Klausur und der Fortbildung waren für den Pflegebereich fünf Beratertage innerhalb von vier Monaten geplant – zur Reflektion, und um neuen Schwung in den Veränderungsprozess zu bringen. Eine Auftaktveranstaltung am ersten Tag und ein Präsentationskaffee als Pflichtveranstaltung am dritten Tag informierten über den aktuellen Stand des Projektes, eine öffentliche Projektwand machte die Entwicklung auch für Angehörige und Bewohner nachvollziehbar. Die Küche hatte ihren eigenen Berater.

Veränderungen sind von dem zu gestalten, der sie tragen muss. Im Vorfeld wurde bereits überlegt, welche Mitarbei-



Die Verschiebung und Verlängerung der Zeitfenster für die Mahlzeiten (in violetter Farbe) vor Projektbeginn (oben) und nach Projektbeginn (unten) sowie die Übergabezeiten (in lila) sind im Pflegestundenplanungstool gut zu erkennen.

ter die Einrichtung voranbringen können und wollen. Ein großes Anliegen war die Stärkung des Pflegebereiches. Zu den verschiedenen Zielen wurden Arbeitsgruppen gegründet, mit möglichst unterschiedlichen Mitarbeitern. Diese konnten sich bewerben, wurden aber auch angesprochen und zur Teilnahme ermutigt. In den Arbeitsgruppen wurden Ergebnisse zusammengetragen, Diskussionen geführt, Bedenken und Fragen beantwortet sowie neue Arbeitspakete geschnürt.

Die Stimmung war grundsätzlich ausgesprochen gut und die Verantwortlichkeiten breit verteilt. Am vierten Beraterstag, kurz vor Umstellung der Mahlzeiten und Dienstpläne, gab es allerdings eine Krise. Die geplanten Veränderungen wurden allesamt in Frage gestellt, Zweifel kamen auf und der Wunsch nach Verschiebung oder sogar Abwendung wurde laut. An dieser Stelle kam erstmals die frisch gewählte Mitarbeitervertretung ins Spiel. Die Bedenken wurden erfragt, ganz offiziell beantwortet (siehe nebenstehenden Info-Kasten) und das Stimmungstief schließlich überwunden.

Mehr Zeit für die Pflege

Der Tag der Umstellung kam und das Chaos war zunächst groß. Doch schon zwei Wochen nach Einführung der neuen Zeiten wurden Strukturen belächelt, die so normal schienen, dass sie in der Analyse gar nicht erst genauer beschrieben wurden – so als hätten sie lange vor unserer Zeit existiert.

Für einen Moment hatte das Projekt ausschließlich Fürsprecher. Mehr Zeit für die Pflege wollten alle gerne und nun ist sie tatsächlich da, die Zeit für mehr, mit der man im ersten Moment gar nicht so recht weiß, wohin. Im Frühdienst eine Stunde mehr bis zum Mittagessen, im Spätdienst eine Stunde Zeit zum Abarbeiten der Bürokratie sowie mehr Zeit für die Mahlzeiten – und die Nacht wurde zu einem Zeitraum, der wieder überbrückbar erschien. Ohne Zugabe von Zeit konnte tatsächlich Zeit gewonnen werden.

Fragen & Antworten zum Projekt „Mehr Zeit für die Pflege“

Muss ich als Teilzeitkraft die kurzen Schichten übernehmen und fast jeden Tag arbeiten?

Das soll so nicht sein. Die vollen Schichten werden allerdings vorrangig an die Vollzeit-Pflegefachkräfte vergeben, damit diese auch auf ihre Stunden kommen. Eine Teilzeitkraft sollte nicht mehr als vier Einsätze die Woche haben.

Ist die Veränderung im Sinne unserer Bewohner? Eindeutig ja! Die Nacht ist bisher viel zu lang, die Bewohner werden oft schon ab 17 Uhr ins Bett gebracht und können nicht vor 7 Uhr aufstehen, das sind 14 Stunden! Die vier Mahlzeiten wurden innerhalb von 8,5 Stunden verteilt, was auch der MDK immer wieder kritisiert. Es wird für die Bewohner erst einmal ungewohnt sein, wie für die Mitarbeiter – gemeinsam können jedoch alte Gewohnheiten losgelassen werden.

Ich bin alleinerziehend – und der Spätdienst soll jetzt bis 21.30 Uhr gehen? Der sogenannte Spätchef hat tatsächlich bis 21.30 Uhr Dienst, um mehr Zeit für die Abendversorgung der Bewohner zu haben und seine Arbeitszufriedenheit steigern zu können. Die anderen Spätdienste enden möglicherweise schon früher, je nachdem wie der Bedarf in der Wohngruppe ist – abgestimmt mit den zur Verfügung stehenden Pflegestunden. Grundsätzlich wird Familienfreundlichkeit angestrebt und ist eines der Projektziele.

Ich arbeite im Nachtdienst in Vollzeit und verliere eine Stunde pro Schicht. Wie komme ich dann auf meine Stunden? Mit dem alten System hatten Sie nach einem langen Turnus eine Woche frei. Dem gegenüber stehen die Pflegemitarbeiter im Tagdienst, die in Vollzeit in der 6-Tage-Woche gearbeitet haben, also nach 12 Tagen Arbeit nur zwei Tage frei hatten. Sie haben weiterhin die längste Schicht und werden problemlos auf Ihre Stunden kommen. Sechs oder sieben freie Tage am Stück sind ein Luxus, der Vollzeitkräften nicht geboten werden kann.

Werden wir weiterhin so viele Überstunden leisten müssen? Das Problem, weswegen überhaupt Beratung ins Haus geholt wurde, ist der Berg an Überstunden, der immer wieder wächst und für viel Frust sorgt. Schön wäre es, wenn wir einen Teil der vorhandenen Zeit-Schulden abbauen können. Der Fokus liegt aber vor allem auf einem Konzept, mit dem keine neuen Überstunden entstehen.

Zehn Wochen nach Umstellung der Zeiten sind wir erneut in Klausur gegangen, um das Projekt auszuwerten. Die Bilanz ist weiterhin positiv, es wurde viel mehr erreicht als erwartet, aber es gibt auch Nachbesserungsbedarf, etwa im späten Spätdienst.

Was hat sich durch das Projekt „Mehr Zeit für die Pflege!“ verändert?

- Mitarbeiter gestalten ihren Arbeitsplatz, bringen sich ein.
- Die Dienstpläne werden in den Wohngruppen geschrieben.
- Die Dienstzeiten orientieren sich an den Bewohnern der Gruppe.
- Es entstand ein allgemeines Bewusstsein dafür, wie wichtig die Pflegestufen sind.
- Die Abläufe sind klarer, die Arbeitsorganisation besser. Es klappt jetzt mit der Pause!
- Die Bewohner essen besser und mit mehr Appetit – sie genießen es.

- Die Grundpflege ist entspannter, verteilt sich über den Tag, mehr Zeit für die Kür.
- Wir dokumentieren lieber und besser.
- Die Pflege hat sich professionalisiert.
- Auch in Pflegevisiten ist ein neues Selbstbewusstsein spürbar.

Aber auch:

- Spätdienst bis 21.30 Uhr ist anstrengend und die Nacht für uns zu kurz, ein Wechsel von Spät- auf Frühdienst unmöglich.

MEGACOM
 ein deutscher Hersteller für
Kontaktmatten
 kompatibel mit fast allen
 Schwesternrufanlagen, drahtlos und
 drahtgebunden, zu einem hervorragen-
 den Preis-Leistungsverhältnis.
Info unter 04191/9085-0
www.megacom-gmbh.de

- Fortbildung vor dem Spätdienst geht gar nicht.
- Der Nachtdienst ist zu eingeschränkt in seinen Aufgaben, das Gleichgewicht stimmt nicht.

An Stellschrauben gedreht

Wenn man Menschen mit Demenz um 18 Uhr zu Bett begleitet, muss man sich nicht wundern, wenn diese Menschen die Nacht um 2 Uhr für beendet erklären. Die Verlängerung des Spätdienstes konnte an dieser Problematik nichts ändern, denn die Menschen sind einfach müde nach einem langen Nachmittag. Das Erfolgsrezept bestand darin, den Nachmittag später beginnen zu lassen.

Werden die Bewohner erst nach 15 Uhr mobilisiert, und bekommen sie teilweise erst um 16 Uhr ihren Kuchen, kommt keiner auf die Idee, um 17 Uhr zu Abendessen und ins Bett gehen zu wollen. Es gibt einen unverrückbaren Fixpunkt zum Aufbruch der institutionellen Strukturen: die Kaffeezeit. Sie war nicht diskutabel, stand mindestens für die Probezeit fest. Und das war gut so, denn Abendbrot um 18.30 Uhr verzögert die Bettgehzeit um ein bis zwei Stunden – die Nacht verkürzt sich.

Mit der Verlagerung und Ausdehnung der Essenszeiten hat die größte Entlastung stattgefunden. Und der Küchenbereich war keineswegs leidtragend, sondern nutzte die Gelegenheit zur eigenen Weiterentwicklung.

Auch den Kontrollinstanzen wurde sich bisher regelrecht unterworfen. Dabei ist die Prüfsituation eine wunderbare Gelegenheit, zu zeigen, was mit den begrenzten Ressourcen doch für gu-

te Arbeit geleistet wird. Es ist eine Frage der persönlichen Haltung: Bin ich stolz auf meine Arbeit, oder stelle ich sie selbst ständig in Frage? Decke ich vielleicht die ganzen kleinen Erfolge im Pflegealltag mit einzelnen vermeintlichen Misserfolgen zu?

Für das Pflegestufenmanagement schließlich fehlte einfach das Gefühl. Im Juni hatten vier Bewohner die Pflegestufe 0 und 16 Bewohner den – im Norden der Republik – unbekanntem Status „rüstig“. Beide Stufen gehörten zur Kategorie „fordern viel, aber bringen wenig“, weswegen kaum jemand auf die Idee gekommen ist, Höherstufungsanträge innerhalb dieser Kategorie zu stellen. Dabei ist der Unterschied riesig: auf eine Vollzeitstelle kommen 23 rüstige Bewohner, aber nur knapp sieben Bewohner mit Pflegestufe 0.

Unabhängig von Aufgabenumfang und Qualifikation wurde jeder Mitarbeiter immer wieder aufgefordert, sich mit den Grundlagen der Personalberechnung, ihren Zusammenhängen und Stellschrauben auseinanderzusetzen. Schritt für Schritt sind die Wohngruppen an die teambezogene Selbstverwaltung der Pflegezeit herangeführt worden, vollkommen losgelöst von bisherigen Strukturen. Die Teams entscheiden im Rahmen ihres Budgets und der fachlichen Vorgaben, mit welchen Diensten ihre aktuelle Bewohnerschaft am besten zu versorgen ist.

Kontinuität im Personaleinsatz

In der Theorie klingt das einfach und doch fällt es der Praxis schwer, eine Mindest- bzw. Standardbesetzung festzulegen. Dabei sind sich alle einig sind: Kontinuität im Personaleinsatz ist un-

verzichtbar. Oder andersherum: Diskontinuität im Personaleinsatz ist ein großer Energiefresser im Pflegealltag. In diesem Fall bestand die Idee darin, wohnbereichsbezogen drei Größen festzulegen:

- Die Standardbesetzung als Idealfall.
- Die Mindestbesetzung für das Wochenende und bei Personalengpässen.
- Und als „Plan C“ die Mindestbesetzung mit geteilten Diensten, die den Bedarf an tatsächlich zu leistenden Pflegestunden noch weiter reduziert, aber nur kurzfristig geleistet werden kann.

Eine Auswertung der Dienstpläne im April machte deutlich: Es wurde weiterhin erhascht, was zu kriegen war, und die Freude war groß, wenn die Verschwendung der Pfl-



Foto: Marcus Keil

gestunden in Überbesetzung unentdeckt blieb – was sehr menschlich ist. Aber es sind genau diese Pflegestunden, die den Überstundenberg wachsen lassen. Der Effekt, genug Zeit für die Pflege zu haben, blieb natürlich weiterhin aus.

Die tatsächlich geleisteten Pflegestunden wurden zusammengezählt und der schwankende Einsatz in Diagrammen visualisiert. Ein weiteres Aha-Erlebnis

Dienste, die in der Standardbesetzung nicht aufgeführt sind, dürfen auch nicht vergeben werden. 🌸

gab es erst, als mit der Ideallinie gezeigt wurde: Wir wollen nicht kontinuierlich am unteren Limit arbeiten, sondern den durchschnittlichen Verbrauch jeden Tag zur Verfügung haben. Die Regel: Dienste, die in der Standardbesetzung nicht aufgeführt sind, dürfen auch nicht vergeben werden. Also sind auch Zusatzdienste zu erfassen. Wenn irgendwo ungeplant mehr verbraucht wird, fehlt es der Pflegebasis an anderer Stelle. Im Gegenzug darf schon ab Antragstellung mit der höheren Pflegestufe gerechnet werden.

Auf der Suche nach zukünftigen Dienstplanschreibern wurde gemeinsam überlegt: Wer kann es am besten? Wer hat Lust, diese Aufgabe zu übernehmen? Im Zweifelsfall wird der Dienstplan von dem geschrieben, der am lautesten meckert. Es darf jeder selbst einmal probieren, alle Bedürfnisse unter einen Hut zu bringen.

Monatlich setzen sich die Dienstplanschreiber mit der Pflegedienstleitung zusammen und gehen systematisch Fragen und Lücken durch. Viele Fragen beantworten sich im Prozess von allein, für alle anderen gibt es dann den kollegialen Austausch und eine kleine Tauschbörse. Die Wohngruppen sind auch hier zusammengedrückt.

Schichtübergreifende Aufgabe

Wie geht es weiter? „Wir pflegen rund um die Uhr: die Bewohner bekommen,

was sie brauchen wann sie es brauchen – das ist unsere gemeinsame schichtübergreifende Aufgabe“, lautet ein in der Klausur definiertes Ziel. Die Barrieren zwischen Früh- und Spätschicht konnten abgebaut werden. Diese Entwicklung wird ebenso beim Nachtdienst angestrebt und ist auch erforderlich, wenn ab Januar ein dritter Nachtdienst einzusetzen ist, dessen Stunden entspre-

chend dem Tagdienst zu nehmen sind. Die Probezeit wurde einvernehmlich verlängert, um geordnet nachjustieren zu können.

Und der aktuelle Stand an Überstunden? Genau 3 459 waren es im Januar, 350 davon wurden zwischendurch ausgezahlt. Bis August ist der Berg auf 1 061 Stunden geschrumpft. Das Bedürfnis nach mehr Zeit ist aktuell kein Thema mehr.

Mehr zum Thema

📍 **Kontakt:** Seniorenheim der Diakonie Amberg, Barbara Kiener, Pflegedienstleitung & Projektleitung, barbarakiener@diakonieverein-amberg.de, www.diakonieverein-amberg.de

📖 **Vortrag:** Erleben Sie die Autorin Nicole Osterholz auf dem **AltenpflegeKongress**. Infos unter www.ap-kongress.de

📖 **Lesetipp:** Nicole Osterholz „Mehr Zeit für die Pflege!“ Ein Workbook für die stationäre Altenhilfe“, Books on Demand, Norderstedt, 2014



Nicole Osterholz ist Altenpflegerin, Coach und systemische Organisationsberaterin
mail@osterholz-projektmanagement.de

ZEIT FÜR DIE Smart-GENERATION



- Flexibel dosieren
 - Sicher und motiviert arbeiten
 - Übertreffendes leisten
- 🌱 **green-Effective® sein!**

Smart Membran-Technologie für flexibles und sicheres Dosieren

Cradle to Cradle Certified™ GOLD Produktdesign
 30% recycelter PE-Kunststoff
 Dual-Core-Formulierungen für höchste Leistung bei niedriger Dosierung



Werner & Mertz Professional Vertriebs GmbH,
 Neualmerstr. 13, A-5400 Hallein
 +43-(0)6245-87286

WWW.WMPROF.COM

*Cradle to Cradle Certified™ is a certification mark licensed by the Cradle to Cradle Products Innovation Institute. The product has been Cradle to Cradle Certified™ at the Gold level, packaging meets Silver level requirements.