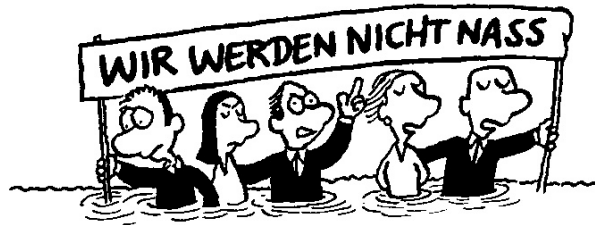


Nicole Osterholz

# MEHR ZEIT FÜR DIE PFLEGE!

EIN WORKBOOK FÜR DIE STATIONÄRE ALTENHILFE



Wenn es uns gut geht,  
wollen wir,  
dass alles so bleibt, wie es ist.

Und wenn wir nicht wissen, wo die Reise hin geht,  
behaupten wir noch möglichst lang,  
dass es uns gut geht.

### **Impressum**

Autorin: Nicole Osterholz

Zeichnungen: Werner Tiki Küstenmacher

Herstellung und Verlag: BoD - Books on Demand GmbH, Norderstedt

Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Autorin unzulässig.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,

Mikroverfilmungen und die Einspeisung und

Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2013 Nicole Osterholz

ISBN 978-3-7322-7998-2

## Inhaltsverzeichnis

<b>Ein paar Worte vorweg</b>	<b>5</b>
<b>1. Meine Idee einer besseren stationären Altenhilfe</b>	<b>6</b>
<b>2. Schichtsystem einfach anders? Bestandsaufnahme</b>	<b>10</b>
2.1 Die Perspektive der Pflegenden	12
2.2 Die Perspektive der Personaleinsatzplaner (WBL oder PDL)	13
2.3 Die wirtschaftliche Perspektive - subjektiv und objektiv	13
2.4 Die Perspektive der Klienten (Bewohner und Angehörige)	14
2.5 Die arbeitswissenschaftliche Perspektive	15
2.6 Der Blick über den Tellerrand	15
2.7 Permanentes Schichtsystem: Für und Wider	16
2.8 Mehr Zeit für die Pflege mit dem Aufbruch institutioneller Strukturen	17
<b>3. Grundlagen für die teambezogene Selbstverwaltung der Pflegezeit</b>	<b>18</b>
3.1 Unebenheiten im Personaleinsatz erkennen	19
3.2 Das Pflegestundenbudget: Ein Praxisbeispiel	21
3.2.1 Wie viele Stunden steht eine Vollzeitkraft der Pflege tatsächlich zur Verfügung?	22
3.2.2 Wie hoch ist die Bruttojahresarbeitszeit?	23
3.2.3 Wie viel Fehlzeit ist abzuziehen?	24
3.2.4 Wie viele Stellen sind mit der aktuellen Belegung refinanziert?	25
3.3 Pflege- und Betreuungspersonalbedarf wohnbereichsbezogen planen	26
3.4 Bewährte Regeln zum verantwortungsvollen Umgang mit der Pflegezeit	31
3.5 Potentiale nutzen: Vorschlag zum Umgang mit Überschüssen	32

<b>4. Mehr Zeit für die Pflege mit weniger Dokumentation</b>	<b>34</b>
4.1 Frustquelle Wissenslücken an der Basis – Wie Schulungsmaßnahmen greifen	34
4.2 Pflegeplanungen auf ein praxisnahes Maß reduzieren	36
4.3 Ein maßgeschneidertes Handbuch für die Pflegepraxis	37
4.4 Weitere offene Punkte aus der Frustquelle	39
<b>5. Mehr Zeit für die Pflege durch eine bessere Arbeitsorganisation</b>	<b>40</b>
5.1 Einsatz von Tourenplänen im stationären Bereich	40
5.2 Mehr Zeit für die Pflege durch Auslagerung von Aufgaben	41
5.3 Neuausrichtung der Bezugspflege	42
5.4 Weitere Energiequellen und Arbeitsorganisationstipps	43
<b>6. Das Pflegestärkungsprogramm für eine selbstbewusste Pflege</b>	<b>44</b>
6.1 Persönlich weiterentwickeln mit dem Eingangskorb	45
6.2 Pflegecasting: Das wer-ist-wer in der Pflege	46
6.3 Umgang mit vermeintlich höheren Mächten	49
<b>Zu mir</b>	<b>52</b>

## Ein paar Worte vorweg

*„Wenn ich ein Auto oder eine Kamera kaufe, frage ich nicht mehr: Führt es? Macht sie Bilder? Heute frage ich: Macht es Spaß, etwas zu benutzen? Kann ich eine positive emotionale Bindung aufbauen?“*

Design-Philosoph Don Norman im Wirtschaftsmagazin brand eins 07/13, S. 70 ff.

Frage ich Bewohner und ihre Angehörigen, was gute Pflege ausmacht, dann ist der fachliche Standard kein Thema. „Wenn die kleine Dunkelhaarige kommt, dann freue ich mich!“ Was macht sie besser als die anderen? „Sie ist so menschlich, so natürlich. Ich mag sie.“

Veränderungsbedarfe erfahren wir durch Reflektion, das Ziel wird in der Regel von außen vorgegeben. Es ist mir wichtig, die Gestaltung der Veränderung dann aber dem zu überlassen, der sie tragen wird. Denn die Forderung nach Anpassung soll eine Weiterentwicklung ermöglichen und nicht die Leute in die Flucht schlagen.

Das Krankheitsbild der Demenz fordert unser System heraus und ich sehe darin die große Möglichkeit, die Kernkompetenzen einer Pflegekraft wieder in den Vordergrund zu rücken. Intuition und Kreativität ist grundsätzlich vorhanden in Menschen, die sich für die Arbeit mit alten und verwirrten Menschen bewusst entschieden haben.

Ich wünsche mir eine stationäre Altenhilfe, in der man entspannt pflegen und pflegebedürftig werden darf. Statt in große politische Diskussionen einzusteigen, nutze ich mein Grundbedürfnis „zu handeln“ und entwickle Strategien zur Umgestaltung; mit dem, was zur Verfügung steht.

Mit dem Workbook für die stationäre Altenhilfe sind Sie dabei und mittendrin. Ich hoffe, die Inputs & Übungen wissen Sie zu stärken, zu inspirieren und Ihr ganz persönliches Recht auf Mitgestaltung wahrzunehmen. Nehmen Sie sich bitte das, was Sie brauchen oder womit es Ihnen und Ihrem Umfeld langfristig besser gehen wird. Solange es ein Ziel gibt und wir HIN laufen (statt einfach nur WEG), bin ich für Rat & Tat zu haben.

Ich danke Tiki Küstenmacher für die Unterstützung dieses andersartigen Projektes und wünsche Ihnen Spaß, Geduld & Erfolg.

### 3.1 Unebenheiten im Personaleinsatz erkennen

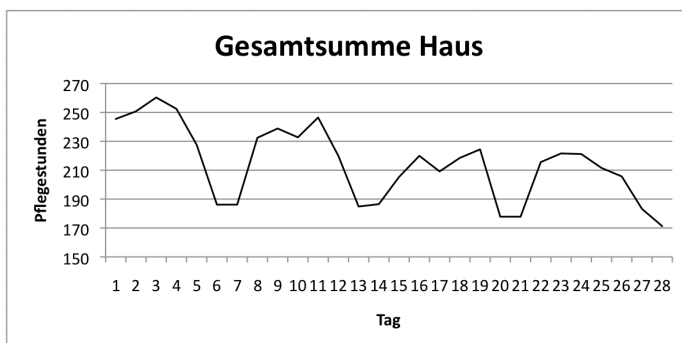
„Unwirtschaftlich und ungerecht ist es zum Beispiel, für den gleichen Arbeitsaufwand heute fünf und morgen sieben Stunden zur Verfügung zu stellen.“

Bevor wir in die Pflegestundenbudgetberechnung einsteigen, möchte ich für ein Thema sensibilisieren, aus dem in meinen Projekten bisher immer richtig etwas herauszuholen war. Schwankungen und krumme Dienstzeiten sind der pure Luxus, für diese Zeitüberschüsse gibt es bessere Verwendungszwecke an der hungrigen Pflegebasis.

Ich möchte Sie befähigen, selbst diese Unebenheiten zu erkennen. Auch wenn Sie den Hut nicht auf haben, müssen Sie doch keine Augenbinde tragen. Am Beispiel eines realen Projektes zeige ich Ihnen, wo und wie diese Unebenheiten zu finden sind und wie viel Potenzial in ihnen steckt, das an der Pflegebasis sicher besser aufgehoben ist.

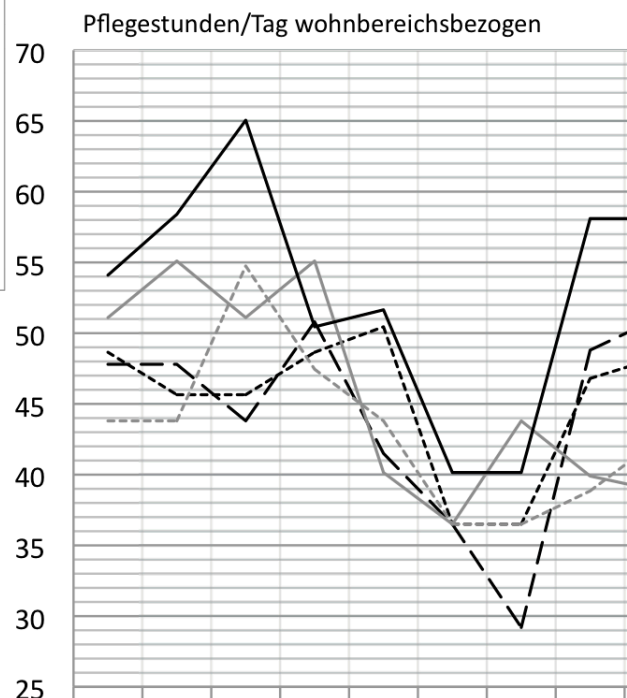


Zur Veranschaulichung nehme ich mir die Kontoauszüge der Pflege vor: den letzten Dienstplan. Heraus kommt eine Übersicht der tatsächlich geleisteten Pflegestunden pro Tag und dank Excel lassen sich die Daten mit wenigen Klicks in einem Diagramm darstellen. Auf der Abbildung links ist die Gesamtsumme an tatsächlich geleisteten Pflegestunden in der Einrichtung visualisiert. Rechts sehen Sie einen Ausschnitt der wohnbereichsbezogenen Erhebung.



Deutlich zu erkennen sind die Einbrüche an den Wochenenden. Aber auch innerhalb der Woche schwankt der Personaleinsatz erheblich. Donnerstags werden in einem Zusatzdienst Medikamente gestellt, das erklärt die Spitzen. Aber auch ohne diese Spitzen ist keine Kontinuität zu erkennen. Der Verbrauch reduziert sich zum Monatsende.

Zweistellige Werte hinter dem Komma weisen auf „krumme“ Dienstzeiten hin (hier: 3,65h, 4,65h, aber auch 7,3h am Tag ergeben keine runde Arbeitszeit).



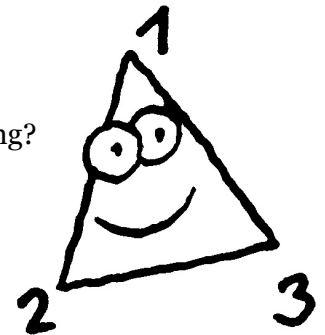
	1	2	3	4	5	6	7	8
SUMME WB 1	48,65	45,65	45,65	48,65	50,45	36,5	36,5	46,8
SUMME WB 2	47,8	47,8	43,8	50,8	41,5	36,5	29,2	48,8
SUMME WB 3	43,8	43,8	54,75	47,45	43,8	36,5	36,5	38,85
SUMME WB 4	51,1	55,1	51,1	55,1	40,15	36,5	43,8	39,9
SUMME WB 5	54,1	58,4	65,05	50,45	51,65	40,15	40,15	58,1

### 3.2 Das Pflegestundenbudget

Ziel: Jeder Wohnbereich hat ein Pflegestundenbudget, das er selbst verwaltet. Es berechnet sich nach der Anzahl der zu versorgenden Bewohner, deren Pflegestufen und der durchschnittlichen Nettojahresarbeitszeit der Teammitglieder.

Dafür müssen drei Antworten gefunden und zusammengebracht werden:

1. Wie viele Stunden steht der Mitarbeiter der „Pflege“ tatsächlich zur Verfügung?
2. Wie viele Stellen sind mit der aktuellen Belegung refinanziert?
3. Wie hoch ist der tägliche Mindestbedarf an Pflegestunden?



#### Wieviel Arbeitskapazität kostet Pflegekapazität?

Wochenstunden	40 h in 5,5 Tagen	Probierspalte 1	Probierspalte 2
Bruttojahresarbeitszeit 2010	2036,70	2036,70	
28 Urlaubstage	226,30	226,30	
9 Feiertage	65,70	65,70	
Bildungsurlaub	36,50	36,50	
Krankheitsbedingter Ausfall	233,60	87,60	
Nettojahresarbeitszeit	1474,60	1620,60	0,00

Eine Vollzeitkraft steht von  
tatsächlich nur

2036,7 bezahlten Stunden der Einrichtung  
1474,6 Stunden im Jahr zur Verfügung.

#### Personalschlüsselberechnung

Belegung Stand 10.03.2010	WB 1	WB 2	WB 3
Pflegestufe 0	0	0	2
Stellenschlüssel 5,06	0,00	0,00	0,40
Pflegestufe 1	4	1	13
Stellenschlüssel 3,54	1,13	0,28	3,67
Pflegestufe 2	17	20	10
Stellenschlüssel 2,53	6,72	7,91	3,95
Pflegestufe 3	4	4	5
Stellenschlüssel 1,97	2,03	2,03	2,54
<b>refinanzierte Stellen</b>	<b>9,88</b>	<b>10,22</b>	<b>10,56</b>

gemäß der bestehenden Leistungs- und Qualitätsvereinbarung

#### Täglicher Mindestbedarf Pflege (Stunden/Tag)

	WB 1	WB 2	WB 3
Frühdienst	21		
Spätdienst	14		
WBL-Organisatorisch	0		
Bewohnerassistenten/Küche	6		
Nachtdienst	5,85	5,85	5,85
Ergotherapie 100h	2,86	2,86	2,86
Qualitätsbeauftragte 20h	0,57	0,57	0,57
Pflegedienstleitung 40h	1,14	1,14	1,14
<b>Gesamt Stunden/Tag</b>	<b>51,42</b>	<b>10,422</b>	<b>10,422</b>
entspricht VZK	12,73	2,58	2,58

Abweichung

2,85

-7,64

-7,98

#### Und so kann das in der Praxis aussehen:

Jeder Mitarbeiter hat Zugriff auf eine Exceltabelle, mit der sich die tatsächlich zur Verfügung stehende „Pflegezeit“ jederzeit neu berechnen lässt. So kann er ein Gefühl dafür entwickeln, was wo noch herauszuholen ist oder wo unnötig Pflegezeit in den Sand gesetzt wird. Damit er sich wirklich traut und „das Ding“ (die Exceltabelle mit ihren empfindlichen Formeln im Hintergrund) nicht ständig zerschossen wird, sind alle Zellen, die nicht verändert werden sollen, geschützt. Die veränderbaren Zellen, die mit den entscheidenden Informationen gefüttert werden wollen, sind grau hinterlegt.

Diese Tabelle gehört auf den Desktop aller Wohnbereiche und darf gerne zum Spielen einladen.

### 3.3 Pflege- und Betreuungspersonalbedarf wohnbereichsbezogen planen

Für die Personaleinsatzplanung wird ein täglicher Mindestbedarf festgelegt. Dafür werden alle Personen, die aus dem „Pflegetopf“ refinanziert werden (da gibt es Unterschiede in den Bundesländern!) in dieser Tabelle aufgeführt. Übergeordnete Stellen wie die der Therapeuten und des Nachtdienstes werden anteilig berechnet (z.B. bei vier gleich großen Wohngruppen durch vier geteilt). Auch wenn eine Stelle nur von Montag bis Freitag im Dienst ist (PDL, QB), wird die (anteilige) wöchentliche Arbeitszeit für diese Rechnung durch sieben Tage geteilt.

Wer aus dem Pflegetopf genau zu refinanzieren ist und wie hoch der Personalschlüssel ist, ist den Rahmenverträgen nach SGB XI § 75 zu entnehmen. Haben Sie keinen Zugriff, werden Sie im Internet fündig mit den Suchbegriffen Pflegeschlüssel, Pflegekennzahlen oder Personalschlüssel.

Was ist der tägliche Mindestbedarf in unserem Bereich? Eine Beispielrechnung:

	Rechnung	Gesamt h/Tag
Frühdienst (z.B. 3 Pflegekräfte à 7 Stunden)	3x7h	21
Spätdienst (z.B. 1 Pflegekraft à 7,5 h + 1 Pflegekraft à 5 h)	7,5h+5h	12,5
Bewohnerassistenten Küche vormittags + nachmittags	3h+2,5h	5,5
WBL für Organisation freigestellt 14h/Woche	14h/7	2
Zuzüglich geplante Mehrstunden: zur wöchentlichen Dienstbesprechung kommt der Spätdienst früher (insgesamt 3,5h), der Frühdienst bleibt länger (1,5h), Pflegeplanungszeit (4h), Extradienst wöchentlich Medikamente stellen (5h)	14h/7	2
Nachtdienst anteilig (2x10h/Tag, 4 Wohngruppen)	(2x10h)/4	5
Sozialer Dienst anteilig (32h/Woche, 4 Wohngruppen)	(32/4)/7	1,14
Qualitätsbeauftragte anteilig (20h/Woche, 4 Wohngruppen)	(20/4)/7	0,71
Pflegedienstleitung anteilig (40h/Woche, 4 Wohngruppen)	(40/4)/7	1,43
<b>Gesamt Pflegestunden</b>	täglich	<b>51,28</b>
	wöchentlich	<b>358,96</b>

Zum Gegenrechnen brauche ich einen monatlichen Durchschnitt, dafür multipliziere ich den wöchentlichen Stundenbedarf mit 52,142 Wochen und teile ihn durch 12 Monate:

$$358,96 \times 52,142 : 12 = 1559,74 \text{ h}$$

Das ergibt einen durchschnittlichen Mindestpersonalbedarf von 1559,74 h im Monat.

Dafür bräuchte ich bei einer Nettojahresarbeitszeit von 1543,08h 12,13 Vollzeitstellen  
refinanziert:  $1559,74 \times 12 : 1543,08 = 12,129$



## Zu mir

In meiner Tätigkeit geht es hauptsächlich darum, Menschen für Veränderungen zu begeistern. Ich arbeite gerne mit Visionen, denn sie geben eine Richtung vor und sind damit die beste Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Der Blick über den Tellerrand und die anschließende Rückkehr in meinen Arbeitsalltag als Coach und systemische Organisationsberaterin sowie zahlreiche Vorträge, Klausuren und bewegte Diskussionen sind die Grundlage meiner Ideen.

Meine auswärtigen Erfahrungen sammelte ich im Rahmen des Internationalen Hospitationsprogramms Pflege und Gesundheit der Robert Bosch Stiftung. Einen Monat war ich in der New Yorker Pflegeszene unterwegs und besuchte fünfzehn Institutionen für alte Menschen.

Ich glaube an den Umschwung in der stationären Altenhilfe. Das ist meine Welt und ich bin für sie da. Es gibt immer einen guten Weg. Manchmal dauert es etwas länger, ihn zu finden. Manchmal finden wir ihn nur mit Unterstützung. Aber wenn wir weiter suchen, wenn wir ihn wirklich finden wollen, dann werden wir ihn finden!

Mit der Haltung eines Coaches gestalte und begleite ich Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse. Wenn gewünscht bringe ich in diesen Prozess meine Erfahrung als Person, Pflegeexperte, Führungskraft oder Beraterin ein. Auf welchem Weg darf ich Sie begleiten?



# MEHR ZEIT FÜR DIE PFLEGE!

## EIN WORKBOOK FÜR DIE STATIONÄRE ALTENHILFE

**BESTELLFORMULAR**



mit Rosinen aus New York und  
Zeichnungen von Tiki Küstenmacher

Einfach ausdrucken, ausfüllen und faxen an: 040 / 881 77 401

oder per Post an: N. Osterholz, Altonaer Straße 66, 20357 Hamburg

oder per Email an: [mail@osterholz-projektmanagement.de](mailto:mail@osterholz-projektmanagement.de)

Ich akzeptiere die [AGB](#)'s. Hiermit bestelle ich ..... Exemplar(e) des Buches

**MEHR ZEIT FÜR DIE PFLEGE!** Ein Workbook für die stationäre Altenhilfe  
zum Preis von 18,- € pro Exemplar inklusive gesetzl. Mehrwertsteuer, Porto & Verpackung

Name: ..... Vorname: .....

ggf. Einrichtung: .....

Straße: .....

PLZ: ..... Ort: .....

Email: .....

Den Preis von 18,00 € pro Workbook entrichte ich per Überweisung auf das Konto von

Nicole Osterholz, Kontonummer 6327 8901

Hamburger Volksbank, BLZ 20190003

**Ort, Datum:** .....

**Unterschrift:** .....



**Versendung erfolgt nach Bestelleingang, Rechnung beiliegend.**

NICOLE OSTERHOLZ, ALTONAER STRASSE 66, 20357 HAMBURG, TELEFON 040 / 881 77 400

Zeichnungen: Tiki Küstenmacher