

Arbeitsorganisation

Das Organisations-/Betriebsklima – die innere Umwelt

- wird durch **organisatorische Bedingungen** und den **Führungsstil** beeinflusst.
- Das Organisations-/Betriebsklima beeinflusst die **Motivation** und damit das **Verhalten** der Organisationsmitglieder (Mitarbeitenden). Es wird von den Beteiligten unterschiedlich wahrgenommen.

AGewiS

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

4

Arbeitsorganisation

Organisationspezifische Prozesse

- Kommunikations- und Informationswege, z. B. auch die Offenheit der Kommunikation;
- Entscheidungsprozesse, z. B. Zentralisierung, oder: wie viel **Eigenverantwortung** wird dem Mitarbeiter eingeräumt, Führungs- und Leitungsgrundsätze
- Lob/Anerkennung, Kritik, Feedback,
- Reglementierung und Formalisierung der Aufgaben, z. B. inwieweit kann sich der Mitarbeiter mit Ideen einbringen?
- Förderung der Mitarbeiter
- Innovation und Problemlösungskompetenz der Organisation
- Ansehen und Beliebtheit der Organisation.

AGewiS

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

5

Arbeitsorganisation

Arbeitsgruppenspezifische Prozesse

- **Leistungsorientierung**
gibt es z. B. realistische Leistungsstandards/ Zeitvorgaben?
- **Gruppen- und Abteilungsegoismen**
z. B. Schichtdenken
- **Informelle Kommunikationsprozesse**
z.B. „Buschfunk“, „Gerede“ usw.
- **Freundschaftsbeziehungen**

AGewiS

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

6

Arbeitsorganisation

Eine kleine Geschichte

Ein kleine Geschichte über **vier Kollegen** namens **Jeder, Jemand, Irgendjemand** und **Niemand**.

Es ging darum, eine wichtige Arbeit zu erledigen und **Jeder** war sich sicher, dass sich **Jemand** darum kümmern würde.

Irgendjemand hätte es tun können, aber **Niemand** tat es.

Jemand wurde wütend, weil es **Jeder's** Arbeit war.

Jeder dachte, **Irgendjemand** könnte es machen, aber **Niemand** wusste, dass es **Jeder** nicht tun würde.

Schließlich beschuldigte **Jeder Jemand**, weil **Niemand** tat, was **Irgendjemand** hätte tun können.

(Quelle unbekannt)

AGewiS 7
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

7

Aufbau- und Ablauforganisation

Aufbau- und Ablauforganisation bilden die Grundlagen für die Arbeitsorganisation in Einrichtungen/Unternehmen

- Voraussetzung für eine effiziente Arbeitsorganisation ist eine gut entwickelte Aufbau- und Ablauforganisation.
- Die **Aufbauorganisation** ist sozusagen das Gerüst, die Struktur des Unternehmens und beeinflusst wesentlich die **Strukturqualität**.
- Ablauforganisation** gestaltet die Leistungsprozesse und erfüllt die Aufbauorganisation mit Leben. Sie wirkt sich vor allem auf die **Prozessqualität** aus.
- Eine gute **Aufbau- und Ablauforganisation** sind wesentlich für eine gute **Ergebnisqualität**.

AGewiS 8
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

8

Arbeitsorganisation

Grundlagen der Arbeitsorganisation in Einrichtungen und Diensten der Altenhilfe

AUFBAUORGANISATION	
Ziele, Leitbild	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Unternehmensleitbild ▶ Pflegeleitbild ▶ Hauswirtschaftsleitbild ...
Gesetzliche Vorgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Grundsätze u. Ziele des PflegeVG ▶ Inhalt der Pflegeleistung/Rahmenvertrag ▶ Grundsätze zur Qualität und Qualitätssicherung ▶ anerkannte Pflegetheorie, z. B. fördernde Prozesspflege nach Krohwinkel ▶ Konzept, Expertenstandards ▶ Pflegebedürftigkeits- u. Begutachtungsrichtlinien ▶ landesrechtliche heimgesetzliche Regelungen, Wohn- und Betreuungsvertrag
Finanzielle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Versorgungsvertrag mit der Pflegekasse ▶ Leistungserrechte Entgelte u. Pflegesätze ▶ notwendige u. wirtschaftliche Leistung ▶ Personalbemessung ▶ ...
Betriebliche Gliederung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organigramm, Abteilungen, Bereiche ▶ Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung ▶ Stellenbeschreibungen ▶ ...
Kooperation / Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kommunikations- u. Informationsstrukturen ▶ Zusammenarbeit mit Anderen ▶ Internes Kunden-/Lieferantenverhältnis

AGewiS 9
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

9

Arbeitsorganisation

Grundlagen der Arbeitsorganisation in Einrichtungen und Diensten der Altenhilfe

ABLAUFORGANISATION

Dienstleistungsangebote	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Leistungsbeschreibung Pflege ▶ Leistungsbeschreibung Unterkunft und Verpflegung ▶ Leistungsbeschreibung Zusatzleistungen ▶ ...
Arbeitspläne, Arbeitsziele	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rahmenablaufplan Früh-, Spät- und Nachdienst ▶ Pflege- und Maßnahmenplanung ▶ Organisationsstandards ▶ Pflegestandards ▶ Pflegedokumentation ▶ Pflegeevaluation, Visiten ▶ ...
Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stellenbeschreibungen ▶ Dienstpläne, Einsatzpläne ▶ Urlaubspläne ▶ Personalbemessung ▶ Beurteilungen ▶ ...
Haushaltsrahmen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Personalkostenbudget ▶ Sachkostenbudget ▶ Investitionskostenbudget ▶ Kosten- und Leistungsrechnung ▶ ...
Kooperation / Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dienstvereinbarungen ▶ Dienstbesprechungen ▶ Qualitätsziele ▶ ...

AGewiS 10
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

10

Organisation Wohn- und Pflegebereich

- Seit Einführung der Pflegeversicherung haben sich die Einrichtungen der Altenhilfe an den Prinzipien der **Notwendigkeit** und **Wirtschaftlichkeit** bei der Leistungserbringung zu orientieren.
- Es stellt sich die Frage:
Ist die Arbeitsorganisation hierfür angemessen die geforderten Kriterien zu erfüllen?
- Einerseits sollen **die inhaltlichen Anforderungen** an die Versorgung und Begleitung pflegebedürftiger Menschen gewährleistet und weiterentwickelt werden (Kundenorientierung, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung), andererseits sind **wirtschaftliche Rahmenbedingungen** (Zwänge) zu beachten.

AGewiS 11
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

11

Organisation Wohn- und Pflegebereich

Häufig wird über Zeit- und/oder Personalmangel in der Pflege gestöhnt!

- Es muss u. a. hinterfragt werden:
 - Wie sind Organisation und Abläufe in der Praxis?
 - Wie wird die zur Verfügung stehende Zeit genutzt?
 - Wie effizient sind Übergaben und Dienstbesprechungen?
 - Was sind die Kernaufgaben und wie werden sie wahrgenommen?
 - Wie werden Prioritäten gesetzt?
 - Wie sind Aufgaben und Verantwortungen zwischen den Mitarbeitenden geklärt, transparent gemacht und festgelegt?

AGewiS 12
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

12

Organisation Wohn- und Pflegebereich

Wie sieht es mit den Pflegedienstleitungen, Stations- und Wohnbereichsleitungen aus?

- Die **leitenden** Mitarbeiter/-innen sind oft „**leidende**“ Mitarbeitende, da sie häufig eine Feuerwehrfunktion übernehmen müssen.
- Viele alltägliche Probleme und Aufgaben (z.B. die Steuerung des Pflegeprozesses, die Durchführung von Pflegemaßnahmen, die Anleitung und Überwachung der am Pflegeprozess beteiligten Mitarbeitenden, die Überprüfung der Pflegeziele und Qualität (Evaluation) sind selbstverständliche Aufgaben der **Pflegefachpersonen**, werden aber immer wieder (noch) durch **Leitungspersonen** wahrgenommen.
- Die Leitungspersonen sind dadurch so überlastet, dass sie zu ihren **eigentlichen Aufgaben**, z.B. dem konzeptionellen Arbeiten, der Anleitung und Überwachung der unterstellten Mitarbeitenden, Personalentwicklungsmaßnahmen und qualitätsentwickelnden u. -sichernden Maßnahmen, wirtschaftliches Controlling usw. oft nicht kommen.

AGewiS

13

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

13

Organisation Wohn- und Pflegebereich

- Die Wahrnehmung von **Leitungsaufgaben** muss bei den Leitungspersonen zukünftig in den Vordergrund treten, die Wahrnehmung von pflegerischen Aufgaben mehr in den Hintergrund (z. B. auch bei der Wohnbereichs- und Pflegedienst**leitung**).
- Die Wohnbereiche sind die entscheidende Ebene zur Umsetzung von Pflegemodell, Leitbild usw. und zur Erreichung der geforderten Ergebnisqualität.
- Ohne Anleitung, Steuerung (Planung) und Überprüfung durch die Leitungspersonen werden die Ziele kaum erreicht werden können.
- Im Sinne von **Lean-Management** kann auf die stellv. Wohnbereichsleitungen verzichtet werden, da sich die Wohnbereichsleitungen gegenseitig vertreten können.

AGewiS

14

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

14

Organisation Wohn- und Pflegebereich

- Der **Wohnbereichsleitung** kommt eine zentrale Bedeutung im Rahmen des Wohnbereichsmanagement zu.
- Einerseits hat sie die **Leistungsprozesse** (Bewohner-administration, Pflegeplanung und Pflegedokumentation, Bewohnerversorgung) und andererseits die **Leitungsprozesse** (Personaleinsatz, Personalbedarf, Controlling, Wohnbereichsversorgung, Qualitätsmanagement) **sicherzustellen**.

AGewiS

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

15

Organisation Wohn- und Pflegebereich

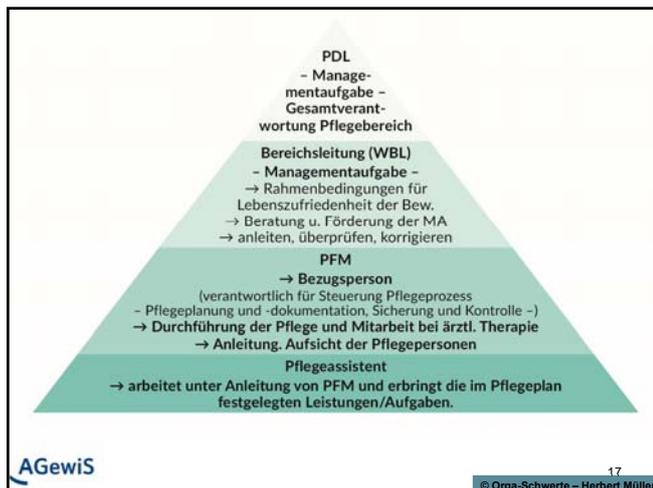
- „WBL- und PDL-Aufgaben“ = Management(aufgaben)
- die WBL kann ggf. mit einem maximalen Beschäftigungsumfang von 10 bis 25 % auch geplant in der direkten Pflege eingesetzt sein (im Sinne einer „pflegerischen Vorbildfunktion“ / schwierig in der Umsetzung).
- Aus wirtschaftlichen Gründen ist es zweckmäßig, eine WBL als untere Führungs- und Managementebene jeweils für einen größeren Bereich (ca. 40 bis 60 Bewohner) vorzusehen. Dabei ist es durchaus sinnvoll, die Pflege und Betreuung der Bewohner in mehreren kleinen Gruppen zu organisieren.
- Da die WBL überwiegend Management- und Führungsaufgaben hat, kann sie diese durchaus übergreifend wahrnehmen.

AGewiS

16

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

16



AGewiS

17

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

17

Organisation Wohn- und Pflegebereich

- Da die Einrichtungen der Altenhilfe zukünftig zunehmend teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter einsetzen müssen, sollten alle Pflegefachpersonen, die **keine** leitende Funktion haben und 50 Prozent und mehr Beschäftigungsumfang haben, als **Bezugspersonen** zu Verfügung stehen.
- Voraussetzung ist aber eine möglichst **gleichmäßige Anwesenheit** der Bezugsperson (ähnlich wie vollbeschäftigte Mitarbeiter, nur mit verkürzter Anwesenheitszeit).
- Alle Pflegemitarbeitenden, die nicht als Bezugsperson eingesetzt sind, sollen ebenfalls so weit wie möglich immer die gleichen Klienten pflegen und betreuen (Beziehung aufbauen / Beziehungspflege).

AGewiS

18

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

18

Organisation Wohn- und Pflegebereich

Nahtstelle „pflegerische Bezugsperson“

- Die Umsetzung der Bezugspersonenpflege erfordert arbeitsorganisatorisch die Erledigung verschiedener Aufgaben.
- Nachdem die Aufgaben, Kompetenzen und die Verantwortung der Bezugspersonen festgelegt, die Mitarbeiter geschult und die Zuordnung von Bewohnern und Mitarbeitern erfolgt sind, müssen alle Beteiligten über die Veränderungen/konkreten Regelungen informiert werden.

AGewiS

19
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

19

Organisation Wohn- und Pflegebereich

Nahtstelle „Pflegefachperson – Pflegeassistent/-in“

- Pflegeassistenten** verfügen über **keine** formale Qualifikation. Daher ist zu prüfen, ob eine **materielle Qualifikation für allgemeine Pflegeleistungen** gegeben ist.
- Die **verantwortliche Pflegefachperson (PDL)** ist dafür verantwortlich, dass die im Einzelfall erforderliche Qualifikation vorliegt.
- Das ist insbesondere der Fall, wenn die betreffende Pflegeassistentin über ausreichend Berufserfahrung in der Pflege verfügt.
- Die PDL oder eine andere dazu autorisierte Pflegefachperson (z. B. Praxisanleitung) muss die Pflegeassistenten hinsichtlich der Eignung (Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten) überprüfen.

AGewiS

20
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

20

Organisation Wohn- und Pflegebereich

- „Beim **Einsatz von Pflegeassistenten** ist sicherzustellen, dass Pflegefachpersonen die **fachliche Überprüfung** des Pflegebedarfs, die **Anleitung der Pflegeassistenten** und die **Kontrolle der geleisteten Arbeit** gewährleisten“

(§ 20 Abs. 3 Satz 3 Rahmenvertragsempfehlungen nach § 75 Abs. 5 SGB XI teilstationäre Pflege und Kurzzeitpflege sowie § 21 Abs. 3 Satz 3 vollstationäre Pflege).

- Fachliche Anleitung bedeutet insbesondere:**

Einarbeitung durch eine Pflegefachperson anhand eines Einarbeitungskonzeptes, regelmäßige dokumentierte und nachvollziehbare Überprüfung des fachlich angeleiteten Mitarbeiters, Ausführung der Pflege durch eine Pflegeassistentin auf der Basis einer von einer Pflegefachperson erstellten Pflegeprozessplanung, durchgehende Erreichbarkeit einer Pflegefachperson während der Einsatzzeit der Pflegeassistentin.

AGewiS

21
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

21

Organisation Wohn- und Pflegebereich

- Neben der beschriebenen verantwortlichen Zuordnung der Pflegefachperson zu Klienten, kann jede Pflegefachperson zur **Sicherstellung des Schichtablaufs** auch als **Schichtleitung** eingesetzt werden (die WBL ist häufig nicht während der gesamten Schicht anwesend, da sie schichtübergreifend arbeitet).
- Die **Schichtleitung** stellt den reibungslosen Schichtablauf sicher, greift aber nicht in die speziellen Aufgaben und Kompetenzen der pflegerischen Bezugsperson ein.
- Die Schichtleitung ist **keine Funktionsstelle**, die besonders vergütet wird und ist jeweils **im Dienstplan kenntlich** gemacht. Innerhalb einer bestimmten Schicht, an einem bestimmten Tag, ist die Schichtleitung für das Management einer Schicht zuständig. Es sind nur aktuelle, nicht vorhersehbare/ planbare Situationen zu meistern, da alle anderen Dinge in der Regel vorab von der WBL/Bezugsperson gemanagt und entschieden werden.

AGewiS

22

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

22

Organisation Wohn- und Pflegebereich

- Der Einsatz von Pflegemitarbeitern erfordert nach dem WTG mindestens einen **Fachkräfteanteil von 50%**.
- Nach aktueller Rechtsprechung bedeutet 50 % nicht, dass jeder 2. im Dienst anwesende Mitarbeitende eine Fachperson sein muss.
- Es geht also um den prozentualen Anteil der Stellen von Fach- und Pflegepersonen an der Gesamtzahl der Pflegemitarbeitenden, die in einem Verhältnis von 50:50 stehen müssen.

AGewiS

23

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

23

Organisation Wohn- und Pflegebereich

- Pflegeassistenten, die über eine **materielle Qualifikation** verfügen, können zusätzliche Aufgaben übernehmen.
- Pflegeassistenten, können durch eine hausinterne, theoretische und praktische Schulung (Nachweis durch Zertifikat) eine **materielle Qualifikation** erwerben.
- Neben der theoretischen Unterweisung erfolgt eine Überprüfung der Kenntnisse in der praktischen Durchführung.
- Einmal jährlich muss eine Nachschulung und Wiederholungsüberprüfung stattfinden, die zu dokumentieren ist. Inhalt der Schulungen sind Basisschulung Krankenbeobachtung und leichte Behandlungspflege.

AGewiS

24

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

24

Organisation Wohn- und Pflegebereich

Folgende Tätigkeiten können bei Vorliegen der Voraussetzungen (materielle Qualifikation) an Gesundheits- u. Krankenpflegehelfer/ Altenpflegehelfer (mindestens 1-jährige Ausbildung) übertragen werden:

- BZ-, RR-, Temperatur- und Pulskontrolle (messen),
- subcutane Injektion von Insulin,
- Wechsel von Pflasterverbänden und Schnellverbänden (z. B. bei PEG/SBK),
- anziehen von Kompressionsstrümpfen,
- Sondenkost anhängen,
- verabreichen von Mikroklistieren und Zäpfchen,
- Gabe von Augentropfen/Nasentropfen und –salben,
- Einreibungen (außer bei zythostatischen Salben).

AGewiS

25

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

25

Organisation Wohn- und Pflegebereich

Nahtstelle „Pflege – Hauswirtschaft im Wohnbereich“

- Neben Aufgaben im Bereich der Pflege und Betreuung sind auch **hauswirtschaftliche Dienstleistungen** notwendig.
- Es ist sinnvoll, diese Aufgaben durch **hauswirtschaftliche Servicepersonen** erbringen zu lassen, die nach Absprache mit den Pflegefachpersonen tätig werden.
- In der Zukunft ist anzustreben, dass – auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit – Pflegepersonen für pflegerische Leistungen eingesetzt und weitgehend von **pflegefremden Tätigkeiten** entlastet werden.
- Das hat den Vorteil, das der Stellenwert der hauswirtschaftlichen Leistungen bewusster wird (ist nicht nur eine lästige Zusatzaufgabe, für die pflegerische Tätigkeiten unterbrochen werden!) und die Pflegemitarbeiter sich besser auf die Betreuung und Pflege der Bewohner konzentrieren können.

AGewiS

26

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

26

Organisation Wohn- und Pflegebereich

- Im Rahmen der Leistungsentgelte werden Kostensätze für „**Betreuung und Pflege**“ und „**Unterkunft und Verpflegung**“ getrennt in Rechnung gestellt.
- Die **Pflegebuchführungsverordnung** fordert die **verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten**.
- Auch aus diesem Grund ist es nahe liegend, eine möglichst konsequente Trennung der Bereiche vorzunehmen.

AGewiS

27

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

27

Organisation Wohn- und Pflegebereich

Praxisbeispiel aus einer stationäre Pflegeeinrichtung

- Die **hauswirtschaftlichen Servicepersonen** arbeiten flexibel in drei Schichten (jeweils 3,5 Stunden ohne Pause). Die Beispielinrichtung verfügt über Wohnbereiche mit etwa 40 Bewohnern.
- Die Bedarfsermittlung hat ergeben, das täglich zirka 10-11 Stunden hauswirtschaftliche Serviceleistungen pro Wohnbereich zusätzlich zu den fremd vergebenen Arbeiten zu erbringen sind.
- Die Produktion der Mahlzeiten, die Flächenreinigung und die Wäschereinigung sind an eine Fremdfirma vergeben.
- Die hauswirtschaftlichen Servicepersonen sind Mitarbeiter der Einrichtung. Die Früh- und Spätmahlzeit wird von der Nachtwache verteilt.

28
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

28

Organisation Wohn- und Pflegebereich

- Reinigungsarbeiten werden durch die hauswirtschaftlichen Servicepersonen nur an Werktagen durchgeführt.
- An Sonn- und Feiertagen übernehmen die hauswirtschaftlichen Servicepersonen folgende zusätzlichen Aufgaben:
 - Betten machen,
 - Arbeitsgeräte der Pflegemitarbeitenden säubern und wegräumen,
 - Bewohnertransfers in den Speise-/Aufenthaltsraum und zurück usw.

29
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

29

Mahlzeiten	Schicht	Tätigkeiten
Frühmahlzeit		
ab 06:00 Uhr	HW 1	Essenswagen für Frühstück holen
Frühstück		
08:00-09:30 Uhr	07:45-11:15 Uhr	Tablets für Frühstück ausstellen
		Tablets nach dem Frühstück abräumen (incl. Frühmahlzeit), Geschirr sortieren
		Essenswagen nach dem Frühstück in den Aufzug stellen
		Nach dem Frühstück Tische abwischen, Geschirr spülen
		Spülmaschine ausräumen und reinigen
		Transportwagen, Arbeitsflächen, Spüle und Fliesen in der Küche reinigen
		Schmutzwäschesäcke abnehmen und wechseln
		2 Betten innen und unten reinigen (Reinigungsintervall pro Bett: monatlich bzw. bei Bedarf)
		2 Nachtschränke innen und außen reinigen (Reinigungsintervall pro Nachtschrank: monatlich bzw. bei Bedarf)
		von 2 Bewohnern Rollstuhl, Rollator, Toilettenstuhl reinigen (Reinigungsintervall: monatlich bzw. bei Bedarf)
2. Frühstück		
ca. 11:00 Uhr		2. Frühstück und Getränke verteilen
		Transportwagen reinigen
		Dokumentationswagen und -kästen reinigen (Reinigungsintervall: monatlich)
	HW 2	

30
© Orga-Schwerte – Herbert Müller

30
