

## HEIME

Interview mit Beraterin Annemarie Fajardo

# Führungskräfte in der Pflege in ihrer Arbeit unterstützen

Ein Projekt des Pflegebevollmächtigten der Bundesregierung hatte zum Ziel, kleine und mittelgroße Einrichtungen, die ihre Rahmenbedingungen verändern möchten, zu unterstützen. Durchgeführt hat es federführend Annemarie Fajardo von Curacon – Wirtschaftsprüfung und Beratung.

Interview: Friederike Schildt

**Frau Fajardo, im Rahmen des „Projektes für Gute Arbeitsbedingungen in der Pflege“ haben Sie mit Ihrem Team verschiedene Einrichtungen aufgesucht und gemeinsam erarbeitet, wie die unterschiedlichen Arbeitsabläufe verbessert werden können. Was würden Sie nach Abschluss des Projektes sagen, sind die größten „Baustellen“ in der stationären Pflege?**

Es kann zunächst einmal festgehalten werden, dass dieses Projekt ein sehr wichtiger Meilenstein für das Pflegemanagement in ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen ist. Mit diesem Projekt konnten in 25 ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen die Führungskräfte aller Hierarchieebenen mit unterschiedlichen Instrumenten in ihrer täglichen Personal- und Führungsarbeit unterstützt werden. Dieser Fokus auf die Pflegemanagerinnen und -manager ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten, also seit Einführung der Pflegeversicherung, aus meiner Sicht eigentlich viel zu kurz gekommen.

So zeigte sich im Rahmen des Projektes, dass insbesondere Wohnbereichsleitungen einen erhöhten Beratungsbedarf in der Personal- und Organisationsarbeit haben. In den zahlreichen Gesprächen mit Wohnbereichsleitungen und Pflegedienstleitungen ist sehr deutlich geworden, dass die Kommunikationsarbeit in der Personalführung eines der wichtigsten Aspekte ist. So gibt es in diesem Handlungsfeld noch sehr viel Entwicklungspotenzial, wenn es beispielsweise ganz konkret um das Planen und Durchführen von Mitarbeitergesprächen oder um das Delegieren von Aufgaben unter Berücksichtigung der Qualifikationen und Kompetenzen von Mitarbeitenden geht.

**Ein stark nachgefragter Bereich war das Thema Dienstplanerstellung. Was ist dabei besonders zu beachten?** Eine stabile Dienstplanung ist für den Normalbetrieb unerlässlich. Bei einer

Pandemie, wie wir sie derzeit erleben, muss sehr viel flexibler reagiert werden. Auch dafür hatten wir einen Leitfaden vorgesehen. Wenn wir hoffentlich bald wieder normale Verhältnisse haben, sollten Führungskräfte generell erstmal berücksichtigen, dass festgelegte Termine eingehalten werden, beispielsweise die Freigabe des Dienstplans am 15. des Vormonats oder das frühzeitige Einreichen von Urlaubsanträgen, z.B. bis November des Vorjahres. Es sollten zudem interne Absprachen zu Stichtagen und besonderen Regelungen getroffen werden.

**Wie können Leitungskräfte bei der Dienstplanerstellung sinnvollerweise vorgehen?**

Bei der tatsächlichen Rahmenplanerstellung sollte zunächst die Anzahl der Netto-Arbeitstage einer Pflegekraft berechnet werden, indem ihre Brutto-Arbeitstage mit Wochenenden, Feiertagen, Krankheitstagen und weiteren Abwesenheitstagen abgezogen werden. Anschließend können die jeweiligen Netto-Arbeitstage sowie Urlaubstage, Fortbildungen etc. in den Jahresplan übertragen werden, um anschließend die Einplanung aller Mitarbeiter durchzuführen. Hier sollte die Einarbeitung neuer Kollegen berücksichtigt werden. Gleichzeitig ist zu prüfen, ob interne Regeln und gesetzliche Vorgaben eingehalten wurden. Abschließend kann die Einplanung von Auszubildenden erfolgen sowie ein Abgleich von Planungsbestand und -bedarf. Ist der Dienstplan fertiggestellt, sollte der Zugang für alle Mitarbeiter gewährleistet und Transparenz durch Kommunikation im Team geschaffen werden. Insgesamt ist es wichtig, den Dienstplanungsprozess in regelmäßigen Abständen zu evaluieren und mit allen an diesem Prozess Beteiligten entsprechende Anpassungen durchzuführen.

**Sie sprechen sich für die Arbeit mit Stecktafeln für die Dienstplanerstellung aus. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung wirkt das im ersten**

**Moment vielleicht etwas altmodisch. Warum ist die Stecktafel aus Ihrer Sicht so wichtig und was ist bei ihrer Anwendung in jedem Fall zu beachten?**

Das Thema Digitalisierung ist in der Altenhilfe noch nicht weit entwickelt und in den bestehenden Systemen integriert, sodass Mitarbeitende noch nicht mit digitalen Organisationsformen vertraut sind. Daher müssen zunächst Strukturen und Prozesse anhand von analogen Systemen klar definiert werden, bevor diese in digitale Organisationsformen überführt werden können. Hierbei dient die Stecktafel der Vereinheitlichung bestimmter Versorgungsstrukturen pro Bewohnergruppe auf dem Wohnbereich trotz wechselnder Mitarbeiter. Sie unterstützt die Wohnbereichsleitung somit in der täglichen Mitarbeiterführung und Organisationsarbeit. Es können sowohl behandlungspflegerische Maßnahmen, die nur an bestimmten Tagen durchgeführt werden, als auch die jeweiligen Bewohnergruppen sowie dazugehörige feste Dusch-/Badetage einzelner Bewohner abgebildet werden.

Auch ermöglicht die Stecktafel eine übersichtliche Darstellung zu Mitarbeitern, Aufgabenzuordnungen, Routinetätigkeiten sowie passende Uhrzeiten und stellt damit vom Grundsatz her eine effektive Steuerung des Mitarbeiterereinsatzes sicher. Zu beachten ist, dass alle Beschäftigten mit der Stecktafel arbeiten, sich daran informieren und wichtige Informationen oder anstehende To-dos dort eintragen. Außerdem ist es unabdingbar, sich regelmäßig im Team zu aktuellen Veränderungen in der Bewohnerversorgung und somit auch auf der Stecktafel auszutauschen.

**Aber geht das nicht auch digital?**

Selbstverständlich wurden im Zuge des Pilotprojektes auch Überlegungen angestellt, die Stecktafel beispielsweise als digitale Version zu nutzen. Eine Pflegeeinrichtung hat während des Pilotprojektes daher in Erwägung gezogen, die eingeführte analoge Stecktafel in eine digitale Stecktafel einzutauschen, sobald neue Räumlichkeiten in einem Neubau bezogen werden. Hierfür gibt es auch einen Fördertopf (40-prozentige Ko-Finanzierung mit bis zu 12 000 Euro/Einrichtung). Ausführliche Informa-



Foto: Curacon

**// Dieser Fokus auf die Pflegemanagerinnen und -manager ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten, also seit Einführung der Pflegeversicherung, aus meiner Sicht eigentlich viel zu kurz gekommen. //**

Annemarie Fajardo

tionen können direkt bei den Pflegekassen abgerufen werden.

**Auch das Thema Pause bildete einen großen Schwerpunkt im Projekt. Haben die Mitarbeiter im Heim hier Nachholbedarf? Worauf kommt es bei der „richtigen Pause“ im Pflegealltag an?**

Die Mitarbeiter in der stationären Langzeitpflege haben im Sinne einer „richtigen Pause“ tatsächlich einen sehr großen Nachholbedarf, insbesondere wenn es um die „störungsfreie Pause“ von 30 Minuten geht, bei der keine Telefonate und keine Klingeln bedient werden müssen. Pflegekräfte sind es allerdings gewohnt, ihre Pausen zugunsten der Bewohnerversorgung zu unterbrechen und nehmen dabei in Kauf, selber nie eine „störungsfreie Pause“ zu haben. Während der Arbeitszeit einer richtigen Pause nachzukommen kann aber dabei helfen, die Arbeitsbelastungen und den empfundenen Stress zu reduzieren.

**Wie sollten die Pausen also optimal gestaltet sein?**

Bei der Gestaltung der Pause ist es deshalb wichtig, dass die Mitarbeitenden sich erholen können und Ar-

beit und Pause eindeutig voneinander trennen können. Durch eine Analyse der Arbeitsabläufe und Erörterungen, wann es möglich ist, Pausen zu integrieren, können Pausenkorridore festgelegt werden. Die Mitarbeitenden sollten zum Dienstbeginn einen Pausenkorridor wählen und entscheiden, ob sie gemeinsam oder in Gruppen die Pausen verbringen möchten. Anschließend gilt es sicherzustellen, dass jeder von dieser Pausenorganisation Kenntnis hat – also eben auch Bewohner und ihre Angehörigen. Stecktafeln können hier zur Visualisierung von Pausen dienen. Aber auch Schilder mit Informationen zur Pausenorganisation können für Besucher ausgehängt werden.

Bei der Wahl des Pausenortes sollte darauf geachtet werden, dass Sitzmöglichkeiten, Tageslicht und alle notwendigen Küchenutensilien vorhanden sind. Pflanzen, Bilder oder Sofas können zudem zum Wohlfühlfaktor beitragen. Die Pausenkultur an sich sollte von den Mitarbeitern selbst gestaltet werden. Hier kann beispielsweise beschlossen werden, dass am Wochenende Essen bestellt oder gemeinsam gefrühstückt wird. Die konkrete Ausgestaltung ist jedoch den einzelnen Mitarbeitenden letztendlich selbst überlassen.

**Wie geht es nun weiter nach Abschluss des Projektes?**

Staatssekretär Andreas Westerfellhaus beabsichtigte, mit diesem Pilotprojekt Pflegeeinrichtungen eine Unterstützung zu geben, die ihre Arbeitsbedingungen verbessern wollen. Parallel zur Durchführung wurde das Projekt auf seine Wirksamkeit evaluiert. Der entsprechende Evaluationsbericht des BQS-Institutes wurde inzwischen auf der Homepage des Pflegebevollmächtigten veröffentlicht. Aus diesem Bericht geht hervor, dass eine Wirksamkeit des Instrumentenkoffers zugunsten der Mitarbeiterzufriedenheit belegt werden konnte. Überlegungen zu einem möglichen bundesweiten Rollout dieses Pilotprojektes werden derzeit mit den Fach- und Berufsverbänden diskutiert.

■ Mehr Informationen über das Projekt zur Umsetzung guter Arbeitsbedingungen in der Pflege finden Sie unter: [vinc.li/Projekt](https://vinc.li/Projekt)