

A decorative header image featuring a white background with a light grey keyboard in the bottom right corner. Two pens are visible: a gold-colored ballpoint pen and a pink and gold ballpoint pen. A small purple square is in the top left corner.

Arbeitsablauforganisation zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Pflege

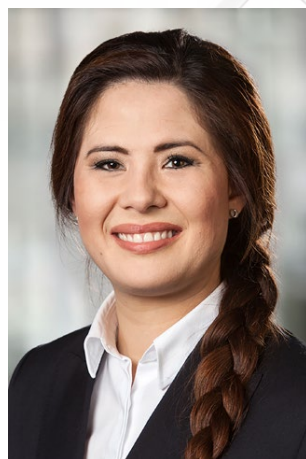
von Annemarie Fajardo M.Sc., CURACON

Wie relevant der Aspekt der Arbeitsablauforganisation für Führungskräfte in der stationären Langzeitpflege ist, verdeutlichte im letzten Jahr ein Projekt, das durch den Bevollmächtigten der Bundesregierung für Pflege initiiert wurde. Das Projekt „zur Umsetzung guter Arbeitsbedingungen in der Pflege“ im Auftrag von Herrn Staatssekretär Andreas Westerfelhaus hatte zum Ziel, kleine und mittelgroße Pflegeeinrichtungen aktiv dabei zu unterstützen, ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Deutschlandweit haben 25 Piloteinrichtungen an diesem Projekt teilgenommen. Neben einer kurzen Darstellung des Projektes soll im folgenden Artikel schwerpunktmäßig auf die Dimension der Arbeitsorganisation und hier konkret auf die Anwendung einer Stecktafel in stationären Pflegeeinrichtungen eingegangen werden.

Vorstellung des Projektes

Das Projekt gliederte sich in zwei Phasen: In der ersten Projektphase wurde eine Sammlung klassischer Instrumente zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erstellt. Diese wurden anschließend zu einem Instrumentenkoffer mit rund 30 Leitfäden in 8 unterschiedlichen Handlungsfeldern aufbereitet. Parallel wurde ein Schulungskonzept für leitende Mitarbeitende zur Umsetzung der Instrumente in Pflegeeinrichtungen entwickelt (vgl. Abb. 1).

In der zweiten Phase des Projektes wurden zunächst einrichtungsindividuelle Bedarfsanalysen durchgeführt. Sie erlaubten es, die faktischen Gegebenheiten, die Wahrnehmung



Annemarie Fajardo

Foto: CURA-COIN

der Führungskräfte und die Sicht der Mitarbeitenden zu differenzieren und so die Ist-Situation der Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven zu analysieren. Anschließend fanden regionale Schulungen in Kleingruppen zur Anwendung der Instrumente statt. Konkret wurden die einzelnen Instrumente vorgestellt, der Umgang mit dem Instrumentenkoffer geschult und anhand von Beispielleitfäden sowie Gruppendiskussionen geübt. Am Ende des Schultages wurden den Einrichtungen die Ergebnisse der Bedarfsanalyse sowie die individuell passenden Leitfäden übergeben.

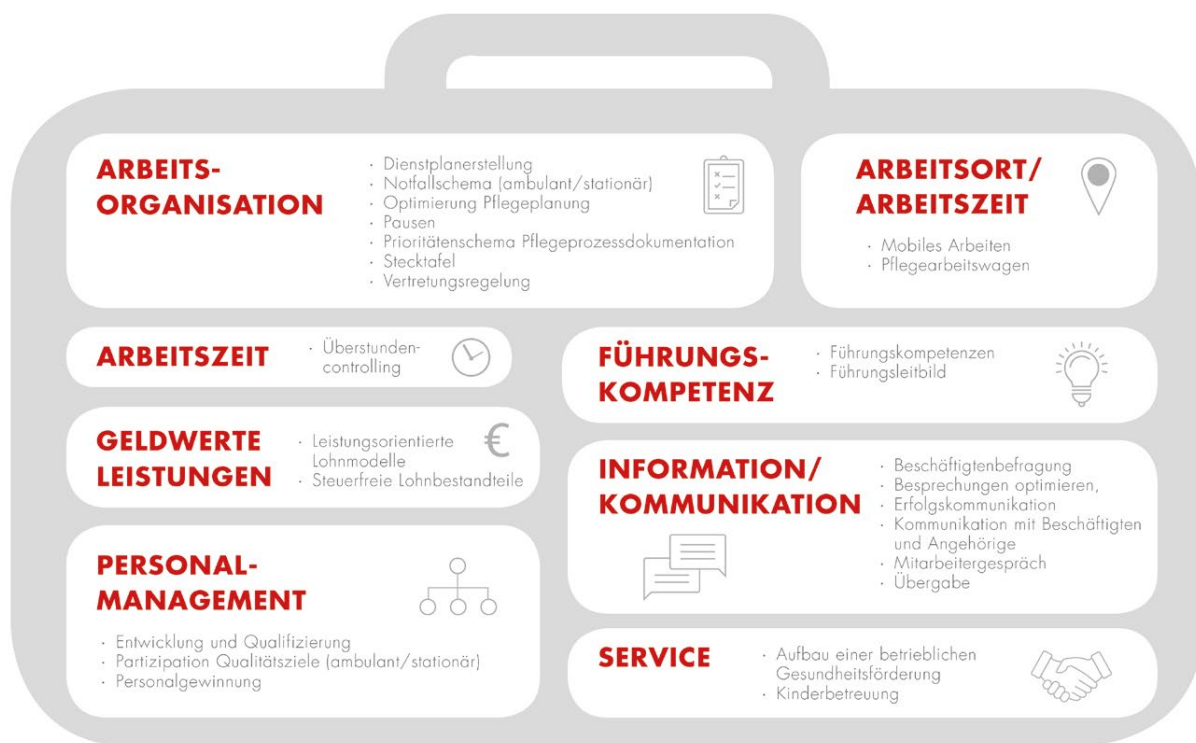
Zwischen Juni und November fand dann die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen in den Pflegeeinrichtungen statt. Hierbei erhielten die relevanten Führungskräfte der Einrichtungen an drei Beratertagen vor Ort individuelle Unterstützung von Curacon.

Die zweite Projektphase endete Mitte November und schloss mit der Vorstellung des Abschlussberichtes beim Pflegebevollmächtigten in Berlin. Dieser umfasst auch einen Konzeptentwurf für einen möglichen bundesweiten Rollout.

Bedeutung der Arbeitsablauforganisation zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Ein wichtiges Handlungsfeld zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Pflege ist die Organisation von Arbeitsabläufen, da sie erheblich zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden beitragen kann. In der Organisationstheorie ist mit der Arbeitsablauforganisation insbesondere die Gestaltung wesentlicher Abläufe im Zusammenwirken von Menschen gemeint, die in

Foto: Plush Design Studio



Grafik: CURA-CON

Abbildung 1: Alle entwickelten Leitfäden, den acht Handlungsfeldern zugeordnet

weiter auf Seite 66 →

–Anzeige –

Digitalisierung greifbar machen

Digitale Lösungen finden in der Pflege zahlreiche Anknüpfungspunkte. Sie versprechen in vielerlei Hinsichten Verbesserungen; sei es in der Dokumentation, bei der Qualitätsprüfung, für die Sturzprävention oder ein Unterhaltungsangebot für pflegebedürftige Menschen. Doch in der Praxis erfahren die zahlreichen und vor allem nützlichen Pflegetechnologien noch kaum Anwendung. „Über die Digitalisierung in der Pflegebranche wird weiterhin diskutiert, als stecke sie noch in den Kinderschuhen. Doch sie ist jetzt da und sie bietet Effizienzsteigerung auf mehreren Ebenen und damit eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen“, sagt Frank Röder, Projektleiter der PFLEGE PLUS. Die etablierte Pflegefachmesse in Stuttgart geht vom 26. - 28. Mai 2020 in eine neue Runde. Mit einem vielfältigen Ausstellungsangebot, Fachkongress und Forum zieht die PFLEGE PLUS alle zwei Jahre ein interessiertes Fachpublikum von Entscheidern, Pflegepersonal und Experten in die Hallen der Stuttgarter Landesmesse. Ob digitale Dokumentation, automatisierte Bestellprozesse,

Foto: Messe Stuttgart



Telemedizin oder die Unterstützung durch Serviceroboter – viele der anwesenden Aussteller werden digitale Lösungen für verschiedenste Bereiche der Pflege präsentieren. „Die Pflege Plus sieht es als Aufgabe diese Lösungen und Produkte für das Fachpublikum greifbar zu machen und Anwendungsbeispiele für die Praxis aufzuzeigen.“, so Röder.

PFLEGE PLUS | Fachmesse für den Pflegemarkt
26. – 28.05.2020 | Landesmesse Stuttgart
www.pflegeplus-messe.de

ihrem Wirken sowohl Raum und Zeit wie auch Materialien, Informationen und die Arbeitsausstattung stets berücksichtigen müssen.¹

Im Folgenden wird die Stecktafel als Instrument zur Arbeitsablauforganisation vorgestellt und aufgezeigt, wie sie im Projekt eingesetzt werden konnte.

Stecktafel als Instrument der Arbeitsorganisation

In der stationären Langzeitpflege kann der Einsatz einer Stecktafel der Vereinheitlichung bestimmter Versorgungsstrukturen und -prozesse pro Bewohnergruppe im Wohnbereich dienen und so die Wohnbereichsleitung in der Neuausrichtung der Arbeitsabläufe unterstützen.

Eine wesentliche Funktion der Stecktafel ist die Visualisierungssystematik. Mit dieser Systematik gelingt es der Wohnbereichsleitung den Mitarbeitenden einheitliche Arbeitspakete aufzuzeigen, die ansonsten nur mündlich im Pflegeteam kommuniziert werden. Dadurch können sowohl bewohnerorientierte als auch mitarbeiterspezifische Arbeitseinteilungen vorgenommen und regelmäßig abgestimmt werden. Insbesondere die Abstimmungen zu Prozesslängen, wie zum Beispiel die Dauer der Medikamentenverabreichung oder die Zeitlängen beim Essen reichen, können so im Team gemeinsam evaluiert und mit der Wohnbereichsleitung zusammen angepasst werden. Strukturelle Abbildungen, wie die Anzahl der Bewohner innerhalb einer Bewohnergruppe oder etwa mit dem Bewohner abgestimmte Dusch- und Badetage, erscheinen neben den Prozesslängen ebenfalls sinnvoll für die Visualisierungssystematik im Wohnbereich zu sein.

Im Rahmen des Pilotprojektes meldeten Führungskräfte zurück, dass viele ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenig bis keine Erfahrungen in der Anwendung der Stecktafel hatten. So gab es beispielsweise nur wenige Mitarbeitende, die eine Stecktafel schon einmal in ihrem Berufsleben genutzt hatten. In diesem Fall halfen die Orientierungshilfen im Leitfaden bei der Einführung eines solchen Organisationsinstrumentes:

1. Pflegedienstleitung stimmt Einführung mit der Wohnbereichsleitung ab.
2. Wohnbereichsleitung informiert frühzeitig die Teams zur zukünftigen Nutzung einer Stecktafel (in der Regel drei bis vier Wochen vorher).
3. Anschaffung von mindestens zwei Stecktafeln pro Wohnbereich (Frühdienst und Spätdienst).
4. Kontinuierliche Erläuterung der Stecktafel über die Anschaffung hinaus.
5. Mittelfristiges Ziel bei der Anwendung der Stecktafel liegt in der selbständigen Nutzung der Pflegeteams.

Mitsamt der organisatorischen Vorbereitung, Schulung der Mitarbeitenden und Führungskräfte, Einführung und Übungsphase ist mit ca. 3 bis 6 Monaten zu rechnen. Bis die Stecktafel verinnerlicht ist und „wirklich funktioniert“ kann es ein ganzes

Jahr dauern. Voraussetzungen für eine zügige Einführung sind meist die Vorerfahrungen der Mitarbeitenden im Umgang mit der Stecktafel sowie Struktur- und Prozessdenken im Bereich der Arbeitsablauforganisation. Für den nachhaltigen Erfolg ist eine kontinuierliche Kommunikation der Pflegedienstleitung und ggf. der Wohnbereichsleitungen erforderlich.

Ausblick auf einen möglichen bundesweiten Rollout

Im Zuge der Durchführung des Pilotprojektes sind die einzelnen Elemente auf eine mögliche bundesweite Ausdehnung der Anwendung des Instrumentenkoffers und des Schulungskonzeptes geprüft worden. Prinzipiell sind die Elemente so entwickelt worden, dass sie auf eine größere Anzahl von Einrichtungen übertragen werden können. Die im Projekt gemachten Anpassungen und Vorschläge für einen bundesweiten Rollout, wie etwa eine koordinierende zentrale Organisationsstelle, die Ausbildung der teilnehmenden Beraterinnen und Berater sowie Änderungen aufgrund der gemachten Erfahrungen, sind noch zu diskutieren. Darüber hinaus sind auch Themen der Finanzierung bei einer bundesweiten Ausdehnung und die Kommunikation mit möglichen Stakeholdern noch zu klären. Für eine endgültige Entscheidung über ein bundesweites Nachfolgeprojekt ist noch die Begleitevaluation durch das BQS-Institut abzuwarten. Der Pflegebevollmächtigte hat ein bundesweites Rollout angekündigt, sollte die Wirksamkeit des Instrumentenkoffers durch das BQS-Institut nachgewiesen werden. In jedem Fall war das Pilotprojekt für die teilnehmenden Einrichtungen eine wertvolle Erfahrung im Sinne der Organisationsgestaltung.

¹ Quelle: Specht, O. (2001). Business Management. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag (S. 167).

Über die Autorin

Annemarie Fajardo ist gelernte Altenpflegerin, Pflege- managerin und Wirtschaftspsychologin (M.Sc.). In den vergangenen 15 Jahren ist Frau Fajardo in der Alten- und Krankenhilfebranche in verschiedenen Leitungspositionen tätig gewesen und arbeitete u. a. als Fachberaterin in der stationären Altenhilfe, als Personalentwicklerin und als Regionalleiterin für ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen bei sowohl freigemeinnützigen wie auch privaten Trägern. Sie ist darüber hinaus Lehrbeauftragte an der Hamburger Fern-Hochschule in den Fächern Pflegemanagement und Psychologie, stellv. Vorstandsvorsitzende des Bundesverbandes Pflegemanagement sowie Mitglied der Ratsversammlung des Deutschen Pflegerates. Als Unternehmensberaterin bei CURACON berät Frau Fajardo Pflegeeinrichtungen der Sozialwirtschaft zu wirtschaftlichen, strategischen und organisatorischen Fragestellungen.