

# INHALT

<b>Vorwort zur 5., aktualisierten Auflage</b> .....	<b>14</b>
---	-----------

<b>Einleitung</b> .....	<b>15</b>
-------------------------	-----------

<b>1 Begriffserklärungen</b> .....	<b>17</b>
1.1 Pflege .....	17
1.2 Direkte Pflege .....	17
1.3 Mitarbeit bei ärztlicher Diagnostik und Therapie .....	17
1.4 Indirekte Pflege .....	18
1.5 Qualifikationen und Funktionen von Mitarbeitern in der Pflege	19
1.6 Der Begriff »Kunde« .....	20

<b>2 Veränderte Rahmenbedingungen in der Altenpflege</b> .....	<b>22</b>
2.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen .....	23
2.2 Lean Management .....	24
2.2.1 Kundenorientierung .....	25
2.2.2 Profilierung .....	26
2.2.3 Konzentration auf das Wesentliche .....	26
2.2.4 Qualitätsmanagement .....	26
2.2.5 Interne Kundenorientierung .....	27
2.2.6 Flache Hierarchien .....	27
2.2.7 Neues Führungskonzept .....	27
2.2.8 Teilautonome Teams .....	28
2.2.9 Offener Umgang mit Informationen .....	28
2.2.10 Permanente Qualifizierung .....	29

<b>3 Arbeitsorganisation in der Altenpflege</b> .....	<b>30</b>
3.1 Was ist Organisation? .....	30
3.2 Das Organisationsklima – die innere Umwelt .....	32
3.3 Organisationsspezifische Prozesse .....	32
3.4 Arbeitsgruppenspezifische Prozesse .....	33
3.5 Warum Arbeitsorganisation? .....	34
3.6 Aufbau- und Ablauforganisation .....	35

## Teil 1: Strukturqualität – Wichtige Elemente der Aufbauorganisation

<b>4 Zielorientiertes Arbeiten</b> .....	<b>38</b>
4.1 Arten von Zielen .....	40
4.1.1 Grundsatzziele .....	40

4.1.2	Rahmenziele .....	41
4.1.3	Ergebnisziele .....	41
4.1.4	Persönliche Ziele und Organisationsziele .....	42
4.2	Ziele in der Pflegeplanung .....	42

## 5

<b>Theoriegeleitetes Arbeiten .....</b>	<b>44</b>	
5.1	Pflegemodelle .....	45
5.1.1	Das »Modell der 14 Grundbedürfnisse« von Virginia Henderson .....	46
5.1.2	Das »Modell der Lebensaktivitäten« nach Nancy Roper .....	47
5.1.3	Das »Modell der Aktivitäten des täglichen Lebens« nach Juchli (1983) .....	48
5.1.4	Das Modell »Selbstpflegedefizit-Theorie« nach Orem .....	49
5.2	Das System der »Fördernden Prozesspflege« nach Krohwinkel ..	49
5.2.1	Rahmenmodell (Interessen, Ziele und Handlungsschwerpunkte von Pflege) .....	55
5.2.2	Pflegeprozessmodell .....	59
5.2.3	ABEDL®-Strukturmodell .....	61
5.2.4	Managementmodell .....	66
5.2.5	Das Qualitätsentwicklungsmodell .....	71

## 6

<b>Leitbildorientiertes Arbeiten .....</b>	<b>73</b>	
6.1	Das Leitbild als grundlegende Orientierung .....	73
6.1.1	Leitbilder-Beispiele aus Einrichtungen und Bereichen der Altenhilfe .....	75
6.2	Umsetzung des Leitbildes .....	76

## 7

<b>Konzeptgeleitetes Arbeiten .....</b>	<b>80</b>	
7.1	Konzeptentwicklung ist Chefsache .....	80
7.2	Management-/Organisationshandbuch .....	81
7.3	Leistungsbeschreibung .....	82
7.3.1	Leistungsbeschreibung Betreuung und Pflege .....	82
7.3.2	Verpflegungs- und Hauswirtschaftsbereich .....	90

## 8

<b>Gesetzliche Regelungen als Rahmenbedingung für die Arbeit .....</b>	<b>93</b>	
8.1	Das Pflegeversicherungsgesetz .....	94
8.1.1	Vertragswerke und Regelungen im Rahmen der Leistungserbringung in der ambulanten und stationären Pflege .....	95
8.1.2	Versorgungsvertrag nach § 72 SGB XI .....	97
8.1.3	Rahmenvertrag nach § 75 SGB XI .....	98
8.1.4	Wirtschaftlichkeitsprüfung (§ 79 SGB XI) .....	103
8.1.5	Finanzierung der Pflegeeinrichtungen (§ 82 SGB XI) .....	104
8.1.6	Ehrenamtliche Unterstützung (§ 82b SGB XI) .....	104

8.1.7	Bemessungsgrundsätze stationär (§ 84 SGB XI) .....	105
8.1.8	Pflegesatzverfahren (85 SGB XI) .....	107
8.1.9	Vergütungszuschläge für Pflegebedürftige mit erheblichem allgemeinen Betreuungsbedarf (87b SGB XI) .....	109
8.1.10	Zusatzleistungen (§ 88 SGB XI) .....	109
8.1.11	Grundsätze der Vergütungsvereinbarung der ambulanten Pflegeleistungen (§ 89 SGB XI) .....	111
8.1.12	Qualitätssicherung (§§ 112-117 SGB XI) .....	112
8.1.13	Die (große) Pflegereform 2015–2017 .....	115
8.1.14	Pflegezeitgesetz (PflegeZG) .....	118
8.2	Das Heimgesetz (HeimG) und die landesrechtlichen heimgesetzlichen Regelungen .....	120
8.3	Das Wohn- und Betreuungsvertragsgesetz (WBVG) .....	122

## 9

### **Finanzierung von Dienstleistungen in Einrichtungen der Altenhilfe 128**

9.1	Finanzierung von Leistungen durch die Kranken- und Pflegekassen .....	128
9.1.1	Finanzierung ambulanter Leistungen .....	128
9.1.2	Finanzierung teilstationärer und stationärer Leistungen .....	131
9.2	Leistungen der Sozialhilfe (SGB XII) .....	133
9.3	Finanzierung stationärer Einrichtungen .....	141
9.3.1	Pflegeeinstufung und Begutachtungsrichtlinien .....	146
9.3.2	Ermittlung des Pflegebedarfs und Pflegestufencontrolling .....	156
9.3.3	Organisationsstandard: Ermittlung und Einstufung des Pflegebedarfs in der stationären Pflegeeinrichtung .....	162
9.3.4	Protokoll einer Bewohnerbegutachtung .....	165
9.4	Personalbedarfsermittlung am Beispiel stationärer Einrichtungen 166	
9.4.1	Ermittlung des notwendigen Pflegeaufwands (Netto-Pflegezeit) 170	
9.4.2	Ermittlung der Jahresarbeitsstunden einer Mitarbeiterin für mögliche Netto-Pflege .....	172
9.4.3	Ermittlung der Anzahl der notwendigen Mitarbeiter .....	173

## 10

### **Organisationsstruktur in Einrichtungen der Altenpflege 176**

10.1	Organisationsstruktur .....	176
10.1.1	Liniensysteme .....	177
10.1.2	Stab-Linien-System .....	179

## 11

### **Festlegung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten durch Stellenbeschreibungen 182**

11.1	Organisationsstandard: Einsatz von Stellenbeschreibungen .....	184
11.2	Stellenbeschreibung Verantwortliche Pflegefachperson (PDL) ...	185

11.2.1	Stellenbeschreibung verantwortliche Pflegefachperson/ Pflegedienstleitung .....	186
11.3	Stellenbeschreibung Wohnbereichsleitung (WBL) .....	191
11.3.1	Stellenbeschreibung Wohnbereichsleitung (WBL) .....	191
11.4	Stellenbeschreibung Pflegefachperson .....	195
11.4.1	Stellenbeschreibung Pflegefachperson .....	195
11.5	Stellenbeschreibung Pflegeassistentin .....	199
11.5.1	Stellenbeschreibung Pflegeassistentin .....	199
11.6	Stellenbeschreibung Auszubildende in der Altenpflege .....	202
11.6.1	Stellenbeschreibung Auszubildende in der Altenpflege (ambulant und stationär) .....	202
11.7	Stellenbeschreibung Betreuungsassistentin (§ 87b SGB XI) .....	207
11.7.1	Stellenbeschreibung Betreuungsassistentin (§ 87b SGB XI) .....	207
11.8	Stellenbeschreibung Sozialer (Therapeutischer) Dienst .....	210
11.8.1	Stellenbeschreibung Sozialer (Therapeutischer) Dienst .....	211
11.9	Stellenbeschreibung Hauswirtschaftsleitung (HWL) .....	215
11.9.1	Stellenbeschreibung Hauswirtschaftsleitung .....	216
11.10	Stellenbeschreibung Hauswirtschaftliche Servicemitarbeiterin im Wohn- und Pflegebereich .....	220
11.10.1	Stellenbeschreibung Hauswirtschaftliche Servicemitarbeiterin im Wohn- und Pflegebereich .....	221
11.11	Stellenbeschreibung Qualitätsbeauftragter .....	223
11.11.1	Stellenbeschreibung Qualitätsbeauftragter .....	224

## **Teil 2: Prozessqualität – Wichtige Kernprozesse in der Ablauforganisation**

12

<b>Organisation eines Wohn- bzw. Arbeitsbereichs in der stationären Pflege .....</b>	<b>230</b>
12.1 Modelle der Pflegeorganisation .....	235
12.1.1 Funktionspflege .....	235
12.1.2 Bereichs-/Gruppenpflege .....	235
12.1.3 Primary Nursing .....	236
12.1.4 Bezugspersonenpflege .....	237
12.2 Bezugspersonenpflege .....	238
12.3 Nahtstelle »Pflegerische Bezugsperson« .....	241
12.4 Nahtstelle »Pflegefachperson – Pflegeassistentin« .....	242
12.5 Nahtstelle »Pflege – Hauswirtschaft im Wohnbereich« .....	245
12.6 Haftungsrechtliche Verantwortung im Rahmen der Arbeitsorganisation .....	250

<b>Konzept zur Planung der Betreuung und Pflege</b> .....	<b>253</b>
13.1 Die Schritte im Vier-Phasen-Modell des Pflegeprozesses (WHO)	255
13.1.1 Erster Schritt des Pflegeprozesses: Informationssammlung .....	256
13.1.2 Zweiter Schritt des Pflegeprozesses: Individuelle Pflege- und Maßnahmenplanung .....	261
13.1.3 Dritter Schritt des Pflegeprozesses: Pflegebericht – Fokussierung auf Abweichungen .....	261
13.1.4 Vierter Schritt des Pflegeprozesses: Evaluation .....	262

<b>Pflegedokumentation</b> .....	<b>263</b>
14.1 Organisationsstandard: Pflegeprozessdokumentation .....	267

<b>Bewohnerbezogene Risiken und Gefahren in der Betreuung und Pflege</b> .....	<b>272</b>
15.1 Risiko: Mangelernährung .....	272
15.1.1 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	273
15.1.2 Allgemeine Rahmenbedingungen in den Einrichtungen .....	275
15.1.3 ABEDL® 7: Essen und Trinken .....	277
15.1.4 Versorgungsstandard Ernährung .....	278
15.2 Risiko: Sturz .....	280
15.2.1 Die häufigsten Sturzrisikofaktoren .....	281
15.2.2 Sturzprophylaxen .....	284
15.2.3 Mögliche Maßnahmen bei Sturzgefahr .....	285
15.3 Risiko: Dekubitus .....	286
15.4 Risiko: Kontraktur .....	289
15.5 Risiko: Alzheimer-Demenz .....	291
15.5.1 Kooperation mit dem Arzt .....	292
15.5.2 Abwägen .....	292
15.6 Risiko: Schmerz .....	294
15.6.1 Grundsätze .....	295
15.6.2 Regeln der Schmerztherapie .....	299
15.6.3 Nicht medikamentöse Maßnahmen zur Schmerzreduzierung ...	300

<b>Standards in der Altenpflege</b> .....	<b>302</b>
16.1 Standards .....	303
16.1.1 Strukturstandards .....	303
16.1.2 Prozessstandards .....	304
16.1.3 Ergebnisstandards .....	304
16.1.4 Notfallstandards .....	304
16.1.5 Expertenstandards .....	305
16.2 Expertenstandards .....	305

16.2.1	Umsetzung der Expertenstandards in der pflegerischen Praxis mithilfe des PDCA-Zyklus .....	308
16.2.2	Verfahrensanweisung zur Umsetzung des Expertenstandards »Schmerzmanagement in der Pflege bei akuten Schmerzen« ....	310
16.2.3	Beratungsprotokoll Schmerzrisiko .....	313

## 17

<b>Kommunikations- und Informationsprozesse .....</b>	<b>316</b>	
17.1	Pflegedokumentation/-planung (individuelle Hilfeplanung) .....	316
17.2	Dienstübergabe .....	317
17.2.1	Organisationsstandard: Dienstübergabe .....	318
17.3	Dienstbesprechung .....	320
17.3.1	Organisationsstandard: Dienstbesprechung im Pflege-/Wohnbereich .....	321
17.4	Fallbesprechungen in der Pflege .....	324
17.4.1	Organisationsstandard: Fallbesprechung .....	325
17.5	Delegation ärztlicher Tätigkeiten .....	328
17.5.1	Organisationsstandard: Delegation ärztlicher Tätigkeiten .....	329
17.5.2	Vordruck: Ärztliche Anordnung aus der Praxis einer stationären Einrichtung .....	331

## 18

<b>Dienstplanung und Personaleinsatzplanung .....</b>	<b>333</b>	
18.1	Ziel und Zweck des Dienstplans .....	333
18.2	Rechtliche Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren .....	334
18.2.1	Arbeitszeitgesetz (ArbZG) .....	334
18.2.2	Weitere rechtliche Rahmenbedingungen .....	337
18.2.3	Anforderungen der Qualitätsprüfungs-Richtlinie (QPR) .....	340
18.3	Formale Anforderungen an den Dienstplanvordruck und Hinweise zur Handhabung .....	340
18.3.1	Transparenz .....	340
18.3.2	Nachvollziehbarkeit .....	340
18.3.3	Vollständigkeit .....	340
18.3.4	Mindestens drei-Zeilen .....	341
18.4	Dienstplangrundformen .....	341
18.4.1	Qualitätsmerkmale der Dienst- und Einsatzplanung in stationären Einrichtungen .....	343
18.4.2	Dienstplanmanagement .....	344
18.5	Arbeitszeitmodelle aus der Praxis .....	350
18.5.1	Der 10-Stunden-Arbeitstag .....	351
18.5.2	Was muss die Pflegeeinrichtung bei der Wahl des richtigen Arbeitszeitmodells beachten? .....	352
18.5.3	Arbeitszeitmodelle unter dem Aspekt des Arbeits- und Arbeitnehmerschutzes .....	355

18.6	Stand-by-Dienst .....	356
18.6.1	Rufbereitschaft .....	357
18.7	Methodik der Dienstplanerstellung .....	358
18.7.1	Mit 10 methodischen Schritten zum Dienstplan .....	358
18.7.2	Organisationsstandard: Dienstplanerstellung .....	359
18.8	Dienstplanung per EDV .....	361
18.9	Urlaubsplanung .....	362
18.9.1	Organisationsstandard: Urlaubsplanung .....	364
18.10	Personaleinsatzplanung .....	366
18.10.1	Organisationsstandard: Personaleinsatzplanung .....	369

19

<b>Mitarbeiterführung .....</b>	<b>372</b>
19.1 Organisationsstandard: Leitungsgrundsätze zur Mitarbeiterführung	373
19.2 Mitarbeiter-Selbstprüfung .....	376
19.2.1 Organisationsstandard: Mitarbeiter-Selbstprüfung in der Pflege	376

20

<b>Mitarbeitergespräche .....</b>	<b>378</b>
20.1 Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche .....	381
20.1.1 Vorbereitungsbogen für Mitarbeiter .....	383
20.1.2 Organisationsstandard: Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche ....	384
20.1.3 Zielvereinbarung mit Mitarbeitern .....	386

21

<b>Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....</b>	<b>388</b>
21.1 Modell der sozialen Distanzzonen .....	389
21.2 Organisationsstandard: Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Pflegebereich .....	390

22

<b>Praktische Ausbildung von professionellen Altenpflegepersonen in Einrichtungen der Altenhilfe .....</b>	<b>395</b>
22.1 Lernziel: Rahmenablauf einer Pflgetätigkeit .....	395
22.1.1 Rahmenablauf einer Pflgetätigkeit .....	395
22.2 Lernziele: ABEDL®-Strukturmodell für das 1. Ausbildungsjahr ..	397
22.2.1 Lernziele: ABEDL® »Kommunizieren können« .....	397

23

<b>Heimeinzug .....</b>	<b>400</b>
23.1 Organisationsstandard: Heimeinzug .....	401
23.1.1 Checkliste: Heimeinzug .....	404

24

<b>Umgang mit Arzneimitteln .....</b>	<b>407</b>
24.1 Lagerung und Stellen der Arzneimittel .....	412
24.2 Verabreichen von Arzneimitteln .....	413
24.3 Verfallsdaten und Haltbarkeit .....	413

24.4	Organisationsstandard: Umgang mit Arzneimitteln .....	415
24.5	Vordruck: Überprüfung des Medikamentenschranke .....	419

### **Teil 3: Ergebnisqualität – Qualität, Zielerreichung und Zufriedenheit**

**25**

<b>Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Altenhilfe .....</b>	<b>422</b>
25.1 Der PDCA-Zyklus .....	426
25.2 Die Aufbauorganisation des Qualitätsmanagement in Einrichtungen .....	428
25.2.1 Qualitätszirkelleiter (QZL) – Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen .....	430
25.2.2 Prozessverantwortlicher (PV) – Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen .....	430

**26**

<b>Qualitätszirkel .....</b>	<b>433</b>
26.1 Ausgangspunkte für die Arbeit mit Qualitätszirkeln .....	433
26.1.1 Beteiligung der Mitarbeiter .....	434
26.1.2 Problemlösungen .....	434
26.1.3 Zusammenarbeit .....	434
26.1.4 Systematische Lösung von Problempunkten .....	435
26.2 Die sieben methodische Schritte der Qualitätszirkelmethode ...	435
26.3 Zusammensetzung eines Qualitätszirkels .....	437
26.4 Bedingungen für die Arbeit mit Qualitätszirkeln .....	438
26.4.1 Qualitätszirkelleiter .....	438
26.4.2 Motivierung der Mitarbeiter .....	439
26.4.3 Die Sitzungen des Qualitätszirkels .....	439
26.5 Vordruck: Maßnahmenvorschlag .....	440

**27**

<b>Visiten .....</b>	<b>442</b>
27.1 Organisationsstandard: Bewohnerbezogene Visite .....	446
27.2 Leitfaden: Bewohnerbezogene Visite .....	448

**28**

<b>Fehler-, Risiko- und Verbesserungsmanagement .....</b>	<b>452</b>
28.1 Fehlermanagement .....	452
28.1.1 Knackpunkt Meldesystem .....	455
28.1.2 Fehlerkultur .....	456
28.1.3 Fehlerprotokoll .....	458
28.2 Risikomanagement .....	460
28.2.1 Was ist ein unerwünschtes Ereignis? .....	461
28.2.2 Ziele eines Risikomanagement-Systems .....	461
28.2.3 Welchen Nutzen bringt das Risikomanagement? .....	461
28.2.4 Voraussetzungen für ein Risikomanagement .....	462

28.2.5	Risikomanagement geht alle an .....	462
28.2.6	Einführung, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung eines Risikomanagementsystems in Pflegeeinrichtungen .....	463
28.2.7	Risiken identifizieren .....	463
28.2.8	Risikoüberwachung .....	463
28.2.9	Gefährdungsbeurteilungen .....	464
28.2.10	FMEA – Fehlervermeidung statt Fehlerbeseitigung .....	465
28.2.11	Der Risikomanagementbeauftragte .....	466
28.3	Beschwerdemanagement = Verbesserungsmanagement .....	466
28.3.1	Ziele und Aufgaben des Beschwerdemanagements .....	467
28.3.2	Kriterien für gutes Beschwerdemanagement – Schritte zum professionellen Umgang mit Beschwerden .....	470

<b>29</b>	<b>Befragungen .....</b>	<b>472</b>
29.1	Kunden-/Klientenbefragung .....	472
29.1.1	Formen der Befragung .....	472
29.1.2	Vorbereitung der Befragung .....	473
29.1.3	Fragebogen: Kunden-/Klientenbefragung .....	474
29.2	Mitarbeiterbefragung .....	478
29.2.1	Fragebogen für Mitarbeiter .....	478

<b>30</b>	<b>Qualitätsprüfung durch den MDK/PKV-Prüfdienst .....</b>	<b>480</b>
30.1	Vorbereitung auf die Qualitätsprüfungen .....	481
30.2	Ablauf und Durchführung von Qualitätsprüfungen .....	484
30.2.1	Personenbezogene Pflegequalität .....	486
30.2.2	Abschlussgespräch .....	487
30.2.3	Darf der Prüfer allein zum Bewohner gehen? .....	487
30.3	Was wird in stationären Pflegeeinrichtungen geprüft? .....	488
30.3.1	Qualitätsbereich 1: Pflege und medizinische Versorgung .....	488
30.3.2	Qualitätsbereich 2: Umgang mit demenzkranken Bewohnern ...	488
30.3.3	Qualitätsbereich 3: Soziale Betreuung und Alltagsgestaltung ...	488
30.3.4	Qualitätsbereich 4: Wohnen, Verpflegung, Hauswirtschaft und Hygiene .....	489
30.3.5	Qualitätsbereich 5: Befragung der Bewohner .....	489
30.4	Was dürfen der MDK und der PKV-Prüfdienst im Rahmen der Qualitätsprüfung? .....	490
30.5	Mitteilung der Prüfergebnisse .....	491
30.6	Die Qualitätsprüfungs-Richtlinien (QPR) .....	492

<b>Literatur .....</b>	<b>494</b>
------------------------	------------

<b>Register .....</b>	<b>498</b>
-----------------------	------------