

INHALT

Karla Kämmer

1	Altenpflege in einer Gesellschaft des langen Lebens	16
1.1	Neue Rahmenbedingungen bieten neue Chancen	16
1.1.1	Ihr Aufgabenfeld: Soziales Engagement fördern und Beteiligungsstrukturen schaffen	17
1.1.2	Die Entbürokratisierung der Altenpflege	18
1.1.3	Pflege im Quartier: Gemeinsam vor Ort leben	22
1.2	Berufsstand Pflege – Professionelles Selbstverständnis	29
1.2.1	Selbstbewusstsein, Selbstverständnis und Solidarität	31
1.2.2	Austausch- und Beratungsnetzwerk	32
1.2.3	Die Selbstverwaltung der Profession	33
1.2.4	Im Konflikt auf der sicheren Seite	33
1.2.5	Die Berufsbilder Pflege (DBfK) und Altenpflege (DBVA)	34
1.2.6	Pflege professionalisieren	35

Karla Kämmer

2	Lebenswelten älterer Menschen kennen und gestalten	40
2.1	Zukunftssicher und personorientiert: Lebensweltorientierung in Pflege und Organisation	40
2.1.1	Lebensweltorientierung aus der Perspektive der Pflegeperson	41
2.1.2	Die drei zentralen Leitideen der Lebensweltgestaltung	42
2.1.3	Wahrnehmen der professionellen Steuerungsfunktion	55
2.1.4	Vernetzung von Innen- und Außenwelt	56
2.2	Wohnen in Zeiten des demografischen Wandels	57
2.3	Möglichkeiten und Grenzen häuslicher Pflegearrangements	58
2.3.1	Fakten und Prognosen zur Wohnsituation älterer Menschen	58
2.4	Neue Wohnformen	60
2.4.1	Betreutes Wohnen	60
2.4.2	Gemeinschaftliches Wohnen	60
2.4.3	Ambulant betreute Wohngemeinschaften	61
2.5	Institutionell unterstütztes Wohnen (Pflegeheime)	62
2.5.1	Heime, ihr soziologischer Rahmen und ihre Wirkung	62
2.5.2	Die fünf Entwicklungsgenerationen der Heime	64

3	Ethik	66
----------	--------------	-----------

Reinhard Lay

3.1	Ethik und professionelle Pflege	66
3.1.1	Über Wertvorstellungen nachdenken	66

3.1.2	Ethik in der Pflege	67
3.1.3	Pflegeethik	69
3.1.4	Ethik und »gute« Pflege	72
3.1.5	Die Pflegebeziehung – Bündnis oder Vertragsbeziehung?	78
3.1.6	Ethik im Pflegemanagement	84
3.1.7	Charta der Rechte hilfe- und pflegebedürftiger Menschen	90
3.1.8	Charta zur Betreuung schwerstkranker und sterbender Menschen in Deutschland	94
3.1.9	Fazit	98

Karla Kämmer

3.2	Schattentage – Ethisch reflektierte Qualitätsentwicklung in der Pflegepraxis	99
-----	---	----

Karla Kämmer

4	Pflegesysteme und -organisationsformen	102
4.1	Merkmale des ganzheitlichen Pflegesystems	103
4.2	Die Merkmale des funktionalen Pflegesystems	104
4.3	Das klassische Gegensatzpaar und seine Konsequenzen	105
4.4	Effizienz und Effektivität der Systeme in der Umsetzung bei Senioren	107
4.5	Die Vielfalt der Moderne nutzen: Das eigene Handlungsprinzip definieren	109
4.6	Pflegeorganisationsformen	109
4.7	Den geeigneten Weg für die eigene Praxis finden	112
4.8	Die passende Organisationsform umsetzen	113
4.8.1	Basics: Bereichspflege einführen	113
4.8.2	Primary Nursing realisieren	114
4.8.3	Bezugspflege als Grundmodell wählen	114
4.9	Die Zukunft hat begonnen: Beziehungsbasierte Pflege und potenzialorientierte Organisation	117
4.9.1	Beziehungsbasierte Pflege	118
4.9.2	Potenzialorientierte Organisation	120
4.10	Ablaufanalysen durchführen und auswerten	121
4.10.1	Ablaufanalysen als Selbstanalyse einfach und schnell durchführen	121
4.10.2	Arbeitserfassung als begleitete Analyse	125
4.11	Die tagesgenaue Planung	127
4.11.1	Effektive Verteilung von Aufgaben und Verantwortung	128
4.11.2	Aufbau der tagesgenauen Planung	131
4.12	Orientierung an Pflegemodellen	136
4.12.1	Pflegemodelle in Deutschland	138
4.12.2	Monika Krohwinkel: Der »Klassiker« in der Altenpflege	140

4.12.3	Zukunft fraglich: Die Kritik am Einsatz des Modells in den neuen Settings wächst	142
4.12.4	Erwin Böhm: Fachbereich Gerontopsychiatrie	144

5 **Pflege(prozess)planung und -dokumentation** **146**

Karla Kämmer

5.1	Pflegeprozessplanung – worauf es ankommt	146
5.1.1	Rahmenbedingungen für eine gelingende Pflegeprozess-dokumentation	146
5.2	Die entbürokratisierte Dokumentation einführen und umsetzen	147
5.2.1	Die wesentlichen Neuerungen	148
5.2.2	Rechtliche Grundlagen der Entbürokratisierung	149
5.2.3	Das Thema Prüfbehörden	149
5.2.4	Integration in eine bestehende Software	150
5.2.5	Die Implementierung	150

Susanne Rieckmann

5.3	EDV-Lösung für die Pflegedokumentation	153
5.3.1	Verbesserte Umsetzung von Qualitätsvorgaben	153
5.3.2	Erhöhung der Arbeitsökonomie	154
5.3.3	Die Pflegedokumentation als Steuerungsinstrument	155
5.3.4	Bessere Information durch integrierte Informationssysteme	155
5.3.5	Voraussetzungen für eine erfolgreiche EDV-Pflegedokumentation	156
5.3.6	Zusammenfassung	161

6 **Pflegeeinstufungen – Auf Augenhöhe mit dem MDK** **162**

Jutta König

6.1	Pflegeeinstufungen sicherstellen – die aktuelle Rechtslage	162
6.1.1	Begriff der Pflegebedürftigkeit	162
6.1.2	Die Feststellung der Pflegestufe	163
6.1.3	Die Formen des Hilfebedarfs	164
6.1.4	Die Orientierungswerte für die Pflegezeitbemessung	166
6.1.5	Die Verrichtungen im Sinne des SGB XI	167
6.1.6	Hauswirtschaftliche Versorgung	172
6.1.7	Aktivierende Pflege	173
6.1.8	Die Notwendigkeit der vollstationären Pflege	174
6.1.9	Die Entgelte pro Pflegestufe	174
6.1.10	Die Begutachtung	176

6.2	Das zweite Pflegestärkungsgesetz (zukünftige Rechtslage)	181
6.2.1	Wesentliche Inhalte des zweiten Pflegestärkungsgesetzes	182
6.2.2	Aus Pflegestufen werden Pflegegrade	183
6.2.3	Eine grundlegende Systemänderung – das Neue Begutachtungssas- sessment (NBA)	185
6.2.4	Auswirkungen auf die Praxis	185

Grundlagen des Führens	187
7.1 Führungsaufgaben und Führungsverständnis	187
7.1.1 Was bedeutet Organisation?	187
7.1.2 Die Kernaufgaben der Pflegedienstleitung	188
7.2 Organisations- und Führungsstrukturen	190
7.2.1 Die Linienorganisation und ihre Abwandlungen	192
7.2.2 Die Matrixorganisation	196
7.2.3 Der Dienstweg und die informelle Kommunikation	197
7.2.4 Auf dem Weg in die Moderne: das Lean Management	198
7.2.5 Die Stellenbeschreibung	200
7.2.6 Funktionsdiagramme und Leistungsprofile	202
7.2.7 Delegation, Koordination und Kooperation in Nahtstellen	204
7.2.8 Umgang mit der neuen Pluralität von Arbeitsverhältnissen	208
7.2.9 Organisationskultur und Organisationsklima	209
7.2.10 Touchpoint-Strukturen und -Kultur: Fit für Web 3.0	209
7.2.11 Konsequenzen für die Zukunft der Aufbauorganisation	210
7.2.12 Zwischenfazit	211
7.3 Führungsgrundsätze umsetzen	212

Führungsstil und Führungshandeln	213
---	------------

8.1 Managementkompetenz und Persönlichkeit	213
8.2 Der situativ-kooperative Führungsstil	214
8.3 Führungshandeln zwischen Defensive und Offensive	216
8.3.1 Die dynamische Prozessschleife	216
8.4 Was Mitarbeitende an Vorgesetzten schätzen	217
8.5 Die Basis: eine Vertrauenskultur	218
8.5.1 Mit Führung Vertrauen fördern	218
8.6 Mitarbeiterloyalität – eine zarte Pflanze	220

Dagmar Nitsch-Musikant

8.7	Aktiv gegen Chaos und Unordnung	221
8.7.1	Ordnung schont Ressourcen	222
8.7.2	Ordnung ist ein Prozess	222
8.7.3	Zeitfresser aushebeln	224
8.7.4	Regelmäßige Umgebungsvisiten durchführen	225

Karla Kämmer

8.8	Zeit und Selbstmanagement	227
8.8.1	Was Zeitmanagement wirklich bringt	227
8.8.2	Was ist dringend, was ist wichtig?	230
8.8.3	Auf der Flucht vor unangenehmen Aufgaben	231
8.8.4	Setzen Sie Prioritäten mit System	231
8.8.5	Delegieren schafft Freiraum für das Wichtige	232
8.8.6	Kommunizieren Sie organisiert	234

9

Personalmanagement 236

Karla Kämmer

9.1	Personalauswahl mit System	236
9.1.1	Das Anforderungsprofil für Bewerber	236
9.1.2	Welches Profil hat Ihre Einrichtung?	237
9.1.3	Gewusst wo – die konkrete Personalsuche	238
9.1.4	Bewerbungsunterlagen auswerten	240
9.1.5	Das Vorstellungsgespräch	241
9.1.6	Sich näher kennenlernen: ACT, Probearbeit und Einarbeitung ...	243

Wolfgang Bruns

9.2	Coaching – eine Führungsaufgabe	247
9.3	Kernaufgabe Teamentwicklung	249

Gerlinde Strunk-Richter

9.3.1	Teamentwicklung	249
9.3.2	Zielvereinbarungen treffen	253

Burga Rode

9.3.3	Mitarbeitende beurteilen und bewerten	255
9.3.4	»Stets zu unserer vollsten ...« – Zeugnisse erstellen	265

Karla Kämmer

9.3.5	Wirksame Mitarbeiter in wirksamen Teams	267
9.3.6	Mit Twin Star bringen Sie Teams auf Erfolgskurs	268

Wolfgang Bruns & Karla Kämmer

9.3.7	Raus aus dem (Problem-)Teufelskreis – Reteaming	272
9.3.8	Initiieren Sie Veränderungsprozesse mit dem Team	276

Karla Kämmer

9.4	Der KK-Kompetenzkompass®	276
9.4.1	Mitarbeiter und ihre Potenziale einschätzen	276
9.5	Mitunternehmertum	280
9.5.1	Mitunternehmer in einer gedeihlichen Führungskultur	281
9.5.2	Mit WOLLSOKÖ im Flow	281
9.5.3	Kleine Mitarbeitertypologie	282

Dr. Franz Wittmann

9.5.4	Personalentwicklung ist Chefsache	283
-------	---	-----

Bernd Bogert

9.5.5	St. Gereon Seniorendienste – Mitunternehmertum praktisch	285
-------	---	-----

Karla Kämmer & Gerd Palm

9.5.6	Wissensmanagement als Schlüssel	294
9.6	Führungsaufgabe Gesunderhaltung	298

Karla Kämmer

9.6.1	Gesund bleiben mit allen Sinnen	298
9.6.2	Auch wenn sich alle daran gewöhnt haben – Dauerstress macht krank	299
9.6.3	Die vier Elemente des ROME®-Konzeptes	299

Karla Kämmer & Siegfried Huhn

9.6.4	Die eigene Stresstoleranz steigern	302
9.6.5	Gesunderhaltung älterer Mitarbeitender	305

Karla Kämmer

9.6.6	Pflege repräsentieren	307
-------	-----------------------------	-----

Jürgen Link

Personaleinsatzplanung	311
10.1 Ziele eines effektiven Personaleinsatzes	311
10.1.1 Der qualitative Aspekt der Bewohnerversorgung	311
10.1.2 Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit	312
10.1.3 Erfüllung von Vorgaben	312

10.1.4	Zielbeziehungen	313
10.2	Rahmenbedingungen des Personaleinsatzes	313
10.2.1	Gesetze zum Schutz der Mitarbeiter	314
10.2.2	Rahmenvertrag mit den Kostenträgern und Personalschlüssel ...	319
10.2.3	Vereinbarung über den Personalschlüssel	320
10.2.4	Tarifliche Regelungen	320
10.2.5	Betriebliche Vereinbarungen	321
10.2.6	Die »Größe« des Wohnbereichs	321
10.2.7	Das Personal-Soll	321
10.2.8	Die Bewohnerstruktur	322
10.2.9	Aufgaben und Arbeitszeit in der Pflege und Betreuung	322
10.2.10	Das Personal	329
10.2.11	Der Einfluss der Bezugspflege auf die Dienstplangestaltung	332
10.3	Der Dienstplan als zentrale Steuerungsachse	332
10.3.1	Mindestanforderungen an den Dienstplan	332
10.3.2	Dienstplanlegende	333
10.3.3	Dienstplanzeitraum, Rechtzeitigkeit und Transparenz	333
10.3.4	Dienstplan und Mitarbeiterzufriedenheit	333
10.3.5	Rahmendienstpläne und ihre Folgen	334
10.4	Die Schritte der Dienstplanerstellung	336
10.4.1	Vorbereitende Arbeiten	336
10.4.2	Eingabe der Mitarbeiterdaten	336
10.4.3	Errechnung der Soll-Arbeitszeiten und der möglichen Schichten	337
10.4.4	Eintragung der Ausfallzeiten und der Teambesprechungen	338
10.4.5	Sichtung der Wunschliste	338
10.4.6	Einteilung der Nachtwache	339
10.4.7	Einteilung der Fachkräfte	339
10.4.8	Einteilung der Pflegehelfer	339
10.4.9	Einteilung der Altenpflegeschüler	340
10.4.10	Berücksichtigung der Bezugspflegegruppen	340
10.4.11	Überprüfung des Dienstplanentwurfs	340
10.5	Fazit	341
10.6	Transfer der Planung in die Realität	342
10.7	Retrospektive Betrachtung des Personaleinsatzes	342
10.7.1	Auswertung und Dokumentation der Dienstpläne	343
10.7.2	Erkenntnisse für künftige Planungen gewinnen	344
10.8	Neue Modelle und Überlegungen zum Personaleinsatz	346
10.8.1	Der »10-Stunden-Arbeitstag« in der Pflege	346
10.8.2	Von der ambulanten Pflege lernen	347

Karla Kämmer

11.1	Das Harvard-Konzept	349
11.1.1	Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln	350
11.1.2	Nicht Positionen, sondern Interessen ins Zentrum rücken	352
11.1.3	Wahlmöglichkeiten anbieten	352
11.1.4	Das Ergebnis nach objektiven Kriterien finden	353
11.2	Das Konzept der lösungsorientierten Kommunikation	353
11.2.1	Problemsprache schafft Probleme	353
11.2.2	Eine Rückmeldekultur, die aufbaut	354
11.2.3	So behandeln Sie Kränkungen konstruktiv	354
11.3	We know how – Kollegiales Teamcoaching	355
11.4	Kollegiales Leitungcoaching	356
11.5	Beratung	358
11.5.1	Rahmenbedingungen eines Beratungsgesprächs	359
11.6	Mitarbeitergespräche führen	362

Gerlinde Strunk-Richter

11.6.1	Das Jahresgespräch	362
--------	--------------------------	-----

Karla Kämmer

11.6.2	Wie Sie Mitarbeitern Kraft in Krisen geben	366
11.6.3	Das Krisen-ABC	367
11.6.4	Fazit: Grenzen in der Beratung von Mitarbeitenden	368

Karla Kämmer

12.1	Beschwerdemanagement und Leitbild: Sind Ihre Mitarbeiter auch »Porsche«?	370
12.1.1	Beschwerdemanagement und Leitbild	370
12.2	Kommunikation und Beschwerdemanagement	372
12.3	Beschwerdemanagement als Teil des KVP	373
12.4	Beschwerdemanagement und Führung	374
12.4.1	Erschaffen Sie eine lernende Organisation	375
12.5	Beschwerden annehmen, bearbeiten und auswerten	376
12.5.1	Kunden(un-)zufriedenheit wahrnehmen	376
12.5.2	Beschwerden entgegennehmen	377
12.5.3	Gesprächsführung in unterschiedlichen Situationen	377
12.5.4	Mentale Soforthilfen	378
12.5.5	Bearbeitung und Organisation von Beschwerden standardisieren	379

Karla Kämmer

13.1	Qualitätsbegriff und -dimensionen	382
13.1.1	Qualität im Altenhilfereich	382
13.2	Qualität als Managementaufgabe	384
13.2.1	Qualitätsmanagementsysteme	384
13.3	Ihr einrichtungsinternes Qualitätsmanagement	390
13.3.1	Leitbildentwicklung	391
13.3.2	Qualitätspolitik entwerfen und umsetzen	392
13.3.3	Prüfbereiche umsetzen	393
13.4	Qualität zwischen Kundenerwartung und Dienstleistung	403

Wolfgang Bruns & Karla Kämmer

13.4.1	Expertenstandards einführen	404
13.4.2	Expertenstandards umsetzen – Steuerung durch die PDL	407
13.4.3	Qualitätsberichterstattung	410

Karla Kämmer

13.5	Externe Qualitätssicherung	411
13.5.1	Der MDK und seine Funktionen	411
13.5.2	Aufsichten für unterstützende Wohnformen	417
13.5.3	Zusammenarbeit der Aufsichten für unterstützende Wohnformen und MDK	419
13.6	Heimeinzug – ein Prüfstein für die neue Kundenbeziehung	419
13.6.1	Heimeinzug – eine Aufgabe für das ganze Haus	420
13.6.2	Strukturieren Sie den Einzug	422

Karla Kämmer

14.1	Risikopotenziale kennen	424
14.1.1	Risiken der Bewohner	424
14.1.2	Risiken in den Bereichen Personal und Organisation	425
14.1.3	Lebensweltliche Organisation beugt Risiken vor	425
14.1.4	Ressourcenmanagement als Risikomanagement	426
14.2	Die wichtigsten praktischen Pflegerisiken systematisch angehen .	427
14.3	Ein Risikomanagement für alle Risiken	428

Karla Kämmer & Birger Schlürmann

14.4	Notfallmanagement	429
------	-------------------------	-----

14.4.1	Erste Hilfe	429
14.4.2	Mindestbesetzung kalkulieren	430
14.4.3	Überblick sichern und Prioritäten setzen	432
14.4.4	Qualitätszirkel »Notfallmanagement«	436
14.4.5	Tägliche Situationsanalyse	437
14.4.6	Maßnahmen bei Mangel oder Ausfall von Fachpersonal	438

Jürgen Link

15	Pflegecontrolling	440
15.1	Fachliches Pflegecontrolling	440
15.1.1	Struktur des Pflegecontrollings	440
15.2	Wirtschaftliches Denken und Handeln	443
15.2.1	Es geht nicht ohne Fachwissen	443
15.2.2	Betriebswirtschaftliches Grundwissen	443
15.2.3	Das Fundament: die Wirtschaftsplanung	449
15.2.4	Wirtschaftliches Handeln	452
15.3	Projektmanagement	457
15.3.1	Die Projektleitung: Anforderungen und Aufgaben	457
15.3.2	Erfolgsfaktoren im Projektmanagement	458
15.3.3	Projektphasen	458
15.4	Die Balanced Scorecard als strategisches Controlling-Instrument	463
15.4.1	Die Schritte der Balanced Scorecard	464
15.4.2	Auswertung der Balanced Scorecard	467
15.4.3	Kosten-Nutzen-Verhältnis einer BSC	468

Karla Kämmer, Olav Sehlbach & Raffaella Teich

16	Öffentlichkeitsarbeit – das Vertrauen der Kunden gewinnen und festigen	469
16.1	Das »alte« Pflegeheim wird zunehmend unattraktiv	469
16.2	Öffentlichkeitsarbeit und Marketing in der Altenpflege	471

Karla Kämmer

16.2.1	Prinzipien der Öffentlichkeitsarbeit	471
--------	--	-----

Raffaella Teich

16.2.2	Öffentlichkeitsarbeit im Web	473
--------	------------------------------------	-----

Karla Kämmer & Olav Sehlbach

16.2.3	Marketing	473
--------	-----------------	-----

Karla Kämmer

16.3	Die Bestandsaufnahme – praktisch, kritisch, analytisch	474
------	--	-----

16.3.1 Der erste Eindruck	474
---------------------------------	-----

Karla Kämmer & Olav Sehlbach

16.3.2 Fragen Sie Ihre Kunden!	475
--------------------------------------	-----

Karla Kämmer

16.4 Klassische Instrumente der Vertrauensbindung im teilöffentlichen Raum	478
16.4.1 Die Cafeteria	478
16.4.2 Das Quartier	478
16.4.3 Veranstaltungen	479
16.4.4 Die Hauszeitung	480
16.4.5 Der Hausprospekt	480
16.4.6 Internet, Wlan & Co.	480

Raffaella Teich

16.5 Öffentlichkeit im digitalisierten Alltag	481
16.5.1 Die Einrichtung richtig präsentieren: Facebook, Twitter & Co. ...	481
16.5.2 Zwei Ebenen der Onlinekommunikation: Kunden & Mitarbeitende	482
16.5.3 Rechtliches	484

Karla Kämmer

16.6 Partnerschaft oder Dauerclinch? – Kooperation mit Angehörigen	484
16.6.1 Familiäre Verhaltensmuster vs. Pflegestrategie	485
16.6.2 Das Ideal: eine Kommunikation auf Augenhöhe	486
16.6.3 Beziehungsbasierte Pflege – eine Brücke zum Miteinander	487
16.6.4 Gemeinsame Erlebnisse verbinden	487

Siegfried Huhn

16.7 Pressearbeit im Alltag und in kritischen Situationen	488
16.7.1 Im Krisenfall: »Kein Kommentar«?	488
16.7.2 Die Pressekonferenz: gute Vorbereitung und eine klare Struktur .	490
16.7.3 Die Pressemitteilung: »Tue Gutes und rede drüber«	490

Karla Kämmer

16.8 Fundraising – mehr als Spenden sammeln	491
---	-----

Literatur	493
------------------------	------------

Register	507
-----------------------	------------