

# INHALT

<b>Vorwort zur 4., aktualisierten Auflage .....</b>	<b>13</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>14</b>
<b>Begriffserklärungen .....</b>	<b>19</b>
1.1    Pflege .....	19
1.2    Direkte Pflege .....	19
1.3    Mitarbeit bei ärztlicher Diagnostik und Therapie .....	20
1.4    Indirekte Pflege .....	20
1.5    Gesundheits- und Krankenpflegerin, Pflegeperson, pflegerische Bezugsperson, leitende Pflegefachperson und verantwortliche Pflegefachperson .....	21
1.6    Kunde .....	22
<b>Veränderte Rahmenbedingungen in der Altenpflege .....</b>	<b>25</b>
2.1    Gesetzliche Rahmenbedingungen .....	25
2.2    Lean Management .....	26
2.2.1    Kundenorientierung .....	27
2.2.2    Profilierung .....	27
2.2.3    Konzentration auf das Wesentliche .....	28
2.2.4    Qualitätsmanagement .....	28
2.2.5    Interne Kundenorientierung .....	28
2.2.6    Flache Hierarchien .....	29
2.2.7    Neues Führungskonzept .....	29
2.2.8    Teilautonome Teams .....	30
2.2.9    Offener Umgang mit Informationen .....	30
2.2.10    Permanente Qualifizierung .....	30
<b>Arbeitsorganisation in der Altenpflege .....</b>	<b>32</b>
3.1    Was ist Organisation? .....	32
3.2    Das Organisationsklima – die innere Umwelt .....	35
3.3    Organisationsspezifische Prozesse .....	35
3.4    Arbeitsgruppenspezifische Prozesse .....	36
3.5    Warum Arbeitsorganisation? .....	36
3.6    Aufbau- und Ablauforganisation .....	38

## **Teil 1: Strukturqualität – Wichtige Elemente der Aufbauorganisation**

<b>Zielorientiertes Arbeiten .....</b>	<b>40</b>
4.1    Arten von Zielen .....	43
4.1.1    Grundsatzziele .....	43
4.1.2    Rahmenziele .....	43
4.1.3    Ergebnisziele .....	44
4.1.4    Persönliche Ziele und Organisationsziele .....	44
4.2    Ziele in der Pflegeplanung .....	45
4.3    Beispiele für quantitative und qualitative Ziele in Pflegeeinrichtungen .....	46
4.4    Maßnahmenplan .....	47
 <b>Theoriegeleitetes Arbeiten .....</b>	 <b>48</b>
5.1    Pflegemodele .....	49
5.1.1    Das Modell »Henderson« .....	50
5.1.2    Das Modell »Roper« .....	51
5.1.3    Das Modell »Juchli« .....	52
5.1.4    Das Modell »Selbstfürsorge-Defizit-Theorie« nach Dorothea Orem	53
5.2    Das System der fördernden Prozesspflege nach Monika Krohwinkel	54
5.2.1    Rahmenmodell (Interessen, Ziele und Handlungsschwerpunkte von Pflege) .....	59
5.2.2    Pflegeprozessmodell .....	63
5.2.3    ABEDL-Strukturmodell .....	64
5.2.4    Managementmodell .....	70
5.2.5    Qualitätsentwicklungsmodell .....	75
 <b>Leitbildorientiertes Arbeiten .....</b>	 <b>77</b>
6.1    Das Leitbild als grundlegende Orientierung .....	77
6.1.1    Beispiel-Leitbilder aus unterschiedlichen Einrichtungen und Bereichen der Altenhilfe .....	79
6.2    Umsetzung des Leitbildes .....	82
 <b>Konzeptgeleitetes Arbeiten .....</b>	 <b>86</b>
7.1    Konzeptentwicklung ist Chefsache .....	86
7.2    Qualitätshandbuch .....	88
7.3    Leistungsbeschreibung .....	89
7.3.1    Leistungsbeschreibung Betreuung und Pflege .....	89

<b>Gesetzliche Regelungen als Rahmenbedingung für die Arbeit .....</b>	<b>100</b>
8.1   Das Pflegeversicherungsgesetz .....	101
8.1.1 Vertragswerke der Pflegeversicherung und ihre Verflechtungen ....	104
8.1.2 Versorgungsvertrag nach § 72 SGB XI .....	105
8.1.3 Rahmenvertrag nach § 75 SGB XI .....	106
8.1.4 Wirtschaftlichkeitsprüfung (§ 79 SGB XI) .....	111
8.1.5 Finanzierung der Pflegeeinrichtungen (§ 82 SGB XI) .....	112
8.1.6 Ehrenamtliche Unterstützung (§ 82b SGB XI) .....	112
8.1.7 Bemessungsgrundsätze stationär (§ 84 SGB XI) .....	113
8.1.8 Pflegesatzverfahren (§ 85 SGB XI) .....	115
8.1.9 Vergütungszuschläge für Pflegebedürftige mit erheblichem allgemeinen Betreuungsbedarf (§ 87b SGB XI) .....	115
8.1.10 Zusatzleistungen (§ 88 SGB XI) .....	116
8.1.11 Grundsätze der Vergütungsvereinbarung der ambulanten Pflegeleistungen (§ 89 SGB XI) .....	118
8.1.12 Qualitätssicherung (§§ 112–117 SGB XI) .....	118
8.1.13 Pflege-Weiterentwicklungsgesetz (PfwG) .....	122
8.1.14 Pflegezeitgesetz (PflegeZG) .....	126
8.2   Das Heimgesetz (HeimG) und die landesrechtlichen heimgesetzlichen Regelungen .....	128
8.3   Das Wohn- und Betreuungsvertragsgesetz (WBVG) .....	132
<b>Finanzierung von Dienstleistungen in Einrichtungen der Altenhilfe .</b>	<b>138</b>
9.1   Finanzierung ambulanter Leistungen aus Sicht der Patienten .....	139
9.2   Finanzierung stationärer Leistungen aus Sicht der Bewohner .....	141
9.3   Finanzierung stationärer Einrichtungen aus Sicht der Einrichtung .	153
9.3.1 Pflegeeinstufung und Begutachtungsrichtlinien (BRi vom 08.06.2009) .....	154
9.3.2 Ermittlung des Pflegebedarfs und Pflegestufencontrolling .....	161
9.3.3 Organisationsstandard: Ermittlung und Einstufung des Pflegebedarfs	170
9.3.4 Vordruck: Protokoll Bewohnerbegutachtung durch MDK .....	172
9.4   Personalbedarfsermittlung am Beispiel stationärer Einrichtungen ..	174
9.4.1 Ermittlung des notwendigen Pflegeaufwands (Netto-Pflegezeit) ....	176
9.4.2 Ermittlung der Jahresarbeitsstunden einer Mitarbeiterin für mögliche Netto-Pflege .....	178
9.4.3 Ermittlung der Anzahl der notwendigen Mitarbeiter .....	179
<b>Organisationsstruktur in Einrichtungen der Altenpflege .....</b>	<b>182</b>
10.1   Organisationsstruktur .....	182
10.1.1 Linie und Stab .....	183

<b>Festlegung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten</b>	
<b>durch Stellenbeschreibungen . . . . .</b>	<b>187</b>
11.1    Organisationsstandard: Einsatz von Stellenbeschreibungen . . . . .	189
11.2    Stellenbeschreibung Verantwortliche Pflegefachperson (PDL) . . . . .	191
11.3    Stellenbeschreibung Wohnbereichsleitung (WBL) . . . . .	196
11.4    Stellenbeschreibung Pflegefachperson . . . . .	200
11.5    Stellenbeschreibung Pflegeperson . . . . .	204
11.6    Stellenbeschreibung Betreuungsassistentin (§ 87b SGB XI) . . . . .	207
11.7    Stellenbeschreibung Sozialer (Therapeutischer) Dienst . . . . .	210
11.8    Stellenbeschreibung Hauswirtschaftsleitung (HWL) . . . . .	215
11.9    Stellenbeschreibung Hauswirtschaftliche Servicemitarbeiterin im Wohn- und Pflegebereich . . . . .	220
11.10   Stellenbeschreibung Qualitätsbeauftragter . . . . .	223

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

<b>Organisation eines Wohn- bzw. Arbeitsbereichs</b>	
<b>in der stationären Pflege . . . . .</b>	<b>230</b>
12.1    Modelle der Pflegeorganisation . . . . .	235
12.2    Bezugspersonenpflege . . . . .	237
12.3    Nahtstelle »Pflegerische Bezugsperson« . . . . .	239
12.4    Nahtstelle »Pflegefachperson – Pflegeperson« . . . . .	240
12.5    Nahtstelle »Pflege – Hauswirtschaft im Wohnbereich« . . . . .	245
12.6    Haftungsrechtliche Verantwortung im Rahmen der Arbeitsorganisation . . . . .	249
12.7    Delegation ärztlicher Tätigkeiten . . . . .	251
12.7.1   Organisationsstandard: Delegation ärztlicher Tätigkeiten . . . . .	252
<b>Konzept zur Planung der Betreuung und Pflege . . . . .</b>	<b>256</b>
13.1    Die Schritte im Modell des Pflegeprozesses . . . . .	259
13.1.1  Erster Schritt des Pflegeprozesses: Informationssammlung . . . . .	260
13.1.2  Zweiter Schritt des Pflegeprozesses: Erkennen von Fähigkeiten (Ressourcen) und Pflegeproblemen, Situationsbeurteilung und Prioritätensetzung, Festlegen der Pflegediagnose(n) . . . . .	263
13.1.3  Dritter Schritt des Pflegeprozesses: Festlegen der Pflegeziele . . . . .	268
13.1.4  Vierter Schritt des Pflegeprozesses: Planung von Maßnahmen . . . . .	271
13.1.5  Fünfter Schritt des Pflegeprozesses: Durchführung und Dokumentation von Maßnahmen . . . . .	274
13.1.6  Sechster Schritt des Pflegeprozesses: Wirkung von Pflegemaßnahmen beurteilen (evaluieren) . . . . .	276

<b>Pflegedokumentation .....</b>	<b>280</b>
14.1   Organisationsstandard: Pflegeprozessdokumentation .....	299
14.2   Arbeitsanweisungen zur Pflegedokumentation .....	303
14.2.1   Arbeitsanweisung und Checklisten zum Schreiben von Pflegeberichten	304
14.2.2   Zusammenfassender Pflegebericht .....	307
14.2.3   Pflegeberichte zur psychosozialen Betreuung .....	308
14.2.4   Checkliste: Dokumentation Dekubitusrisiko .....	309
14.3   Evaluierung der Pflegeplanung und Pflegedokumentation .....	310
14.4   EDV-gestützte Pflegeplanung und Pflegedokumentation .....	319
14.5   Zeit- und Leistungserfassung .....	321
<b>Bewohnerbezogene Risiken und Gefahren in der Betreuung und Pflege .....</b>	<b>328</b>
15.1   Risiko: Mangelernährung .....	330
15.1.1   Rechtliche Rahmenbedingungen .....	330
15.1.2   Allgemeine Rahmenbedingungen in den Einrichtungen .....	332
15.1.3   Grundlagenwissen Ernährung, Energie- und Flüssigkeitsbedarf ....	334
15.1.4   Möglichkeiten zur Beurteilung des Ernährungszustandes mittels Body-Maß-Index (BMI) und Waist-to-Height Ratio (WHtR) .....	340
15.1.5   Pflegeplanung ABEDL' 7: Essen und Trinken .....	344
15.1.6   Was stuft der MDK als Qualitätsmangel (Pflegefehler) im Bereich Ernährung ein? .....	346
15.1.7   Versorgungsstandard Ernährung .....	352
15.2   Risiko: Sturz .....	354
15.2.1   Die häufigsten Sturzrisikofaktoren .....	356
15.2.2   Sturzprophylaxen .....	360
15.2.3   Mögliche Maßnahmen bei Sturzgefahr .....	361
15.3   Risiko: Dekubitus .....	368
15.4   Risiko: Kontraktur .....	377
15.5   Risiko: Alzheimer-Demenz .....	381
15.5.1   Demenz – Stadien und Symptome .....	383
15.6   Risiko: Schmerz .....	388
15.6.1   Schmerzanalyse und Schmerzbeurteilung .....	391
15.6.2   Strategien zur Behandlung des Schmerzes .....	402
<b>Standards in der Altenpflege .....</b>	<b>405</b>
16.1   Expertenstandards .....	406
16.2   Was Standards regeln .....	411
16.3   Einführung und Handhabung von Prozess-/Organisationsstandards	412
16.3.1   Organisationsstandard: Handhabung von Standards in der Pflege ..	413

<b>Kommunikations- und Informationsprozesse .....</b>	<b>417</b>
17.1    Dienstübergabe .....	418
17.1.1    Organisationsstandard: Dienstübergabe .....	419
17.2    Dienstbesprechung .....	421
17.2.1    Organisationsstandard: Dienstbesprechung im Pflege-/Wohnbereich	421
<b>Dienstplanung und Personaleinsatzplanung .....</b>	<b>425</b>
18.1    Ziel und Zweck des Dienstplans .....	426
18.2    Rechtliche Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren .....	426
18.2.1    Arbeitszeitgesetz (ArbZG) .....	427
18.2.2    Weitere rechtliche Rahmenbedingungen .....	429
18.2.3    Anforderungen der Qualitätsprüfungs-Richtlinie (QPR) .....	429
18.3    Formale Anforderungen an den Dienstplanvordruck und Hinweise zur Handhabung .....	430
18.4    Dienstplangrundformen .....	430
18.5    Arbeitszeitmodelle aus der Praxis .....	432
18.6    Stand-by-Dienst .....	437
18.7    Methodik der Dienstplanerstellung .....	439
18.7.1    Mit 10 methodischen Schritten zum Dienstplan .....	439
18.7.2    Organisationsstandard: Dienstplanerstellung .....	440
18.8    Dienstplanung per EDV .....	442
18.9    Urlaubsplanung .....	443
18.9.1    Organisationsstandard: Urlaubsplanung .....	445
18.10    Personaleinsatzplanung .....	447
18.10.1    Organisationsstandard: Personaleinsatzplanung .....	449
<b>Mitarbeiterführung .....</b>	<b>453</b>
19.1    Leitungsgrundsätze zur Mitarbeiterführung .....	455
19.1.1    Organisationsstandard: Leitungsgrundsätze zur Mitarbeiterführung	455
19.2    Mitarbeiter-Selbstprüfung .....	458
19.2.1    Organisationsstandard: Mitarbeiter-Selbstprüfung in der Pflege	458
<b>Mitarbeitergespräche .....</b>	<b>460</b>
20.1    Mitarbeitergespräche .....	460
20.1.1    Fehlzeitengespräch .....	460
20.1.2    Rückkehrgespräch .....	461
20.1.3    Abmahnungsgespräch .....	461
20.1.4    Beurteilungsgespräch .....	461
20.2    Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche .....	461
20.2.1    Vorbereitungsbogen für Mitarbeiter .....	463
20.2.2    Organisationsstandard: Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche .....	464
20.2.3    Zielvereinbarung mit Mitarbeitern .....	466

<b>Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....</b>	<b>468</b>
21.1    Organisationsstandard: Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Pflegebereich .....	469
21.2    Checkliste: Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Pflegebereich .....	473
21.3    Modell der sozialen Distanzonen .....	476
<b>Praktische Ausbildung von Altenpflegern in Einrichtungen der Altenhilfe .....</b>	<b>478</b>
22.1    Lernziel: Rahmenablauf einer Pflegetätigkeit .....	479
22.1.1    Rahmenablauf einer Pflegetätigkeit .....	480
22.2    Lernziele: ABEDL®-Strukturmodell für das 1. Ausbildungsjahr .....	481
22.2.1    Lernziele: ABEDL® »Kommunizieren können« .....	481
<b>Heimeinzug .....</b>	<b>484</b>
23.1    Organisationsstandard: Heimeinzug .....	486
23.1.1    Checkliste: Heimeinzug .....	489
<b>Umgang mit Arzneimitteln .....</b>	<b>492</b>
24.1    Lagerung und Stellen der Arzneimittel .....	497
24.2    Verabreichen von Arzneimitteln .....	498
24.3    Verfallsdaten und Haltbarkeit .....	499
24.4    Organisationsstandard: Umgang mit Arzneimitteln .....	500
24.5    Vordruck: Überprüfung des Medikamentenschanks .....	503
<b>Teil 3: Ergebnisqualität – Qualität, Zielerreichung und Zufriedenheit</b>	
<b>Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Altenhilfe .....</b>	<b>508</b>
25.1    Aufbauorganisation Qualitätsmanagement in Einrichtungen .....	517
25.1.1    Steuerungsgruppe .....	518
25.1.2    Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen Qualitätszirkelleiter (QZL) .....	518
25.1.3    Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen Prozessverantwortlicher (PV) .....	519
<b>Die Pflegevisite und Fallbesprechung .....</b>	<b>522</b>
26.1    Organisationsstandard: Pflegevisite .....	525
26.2    Leitfaden: Pflegevisite .....	527
<b>Risiko-, Fehler- und Beschwerdemanagement .....</b>	<b>531</b>
27.1    Das generische Fehlermodellierungssystem (GEMS) .....	533
27.2    Ohne Fehlermanagement kein Risikomanagement .....	534

27.3	Sofortmaßnahmen bei schwerwiegenden Fehlern .....	538
27.4	Fehlerprotokoll .....	538
<b>Befragungen</b>	.....	<b>542</b>
28.1	Kunden-/Klientenbefragung .....	542
28.1.1	Fragebogen: Kunden-/Klientenbefragung .....	543
28.2	Mitarbeiterbefragung .....	547
28.2.1	Fragebogen für Mitarbeiter .....	547
<b>Qualitätszirkel</b>	.....	<b>550</b>
29.1	Ausgangspunkte für die Arbeit mit Qualitätszirkeln .....	551
29.2	Die sieben methodische Schritte der Qualitätszirkelmethode .....	552
29.3	Zusammensetzung eines Qualitätszirkels .....	553
29.4	Bedingungen für die Arbeit mit Qualitätszirkeln .....	554
29.5	Qualitätszirkelbeispiel aus der Praxis .....	556
29.6	Vordruck: Maßnahmenvorschlag .....	561
<b>Qualitätsprüfung durch den MDK</b>	.....	<b>563</b>
30.1	Vorbereitung auf die Qualitätsprüfungen .....	564
30.2	Checkliste zur Vorbereitung auf die Qualitätsprüfung .....	565
30.3	Ablauf und Durchführung von MDK-Prüfungen .....	567
30.4	Was wird in stationären Pflegeeinrichtungen geprüft? .....	568
30.4.1	Qualitätsbereich 1: Pflege und medizinische Versorgung .....	568
30.4.2	Qualitätsbereich 2: Umgang mit demenzkranken Bewohnern .....	569
30.4.3	Qualitätsbereich 3: Soziale Betreuung und Alltagsgestaltung .....	569
30.4.4	Qualitätsbereich 4: Wohnen, Verpflegung, Hauswirtschaft und Hygiene .....	569
30.4.5	Qualitätsbereich 5: Befragung der Bewohner .....	570
30.5	Was darf der MDK im Rahmen der Qualitätsprüfung? .....	570
30.6	Mitteilung der Prüfergebnisse .....	571
30.7	Die Qualitätsprüfungs-Richtlinie (QPR) .....	572
<b>Ausblick</b>	.....	<b>579</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	.....	<b>582</b>
<b>Glossar</b>	.....	<b>584</b>
<b>Literatur</b>	.....	<b>591</b>