

# Altenheim

Lösungen fürs Management

10.2019 | 58. Jahrgang | [www.altenheim.net](http://www.altenheim.net)



## RECHT

Verbrühungsgefahr – welche Vorkehrungen Pflicht sind

## PFLEGEAUSBILDUNG

Drei Beispiele, wie der Weg zur Generalistik aussehen kann

## RISIKOGESETZENTWURF

Intensivpflege im Heim – über die Pläne von Jens Spahn



**Wie Sie eine strukturierte Dienstplanung sicherstellen**





Steve Schrader, Chefredakteur  
 steve.schrader@vincentz.net  
 T +49 511 9910-108

## Eine Frage der Planung

Der optimale und verlässliche Dienstplan ähnelt in Zeiten des Fachkräftemangels oft der Quadratur des Kreises. Ob die Aufgabe gelingt, ist vor allem eine Frage der Ausgangs-Planung – also eine Frage des Managements. Was zu den Geheimnissen eines strukturierten Dienstplanes gehört, erläutern die Pflegeexperten Michael Wipp und Peter Sausen in unserem Titelthema. Vielleicht kommt für Sie ja auch eine eigene Stabsstelle in Betracht. Dazu rät unsere Autorin Nicole Ott. Sie hat vor rund zwei Jahren das Konzept einer zentralen Einsatzplanung entwickelt. 25 Einrichtungen haben dieses Modell bereits implementiert. Wie es funktioniert und welche Erfahrungen es gibt, lesen Sie → ab Seite 16

Mit einem weiteren Thema sollten Sie sich in den nächsten Monaten ebenfalls beschäftigen: der Intensiv-Pflege. Gesundheitsminister Jens Spahn hat vor einigen Wochen den Entwurf eines „Reha- und Intensivpflege-Stärkungsgesetzes“ vorgelegt. Das Ziel: Die außerklinische Intensivpflege soll künftig vor allem in stationären Pflegeeinrichtungen und spezialisierten Wohneinheiten erbracht werden. Über das Vorhaben wird in der Branche heftig gestritten. Was das Gesetz für die stationäre Pflege bedeutet, erläutert Rechtsexperte Prof. Ronald Richter → ab Seite 44

Das Jahr neigt sich schon wieder dem Ende. Was das neue bringt und wie Sie alle Herausforderungen in 2020 meistern, erfahren Sie auf den Altenheim Managertagen. Infos zum Programm finden Sie unter → [www.ah-managertag.de](http://www.ah-managertag.de)

Einen schönen und nicht zu stürmischen Herbst wünscht Ihnen

○ Kontakt zur Redaktion Altenheim  
 T+49 511 9910-135 · [martina.hardeck@vincentz.net](mailto:martina.hardeck@vincentz.net) · [www.altenheim.net](http://www.altenheim.net)



○ Begleiten Sie uns auf XING. Ihre Gruppe Altenheim als Plattform für den Wissensaustausch des Heim-Managements

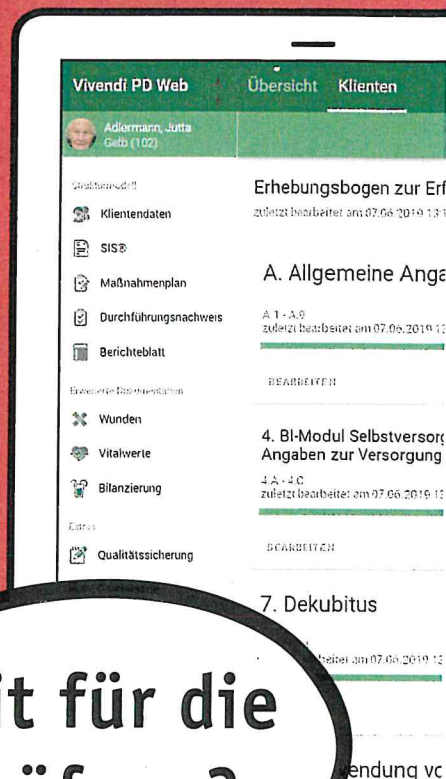


○ Folgen Sie uns auf Facebook: [www.facebook.com/altenheim.vincentz](http://www.facebook.com/altenheim.vincentz)



○ [https://twitter.com/Altenheim2\\_0](https://twitter.com/Altenheim2_0)  
 Hier zwitschert die Redaktion Altenheim aus der Pflegebranche! Folgen Sie uns auf Twitter

# VIVENDI. EINFACH. GUT.



Fit für die Prüfung?

[vivendi.de](http://vivendi.de)

Klar! Denn mit Vivendi PD Web sind Sie optimal auf das neue Qualitätsprüfverfahren vorbereitet. Mit an Bord ist das indikatoren-gestützte Qualitätssystem Vivendi-iQS, das Sie ganz automatisch bei der Datenaufbereitung unterstützt. Erheben Sie die Qualität Ihrer Einrichtung also mit System!

Vivendi.  
So einfach geht gut!





# Wie Sie Fachkräfte entlasten

Mit einer Stabsstelle für die Einsatzplanung fühlen sich PDL und WBL deutlich entlastet und haben wieder mehr Zeit für pflegfachliche Aufgaben. 25 Einrichtungen haben das Modell ausprobiert. Eine Bilanz nach zwei Jahren.

Text: Nicole Ott

In der Ausgabe 8/2017 von *Altenheim* wurde das Modellprojekt der Zentralen Einsatzplanung erstmals einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt. Die positive Resonanz in der Fachwelt war überwältigend. Nach gut zwei Jahren ist es nun an der Zeit, Bilanz zu ziehen. Rund 25 Einrichtungen in ganz Deutschland haben das Modell der Zentralen Einsatzplanung, kurz ZEP genannt, in den vergangenen beiden Jahren erfolgreich implementiert. Die Zufriedenheit in der Praxis ist groß. Einrichtungsleitungen, Pflegedienstleitungen und auch

Bereichsleitungen sind endlich von der zeitraubenden Aufgabe der Dienstplanung größtenteils entbunden.

„Oft mache ich den ganzen Tag nichts anderes als Dienstplanabdeckung. Ich weiß bald gar nicht mehr, wie ich meine eigentliche Arbeit noch schaffen soll.“, sagte mir letzten Monat eine Pflegedienstleitung aus Köln. Durch eine Stabsstelle entstehen neue Zeitkapazitäten für pflegfachlichen Themen oder Führungsaufgaben. Gerade vor dem Hintergrund des neuen Prüfungssystems zur Erfassung, Messung und Dar-

stellung der Qualität in der Pflege sind aktuell zusätzlich Zeitressourcen sicher mehr als willkommen.

## Was ist Zentrale Einsatzplanung?

Zentrale Einsatzplanung – was heißt das überhaupt? Kurz zusammenfasst: Eine eigene Stabsstelle, die sich nur um die Personaleinsatzplanung im Unternehmen kümmert. Und das im besten Fall so gut, dass Pflegedienstleitungen, Wohnbereichsleitungen und Pflegefachkräfte damit im Alltag nichts mehr zu tun haben. Mit einer ZEP gelingt es, eine sinnvolle Erstellung von Dienstplänen, eine stressfreie Abdeckung von Arbeitsunfähigkeiten und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mittels einer mitarbeiterorientierten Dienstplanung zu gewährleisten.

## Strategisch sinnvoll: die ZEP

Das Tempo der Entwicklungen in der Pflegebranche in den letzten Jahren ist atemberaubend. Strukturmodell und neuer Pflegebedürftigkeitsbegriff, NBI und aktuell die neue Qualitätsdarstellung – Führungs- und Fachkräfte brauchen schier Siebenmeilenstiefeln um am Ball bleiben zu können.

Die damit verbundenen Anforderungen pflegfachlich umzusetzen erfordert tiefes Know-how, eine große Flexibilität und vor allem: volle Konzentration auf die eigene Pflegefachlichkeit. Aus diesen Entwicklungen ist die fast unabdingbare Schlussfolgerung: Fachkräfte müssen wieder freie Zeitressourcen haben, um sich auf das Wesentliche zu

## MÖGLICHES AUFGABENPROFIL DER ZEP

### Kernaufgaben:

- ✓ Dienstpläne für alle Funktionsbereiche der Einrichtung erstellen unter Berücksichtigung der Stärken, Bedürfnissen und Entwicklungswünschen jedes einzelnen Mitarbeiters → Beachtung von sozialen Gesichtspunkten in der Personaleinsatzplanung
- ✓ Gesamtverantwortung jährliche Urlaubsplanung
- ✓ Sicherstellung der täglichen Fachkraftbesetzung
- ✓ Organisation von Arbeitsunfähigkeitsmeldungen

### Mögliche weitere Aufgaben:

- ✓ Gesamtverantwortung für die jährliche Fort- und Weiterbildungsplanung
- ✓ Sorgetragen für eine taggenaue Arbeitszeiterfassung im Unternehmen
- ✓ Berücksichtigung von ökonomischen Gesichtspunkten bei der Zuordnung der Mitarbeiter pro Schicht mit dem Ziel einer optimalen Kosten-Leistungsrelation
- ✓ Unterstützung bei der Weiterentwicklung einer balanceorientierten Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen
- ✓ Mitwirken bei Ausschreibungen, Auswahlverfahren und Neueinstellungen von Bewerbern
- ✓ Implementierung oder Weiterentwicklung eines EDV-gestützten Dienstplanprogramms





Die ZEP hat alle Mitarbeiterkontingente und Wohnbereiche im Blick. So können sich Leitungs- und Pflegefachkräfte wieder mehr auf pflegefachliche Themen konzentrieren.

Foto: Florian Arp

konzentrieren. Diese Ressourcen können nur geschaffen werden, wenn dafür an anderer Stelle Aufgaben entfallen. Als Fazit bleibt festzuhalten: Alle Fachkräfte haben mit ihren pflegefachlichen Anforderungen mehr als ausreichend zu tun. Die Kapazitäten für eine sinnvolle, zielgerichtete, strukturierte Personaleinsatzplanung sind einfach nicht vorhanden. Ein Arbeitgeber ist im Sinne einer guten Strukturqualität aufgefordert, zu handeln.

nalnot in der Pflege sind Unternehmen vielfach gezwungen, sich in diesem Bereich völlig neu aufzustellen. Das heißt aber auch, dass das Dienstplanmanagement vielschichtiger und komplexer wird. Eine Pflegedienst- oder Bereichsleitung kann das nicht mehr neben ihren regulären Aufgaben mit erledigen.

Auch die betriebswirtschaftlichen Faktoren spielen eine wichtige Rolle. Nur eine zentrale Steuerung der Einsatzplanung kann bereichsübergreifend

### Ein mögliches Aufgabenprofil

In den praktischen Umsetzungen des Konzepts der Zentralen Einsatzplanung haben sich ZEP-Stelleninhaber sowohl in Teilzeit, als auch in Vollzeit erfolgreich bewährt. Die Entscheidung über den zeitlichen Umfang der Stabsstelle beruht zum einen auf der Größe des Unternehmens. Zum anderen aber auch darauf, welche verschiedenen Aufgaben die ZEP übernehmen soll. Kernelemente des Stellenprofils sollten in jedem Fall die folgenden vier Aufgaben sein:

- o Dienstpläne für alle Funktionsbereiche der Einrichtung erstellen unter Berücksichtigung der Stärken, Bedürfnisse und Entwicklungswünsche jedes einzelnen Mitarbeiters
- o Beachtung von sozialen Gesichtspunkten in der Personaleinsatzplanung
- o Gesamtverantwortung für die jährliche Urlaubsplanung im Unternehmen
- o Sicherstellung der täglichen Fachkraftbesetzung
- o Organisation von Arbeitsunfähigkeitsmeldungen

## Je besser vorbereitet der Start ist, desto reibungsloser etabliert sich die neue Stabsstelle im Unternehmen

### Flexible Arbeitszeit ist begehrteste Arbeitgeberleistung

So arbeiten zu können, wie es zum eigenen Leben und zu den eigenen Bedürfnissen passt – das ist der Mehrzahl der Arbeitnehmer mittlerweile das wichtigste Gut geworden.

Das hat zur Folge, dass reguläre Dienstzeiten vielfach zum Auslaufmodell werden. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, die diesbezüglichen Wünsche und Ansprüche aller Mitarbeiter im Sinne einer guten Unternehmenskultur miteinander zu kombinieren. Vor dem Hintergrund der Perso-

agieren und im Unternehmen für eine ausgeglichene Bilanz, und damit einen ausgewogenen Monatsabschluss beim Faktor Personalkosten sorgen.

Betrachtet man sich all diese Gründe in Ruhe, ist die Schlussfolgerung eindeutig: Verwaltung von Arbeitszeit in der Pflegebranche ist im Jahr 2019 ein hochkomplexes Thema und nicht mehr „nebenbei“ leistbar. Es braucht einen eigenen Verantwortungsbereich im Unternehmen. Eine eigene Stabsstelle für das Personaleinsatzmanagement, um sich als Pflegeeinrichtung für die Zukunft strategisch sinnvoll aufzustellen.

**megacom**  
 ein deutscher Hersteller für  
**Kontaktmatten**  
 kompatibel mit fast allen  
 Schwesternrufanlagen.  
**Info unter 04191/9085-0**  
[www.megacom-gmbh.de](http://www.megacom-gmbh.de)



Als weitere mögliche Aufgaben bieten sich die Gesamtverantwortung für die jährliche Fort- und Weiterbildungsplanung, das Sorgetragen für die taggenaue Arbeitszeiterfassung im Unternehmen oder die Berücksichtigung von ökonomischen Gesichtspunkten bei der Zuordnung der Mitarbeiter pro Schicht mit dem Ziel einer optimalen Kosten-Leistungsrelation an.

Die Unterstützung bei der Weiterentwicklung einer Work-Life-Balance orientierten Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen kann ebenso in den Händen der ZEP liegen, wie auch das Mitwirken bei Ausschreibungen, Auswahlverfahren und Neueinstellungen von Bewerbern. Als letzte mögliche weitere Aufgabe ist die Implementierung oder Weiterentwicklung eines EDV-gestützten Dienstplanprogramms zu nennen.

**So gelingt die Umsetzung**

Vor der Einführung einer ZEP im Unternehmen sollten die folgenden neun Fragen mit allen Entscheidungsträgern und beteiligten Personen abgeklärt werden. Aus der Praxiserfahrung der letzten beiden Jahre hat sich gezeigt: Je besser vorbereitet der Start ist, desto reibungsloser etabliert sich die neue Stabsstelle

im Unternehmen. Ich rate Ihnen daher, ausreichend Zeit in die strukturelle Vorbereitung zu investieren. Überlegen Sie:

1. Welches konkrete Aufgabengebiet soll die neue Stabsstelle umfassen?
2. Welche Anforderungen stellen wir an den künftigen Stelleninhaber?
3. Welche neuen Kommunikationsstrukturen sind zu schaffen?
4. Wie kommunizieren Sie die Zentralisierung der Einsatzplanung innerhalb des Unternehmens?
5. Wie und durch welche Personen ist die Einarbeitung der ZEP zu planen?
6. Gibt es hierfür im Unternehmen bereits entsprechende Hilfsstellungen wie Dienstplanchecklisten oder ähnliches?
7. Wer aus der obersten Leitungsebene übernimmt die Rolle des Mentors und begleitet den ZEP-Stelleninhaber zu Beginn?
8. Speziell im ersten halben Jahr: Wie regelmäßig ist es sinnvoll, dass sich der neue Stelleninhaber und sein Ansprechpartner treffen, um entsprechendes Feedback der Basis auszuwerten? Um in der Folge zeitnah reagieren zu können?
9. Welche äußeren Gegebenheiten sind im Vorfeld vorzubereiten? Künftiger

Arbeitsplatz, eigenes Telefon mit einer zentralen Nummer für Krankmeldungen sind hier als zwei Beispiele zu nennen (siehe Checkliste unten).

**Diese Fehler sollten Sie vermeiden**

Bei der Umsetzung des Konzeptes der Zentralen Einsatzplanung in vielen verschiedenen Einrichtungen, privatgeführt oder größeren Holdings, die ich in den letzten zwei Jahren begleiten durfte, hat sich gezeigt: So wie die ZEP im Modellprojekt im hessischen Aurelius-Hof eingeführt und umgesetzt wurde, so ist sie nicht eins zu eins auf andere Unternehmen übertragbar. Die Anpassung auf die gewachsenen Gegebenheiten und Strukturen vor Ort darf nicht unterschätzt werden.

Zwei Fehler sollten Sie unbedingt vermeiden. Zum einen ist es nicht ratsam, eine Zentrale Einsatzplanung übergreifend für mehrere Einrichtungen einzusetzen. Um die Zentrale Einsatzplanung leben zu können, ist ein reger Austausch zwischen ZEP und Mitarbeitenden nötig. Lediglich vom Elfenbeinturm aus zu strukturieren und zu dirigieren klappt nicht. Das Konzept der Zentralen Einsatzplanung basiert in der Praxis vielfach auf einem Geben und Nehmen. Mal springt ein Mitarbeiter kurzfristig ein oder ist für einen Dienstaustausch bereit, im Gegenzug bekommt er dafür von der ZEP einen Bonus in Form von gewährten kurzfristigen Wunschfreis oder ähnlichem. Dafür sollte man sich kennen und im Arbeitsalltag persönlich begegnen. Die ZEP funktioniert am besten, wenn sie tatsächlich vor Ort agiert und damit Ansprechpartner für die Mitarbeiter ist.

Der zweite Fehler, den es zu vermeiden gilt, ist die nicht ausreichende Kommunikation über Sinn und Hintergrund der Zentralen Einsatzplanung mit den Führungskräften im Unternehmen. Stellen Sie Pflegedienstleitung und Bereichsleitungen bezüglich der neuen Stabsstelle nicht vor vollendete Tatsachen. Sonst kann es leicht passieren, dass unter diesen das Gefühl vorherrscht, man bekäme ein wichtiges Instrument der Führung weggenommen. Von Seiten der Unternehmensleitung

**CHECKLISTE: 9 FRAGEN**

Diese 9 Fragen sollten Sie vor der Einführung einer ZEP besprechen

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1. Welches konkrete Aufgabengebiet soll die neue Stabsstelle umfassen?  | <input type="checkbox"/> |
| 2. Welche Anforderungen stellen Sie an den künftigen Stelleninhaber?  | <input type="checkbox"/> |
| 3. Welche neuen Kommunikationsstrukturen sind zu schaffen?  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Wie kommunizieren Sie die Zentralisierung der Einsatzplanung innerhalb des Unternehmens?   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Wie und durch welche Personen planen Sie die Einarbeitung der ZEP?   | <input type="checkbox"/> |
| 6. Gibt es hierfür im Unternehmen bereits entsprechende Hilfsstellungen wie Dienstplanchecklisten oder ähnliches?   | <input type="checkbox"/> |
| 7. Wer aus der obersten Leitungsebene übernimmt die Rolle des Mentors und begleitet den Inhaber der neuen Stelle in der Anfangszeit?  | <input type="checkbox"/> |
| 8. Speziell im ersten halben Jahr: Wie regelmäßig ist es sinnvoll, dass sich der neue Stelleninhaber und sein Ansprechpartner treffen, um entsprechendes Feedback der Basis auszuwerten? Um in der Folge zeitnah reagieren zu können? | <input type="checkbox"/> |
| 9. Welche äußeren Gegebenheiten sind im Vorfeld vorzubereiten?<br>Künftiger Arbeitsplatz, eigenes Telefon mit einer zentralen Nummer für Krankmeldungen als zwei Beispiele.   | <input type="checkbox"/> |

Quelle: Nicole Ott

Empfehlenswert ist, diese Fragen mit allen Entscheidungsträgern und beteiligten Personen zu klären.



SEMINAR-TIPP



Zentrale Einsatzplanung. Wie es Ihnen in der Praxis gelingt, eine neue Stabsstelle einzuführen, aufzubauen und umzusetzen, berichtet Qualitätsmanagerin Nicole Ott in diesen Seminaren der Vincentz Akademie – am 29.10.2019 und am 27.11.2019. Infos und Anmeldung: [www.vincenzakademie.de](http://www.vincenzakademie.de) (Seminar 23)

ist es wichtig, in den Dialog zu gehen und hier die Einstellungen zu hinterfragen. Ist das Thema Dienstplanung verantwortlich im Jahr 2019 wirklich noch eine essenzielle Führungsaufgabe?

Wenn darüber ein intensives Nach- und Umdenken einsetzt, dann kommt man meist recht schnell zur Schlussfol-

## Moderne Führung bedeutet, bei jedem Mitarbeitenden herauszufinden, was genau er oder sie für eine optimale Arbeitsleistung braucht

gerung: Moderne Mitarbeiterführung heißt heute nicht mehr, sich um die tagtäglichen Arbeitszeiten kümmern. Sondern vielmehr Führung direkt am Mitarbeiter. Jeden individuell zu sehen und herauszufinden, was genau er oder sie braucht, um eine optimale Arbeitsleistung zu erbringen.

Diese Form der Mitarbeiterführung und die pflegefachlichen Anforderungen füllen Führungskräfte vollumfänglich aus. Sich um den Zeitfresser Dienstplan zu kümmern, kann als Sachbearbeiteraufgabe betrachtet werden. Und genau das ist die Zentrale Einsatzplanung.

### Stellen Sie sich für die Zukunft auf!

Keine der gut 25 Einrichtungen hat die Einführung der Zentralen Einsatzplanung bisher bereut. Im wirtschaftlichen Bereich wurde festgestellt, dass die Zahl

der Ein- und Austritte von Mitarbeitern kontinuierlich rückläufig ist. Durch das sehr viel individuellere Dienstplanmanagement nimmt die Zufriedenheit von Mitarbeitern bezüglich ihrer Arbeitsbedingungen zu.

Zusätzlich konnten deutlich sinkende Ausfallzeiten beobachtet werden. Natürlich sind Mitarbeiter auch mit einer Zentralen Einsatzplanung weiterhin krank, das ist keine Frage. Wenn die ZEP es aber schafft, ca. 20 Prozent der AU-Meldungen abzufangen, die in Wahrheit keine wirklichen sind, ist für ein Unternehmen viel gewonnen. Damit sind insbesondere Überforderungskrankmeldungen, Urlaubsverlängerungskrankmeldungen oder Krankmeldungen, weil man nicht diesen und jenen Dienstplanwunsch erfüllt bekommen hat, gemeint. Hier anzusetzen schafft eine gute ZEP erfahrungsgemäß.

Ein weiterer Vorteil der Zentralen Einsatzplanung besteht darin, dass diese den bereichsübergreifenden Überblick hat und entsprechend planen kann. Auf dem Wohnbereich A haben beispielsweise in einem Monat sehr viele Mit-

arbeiter Minusstunden, denn niemand hat Urlaub. Dafür fehlen im Wohnbereich B die Mitarbeiter, denn vier Mütter brauchten gleichzeitig in den Schulferien Urlaub. Dies wäre nach einer konventionellen Dienstplanung nicht möglich gewesen, denn hier hätte jede Bereichsleitung lediglich ihren Bereich im Blick gehabt und nur mit ihren Mitarbeitern geplant.

Und schlussendlich haben Leitungen und Pflegefachkräfte in Unternehmen mit einer ZEP die Chance, sich ganz auf ihre pflegefachlichen Themen zu konzentrieren. Im Alltag ist in fast 100 Prozent aller Fälle zu bemerken, dass der Stresspegel deutlich heruntergefahren ist. Ausfallzeiten von Kollegen und Mitarbeitern sind nun keine Katastrophe mehr, die alles zusammenbrechen lassen und die die Pflegedienstleitung oder die

Bereichsleitungen von jetzt auf gleich vor höchste organisatorische Herausforderung stellen.

Mit der ZEP gibt es jemanden im Unternehmen, der für eine reibungslose Einsatzplanung der Mitarbeiter Sorge trägt und damit die entsprechende Strukturqualität sicherstellt, damit Pflegedienstleitung und Wohnbereichsleitung sich auf ihre pflegefachlichen Kernaufgaben konzentrieren können. Dank freier Zeitressourcen sind sie in der Lage sind, innovativer zu arbeiten und die pflegefachliche Versorgung der Pflegekunden ebenso kontinuierlich weiterzuentwickeln, wie das eigene Unternehmen. Eine Zentrale Einsatzplanung lohnt sich so in vielfältiger Hinsicht und ist das Modell der Zukunft für ein effektives und sinnvolles Personaleinsatzmanagement in der Pflege.

### MEHR ZUM THEMA

**Video:** Haben Sie diese Sendung schon gesehen? Altenheim TV Spezial war zum Hausbesuch im Aurelius-Hof im hessischen Mainhausen. Dort hat man gute Erfahrungen gemacht: WBL und PDL haben mehr Zeit für pflegefachliche Aufgaben. Und wenn jemand krank wird oder mehrere Mitarbeiter im Urlaub sind, ist das kein Problem mehr. Das Video finden Sie unter [www.altenheim.net/tv-spezial](http://www.altenheim.net/tv-spezial) oder direkt unter dem Kurzlink [vinc.li/ZEP](http://vinc.li/ZEP)

Nicole Ott, Geschäftsführerin Qualitätsberatung Ott. Kontakt: [www.qualitaetsberatung-ott.com](http://www.qualitaetsberatung-ott.com)



**mega.com**  
ein deutscher Hersteller für  
**Pneumatikschalter**  
kompatibel mit fast allen  
Schwesternrufanlagen.  
**Info unter 04191/9085-0**  
[www.megacom-gmbh.de](http://www.megacom-gmbh.de)