

# Personalbemessung und dann...?

## Kompetenzorientiertes Personalmanagement in Planung und Einsatz

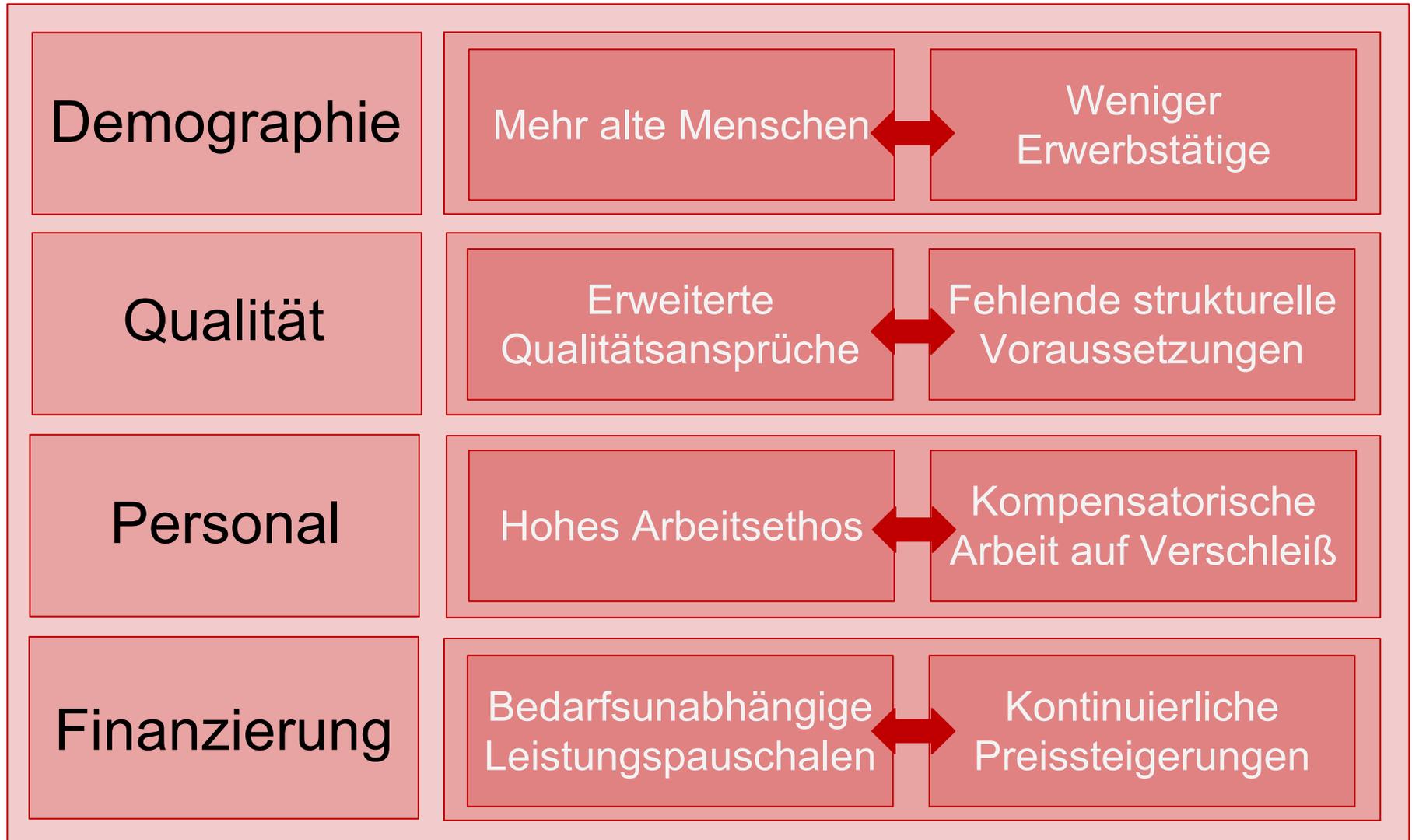
---

**BGW-Fachtagungsreihe *Pflege – Wert – Geschätzt?*  
am 16. November 2022 in Osnabrück**

Dipl.-Geront. Thomas Kalwitzki  
Universität Bremen  
SOCIUM Forschungszentrum  
Ungleichheit und Sozialpolitik

- I. Ausgangspunkt: Nachhaltigkeitsprobleme der Pflege(versicherung)
  - II. Strukturqualität: Das neue Personalbemessungsverfahren
  - III. Prozessqualität: Kompetenzorientierter Personaleinsatz
  - IV. Lösungsansatz: Mehrpersonal und Kompetenzorientierung als Teil einer nachhaltigen Lösung
- 
- V. Spielraum nutzen: Auf dem Weg zum Kompetenzorientierten Personalmanagement

- I. Ausgangspunkt: Nachhaltigkeitsprobleme der Pflege(versicherung)
  - II. Strukturqualität: Das neue Personalbemessungsverfahren
  - III. Prozessqualität: Kompetenzorientierter Personaleinsatz
  - IV. Lösungsansatz: Mehrpersonal und Kompetenzorientierung als Teil einer nachhaltigen Lösung
- 
- V. Spielraum nutzen: Auf dem Weg zum Kompetenzorientierten Personalmanagement



- Die vermutlich größte soziale Frage der 2020er Jahre ist es, genug Pflegekräfte für eine qualitativ hochwertige Pflege zu gewinnen.

- Konkret erforderlich

1. Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege durch
  - mehr Personal
  - verlässliche Arbeitsorganisation
2. Bessere Bezahlung der Pflegekräfte
3. Digitalisierung der Kernprozesse



Steigerung der Attraktivität des Pflegeberufs

4. Finanzreform der Pflegeversicherung



Zur Funktion der Pflegeversicherung

- Die vermutlich größte soziale Frage der 2020er Jahre ist es, genug Pflegekräfte für eine qualitativ hochwertige Pflege zu gewinnen.

- Konkret erforderlich

1. Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege durch
  - mehr Personal
  - verlässliche Arbeitsorganisation
2. Bessere Bezahlung der Pflegekräfte
3. Digitalisierung der Kernprozesse



Steigerung der Attraktivität des Pflegeberufs

4. Finanzreform der Pflegeversicherung



Zur Funktion der Pflegeversicherung

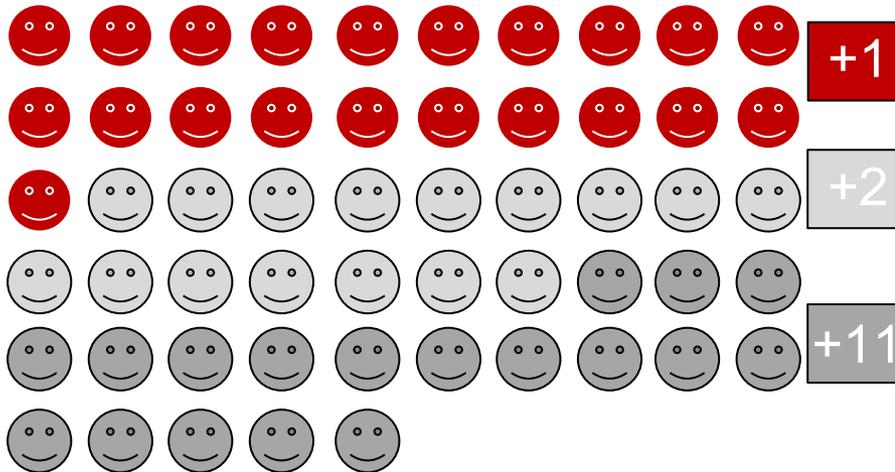
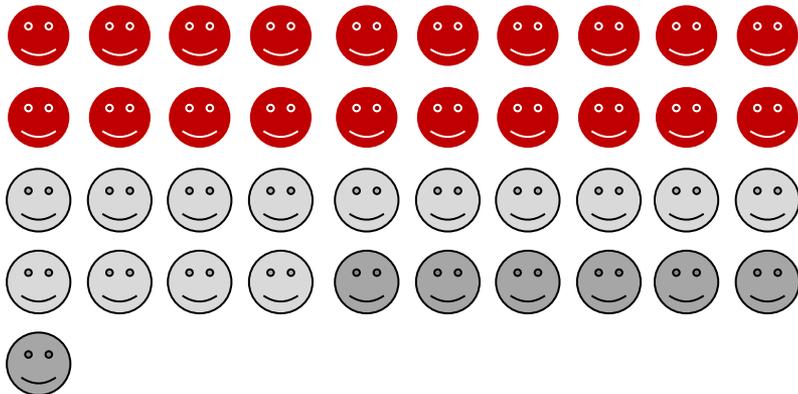
- I. Ausgangspunkt: Nachhaltigkeitsprobleme der Pflege(versicherung)
  - II. Strukturqualität: Das neue Personalbemessungsverfahren**
  - III. Prozessqualität: Kompetenzorientierter Personaleinsatz
  - IV. Lösungsansatz: Mehrpersonal und Kompetenzorientierung als Teil einer nachhaltigen Lösung
- 
- V. Spielraum nutzen: Auf dem Weg zum Kompetenzorientierten Personalmanagement

- Mit dem Zweiten Pflegestärkungsgesetz (PSG II) ist 2017 ein gesetzlicher Auftrag zur Entwicklung und Erprobung eines (bundes)einheitlichen Personalbemessungsverfahrens in § 113c SGB XI aufgenommen worden.
- Dieser Auftrag wurde von 2017 bis 2020 an der Universität Bremen bearbeitet.
- Es handelte sich um ein gemischtes analytisches und empirisches Vorgehen, das eine bedarfsgerechte Personalausstattung quantifiziert hat.

Für eine **bundesdurchschnittliche** 100-Bewohner-Einrichtung

**Jahr 2018: 41 VZÄ**

**Bedarf: 55 VZÄ**



**41**

**~50%**

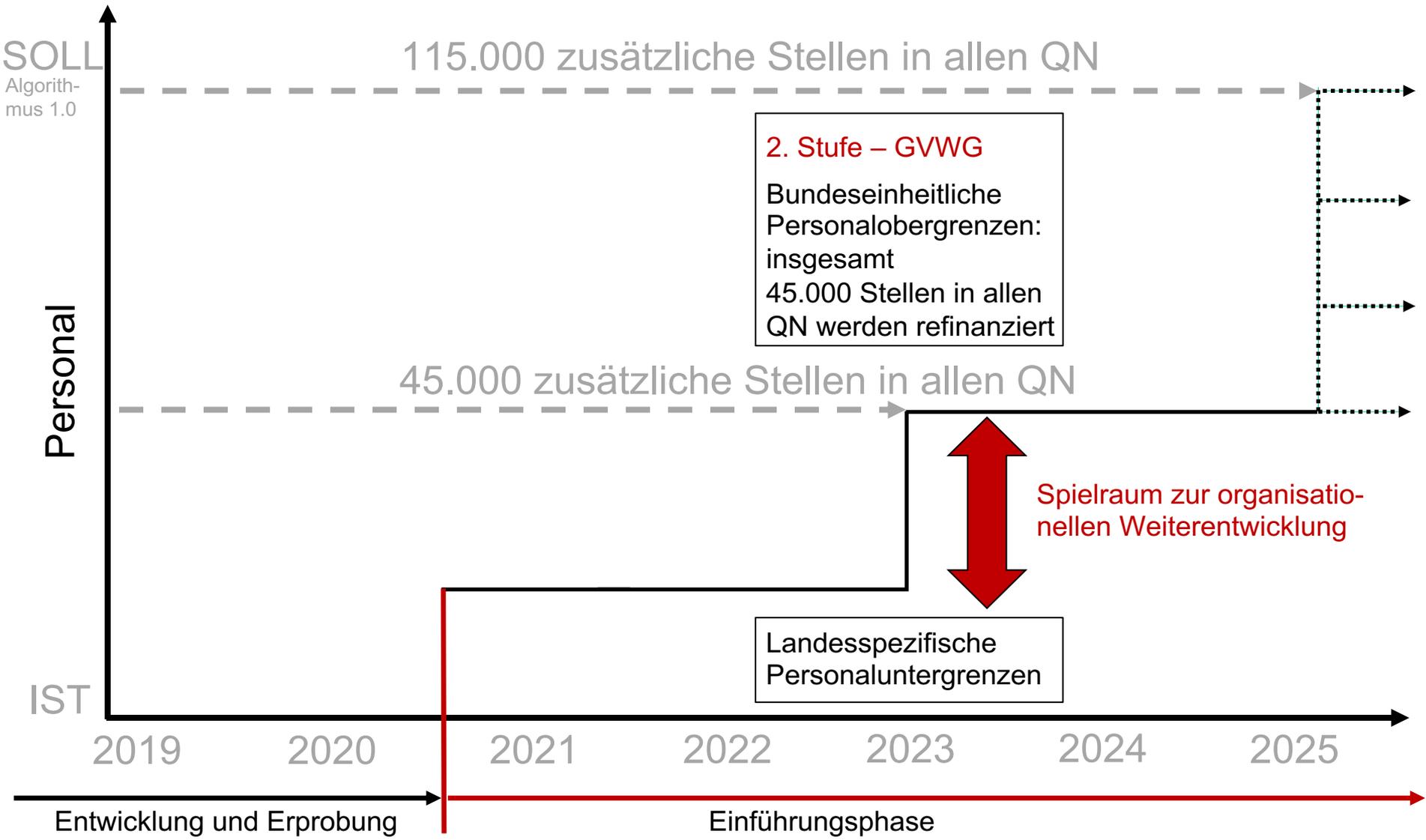
**55**

**38%**

 **Pflegefachkräfte**

 **Ausgebildete Pflegeassistentenkräfte (QN3)**

 **Geringer qualifizierte Pflegeassistentenkräfte (QN1&2)**



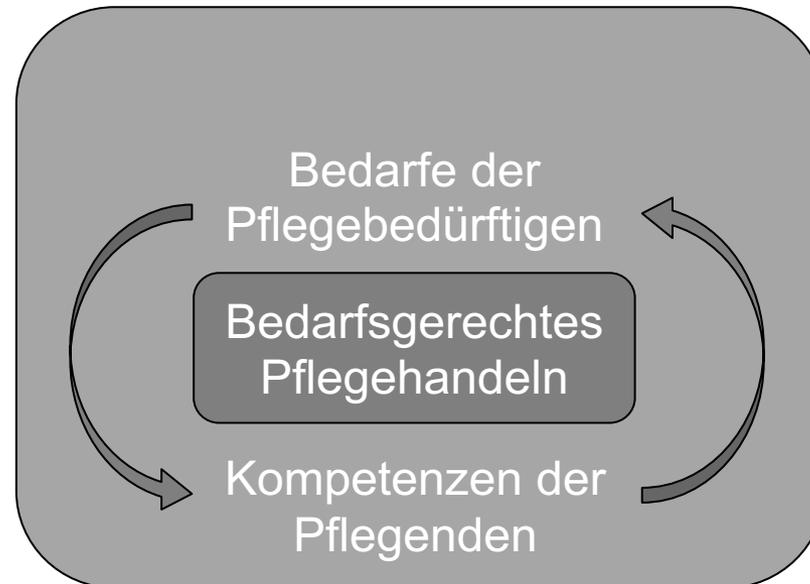
- Die aktuelle einheitliche Fachkraftquote von 50% wird durch *heimindividuelle bedarfsgerechte Qualifikationsstrukturen* abgelöst.
- Das *quantitative* Mehr an Personal ist aber nur die eine Voraussetzung für *qualitativ* hochwertige kompetenzorientierte Pflege...

- I. Ausgangspunkt: Nachhaltigkeitsprobleme der Pflege(versicherung)
  - II. Strukturqualität: Das neue Personalbemessungsverfahren
  - III. Prozessqualität: Kompetenzorientierter Personaleinsatz**
  - IV. Lösungsansatz: Mehrpersonal und Kompetenzorientierung als Teil einer nachhaltigen Lösung
- 
- V. Spielraum nutzen: Auf dem Weg zum Kompetenzorientierten Personalmanagement

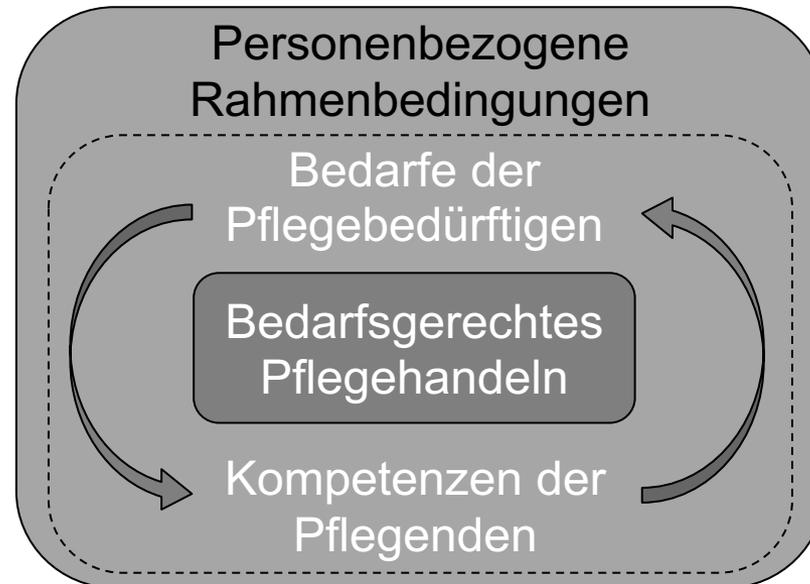
Ziel der Mehrpersonalisierung in Bezug auf Pflegequalität:  
Bedarfsgerechtes Pflegehandeln ermöglichen

Bedarfsgerechtes  
Pflegehandeln

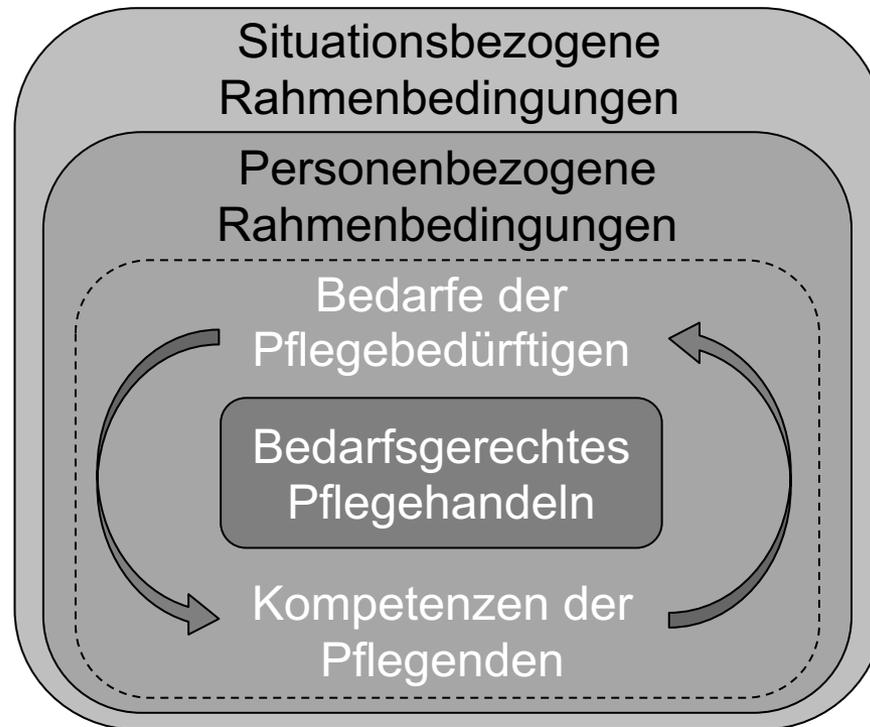
Ziel der Mehrpersonalisierung in Bezug auf Pflegequalität:  
Bedarfsgerechtes Pflegehandeln ermöglichen



Ziel der Mehrpersonalisierung in Bezug auf Pflegequalität:  
Bedarfsgerechtes Pflegehandeln ermöglichen



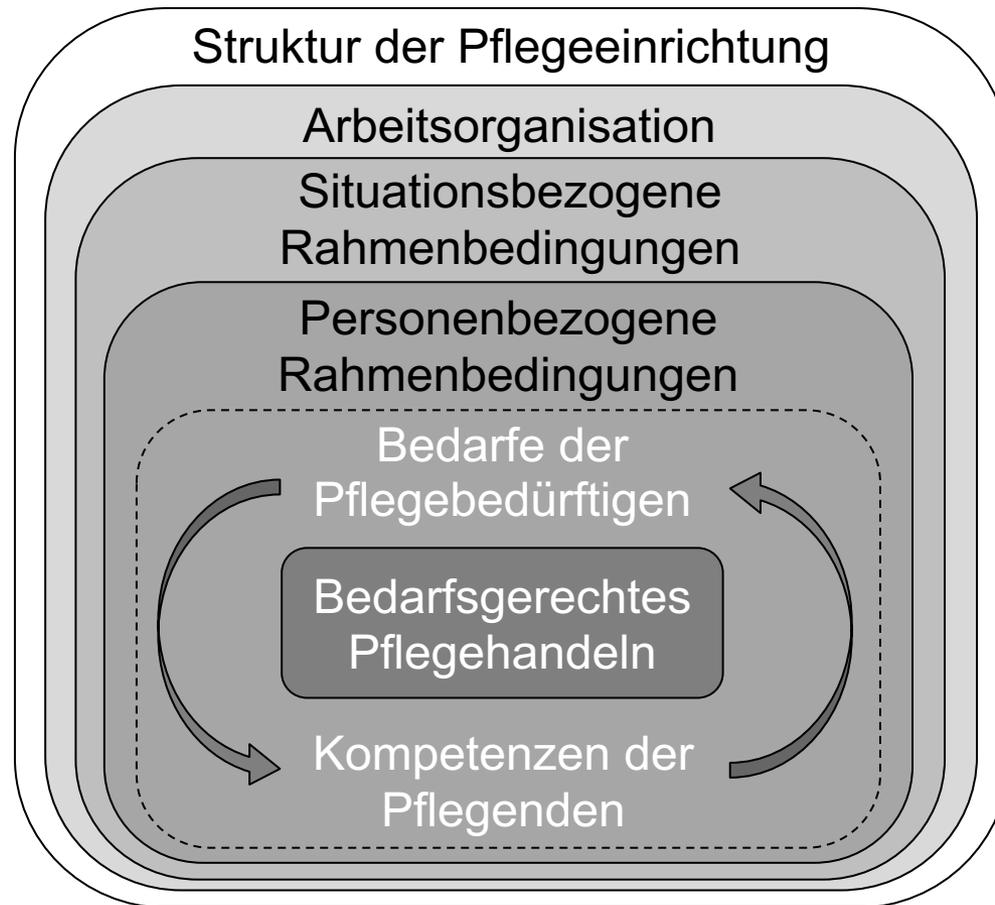
Ziel der Mehrpersonalisierung in Bezug auf Pflegequalität:  
Bedarfsgerechtes Pflegehandeln ermöglichen



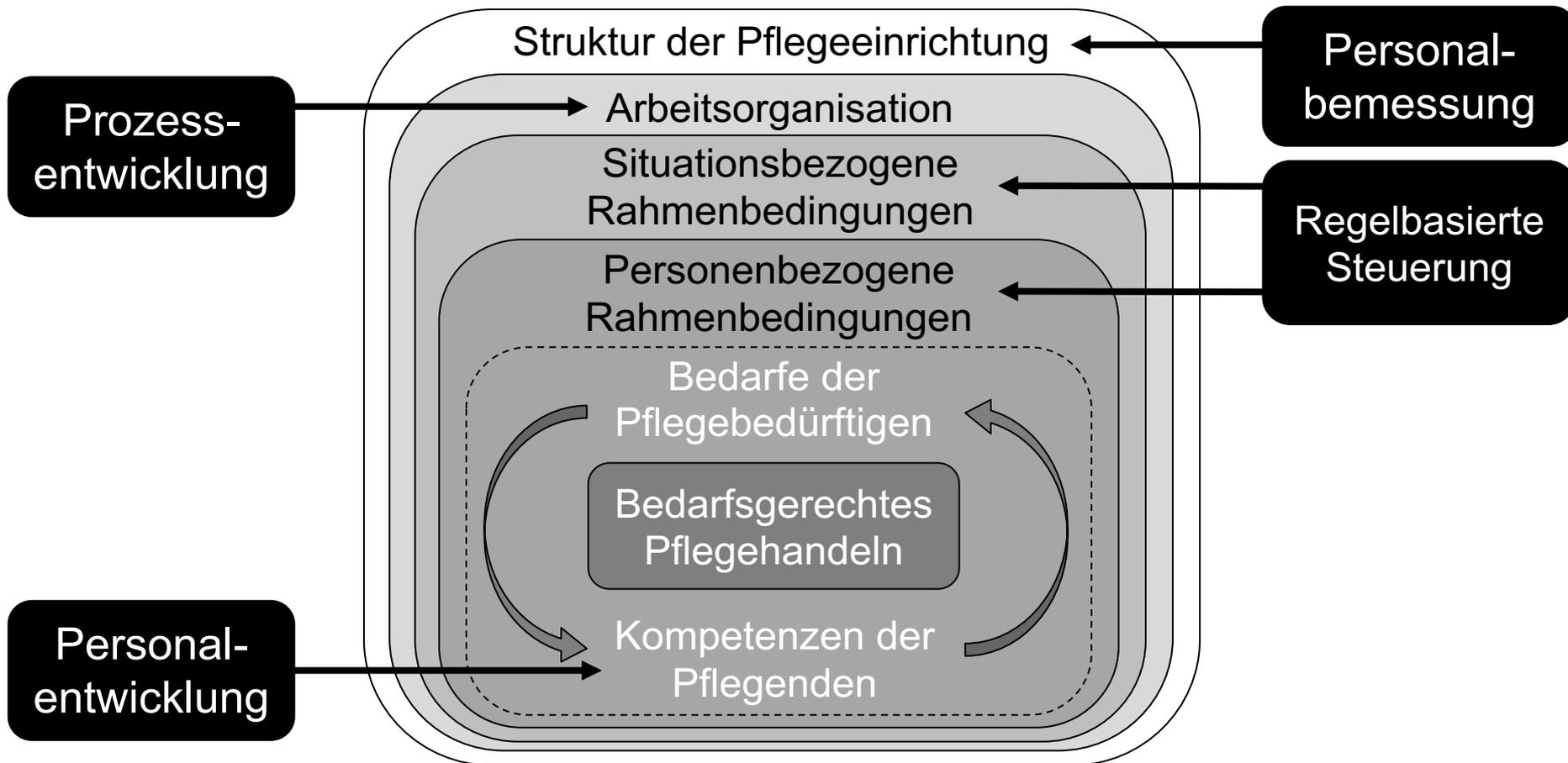
Ziel der Mehrpersonalisierung in Bezug auf Pflegequalität:  
Bedarfsgerechtes Pflegehandeln ermöglichen



Ziel der Mehrpersonalisierung in Bezug auf Pflegequalität:  
Bedarfsgerechtes Pflegehandeln ermöglichen

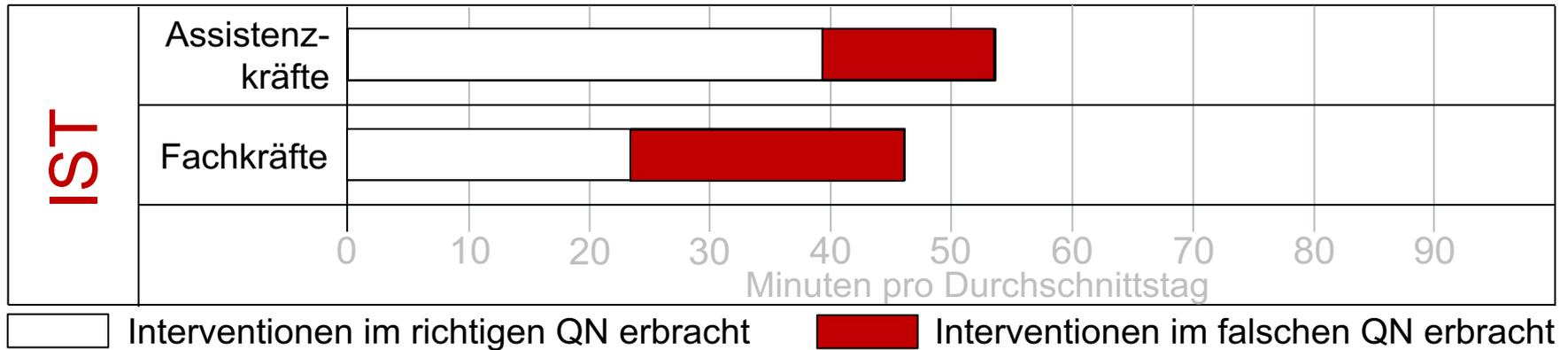


Ziel der Mehrpersonalisierung in Bezug auf Pflegequalität:  
Bedarfsgerechtes Pflegehandeln ermöglichen

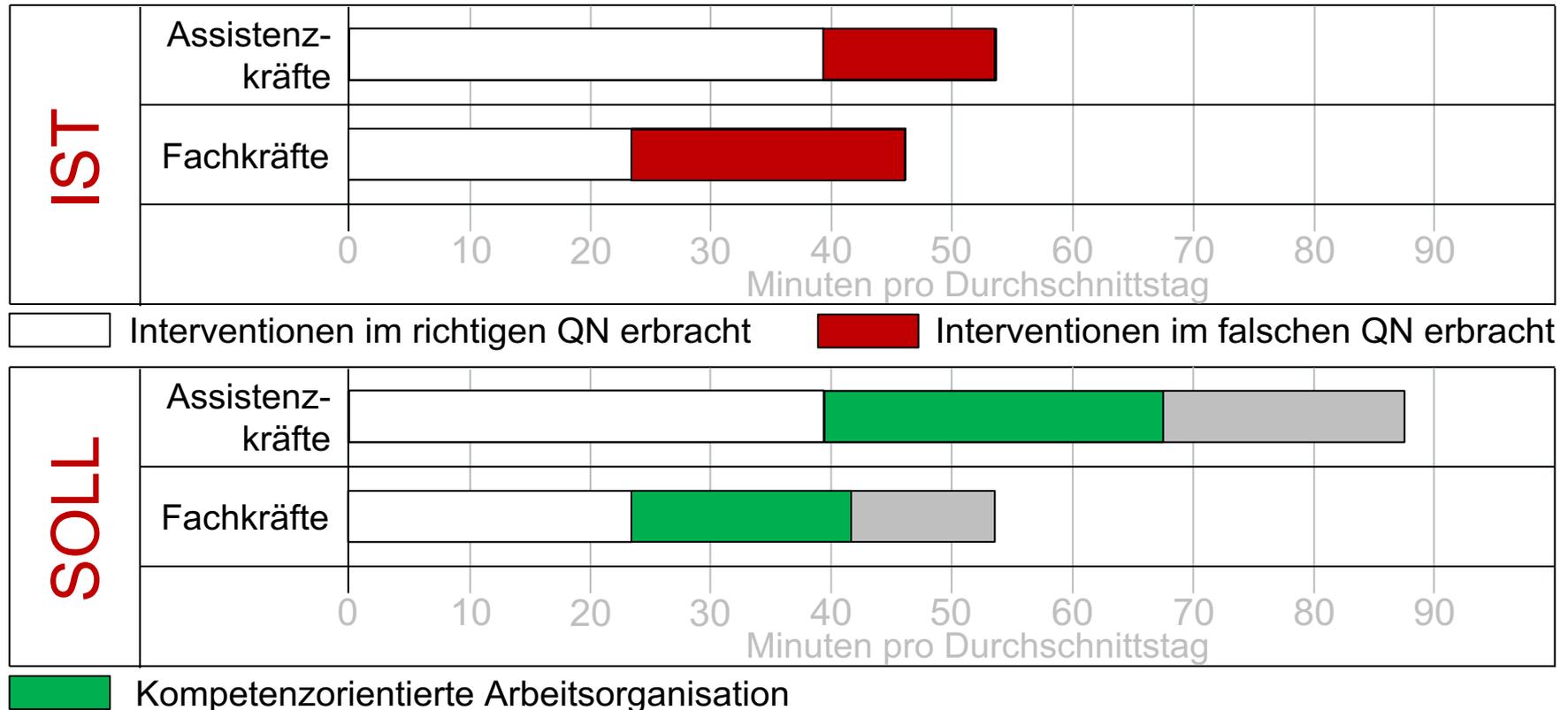


- Die tägliche Arbeitsorganisation in stationären Einrichtungen ist auf Kompensation
  - zu geringer Personalmengen und eines
  - nicht bedarfsgerechten Qualifikationsmixesausgerichtet.
- Wesentliche Herausforderung durch die Einführung des Personalbemessungsverfahrens ist die Veränderung dieser bestehenden Arbeitsorganisation, so dass
  - das zusätzliche Personal sinnvoll und qualitätssteigernd eingesetzt werden kann,
  - bestehende und neue Mitarbeiter:innen entsprechend ihrer Qualifikation und ihrer Kompetenzen eingesetzt werden, um so
  - möglichst häufig eine bedarfsgerechte Pflege zu ermöglichen.

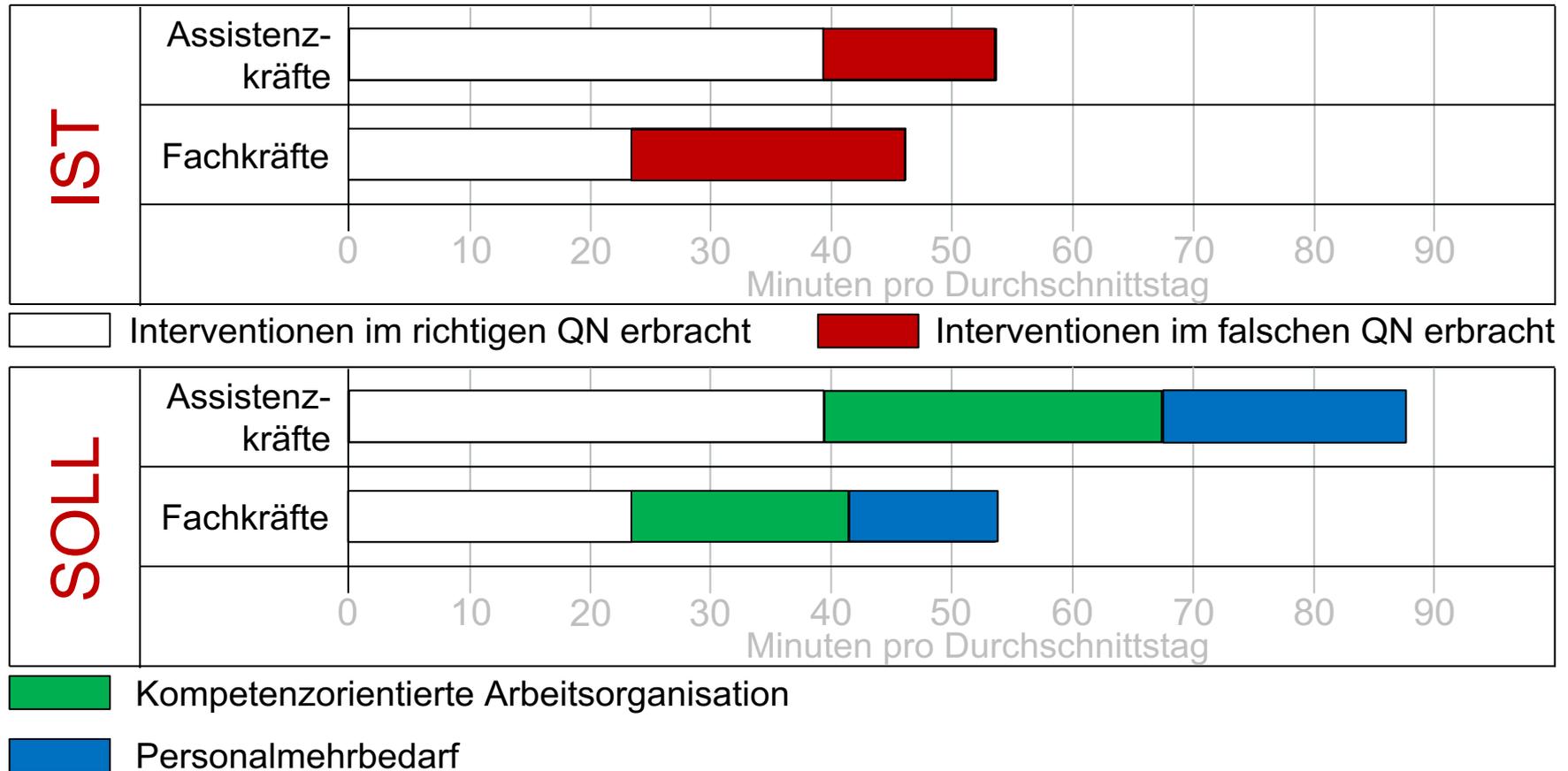
## Personalbedarf im SOLL und IST differenziert nach fachgerechten Qualifikationsniveaus



## Personalbedarf im SOLL und IST differenziert nach fachgerechten Qualifikationsniveaus



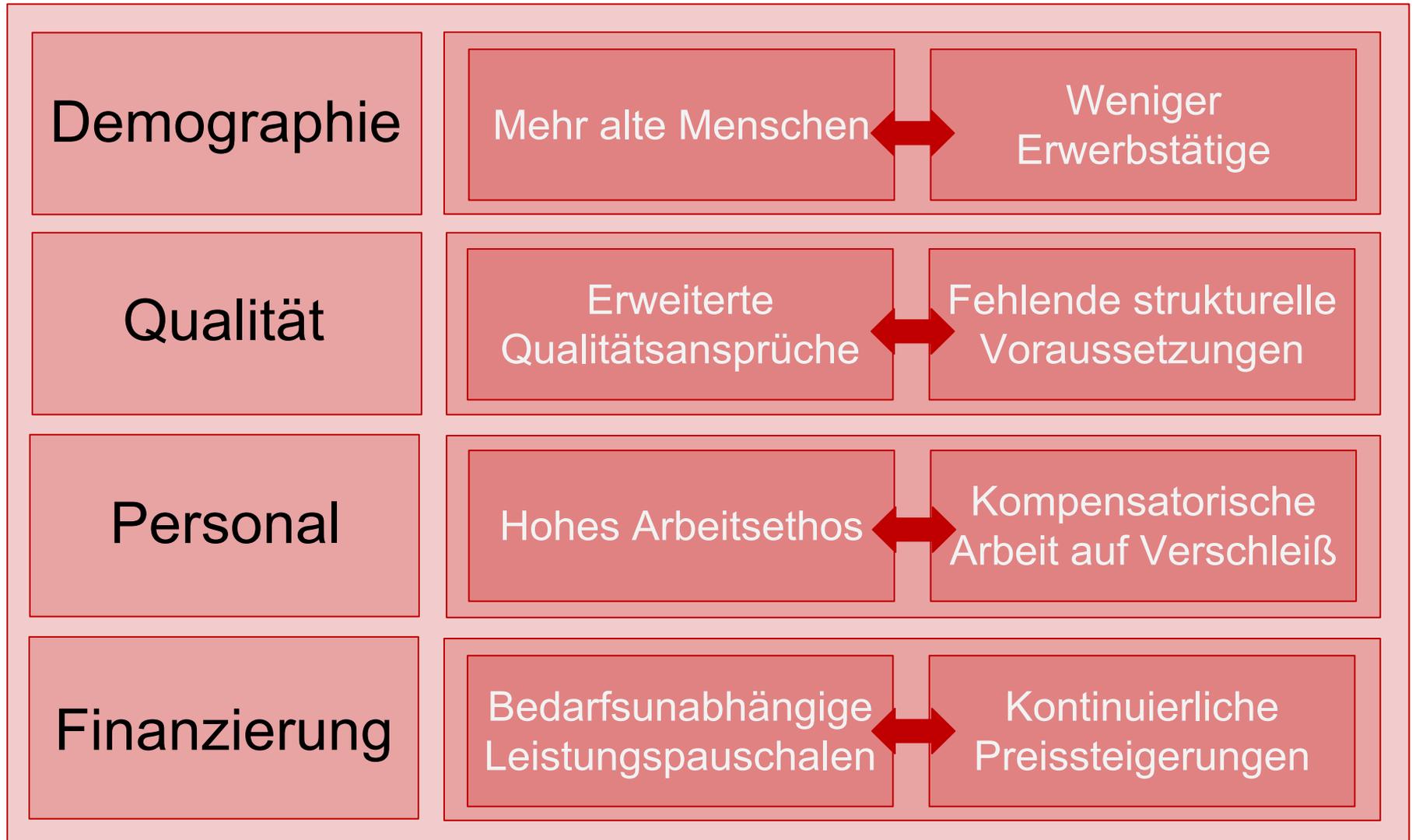
## Personalbedarf im SOLL und IST differenziert nach fachgerechten Qualifikationsniveaus



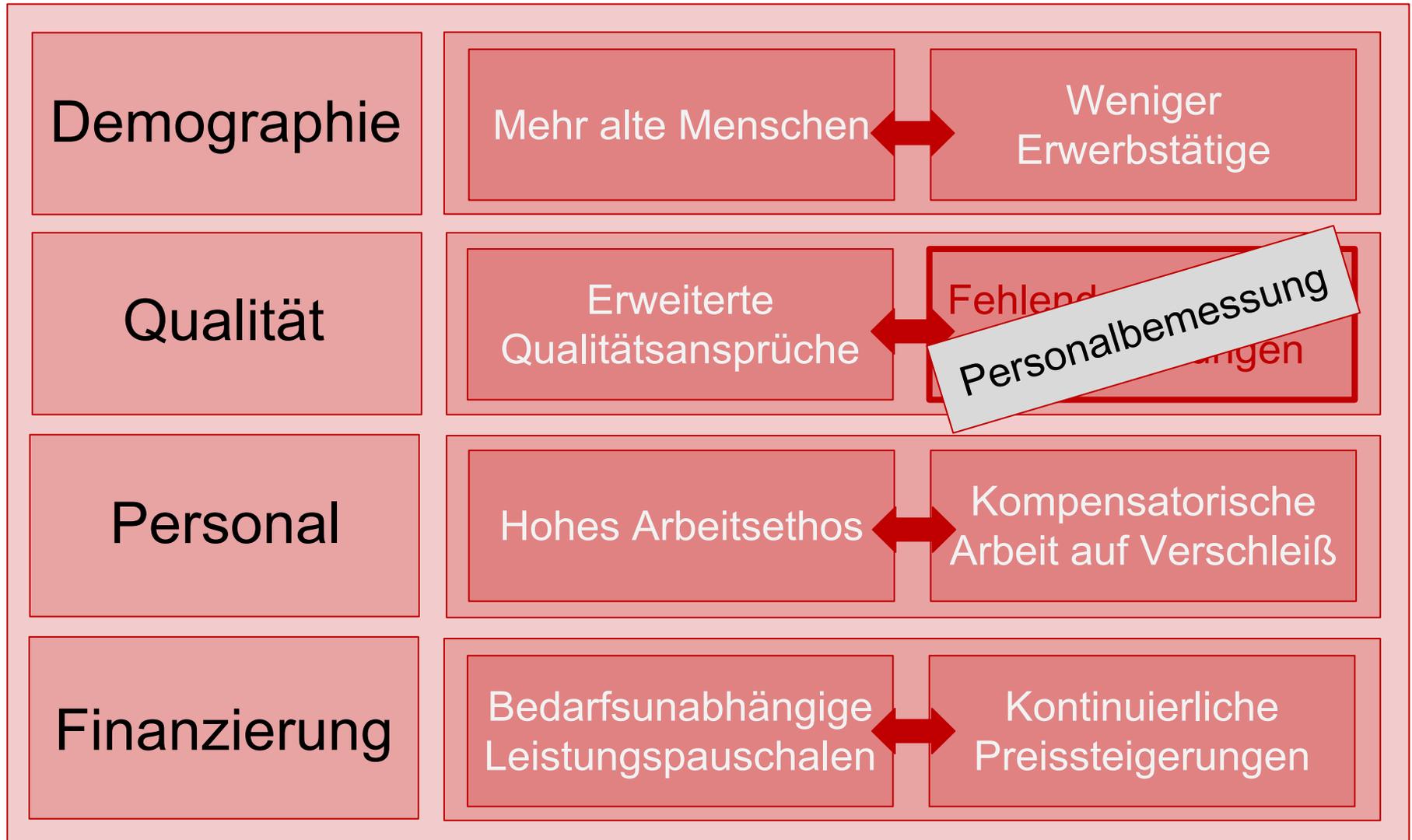
## Personalbedarf im SOLL und IST differenziert nach fachgerechten Qualifikationsniveaus

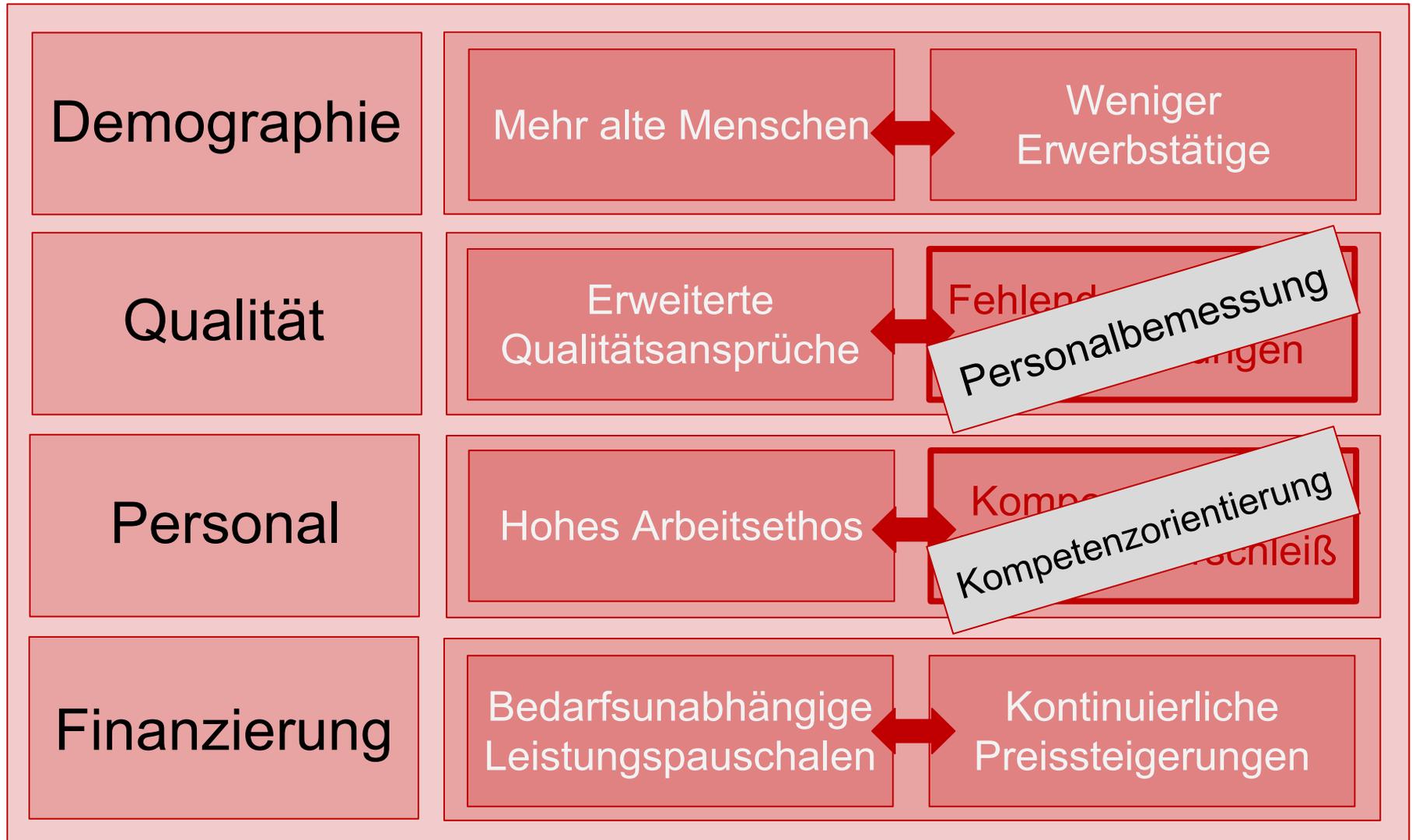


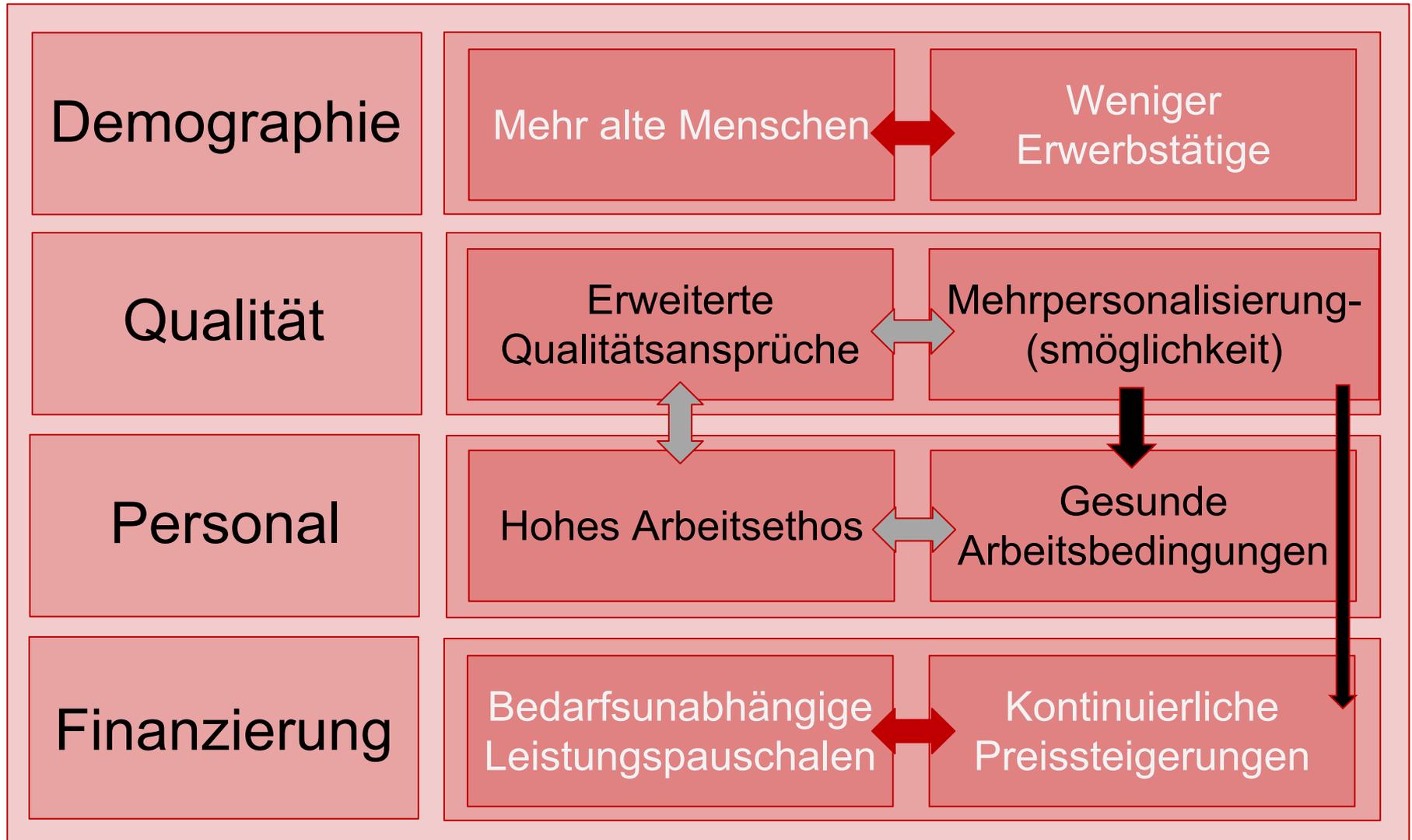
- I. Ausgangspunkt: Nachhaltigkeitsprobleme der Pflege(versicherung)
  - II. Strukturqualität: Das neue Personalbemessungsverfahren
  - III. Prozessqualität: Kompetenzorientierter Personaleinsatz
  - IV. Lösungsansatz: Mehrpersonal und Kompetenzorientierung als Teil einer nachhaltigen Lösung**
- 
- V. Spielraum nutzen: Auf dem Weg zum Kompetenzorientierten Personalmanagement



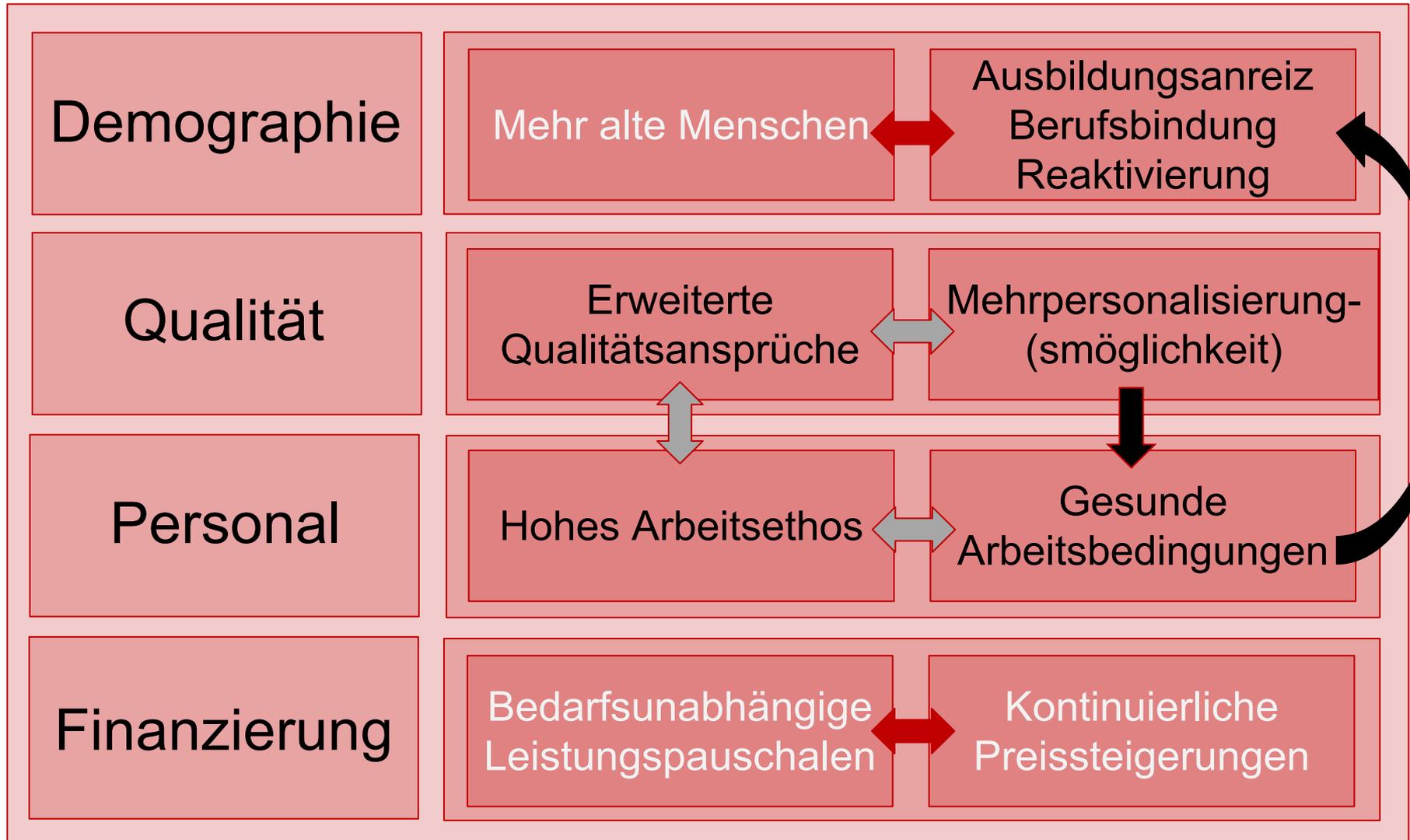
# IV. Teil der Lösung: Mehrpersonal und Kompetenzorientierung<sup>27</sup>

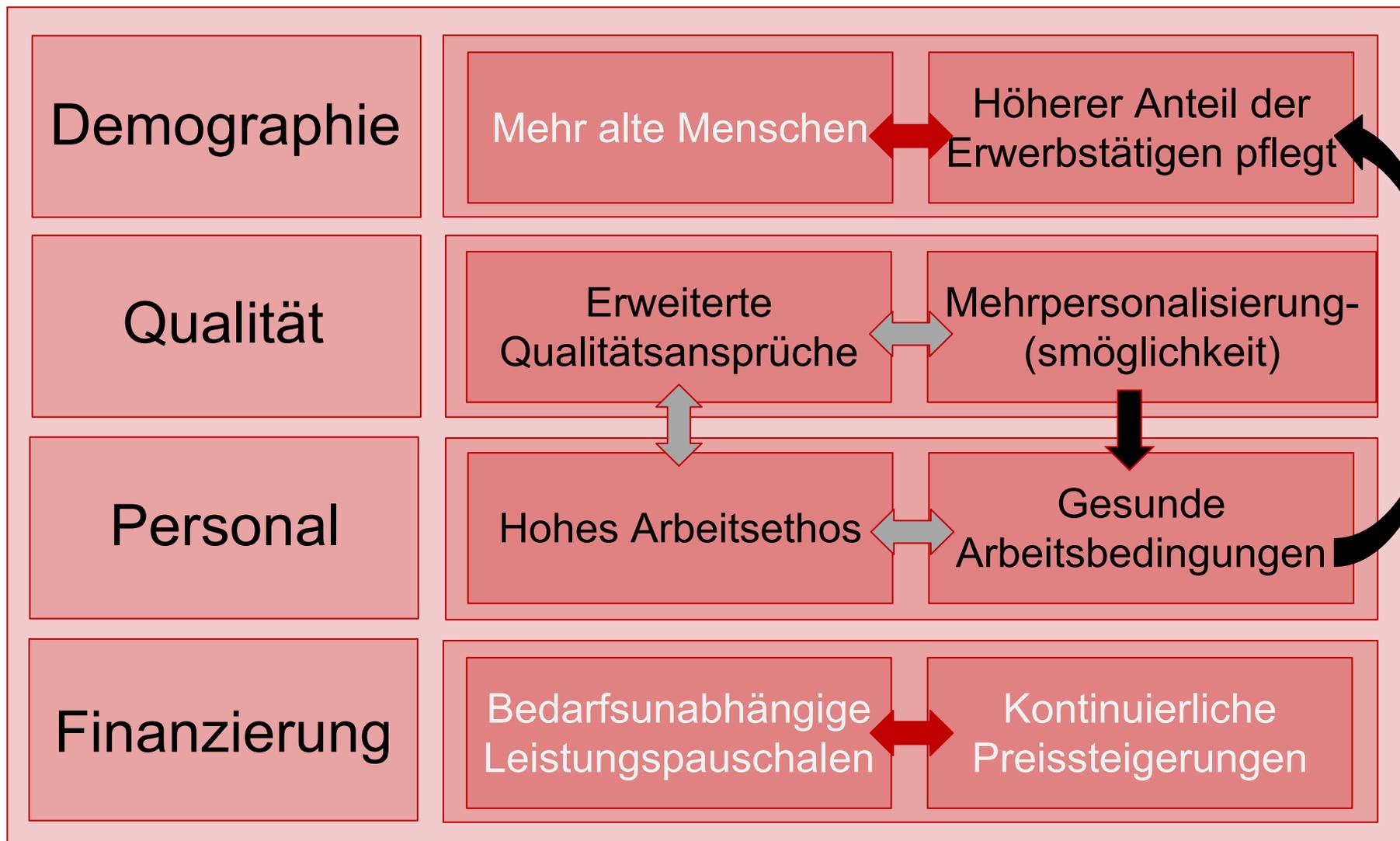






# IV. Teil der Lösung: Mehrpersonal und Kompetenzorientierung 30





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Kontakt:** [thomas.kalwitzki@uni-bremen.de](mailto:thomas.kalwitzki@uni-bremen.de)

- I. Ausgangspunkt: Nachhaltigkeitsprobleme der Pflege(versicherung)
  - II. Strukturqualität: Das neue Personalbemessungsverfahren
  - III. Prozessqualität: Kompetenzorientierter Personaleinsatz
  - IV. Lösungsansatz: Mehrpersonal und Kompetenzorientierung als Teil einer nachhaltigen Lösung
- 
- V. Spielraum nutzen: Auf dem Weg zum Kompetenzorientierten Personalmanagement

- Die Regelungen des § 113c SGB XI stellen ab dem 1.7.2023 Obergrenzen als *Kann*-Regelungen dar.
- Bis mindestens 2026 ist – mit Vor- und Nachteilen – nicht mit einer verpflichtenden Umsetzung zu rechnen.
- Politisch müssen die Anstrengungen zur Ausbildung von Fach- und Hilfskräften verstärkt werden – und das passiert...
- Einrichtungen haben daher jetzt Zeit, attraktive Arbeitgeber zu werden und hierzu eine **transparente, verlässliche und effiziente Arbeitsorganisation** einzurichten.
- Das ist *nur über Zeit und gemeinsam* zu erreichen, da Personalmenge und Einsatzstrukturen interdependent sind.

- Ausgangspunkt zur Gestaltung einer verlässlichen Arbeitsorganisation sollte die Analyse des IST sein.
- Im Mittelpunkt steht die Frage: „**Wer erbringt aus welchem Grund welche Interventionen bei/mit welcher/m Pflegebedürftigen - und ist das fachlich korrekt?**“
- Hiermit kann geklärt werden, welche Personen und Qualifikationsniveaus über- oder unterfordert werden.
- Diese Analyse ist unabhängig von den eingesetzten Personalmengen!
- Erste Softwarehersteller bieten hier dringend erforderliche digitale Unterstützung...

- Auf Basis der Arbeitsablaufanalyse und einer individuellen Kompetenzanalyse kann der Arbeitseinsatz verbessert und Planungen vorgenommen werden, die Grundlage für Weiterentwicklung und Rekrutierung von (Mehr)Personal sind.
- Die Frage lautet dabei: „Wie soll 10/20/30% Mehrpersonal den Pflegealltag unserer Einrichtung verändern und welche Kompetenzen brauchen wir dafür?“
- Möglichkeiten Maßnahmen sind hier
  - Optimierung der qualifikationsgerechten Arbeitsorganisation, zur Qualitätssicherung und zum Abbau von Überforderungen
  - Kompetenzorientierte individuelle (Nach)Qualifikation
  - Entwicklung von stabilen Bezugspflegekonzepten unter Einbezug qualifizierter Hilfskräfte

- Als Vision für den Arbeitseinsatz einer modernen und zukunftsfesten Pflegeeinrichtung können *stabile, digital moderierte und kompetenzorientierte Strukturen* dienen.
- Das bedeutet nicht, dass Pflege taylorisiert wird, sondern eine professionell differenzierte Ganzheitlichkeit entsteht.
- Sie reduzieren Über- und Unterforderung und schließen nicht nur an die formalen Qualifikationen, sondern auch an die persönlichen Fähigkeiten und Prioritäten der Pflegenden an.
- Erforderlich sind hierfür **klare Rollendefinitionen**, die von den Pflegenden angenommen und ausgefüllt werden (können).

- Das Personalbemessungsverfahren ist ein (erster) Schritt zur nachhaltigen Entwicklung der Pflege.
- Rekrutierung und refinanzierter Einsatz von Mehrpersonal ist (noch) keine Verpflichtungen, sondern eine Möglichkeit.
- Einrichtungen können diese nutzen, um attraktive Arbeitgeber zu werden und hierzu eine transparente, verlässliche und effiziente Arbeitsorganisation einzurichten.
- Personal dazu passend zu qualifizieren und auszuwählen wird die Grundbedingung des kompetenzorientierten Arbeitseinsatzes.
- Zentral wird es sein, Visionen für mehrere Schritte auf diesem Weg zu schaffen und diese aufgrund der Komplexität mit digitaler Unterstützung umzusetzen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Kontakt:** [thomas.kalwitzki@uni-bremen.de](mailto:thomas.kalwitzki@uni-bremen.de)

**Bundesregierung (1997):** Erster Bericht über die Entwicklung der Pflegeversicherung seit ihrer Einführung am 01. Januar 1995. [https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/5\\_Publikationen/Pflege/Berichte/1.Pflegebericht.pdf](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/5_Publikationen/Pflege/Berichte/1.Pflegebericht.pdf).

**PflegeVG-E** [Entwurf eines Gesetzes zur sozialen Absicherung des Risikos der Pflegebedürftigkeit (Pflege-Versicherungsgesetz – PflegeVG)], Bundestags-Drucksache 12/5617.

**Rothgang, Heinz (2021):** Stellungnahme zum Gesetzentwurf der Bundesregierung eines Gesetzes zur Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung (GPVG) (BT-Drucksache 19/26822) und zu den Änderungsanträgen 1 bis 20 der Fraktionen CDU/CSU und SPD zum Gesetzentwurf der Bundesregierung (Ausschussdrucksache 19(14)320.1) anlässlich der öffentlichen Anhörung des Ausschuss für Gesundheit des Deutschen Bundestages am 7.6.2021. Ausschussdrucksache 19(14)347(20).

**Rothgang, Heinz und das PeBeM-Team (2020):** Entwicklung und Erprobung eines wissenschaftlich fundierten Verfahrens zur einheitlichen Bemessung des Personalbedarfs in Pflegeeinrichtungen nach qualitativen und quantitativen Maßstäben gemäß § 113c SGB XI (PeBeM). Abschlussbericht. <https://doi.org/10.26092/elib/294>.

**Rothgang, Heinz / Heinze, Franziska / Wagner, Christian / Kalwitzki, Thomas (2021a):** Auswirkungen der aktuellen Pläne zur Finanzreform der Pflegeversicherung. <https://www.dak.de/dak/download/studie-2413956.pdf>.

**Rothgang, Heinz / Heinze, Franziska / Wagner, Christian / Kalwitzki, Thomas (2021b):** Auswirkungen der Regelungen des GVWG auf die stationären Pflegekosten und ihre Aufteilung. <https://www.dak.de/dak/download/studie-2476878.pdf>.

**Rothgang, Heinz / Heinze, Franziska / Kalwitzki, Thomas (2021c):** Zur Notwendigkeit einer Finanzreform der Pflegeversicherung jenseits der „kleinen Pflegereform“ des GVWG. In: Gesundheits- und Sozialpolitik – Zeitschrift für das gesamte Gesundheitswesen, Heft 4-5: 19-28, forthcoming.

**Rothgang, Heinz / Kalwitzki, Thomas (2021):** Pflegeversicherungsreform 2021 – Was muss geschehen und was geht noch? In: Gesundheits- und Sozialpolitik – Zeitschrift für das gesamte Gesundheitswesen, Heft 2: 6-15, <https://doi.org/10.5771/1611-5821-2021-2>.

**Rothgang, Heinz / Müller, Rolf (2021):** BARMER Pflereport 2021. Wirkungen der Pflegereformen und Zukunftstrends. Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse – Band 32.