
Perspektiven eines qualifikationsgerechten Personaleinsatzes in der Pflege

**Tagung *Neustart mit Organisationsentwicklung*
des Berliner Bündnisses für Pflege
am 26. April 2022 in Berlin**

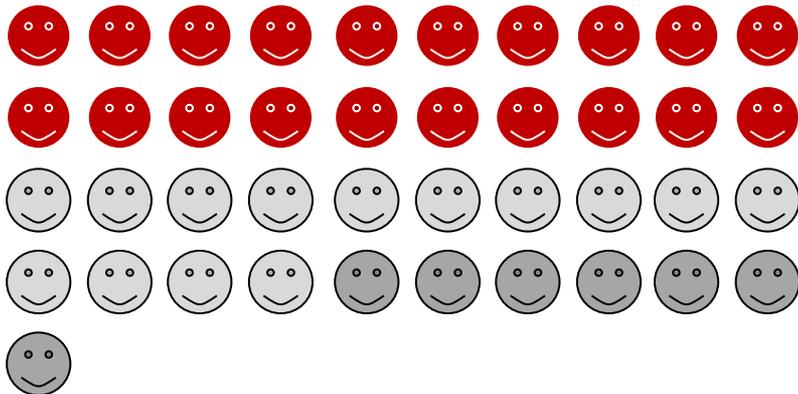
Dipl.-Geront. Thomas Kalwitzki
Universität Bremen
SOCIUM Forschungszentrum
Ungleichheit und Sozialpolitik

- I. Ausgangspunkt: Mehrpersonal ändert Personal-Mix
- II. Mehrpersonalisierung schafft stufenweise Spielraum
- III. Teil des Problems: EDA-Arbeitsorganisation
- IV. Teil der Lösung: Qualifikationsgerechter Arbeitseinsatz
- V. Perspektiven der Organisationsentwicklung

- I. Ausgangspunkt: Mehrpersonal ändert Personal-Mix
- II. Mehrpersonalisierung schafft stufenweise Spielraum
- III. Teil des Problems: EDA-Arbeitsorganisation
- IV. Teil der Lösung: Qualifikationsgerechter Arbeitseinsatz
- V. Perspektiven der Organisationsentwicklung

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

Jahr 2018: 41 VZÄ



~ 50%

😊 Pflegefachkräfte

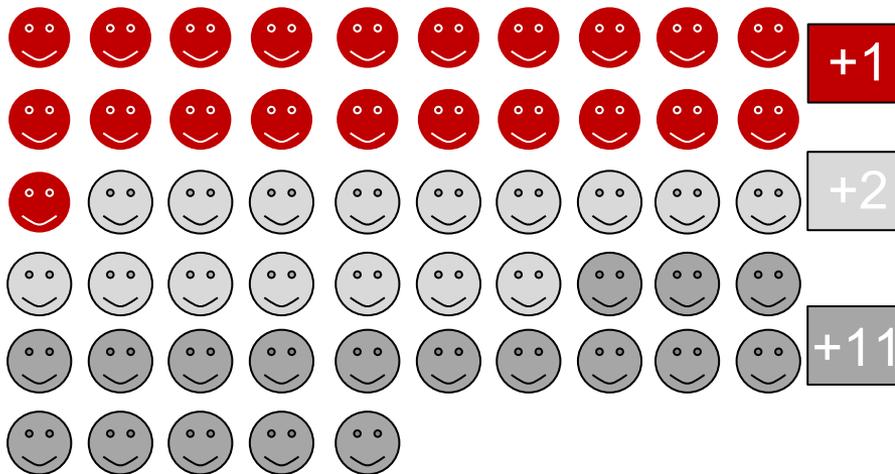
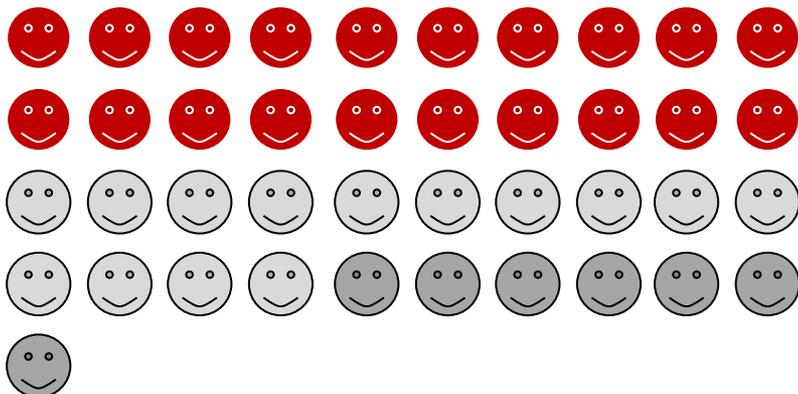
😊 Ausgebildete Pflegeassistentenkräfte (QN3)

😊 Geringer qualifizierte Pflegeassistentenkräfte (QN1&2)

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

Jahr 2018: 41 VZÄ

Bedarf: 55 VZÄ



~ 50%

~ 38%

Pflegefachkräfte

Ausgebildete Pflegeassistentenkräfte (QN3)

Geringer qualifizierte Pflegeassistentenkräfte (QN1&2)

I. Ausgangspunkt: Mehrpersonal ändert Personal-Mix

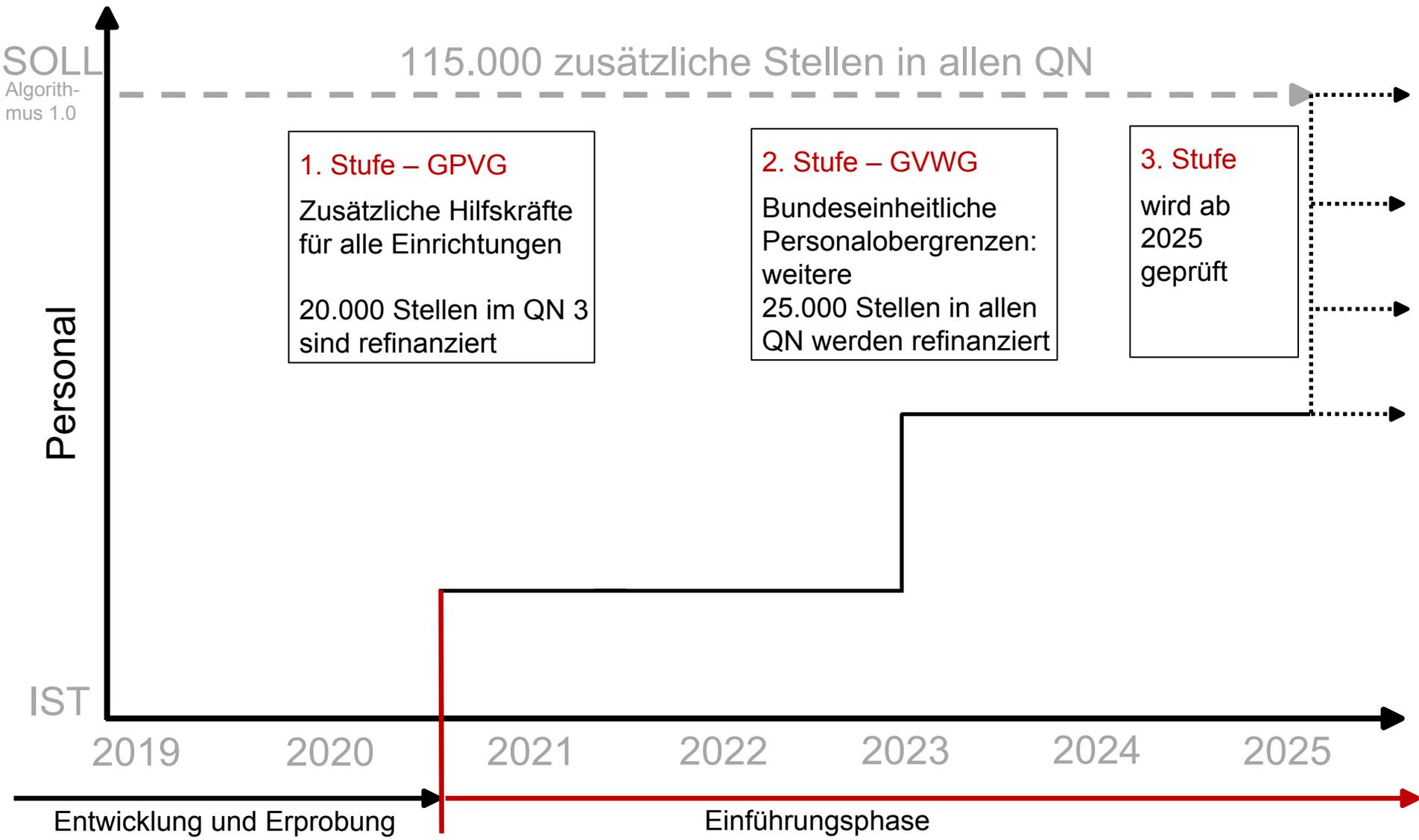
II. Mehrpersonalisierung schafft stufenweise Spielraum

III. Teil des Problems: EDA-Arbeitsorganisation

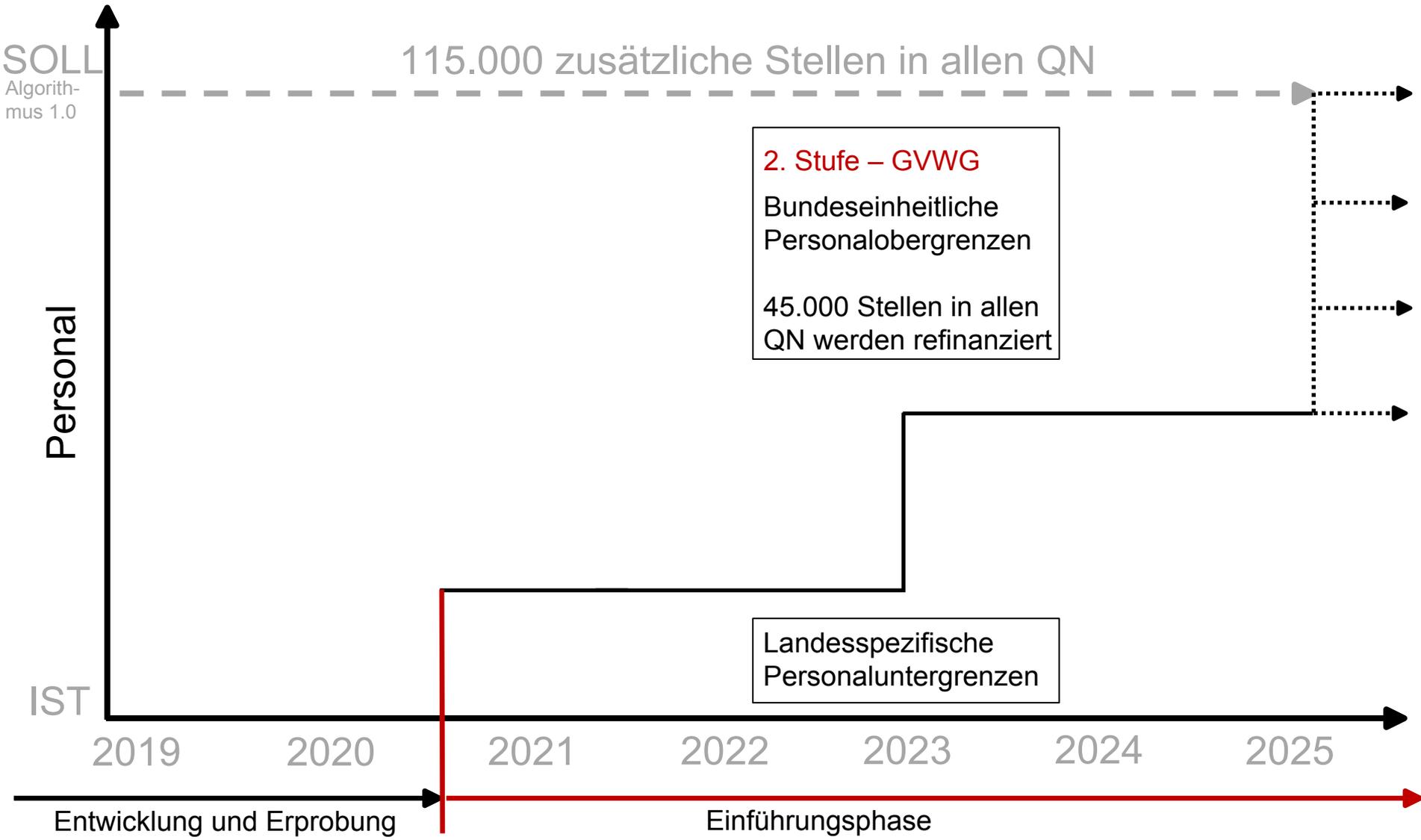
IV. Teil der Lösung: Qualifikationsgerechter Arbeitseinsatz

V. Perspektiven der Organisationsentwicklung

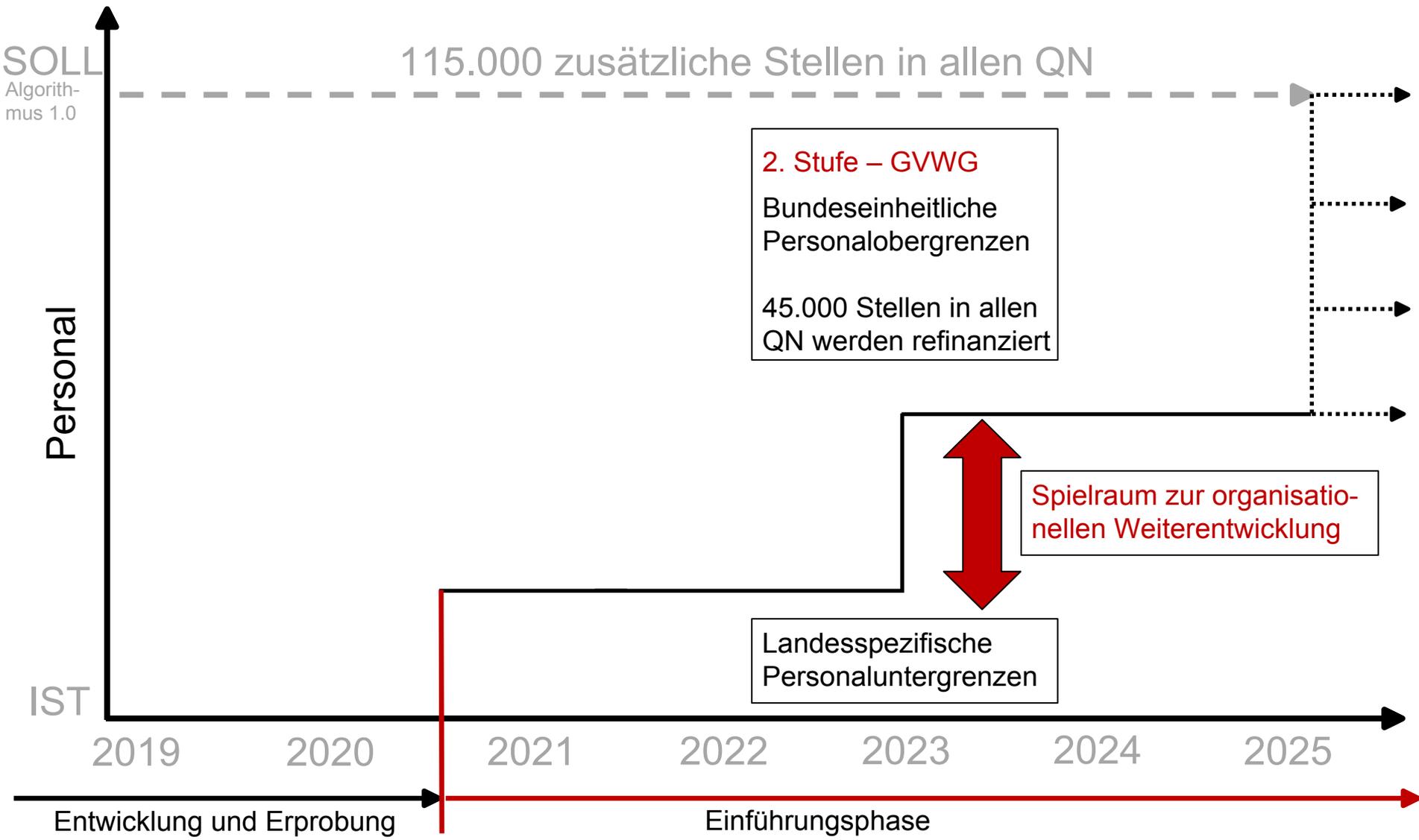
II. Mehrpersonal schafft stufenweise Spielraum



II. Mehrpersonal schafft stufenweise Spielraum



II. Mehrpersonal schafft stufenweise Spielraum



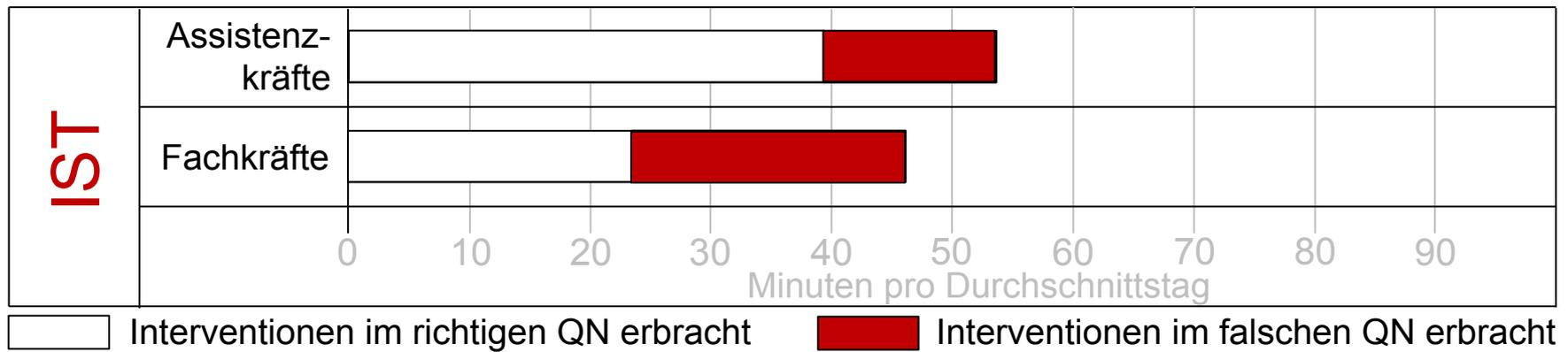
I. Ausgangspunkt: Mehrpersonal ändert Personal-Mix

II. Mehrpersonalisierung schafft stufenweise Spielraum

III. Teil des Problems: EDA-Arbeitsorganisation

IV. Teil der Lösung: Qualifikationsgerechter Arbeitseinsatz

V. Perspektiven der Organisationsentwicklung



- Mehr Personal in diesen Strukturen ist nicht effizient einzusetzen, bietet aber die Chance, eine neue Arbeitsorganisation sukzessive einzuführen.
- Assistenzkräfte können Fachkräfte entlasten, ohne selber überfordert zu werden.
- Ein *quantitatives* Mehr an Personal ist damit nur Voraussetzung *qualitativ* hochwertiger kompetenzorientierter Pflege.

I. Ausgangspunkt: Mehrpersonal ändert Personal-Mix

II. Mehrpersonalisierung schafft stufenweise Spielraum

III. Teil des Problems: EDA-Arbeitsorganisation

IV. Teil der Lösung: Qualifikationsgerechter Arbeitseinsatz

V. Perspektiven der Organisationsentwicklung

- Ziel einer qualifikationsorientierten Arbeitsorganisation: Bedarfsgerechtes Pflegehandeln
- Hierzu organisationell erforderlich: Passung zwischen Bedarfen und Kompetenzen in jeder einzelnen Pflegesituation zu erreichen.

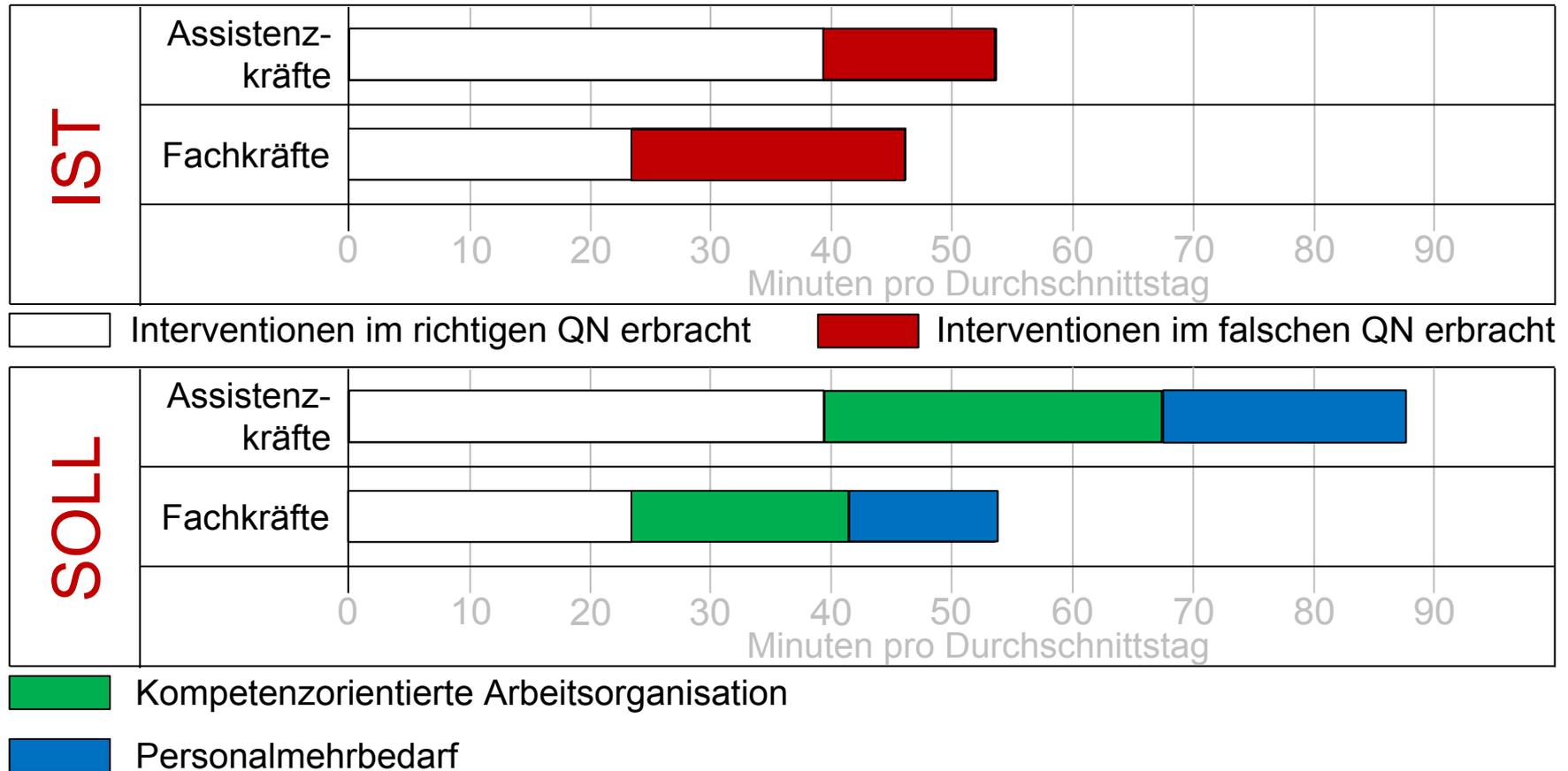


- Ziel einer qualifikationsorientierten Arbeitsorganisation: Bedarfsgerechtes Pflegehandeln
- Hierzu organisationell erforderlich: Passung zwischen Bedarfen und Kompetenzen in jeder einzelnen Pflegesituation zu erreichen.

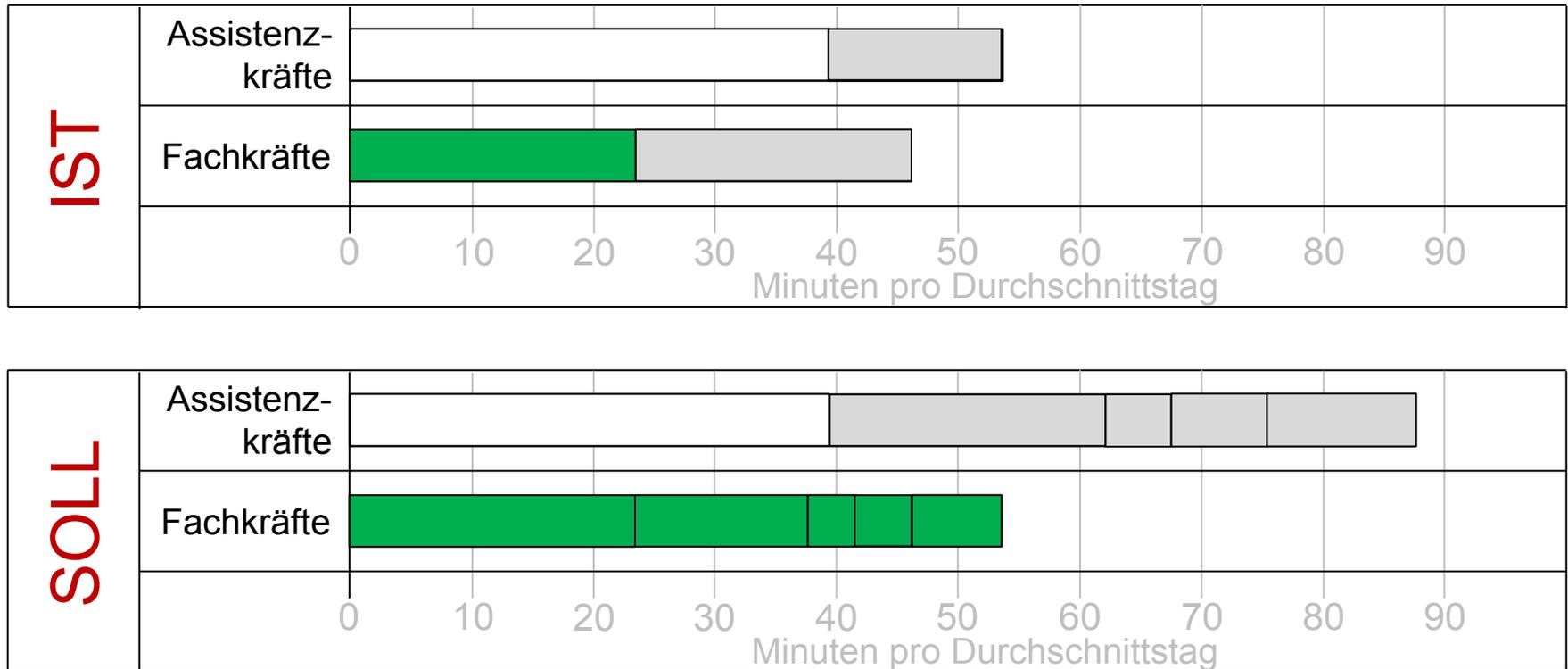


- Eine effizient umgesetzte Qualifikationsorientierung führt zur
 - Erhöhung von Pflegequalität,
 - Verbesserung der Arbeitsqualität durch Abbau von Über- und Unterforderung
 - und letztlich zu mehr Zeit für die Bewohner:innen und Patient:innen.

Personalbedarf im SOLL und IST differenziert nach fachgerechten Qualifikationsniveaus



Personalbedarf im SOLL und IST differenziert nach fachgerechten Qualifikationsniveaus



- I. Ausgangspunkt: Mehrpersonal ändert Personal-Mix
- II. Mehrpersonalisierung schafft stufenweise Spielraum
- III. Teil des Problems: EDA-Arbeitsorganisation
- IV. Teil der Lösung: Qualifikationsgerechter Arbeitseinsatz
- V. Perspektiven der Organisationsentwicklung

- Als Vision für den Arbeitseinsatz einer modernen und zukunftsfesten Pflege können *stabile, digital moderierte, kompetenz- und qualifikationsorientierte Strukturen* dienen.
- Das bedeutet nicht, dass Pflege taylorisiert wird, sondern eine professionell differenzierte Ganzheitlichkeit entsteht.
- Sie reduziert 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).

- Mehrpersonal sind ein Schritt zur nachhaltigen Entwicklung der Pflege – auch wenn noch nicht jede Stelle besetzt werden kann.
- 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 das wird heute Nachmittag thematisiert werden...

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt: thomas.kalwitzki@uni-bremen.de

Registrierung von Modelleinrichtungen: pebem@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.

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 Pflegereport 2021. Wirkungen der Pflegereformen und Zukunftstrends. Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse – Band 32.

- 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 Qualifikationsniveaus quantitativ über- oder qualitativ unterfordert werden – und umgekehrt.
- Diese Analyse ist unabhängig von den eingesetzten Personalmengen!
- Die Dokumente aus PeBeM können hier eine Unterstützung bieten, allerdings ist die 1:1-Anwendung voraussetzungsvoll.

- Auf Basis der Arbeitsablaufanalyse und einer individuellen Kompetenzanalyse können Planungen vorgenommen werden, die eine Grundlage für Weiterentwicklung, Rekrutierung und Einsatz von (Mehr)Personal bilden.
- Die Frage lautet im Moment: „**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 Pflege können *stabile, digital moderierte, kompetenz- und qualifikationsorientierte Strukturen* dienen.
- Das bedeutet nicht, dass Pflege taylorisiert wird, sondern eine professionell differenzierte Ganzheitlichkeit entsteht.
- Sie reduziert 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).