

Umsetzung von PeBeM mit qualifikations- und kompetenzorientierter Arbeitsorganisation Erfahrungen aus den Modellprojekten

**AltenpflegeKongress
am 19. Februar 2025 in Köln**

Prof. Dr. Heinz Rothgang
Universität Bremen
SOCIUM Forschungszentrum
Ungleichheit und Sozialpolitik

- I. Zentrale Ergebnisse des Projekts PeBeM
- II. Gesetzlichen Umsetzung
- III. Zielvision: kompetenzorientierte Bezugspflege
- IV. Personal- und Organisationsentwicklung in vier Schritten
- V. Erste Erfahrungen im Modellprojekt
- VI. Fazit

I. Zentrale Ergebnisse des Projekts PeBeM

1. Normative Setzungen
2. Personalbemessungsinstrument
3. Personalmehrbedarfe
4. Pflegepersonalmix
5. Effekte für eine Referenzeinrichtung

II. Gesetzlichen Umsetzung

III. Zielvision: kompetenzorientierte Bezugspflege

IV. Personal- und Organisationsentwicklung in vier Schritten

V. Erste Erfahrungen im Modellprojekt

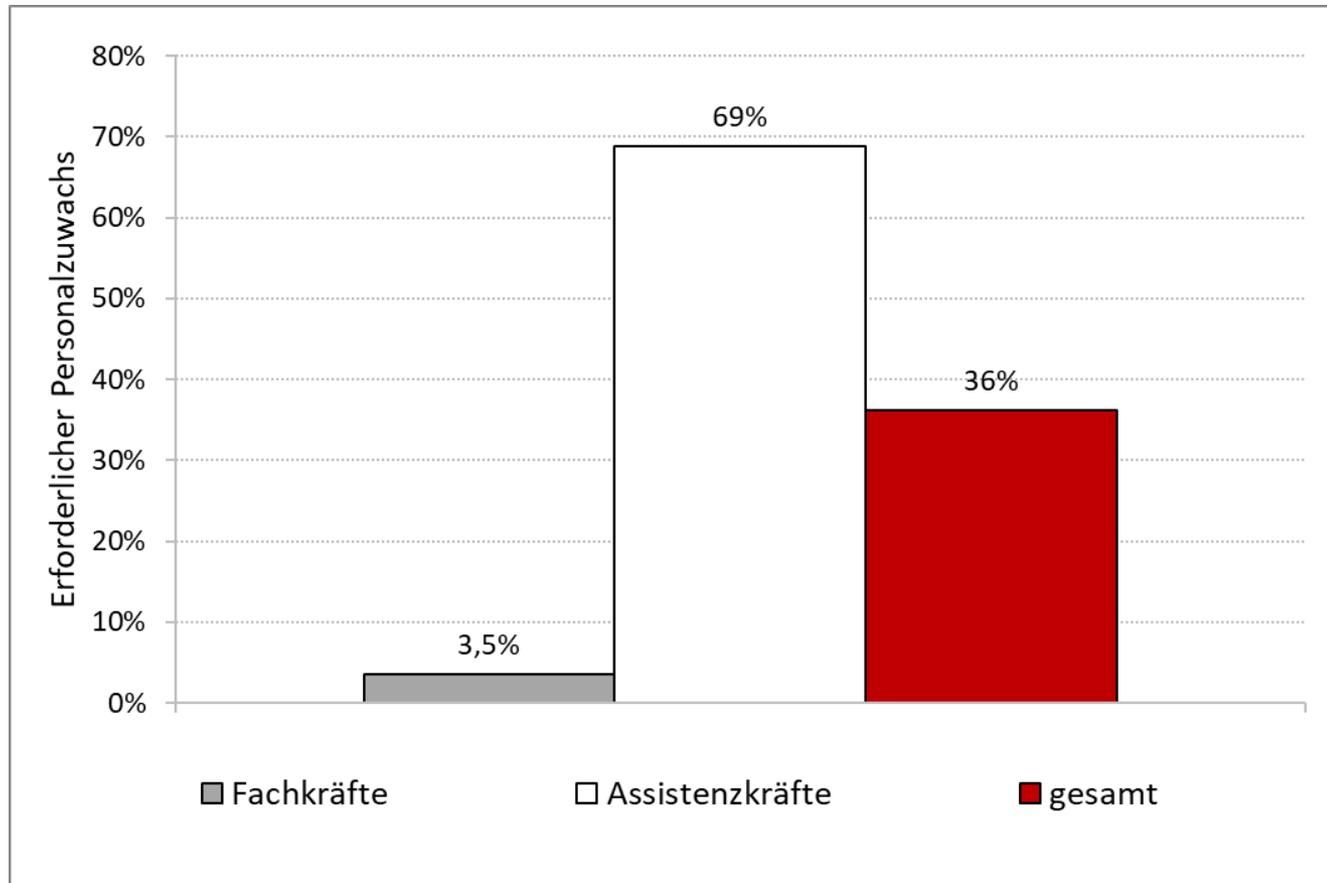
VI. Fazit

- Auf Basis des **Qualifikationsmixmodells** wurden Interventionen Qualifikationsniveaus der Pflegekräfte zugeordnet.
- Diese Zuordnung ist für körpernahe Pflege abhängig von Eigenschaften des Bewohners bzw. der Bewohnerin.
- Die Zuordnung wurde im PeBeM-Projekt von allen Auftraggebern *konsentiert* und vom Steuerungsgremium abgenommen.
- Ergebnisse des PeBeM-Projekts zum Qualifikationsmix beruhen auf diesen konsentierten Setzungen.

- Durch das Qualifikationsmixmodell wird der Personalmix in Abhängigkeit vom Bewohnendenmix gesetzt (Care-Mix folgt Case-Mix)
- Damit entfällt die Grundlage für eine fixe Festkraftquote
- Vielmehr ergeben sich **einrichtungsindividuelle optimale Personalmixe**.

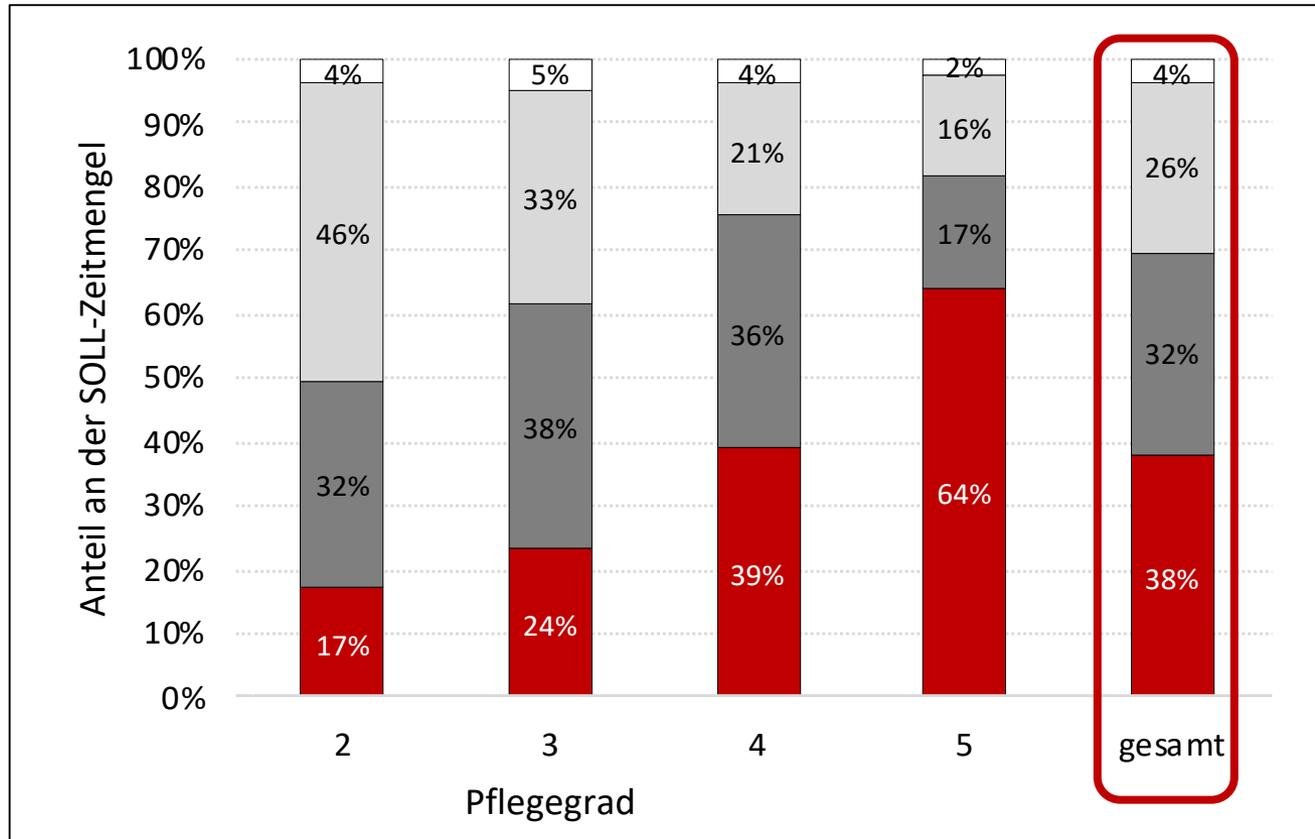
- Im Ergebnis wurde ein Instrument entwickelt und parametrisiert, dass anhand von
 - Setzungen, insbesondere zur Nettojahresarbeitszeit, und
 - der Zahl der Bewohner differenziert nach PflegegradenPersonalziffern, differenziert nach
 - Hilfskräften (ohne Ausbildung),
 - Assistenzkräften (mit Ausbildung von 12-35 Monaten) und
 - Fachkräfteneinrichtungsindividuell ermittelt.
- Die Relationen haben Pate gestanden bei der Konzeption des § 113c SGB XI.

Personalmehrbedarf (im Vergleich zum Bundesdurchschnitt 2018)



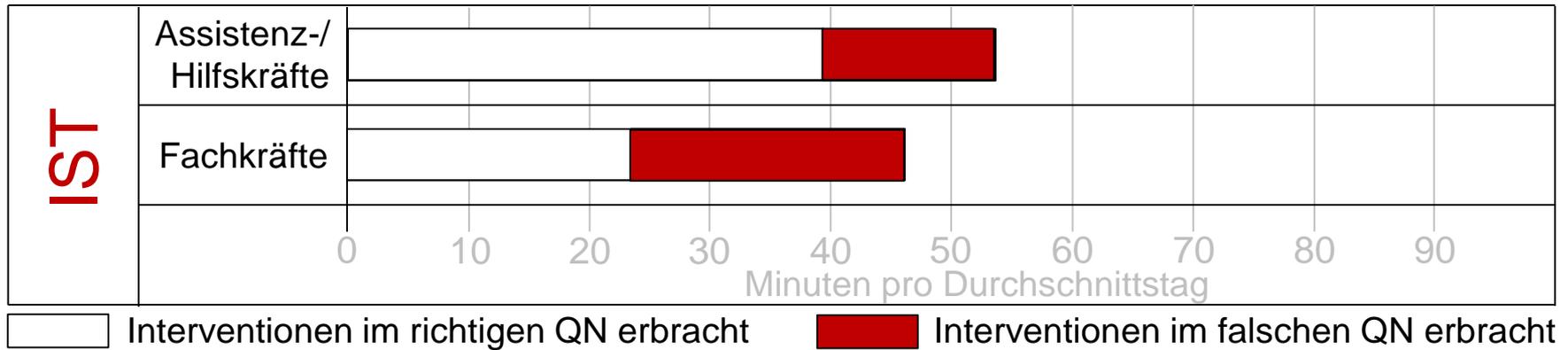
Quelle: Rothgang und das PeBeM-Team 2020

SOLL-Personalmix nach vier Qualifikationsstufen

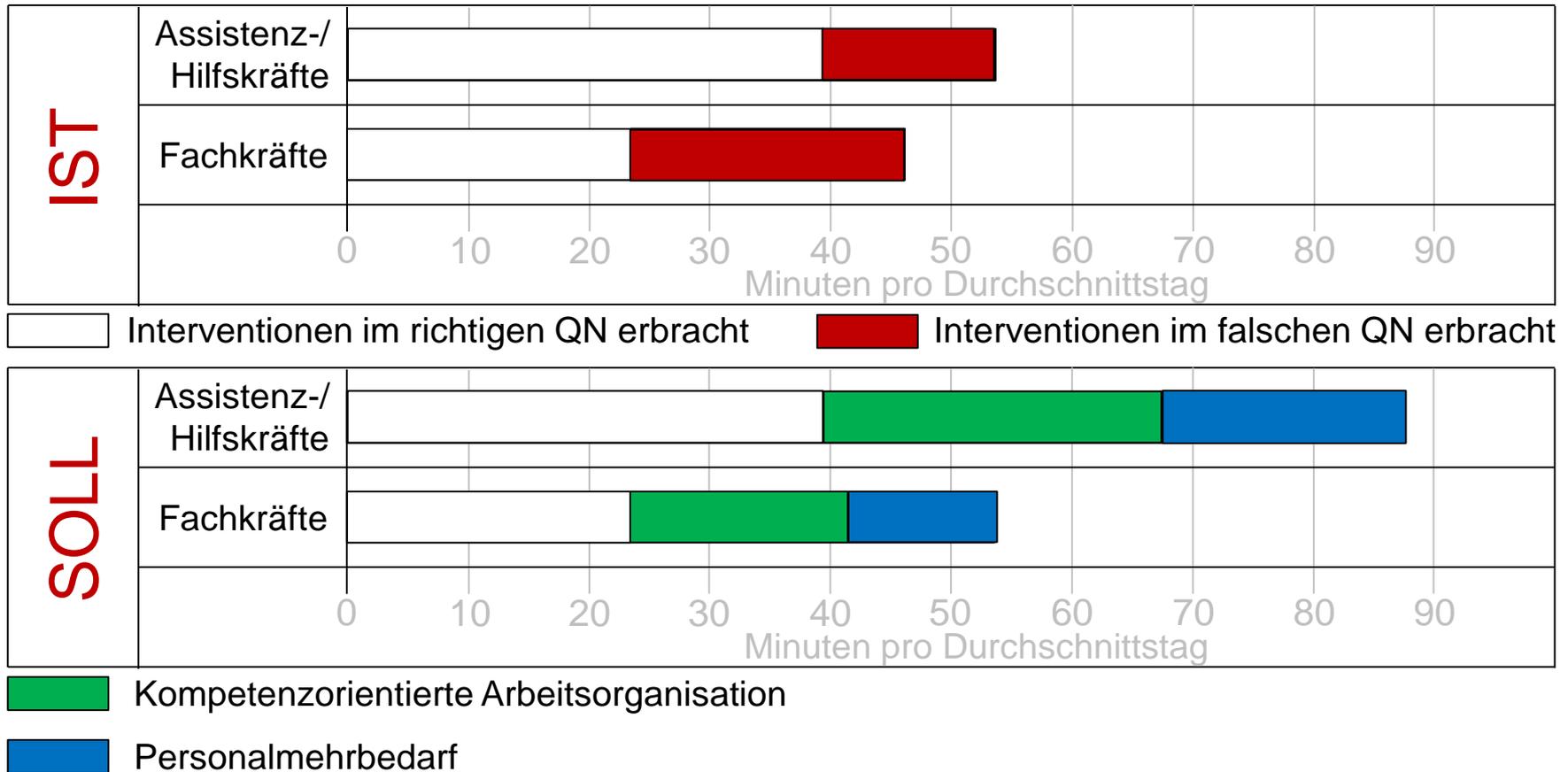


Quelle: Rothgang und das PeBeM-Team 2020

Personalbedarf im SOLL und IST differenziert nach fachgerechten Qualifikationsniveaus



Personalbedarf im SOLL und IST differenziert nach fachgerechten Qualifikationsniveaus



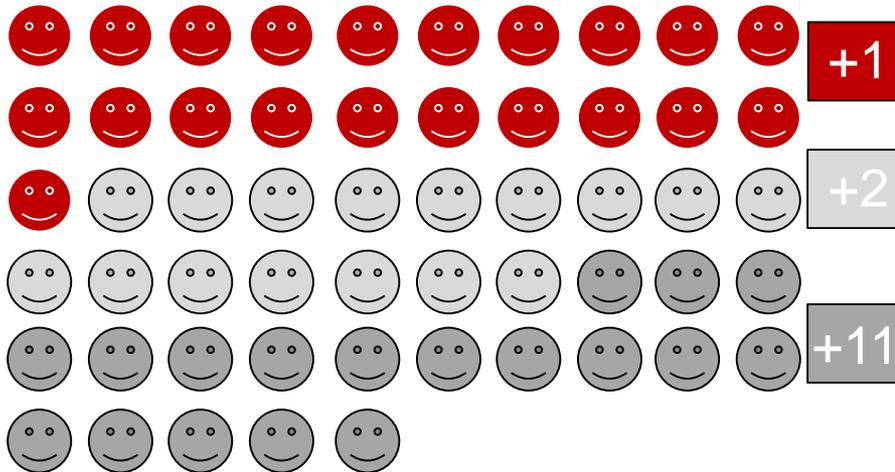
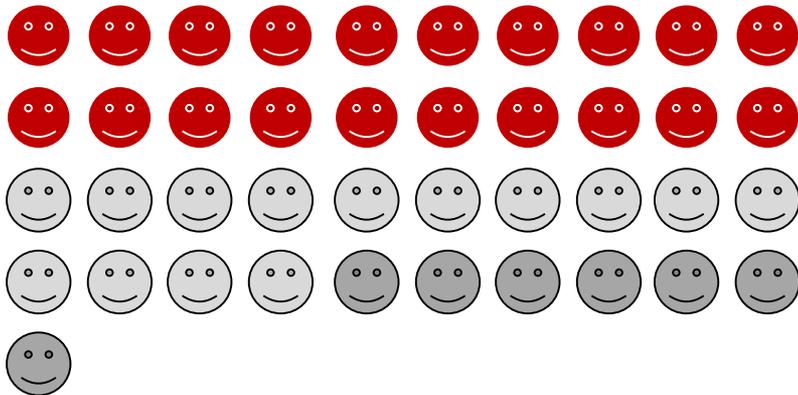
Personalbedarf im SOLL und IST differenziert nach fachgerechten Qualifikationsniveaus



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

Status quo: 41 VZÄ

Bedarf: 55 VZÄ



41

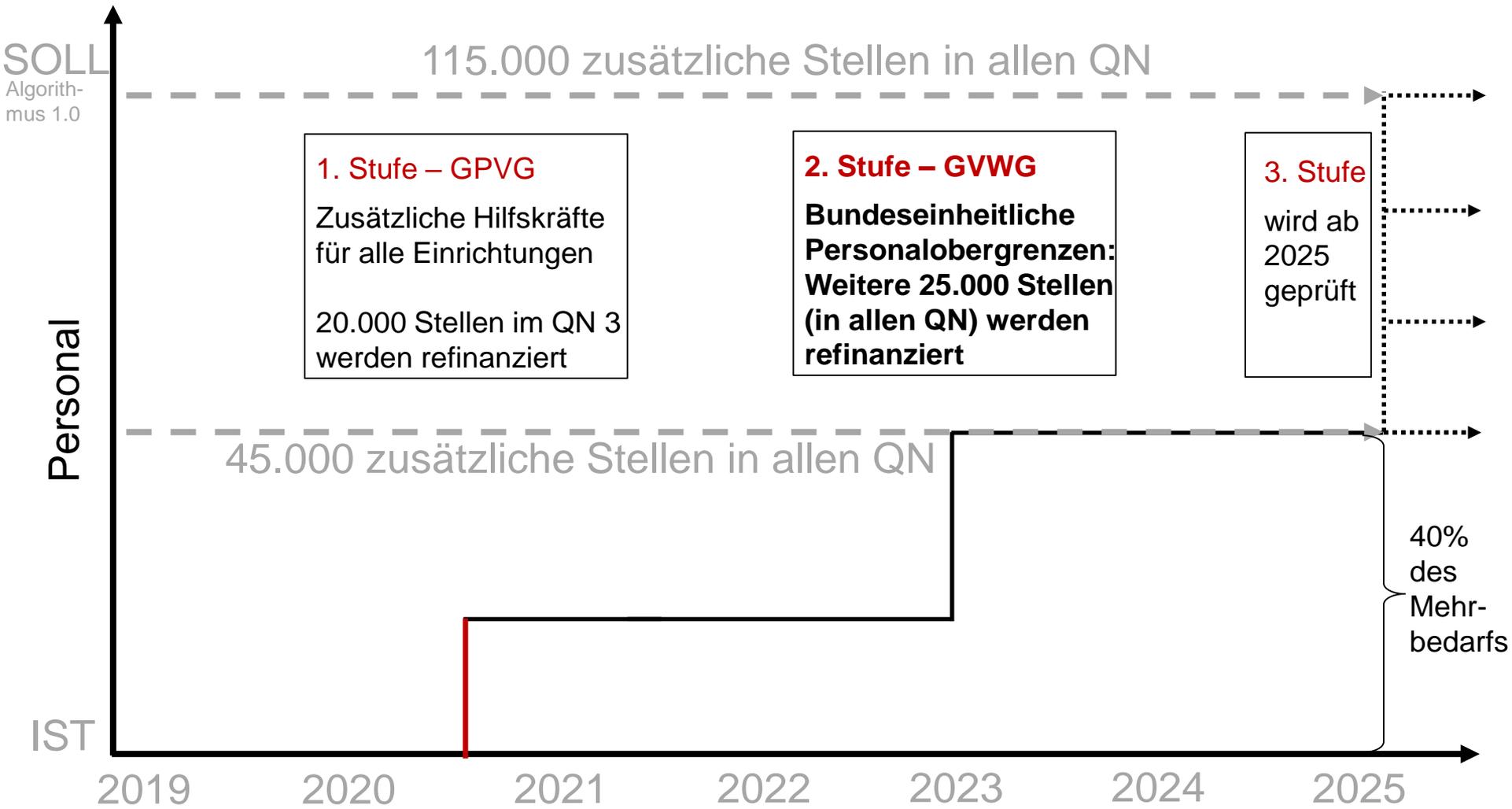
55

 Pflegefachkräfte

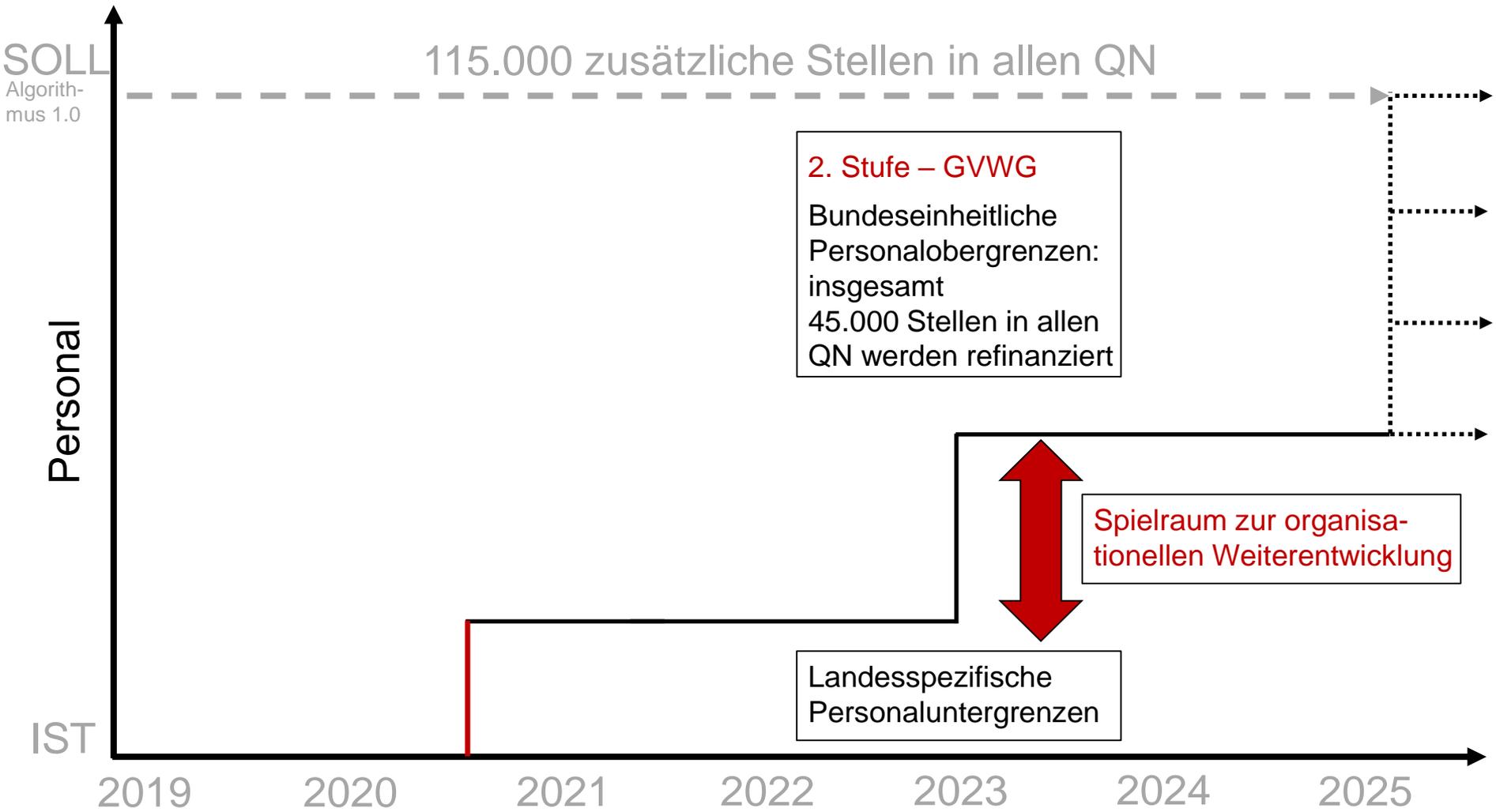
 Ausgebildete Pflegeassistentenkräfte (QN3)

 Geringer qualifizierte Pflegeassistentenkräfte (QN1&2)

- I. Zentrale Ergebnisse des Projekts PeBeM
- II. Gesetzlichen Umsetzung**
 - 1. Personalziffern
 - 2. Modellprogramm
- III. Zielvision: kompetenzorientierte Bezugspflege
- IV. Personal- und Organisationsentwicklung in vier Schritten
- V. Erste Erfahrungen im Modellprojekt
- VI. Fazit



- Die ab dem 1.7.2023 geltenden Regelungen des § 113c SGB XI sind *quantitative Obergrenzen*.
- Es handelt sich um *Kann-Regelungen*, aus denen (noch) keine Verpflichtungen für die Einrichtungen entstehen.
- Ordnungsrechtliche *Untergrenzen* werden durch Landesrecht bestimmt. Sie bleiben in der Regel hinter den Obergrenzen zurück.
- Nur für diese Untergrenzen gelten die Fachkraftquoten (teilweise) fort.

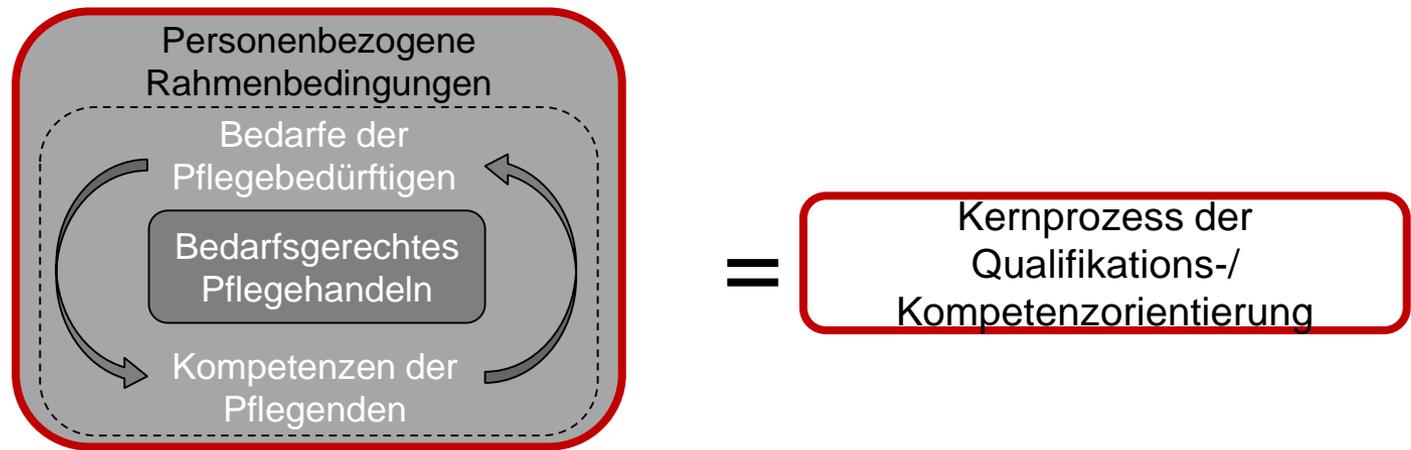


Modellprogramm nach § 8 Abs. 3b SGB XI

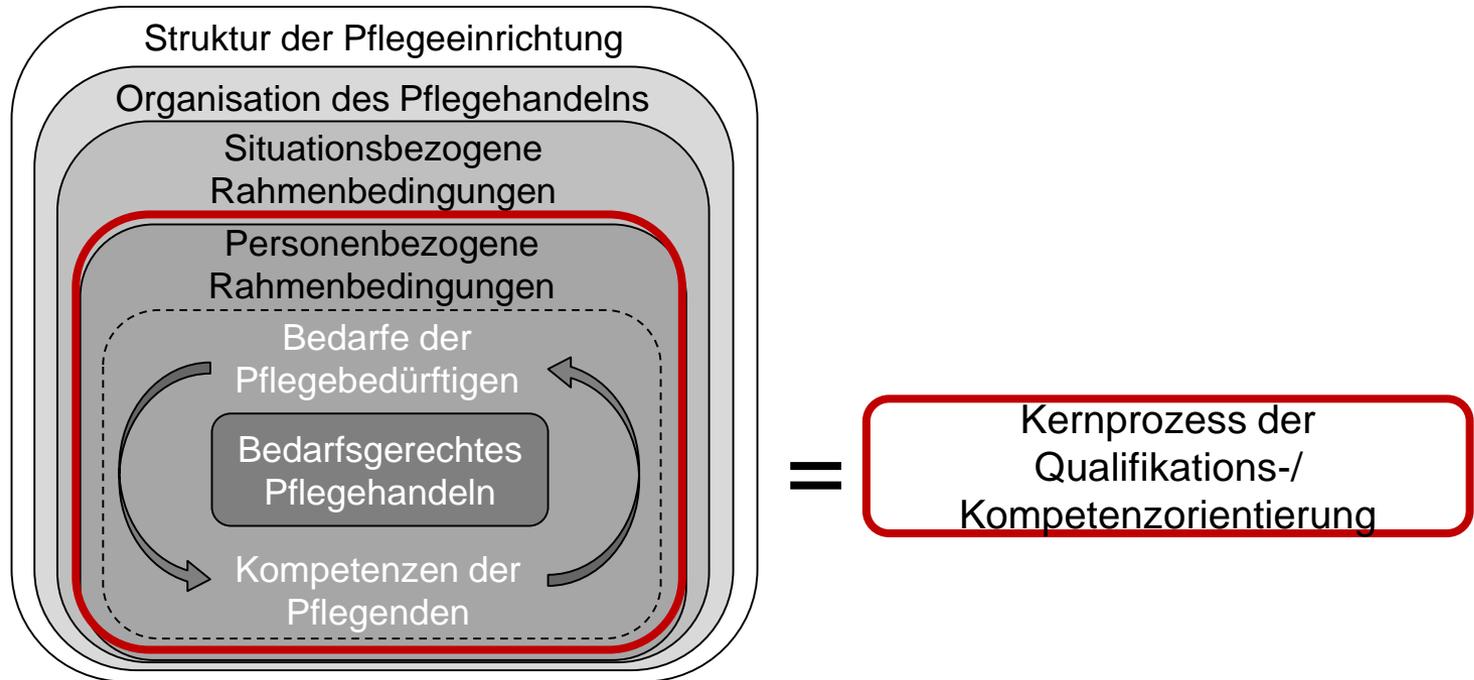
- Das Modellprojekt PeBeM 3 soll dazu dienen
 1. ein Konzept zu entwickeln, wie bei Mehrpersonalisierung qualifikationsgerecht gepflegt werden kann,
 2. dieses Konzept zu erproben und weiterzuentwickeln,
 3. ein Roll-Out-Konzept für eine flächige Einführung abzuleiten und
 4. den Personalbedarf *nach* entsprechenden Organisations- und Personalentwicklungsprozessen zu bestimmen (Algorithmus 2.0).
- Das Modellprojekt wird
 - in 10 Einrichtungen mit Mehrpersonalisierung nach Algorithmus 1.0
 - von einem Konsortium bestehend aus Universität Bremen, Hochschule Bremen, aQua und contec
 - in 2,5 Jahren bis September 2025 durchgeführt.
 - **Erste Hinweise** zur „Umsetzung von PeBeM“ sind vom GKV-SV bereits veröffentlicht worden.

- I. Zentrale Ergebnisse des Projekts PeBeM
- II. Gesetzlichen Umsetzung
- III. Zielvision: kompetenzorientierte Bezugspflege**
- IV. Personal- und Organisationsentwicklung in vier Schritten
- V. Erste Erfahrungen im Modellprojekt
- VI. Fazit

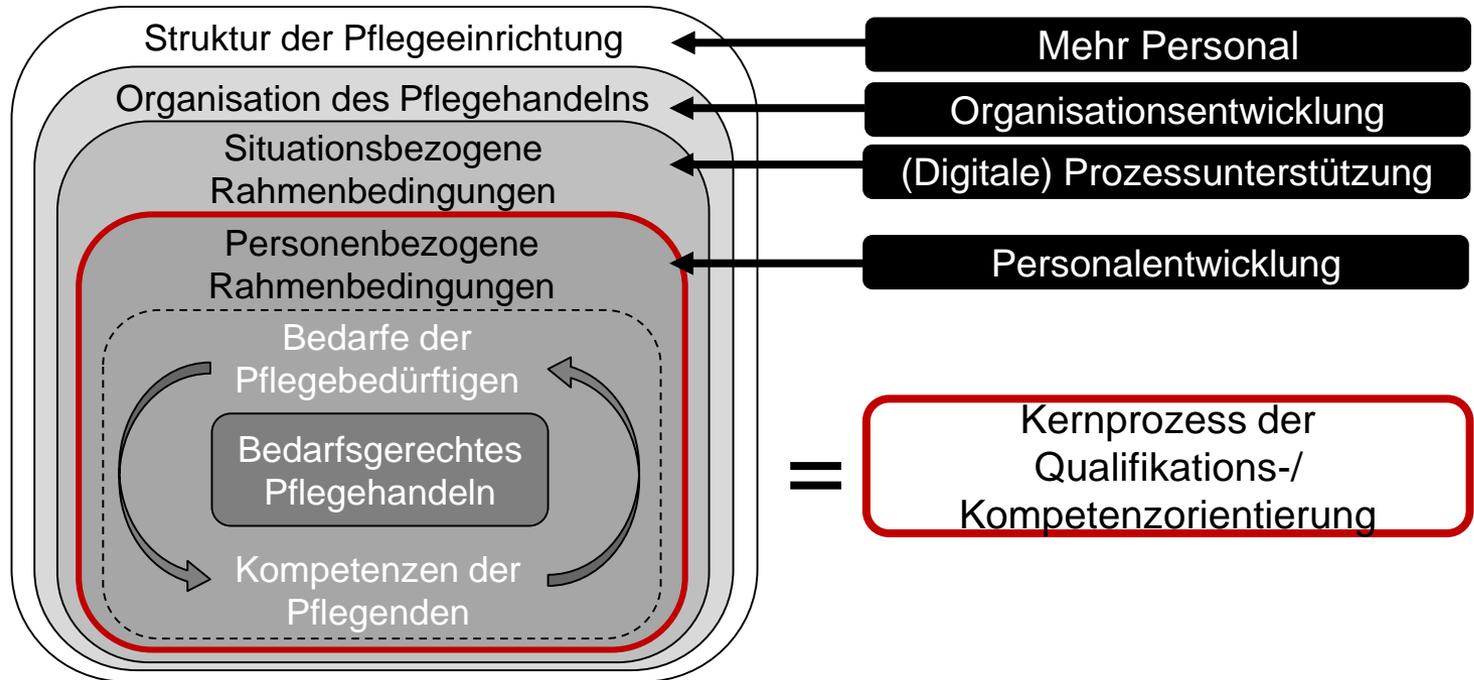
Ziel: Bedarfsgerechtes Pflegehandeln



Ziel: Bedarfsgerechtes Pflegehandeln



Ziel: Bedarfsgerechtes Pflegehandeln



- **Das Leitbild der kompetenzorientierten Bezugspflege** zwingt begrifflich zwei Konzepte zusammen, die nicht spannungsfrei sind:
 - Qualifikationsorientierung: Interventionen sollten von Pflegepersonen erbracht werden, die über die passgenauen Kompetenzen verfügen und weder über-, noch unterqualifiziert sind.
 - **Kompetenzorientierung** beinhaltet Qualifikationsorientierung, geht aber darüber hinaus, indem nicht nur an die formalen Qualifikationen, sondern auch an die Fähigkeiten der Pflegenden angeschlossen wird.
 - **Bezugspflege** ist ein Organisationsprinzip, das Beziehungspflege ermöglichen soll und dazu auf persönliche Beziehungen zwischen Pflegebedürftigen und Pflegekräften abstellt.
- Bezugspflege begrenzt daher die Qualifikations- und Kompetenzorientierung und umgekehrt.

A. Kompetenzorientierte Leistungserbringung

- Zuordnung von Qualifikationsniveaus zu geplanten Maßnahmen
- Qualifikationsorientierte Arbeitsorganisation
- unter Berücksichtigung von Bezugspflegekonzepten

Kann bei jeder Personalmenge optimiert werden

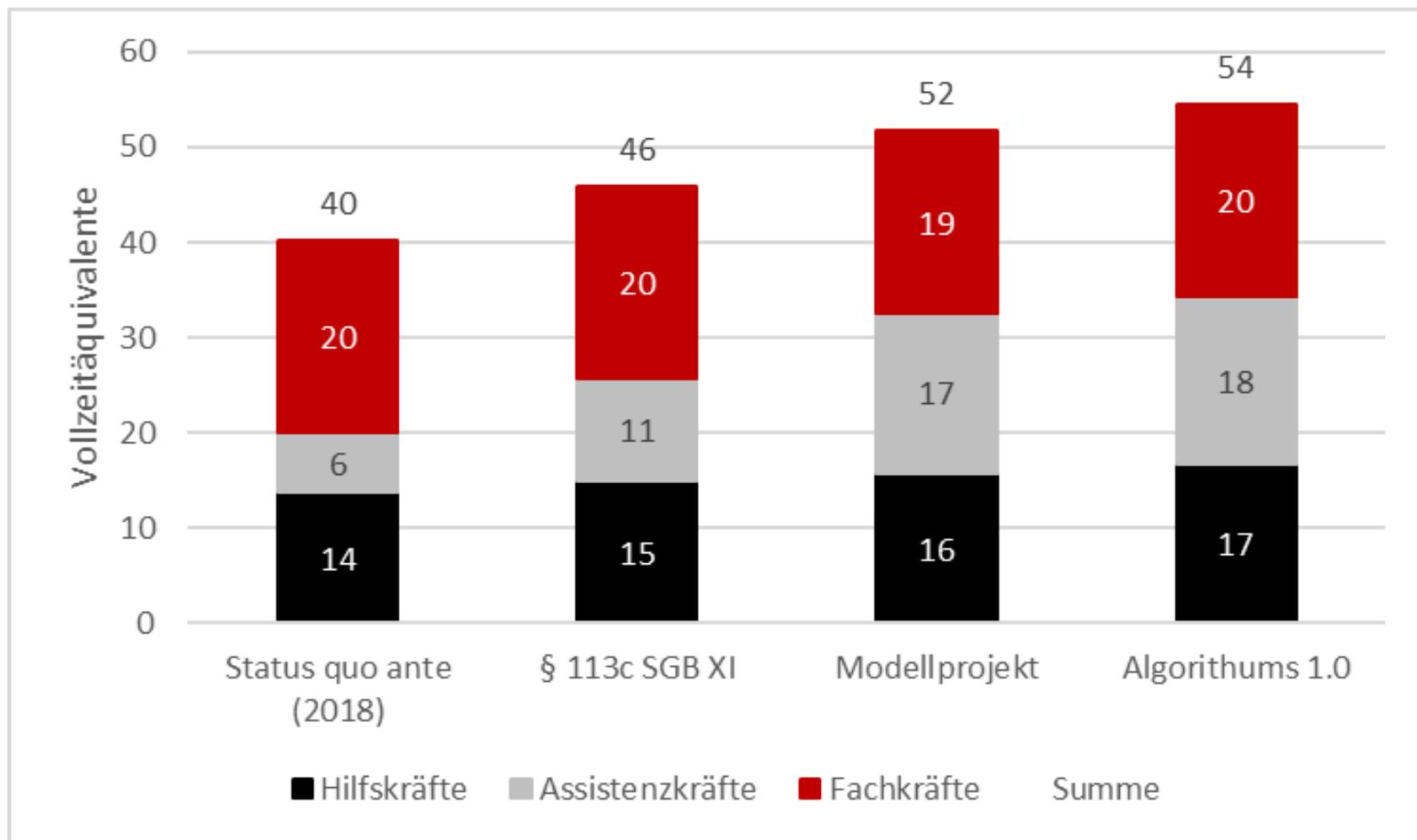
B. Erbringung der „richtigen“ Leistungen

„Mengenzuschläge“ erfordern Mehrpersonalisierung

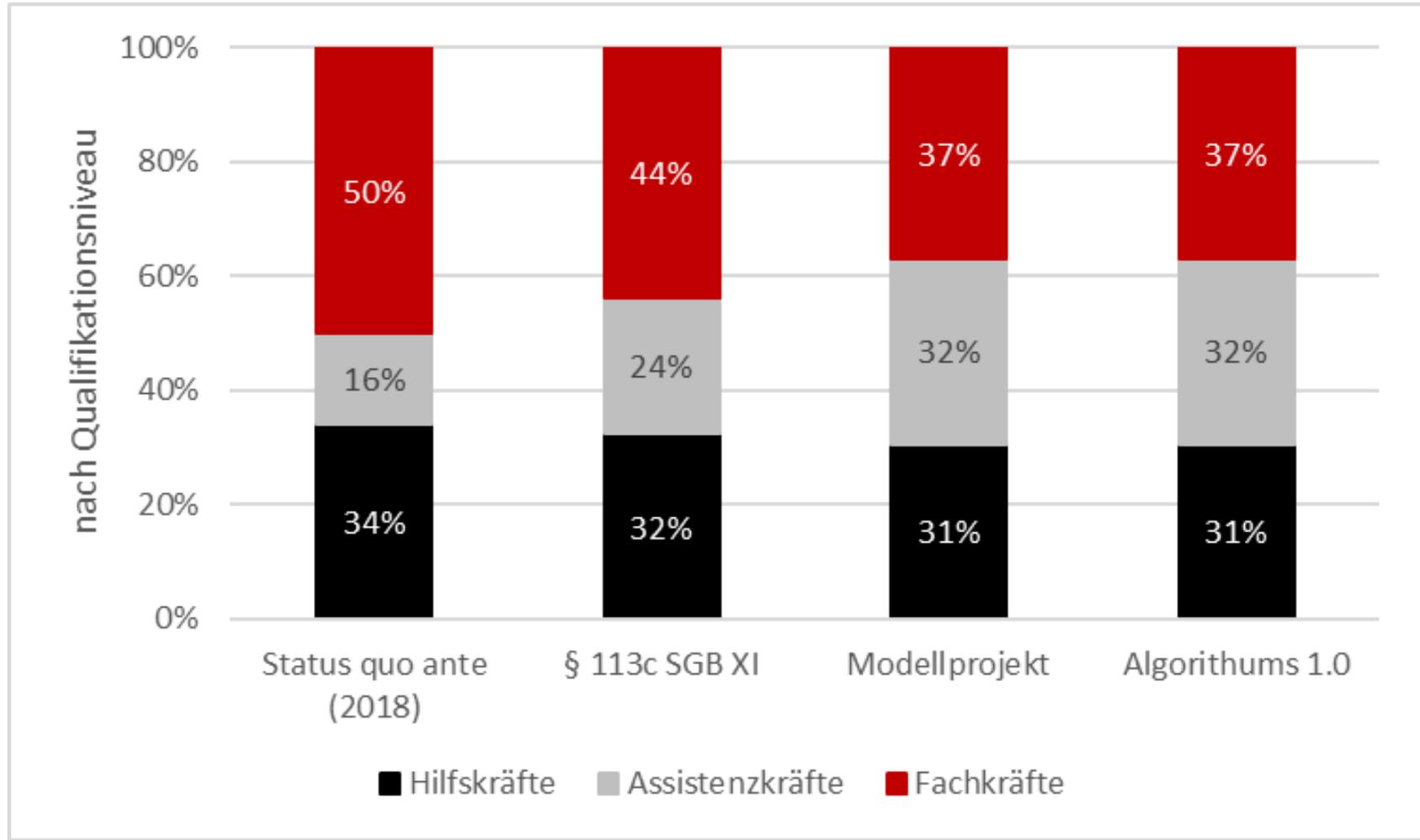
C. „Richtige“ Erbringung der Leistungen

„Zeitzuschläge“ erfordern Mehrpersonalisierung

Bundesdurchschnittliche Einrichtung mit 100 Bewohnenden



Bundesdurchschnittliche Einrichtung mit 100 Bewohnenden



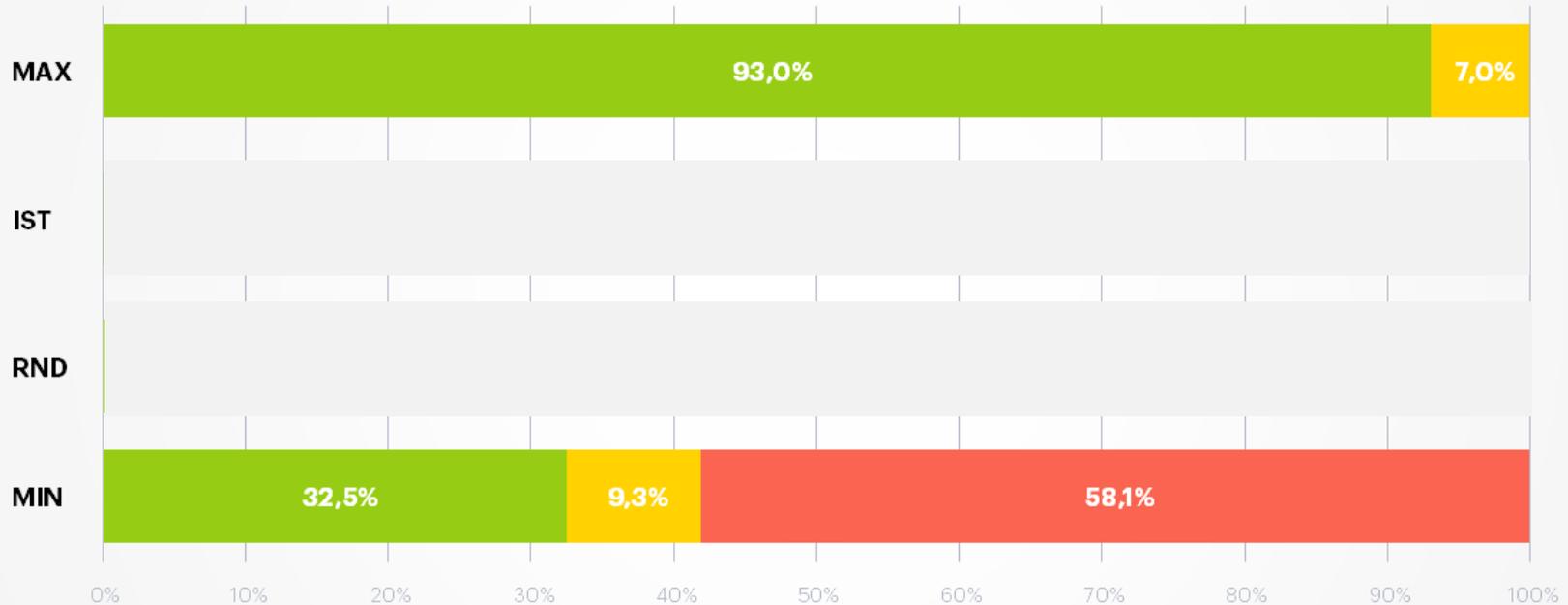
- I. Zentrale Ergebnisse des Projekts PeBeM
- II. Gesetzlichen Umsetzung
- III. Zielvision: kompetenzorientierte Bezugspflege
- IV. Personal- und Organisationsentwicklung in vier Schritten**
- V. Erste Erfahrungen im Modellprojekt
- VI. Fazit

Die Umsetzung kompetenzorientierter Bezugspflege erfordert das Durchlaufen von vier Schritten:

1. IST-Analyse der vorhandenen Qualifikationsniveaus, Kompetenzen und Potentiale
2. IST-Analyse der Arbeitsorganisation
3. Partizipative Entwicklung SOLL-Vision
4. Change Prozess – Der Weg vom IST zum SOLL

- Vorgehen bei der Kompetenzanalyse
 - Erhebung der aktuellen Verantwortungs- und Aufgabenbereiche
 - Ermittlung des vorhandene Wissen und Können
 - Abgleich der tatsächlichen Kompetenzen mit den im jeweiligen Qualifikationsniveau (QN) unterstellten
 - Weiterqualifizierung oder Anpassung der Aufgabenbereiche
- Von der Qualifikations- zur Kompetenzorientierung

Arbeitsorganisation im IST

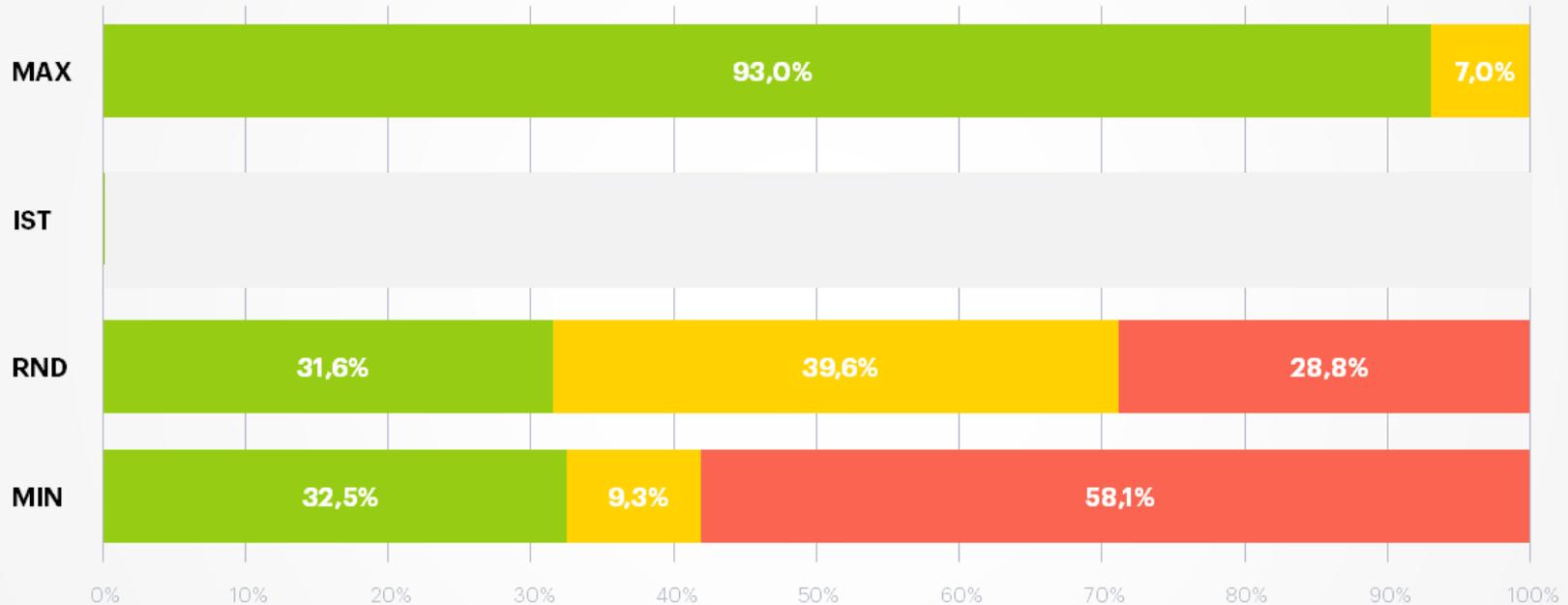


Echtdatenanalyse (122 Pflegeplätze, 10 Tage, 28.025 Datensätze)

qualifikationsgerecht überqualifiziert unterqualifiziert

Copyright: Michael Faust, Carita Grimm

Arbeitsorganisation im IST

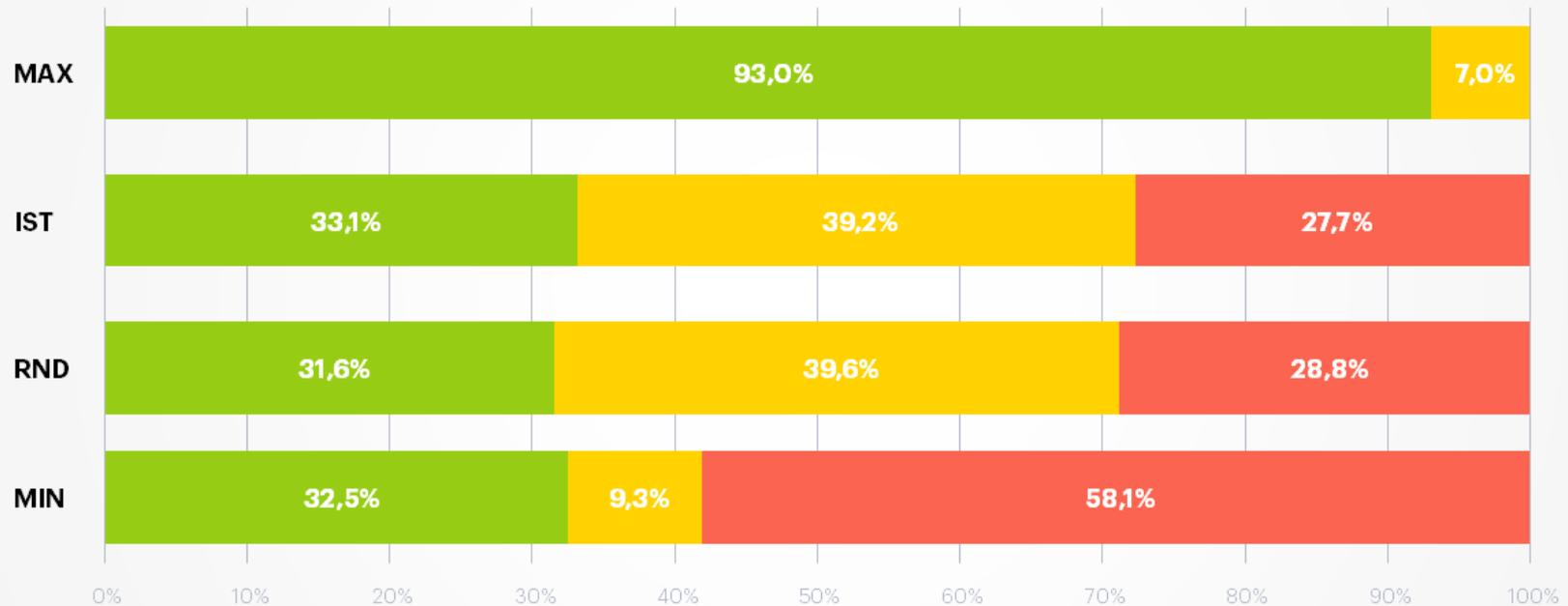


Echtdatenanalyse (122 Pflegeplätze, 10 Tage, 28.025 Datensätze)

qualifikationsgerecht überqualifiziert unterqualifiziert

Copyright: Michael Faust, Carina Grimm

Arbeitsorganisation im IST

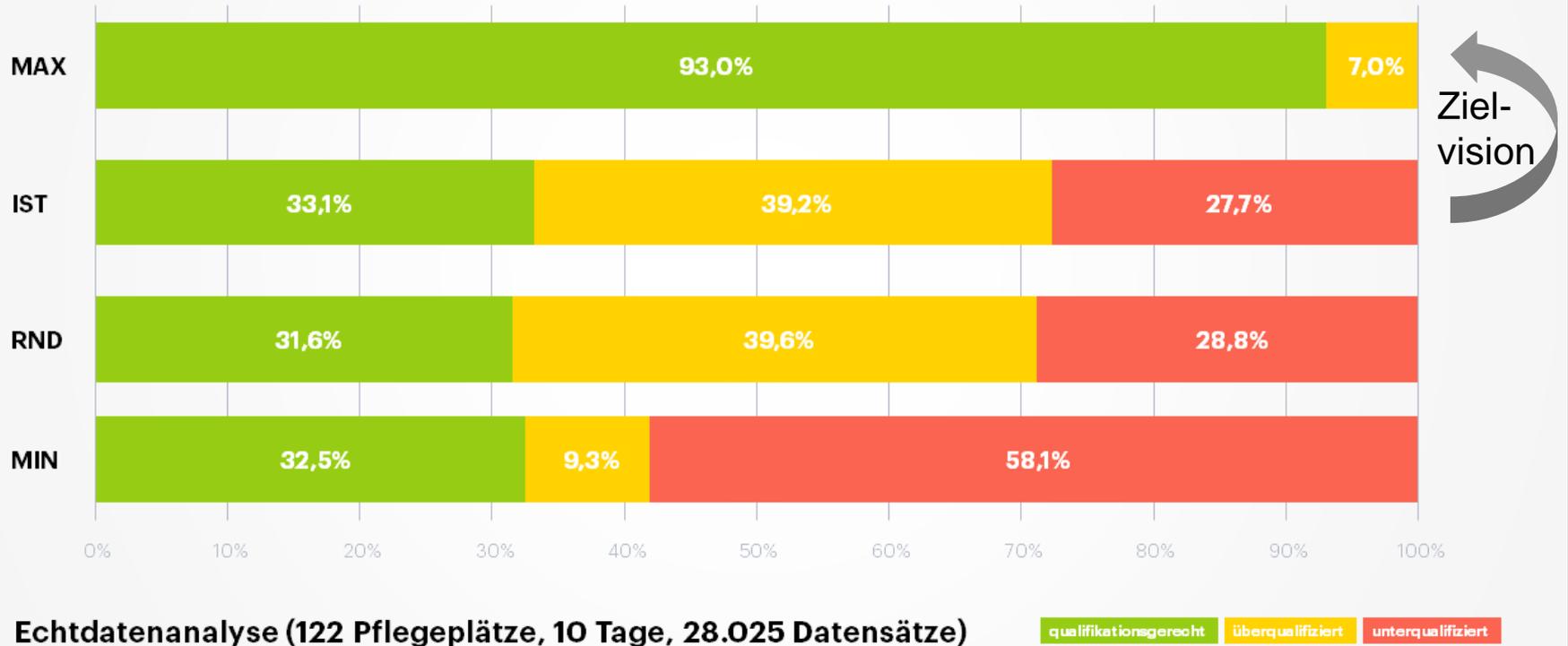


Echtdatenanalyse (122 Pflegeplätze, 10 Tage, 28.025 Datensätze)

qualifikationsgerecht
überqualifiziert
unterqualifiziert

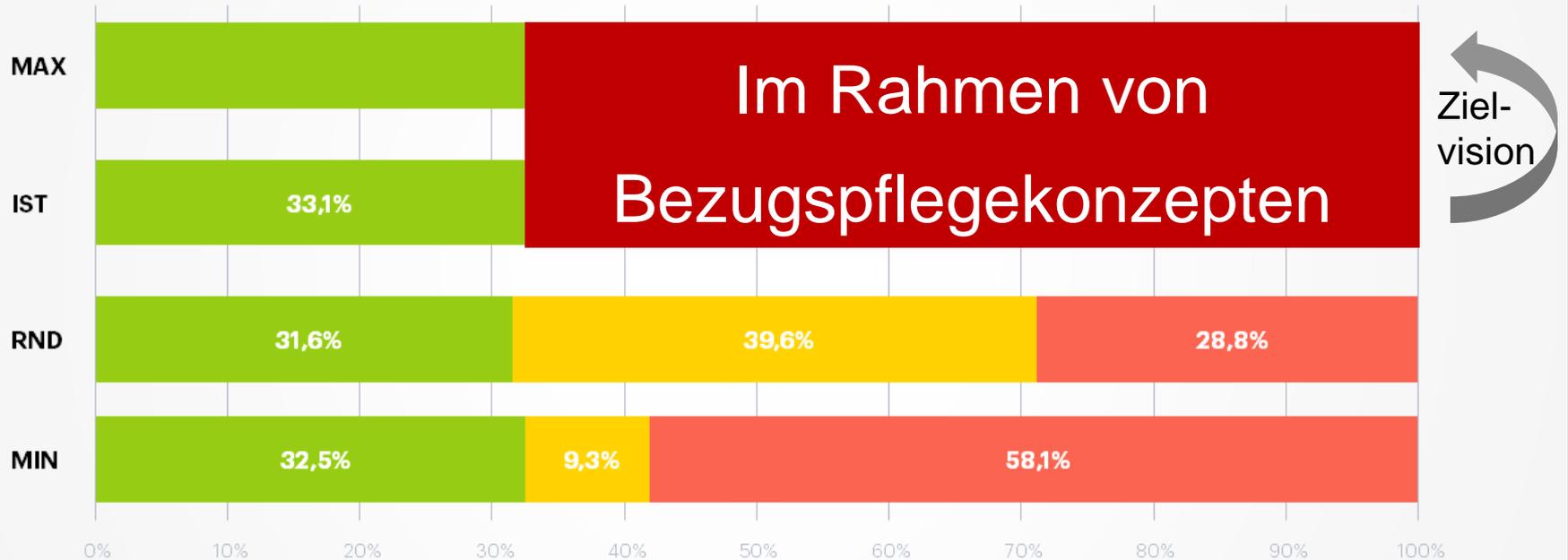
Copyright: Michael Faust, Carita Grimm

Arbeitsorganisation im IST



Copyright: Michael Faust, Carita Grimm

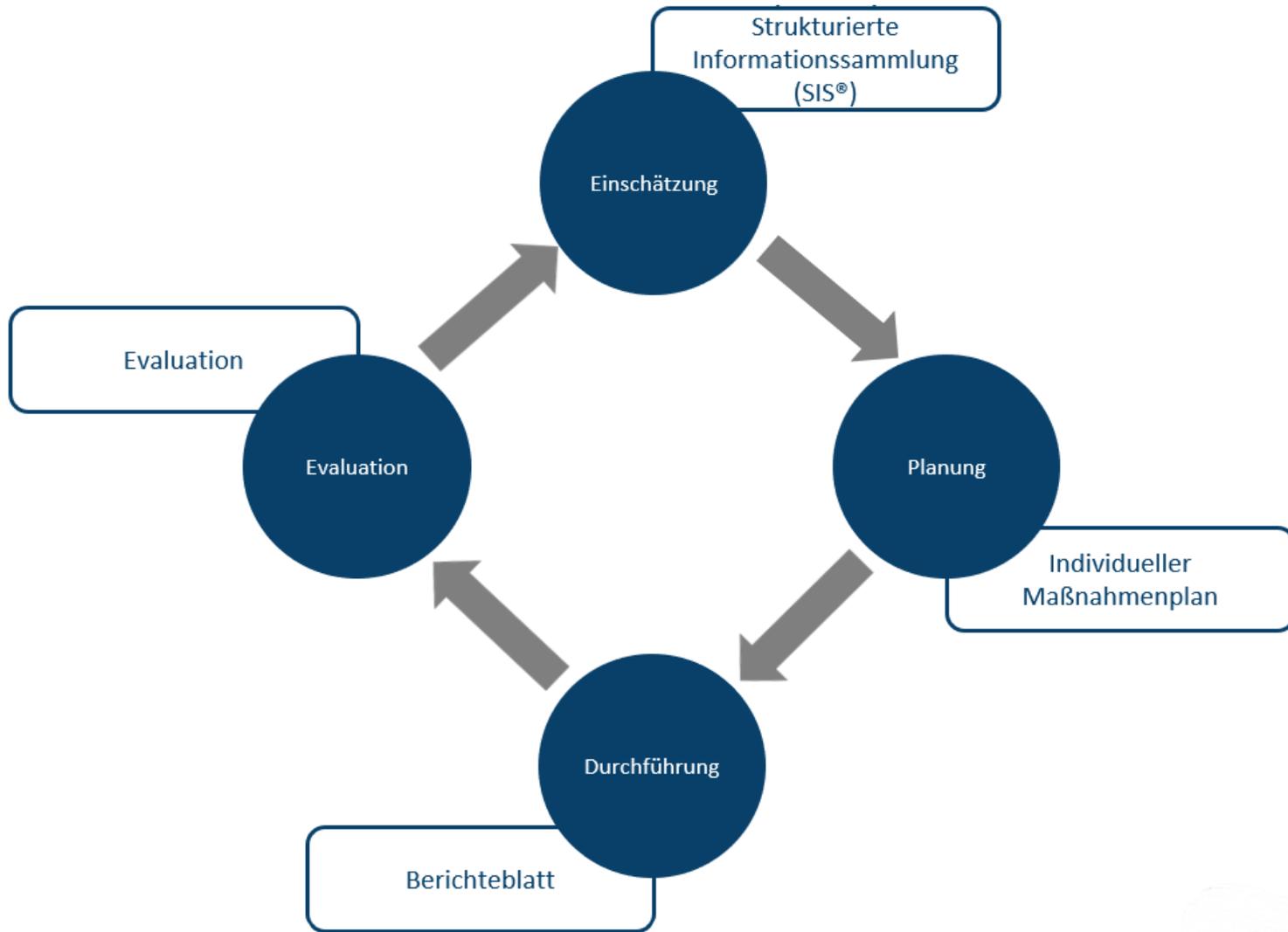
Arbeitsorganisation im IST

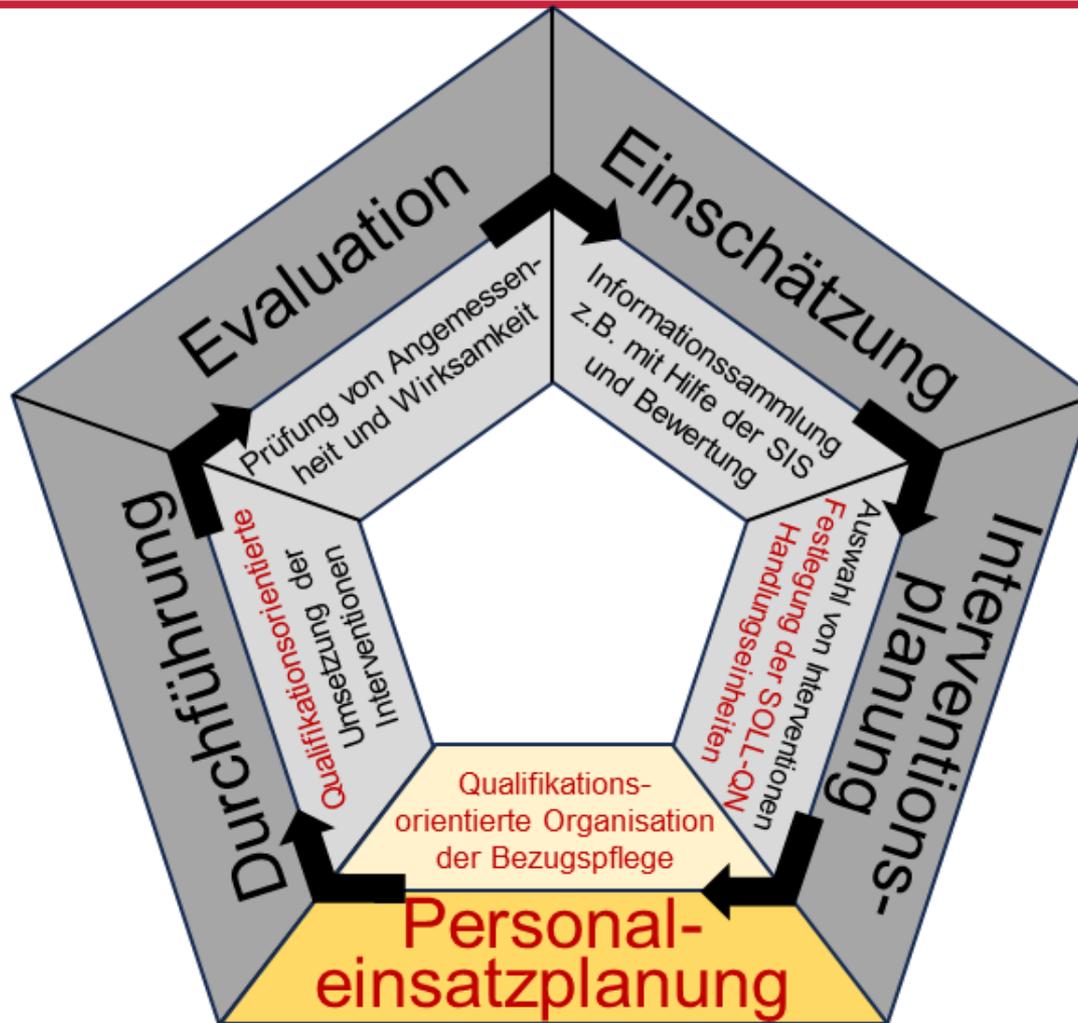


Echtdatenanalyse (122 Pflegeplätze, 10 Tage, 28.025 Datensätze)

qualifikationsgerecht überqualifiziert unterqualifiziert

Copyright: Michael Faust, Carita Grimm





**kompetenzorientierter Personaleinsatzplanungsprozess
aufbauend auf dem Pflegeprozess**

- Der Veränderungsprozess muss **einrichtungsindividuell**, **partizipativ** und **iterativ** mit allen Mitarbeitenden durchgeführt werden.
- Notwendige Schritte sind:
 - Pflegeplanung mit einem standardisierten Maßnahmenkatalog
 - Erhebung der Komplexität der Pflegesituation
 - Zuordnung der Maßnahmen zu den Qualifikationsniveaus gemäß Qualifikationsmixmodell
 - Erstellung einer Tourenplanung unter Berücksichtigung des jeweiligen Bezugspflegemodells sowie der Kompetenzen und Präferenzen der Pflegenden
 - Monitoring und ggf. Anpassung der Qualifikationspassung

- I. Zentrale Ergebnisse des Projekts PeBeM
- II. Gesetzlichen Umsetzung
- III. Zielvision: kompetenzorientierte Bezugspflege
- IV. Personal- und Organisationsentwicklung in vier Schritten
- V. Erste Erfahrungen im Modellprojekt**
- VI. Fazit

- Kompetenzanalysen sind wichtig und helfen Personalgespräche zu strukturieren.
- IST-Analyse der Arbeitsorganisation führt häufig zu „Überraschungen“.
- Bei SOLL-Vision steht derzeit die Qualifikationsorientierung im Vordergrund. Planung der „richtigen“ Leistungen und „richtige“ Leistungserbringung, sind nachgelagert.
- Zentrale Herausforderungen bei der Umsetzung sind
 - Bereitstellung des Mehrpersonals,
 - Akzeptanz neuer qualifikationsgerechter Rollen für Pflegekräfte,
 - Leistungsfähigkeit der Dokumentations- und Planungssoftware und des WLAN-Netzes,
 - Fähigkeiten der Führungskräfte.

- Sichtbare positive Effekte der Umsetzung
 - Mehr Fachkraftzeit für Fachkraftaufgaben
 - Geordneterer Arbeitsablauf – auch bei Personalausfall
 - Reduzierte strukturelle Überforderung für Pflegende
- Herausforderungen können sein:
 - Benötigt wird nicht nur einen Tourenplan, sondern auch Alternativpläne für Ausfälle
 - Qualifikationen und Kompetenzen stimmen nicht immer überein, auch nach Weiterqualifikation
 - Jede Veränderung bringt Unruhe in die Einrichtung

- I. Zentrale Ergebnisse des Projekts PeBeM
- II. Gesetzlichen Umsetzung
- III. Zielvision: kompetenzorientierte Bezugspflege
- IV. Personal- und Organisationsentwicklung in vier Schritten
- V. Erste Erfahrungen im Modellprojekt
- VI. Fazit**

- Gewinnen, Halten und Zurückgewinnen von Pflegepersonal ist der entscheidende Faktor für den Erfolg von Pflegeeinrichtungen und für die Sicherstellung der Versorgung.
- Notwendig hierfür ist die Steigerung der **Attraktivität** des Arbeitsplatzes durch verbesserte **Arbeitsbedingungen**, die zentral von der **Personalausstattung** abhängen.
 - Das neue Personalbemessungsverfahren ermittelt nach Qualifikationsniveaus differenzierte **bedarfsgerechte Personalmengen**. Die Obergrenzen nach § 113c SGB XI setzen diese aber nicht vollständig um.
 - Seine Umsetzung erfordert Personal- und Organisationsentwicklung, ansonsten verpufft die Mehrpersonalisierung.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Erste Hinweise:

https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/pflegeversicherung/forschung/Erste_Hinweise_zur_Umsetzung_einer_qualifikations-_und_kompetenzorientierten_Arbeitsorganisation.pdf

- Burfeindt, Corinna / Darmann-Finck, Ingrid / Stammann, Carina / Stegbauer, Constanze / Stolle-Wahl, Claudia / Zündel, Matthias / Rothgang Heinz (2024): Study protocol for the development, trial, and evaluation of a strategy for the implementation of qualification-oriented work organization in nursing homes, in: BMC Nursing Mar 26;23(1):201; doi: [10.1186/s12912-024-01883-3](https://doi.org/10.1186/s12912-024-01883-3), open access.
- Darmann-Finck, Ingrid (2021): Entwicklung eines Qualifikationsmixmodells (QMM) für die stationäre Langzeitpflege als Grundlage für Personalbemessungsinstrumente, in: Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen (ZEFQ), <https://doi.org/10.1016/j.zefq.2021.05.005>.
- Kalwitzki, Thomas / Rothgang, Heinz (2022) : Personalbemessung - auf dem Weg zu einem kompetenzorientierten Personaleinsatz?, in: WSI-Mitteilungen, Heft 5: 411-414; DOI: [10.5771 / 0342-300x-2022-5-411](https://doi.org/10.5771/0342-300x-2022-5-411).
- 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, Wagner Christian (2019): Quantifizierung der Personalverbesserungen in der stationären Pflege im Zusammenhang mit der Umsetzung des Zweiten Pflegestärkungsgesetzes. Expertise für das Bundesministerium für Gesundheit. https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/5_Publikationen/Pflege/Berichte/Abschlussbericht_Quantifizierung_der_Personalverbesserungen.pdf.