

HEIME

Roadmap zur Verbesserung der Personalsituation in der Pflege

Warum Sie jetzt an der Personalstrategie arbeiten sollten



Ein Flickenteppich von Regularien stellt Führungskräfte in der stationären Pflege vor Herausforderungen. Umso wichtiger, schon jetzt aktiv zu werden. Abbildung: rosenbaum nagy

In Anbetracht der schrittweisen Umsetzung der Roadmap zum PeBeM ist es schon jetzt unbedingt ratsam, sich mit einer mittelfristigen Personalstrategie zukunftssicher aufzustellen.

Von Roman Tillmann und Kip Sloane

Eine Roadmap klingt nach etwas Konkretem. Konkret lässt sich zum aktuellen Zeitpunkt aber eigentlich nur sagen, dass sich einiges verändern wird, dass diese Veränderungen längere Zeit in Anspruch nehmen werden als gedacht (mindestens bis Sommer 2023, wahrscheinlich eher bis 2025) und dass Sie in der Zwischenzeit unbedingt schon aktiv werden sollten.

// Diese Kleinteiligkeit der aktuellen Reformschritte führt dazu, dass es immer schwieriger wird, den Überblick zu behalten. //

Roman Tillmann und Kip Sloane

Die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs basiert dabei vor allem auf zwei Faktoren, zum einen auf der Komplexität der Übergangslösung, die immerhin mindestens zwei Jahre, gegebenenfalls sogar vier Jahre gelten wird und den notwendigen arbeitsorganisatorischen sowie organisationsentwicklungstechnischen Umstellungsbedarfen. Nachfolgend wird kurz skizziert, wie Sie sich in diesem Spannungsfeld mit der Entwicklung einer mittelfristigen Personalstrategie zukunftssicher aufstellen können.

Personalsteuerung ist der zentrale Erfolgsfaktor

Die Personalsteuerung ist der zentrale Erfolgsfaktor für Einrichtungen der Altenhilfe. Sie ist maßgeblich für die Qualität der Leistungserbringung,

beeinflusst erheblich die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und ist eine der entscheidenden wirtschaftlichen Stellschrauben. Bedauerlicherweise ist sie alles andere als trivial. Neben den menschlichen Faktoren, die mit ihren ganz eigenen Herausforderungen einhergehen, machen vielen Verantwortlichen aktuell vor allem auch die Vielzahl der regulatorischen Anforderungen zu schaffen. Eherlicherweise ist es aktuell schwer, den Überblick zu behalten, was alles verändert und angepasst wird. Neben den Klassikern, wie Landesheimgesetzen, novellierten Rahmenverträgen oder den inzwischen bereits gut bekannten Nachweisverpflichtungen, haben in 2020 vor allem die Corona-Anforderungen sowie der Ausblick auf die Reform der Pflegefinanzierung die Diskussion bestimmt. Sozusagen nebenher wurden aber auch Forderungen aus der konzertierten Aktion Pflege sukzessive in einzelne Gesetzesvorhaben überführt. Hierzu zählen z.B. das Pflegepersonalstärkungsgesetz, das Gesundheitsversorgungs- und Pflegeverbesserungsgesetz, die Bestrebungen zum allgemeinverbindlichen Tarifvertrag sowie unterschiedliche Digitalisierungspakete.

Steuerungssysteme auf den Prüfstand stellen

Diese Kleinteiligkeit der aktuellen Reformschritte führt dazu, dass es immer schwieriger wird, den Überblick zu behalten. Personal lässt sich inzwischen aus den unterschiedlichsten Budgets refinanzieren (SGB XI mit Eigenanteilsbelastung, ohne Eigenanteilsbelastung, SGB V etc.). Vor dem Hintergrund der aktuell noch ausbleibenden Refinanzierungsreform kann die Refinanzierung aus alternativen Budgets aus unterschiedli-

chen Gründen durchaus reizvoll sein, da so die Eigenanteile geschont werden. Sie müssen aber auch darauf achten, dass Sie diese unterschiedlichen Teilbudgets nachweislicher steuern. Demnach besteht der erste wichtige Teilbestandteil der mittelfristigen Personalstrategie aus einer tagesaktuellen Personalsteuerung. Je komplexer die Refinanzierungsstrukturen werden, desto feingliedriger und zielgenauer müssen Sie Ihre Personalsteuerung aufbauen. Je kleinteiliger die Personalbudgets werden (PpSG- oder GVPG-Zusatzpersonal), desto einfacher werden für die Kostenträger die Nachweisprüfungen. Umso wichtiger wird es, dass Sie tagessaktuell den Überblick über die gesamte Personaleinsatzmenge und die -kosten, die Belegungsdaten sowie die Kosten für Drittdienstleister haben. Um diese Feinheit in der Steuerung sicherstellen zu können, müssen bestehende Steuerungssysteme ertüchtigt oder komplett neu gedacht werden.

Die zweite Herausforderung besteht in den arbeitsorganisatorischen Anpassungsbedarfen, die Sie zur Vorbereitung der Umsetzung des Perso-

nalbemessungsverfahrens erwarten. Je nach Bundesland, in dem Sie tätig sind, sind kaum Steigerungen für die Personalausstattung der Pflegefachkräfte zu erwarten (unter Umständen sogar eine Verringerung). Stattdessen werden signifikante Anhebungen der Hilfskraftanteile erwartet. Aktuell ist aber die Arbeitsorganisation in den Einrichtungen darauf ausgerichtet, eine paritätische Verteilung zwischen Fach- und Hilfskräften abzubilden.

Personalentwicklungs-Ansätze, die heute schon die qualifikationsbezogenen Erkenntnisse aus den Rothgang-Gutachten berücksichtigen und innerhalb der gegebenen Möglichkeiten eine Entwicklung in die gewünschte Richtung ermöglichen, sollten unbedingt frühzeitig entwickelt und als zweite Säule in die Personalstrategie integriert werden. Mit Hilfe des GVPG können so z. B. zusätzliche Hilfskraftstellen (oder deren mittelfristige Ausbildung) refinanziert werden. Sie könnten diese Möglichkeit nutzen, um regionale Kooperationen zu bilden, um zukünftig weitere Hilfskräfte regelmäßig ansprechen oder ausbilden

zu können. Darüber hinaus können durch die systematische Erhöhung der Hilfskraftanteile auch arbeitsorganisatorische Veränderungen ausgetestet und kann die Umstellung vorbereitet werden. Dies gilt im besonderen Maße vor dem Hintergrund, dass es bis (nach) der Fertigstellung der Pilotprojekte zunächst keine zusätzlichen Mittel für Digitalisierung oder die Organisationsentwicklung geben wird.

Die Weichen proaktiv stellen

Um abschließend einen positiven Ausblick zu geben, lässt sich zumindest festhalten, dass die mittelfristigen Aussichten sehr gut sind. Das lang ersehnte Personalbemessungsverfahren wird kommen und es umfasst wichtige Bestandteile. Nach einem absehbaren Zeitraum wird die aktuelle Komplexität wieder zugunsten eines einheitlichen Bemessungsverfahrens reduziert. Nach derzeitigem Vernehmen wird das neue Bemessungsverfahren einen Bestandsschutz enthalten, sodass sich die Personalausstattung insgesamt nur verbessern kann und durch die Fokussierung der Hilfskrafttätigkeiten auch eine realistische Chance gegeben ist, die benötigten Kräfte am Markt zu finden. In der Zwischenzeit liegt es an Ihnen, proaktiv die Weichen zu stellen, damit der Übergang erfolgreich verläuft, denn hier lässt man Sie zugegebenerweise im Regen stehen. Sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus Organisations-Perspektive sollten Sie in der Übergangszeit kreativ werden, um die mittelfristigen Chancen bestmöglich nutzen zu können. Bei genauerer Auseinandersetzung mit dem aktuellen Flickenteppich der neuen Regularien ergeben sich zumindest ein paar Lücken, mit Hilfe derer Sie den Übergang ins neue System möglichst gut gestalten können.

■ Roman Tillmann ist Geschäftsführender Partner der rosenbaum nagy unternehmensberatung; tillmann@rosenbaum-nagy.de

■ Kip Sloane ist Seniorberater bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung; sloane@rosenbaum-nagy.de

Verantwortung für Mensch und Natur

Wir nutzen in unserer neuen Kollektion bevorzugt nach Fairtrade-Standards gehandelte Baumwolle. Zusammen mit unserem ressourcenschonenden Textilkreislauf setzen wir ein Zeichen. Gehen Sie mit uns den Weg in eine gesündere und sichere Zukunft. Erfahren Sie mehr über unsere nachhaltigen Lösungen für Ihre Arbeitskleidung.

Gemeinsam für eine gute Pflege.

Ich berate Sie gerne: Rolf Müller-Arndt, Key Account Manager G&P
0151 16828352 | rolf.mueller-arndt@cws.com

CWS.COM/HEALTHCARE