



Foto: fotolia/digital-designer

Personalprozesse optimieren

Die neue Personalbemessung ändert die Personalstruktur grundlegend. Der Personalbedarf und die Fachkraftquote werden für jede Einrichtung individuell anhand der jeweiligen Pflegegradstruktur ermittelt. Es wird ein Mehrbedarf an Pflegepersonal geben, vor allem in den einzelnen Qualifikationsstufen. Die zweite Folge der vierteiligen Reihe zur Personalbemessung thematisiert die Personalgewinnung.

DAS PROBLEM

Das Gesundheitsversorgungsweiterentwicklungsgesetz (GVWG) hat die Rahmenbedingungen der Pflegebranche bereits mit Einführung der Tarifpflicht (§ 72 Abs. 3 ff. SGB XI) in der Pflege und Betreuung grundlegend verändert. Mit Umsetzung der neuen Personalbemessung in vollstationären Einrichtungen (§ 113 c SGB XI) folgt ab dem 1. Juli 2023 nun der nächste und zugleich letzte Reformschritt, der – je nach Bundesland und Einrichtung unterschiedlich große – Veränderungen in der Zusammensetzung und Menge des Pflege- und Betreuungspersonals zur Folge haben wird. Um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es sehr kurzfristig Strategien und Lösungen, wie die zusätzlichen Mitarbeiter:innen qualifiziert bzw. gewonnen werden können.

Lösung: Wie bereits im ersten Artikel dieser Serie beschrieben, ändert sich mit der Einführung der neuen Personalbemessung nach § 113 c SGB XI (Pe-BeM) die Personalstruktur in der stationären Pflege grundlegend. Denn: Ab dem 1. Juli 2023 wird nach Hilfskraftpersonal ohne Ausbildung, Hilfskraftpersonal mit einjähriger Ausbildung und Fachkraftpersonal unterschieden, wobei jede dieser Gruppen eigene, pflegegradabhängig unterschiedlich Personalschlüssel zugeordnet sind. Somit werden der Personalbedarf und die Fachkraftquote für jede Einrichtung individuell anhand der jeweiligen Pflegegradstruktur ermittelt. Je nach Bundesland und Einrichtung kann dies zu erheblichen Veränderungen im Vergleich zur heutigen Zusammensetzung und Menge des Pflege- und Betreuungspersonals führen.

Um nun kurzfristig das weitere Vorgehen zur Erfüllung der zukünftigen Anforderungen planen und umsetzen

zu können, sollten zunächst die einrichtungsindividuellen Auswirkungen identifiziert werden. Hierzu dienen folgende Leitfragen:

- Wie setzt sich das Pflege- und Betreuungspersonal in der jeweiligen Einrichtung ab Juli 2023 zusammen: Wie viele Vollzeitstellen an Fachkraftpersonal, Hilfskraftpersonal mit einjähriger Ausbildung sowie Hilfskraftpersonal ohne Ausbildung müssen vorgehalten werden?
- Welche Abweichungen gibt es zur heutigen Personalstruktur: Wie hoch ist der Bedarf an zusätzlichen Kräften in den einzelnen Qualifikationen?

In zahlreichen Bundesländern wird die neue Personalbemessung eine starke bis sehr starke Ausweitung der Personalmenge, vor allem bei den Nicht-Fachkräften (bis zu 50 Prozent), bewirken. Die Veränderungen im Bereich der Fachkräfte werden dagegen in den meisten Einrichtungen nicht so deutlich

DER RAT FÜR DIE PRAXIS

- Basis aller weiteren Schritte ist die Ermittlung der konkreten Bedarfe durch Abgleich der aktuellen und zukünftigen Personalzusammensetzung.
- Einfachste Möglichkeit zur Deckung der Mehrbedarfe ist die Aufstockung der Stellenumfänge der Bestandsmitarbeitenden.
- Erfolgsrezept für die erfolgreiche Personalgewinnung und -bindung ist die Entwicklung und Umsetzung einer ganzheitlichen Strategie.
- Der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke schafft die Grundvoraussetzungen für die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber. Hier wird die positive Abhebung von den Mitbewerbern konkret geplant und umgesetzt.
- Die Neuausrichtung des Personalmanagements schafft die Grundvoraussetzungen dafür, dass die Arbeitgebermarke auch im Alltag erlebbar ist.

ausfallen. Um die Gruppe der einjährig-ausgebildeten Kräfte wird wohl der größte Wettbewerb entstehen und es könnte zu einem Engpass kommen, da diese Kräfte in den meisten Einrichtungen bislang in nur sehr geringer Anzahl vorhanden sind. Erschwerend kommt hinzu, dass die Gesamtzahl der Pflegehilfskräfte mit der benötigten einjährigen Ausbildung auf dem Personalmarkt vergleichsweise gering ist, da es nach bisheriger Systematik keine Rolle spielte, ob Hilfskräfte über eine solche Ausbildung verfügen oder nicht.

Hinsichtlich der Deckung der Personalmehrbedarfe gilt, dass überall dort, wo Mehrbedarfe in den einzelnen Qualifikationsstufen nicht durch ein einfaches Aufstocken bisheriger Teilzeitstellen gelöst werden können, Mitarbeitende entweder qualifiziert oder neu gewonnen werden müssen. Das Problem bei der Qualifikation: Organisationen, die bis heute keine Qualifikationsmaßnahmen angestoßen haben, werden es zeitlich nicht mehr schaffen, eine ausreichende Anzahl an einjährig-ausgebildeten Pflegehilfskräften auszubilden. Somit verbleibt in vielen Fällen nur die Option der Gewinnung neuer Kräfte. Doch wie kann es gelingen, sich im Kampf um eine solch knappe Ressource gegen die Mitbewerber durchzusetzen? Insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass mit der Einführung der Tarifpflicht das Gehalt als elementarer Unterscheidungsfaktor nahezu entfallen ist.

Es kommt es auf die richtige Strategie an. Wer erfolgreich Personal gewinnen und es dauerhaft an sich binden möchte, sollte geplant vorgehen und sich dem Thema ganzheitlich widmen. In Zeiten, in denen das Monetäre nicht mehr der alles entscheidende Faktor ist, müssen andere Mittel und Wege gefunden werden, um sich positiv von den Mitbewerbern abzuheben. Hierzu hat rosenbaum nagy einen Ansatz entwickelt, der auf zwei zentralen Handlungssträngen beruht:

1. Entwicklung einer passgenau zugeschnittenen Arbeitgebermarke (Employer Brand), die im Einklang mit der Unternehmensmarke, Personalstrategie und Führungskultur steht.
2. (Neu)Ausrichtung aller Bereiche des Personalmanagements durch Optimierung der bestehenden Prozesse sowie die Identifizierung und Verwirklichung neuer Potenziale.

Beim Prozess der Arbeitgebermarkenbildung geht es zunächst darum, die Stärken der eigenen Organisation herauszuarbeiten und mit den dabei gewonnenen Erkenntnissen eine authentische Arbeitgebermarke aufzubauen. Dabei werden die zentralen Herausforderungen in den Bereichen Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung identifiziert und darauf basierend ein Zielbild entwickelt, wie zukünftig die positive Abhebung von Mitbewerbern gelingen kann. Dies kann etwa ein spezielles Konzept zur Betrieblichen Ge-

sundheitsförderung oder zum generationenübergreifenden Arbeiten, ein Maßnahmenpaket zur Verbesserung der Work-Life-Balance oder auch ein attraktives Angebot an Corporate Benefits sein. Im nächsten Schritt werden dann konkrete Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung erarbeitet und umgesetzt.

Im zweiten Handlungsstrang werden zeitgleich die Bereiche des Personalmanagements neu ausgerichtet. Konkret bedeutet dies, dass Prozesse, wie z. B. der Einstellungsprozess, das Onboarding oder auch die Personalentwicklung optimiert werden. Ziel ist es, die neue Arbeitgebermarke – möglichst ab dem ersten Kontakt – auch in der Realität positiv erlebbar zu machen. Schließlich gibt es nichts Schlimmeres, als einen neuen Mitarbeitenden zu gewinnen, diesen aber bereits nach kurzer Zeit wieder zu verlieren, weil es etwa im Rahmen der Einarbeitung nicht gelungen ist, ihn oder sie erfolgreich in die Arbeitsabläufe einzuarbeiten und menschlich zu integrieren.

Einfach zusammengefasst: Grundvoraussetzung, um erfolgreich Personal gewinnen und binden zu können ist, dass die potenziellen neuen Mitarbeitenden die Organisation als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen. Darüber hinaus sollte nach innen und außen klar erkennbar sein, welche Mehrwerte im Vergleich zu anderen Arbeitgebern geboten werden.

MEHR ZUM THEMA

Info: www.rosenbaum-nagy.de



Roman Tillmann,
Diplom-Kaufmann,
Partner der Rosenbaum
Nagy Unternehmens-
beratung GmbH

Daniel Beckers, Diplom-
Betriebswirt, Geschäfts-
bereichsleiter HR,
Rosenbaum Nagy Unter-
nehmensberatung GmbH

