



Foto: fotolia/digital-designer

# Arbeitsabläufe reorganisieren

Die neue Personalbemessung löst einen Veränderungsprozess in der Branche aus. Der Personalmix verändert sich durch die Einführung der dritten Qualifikationsstufe, den einjährig ausgebildeten Kräften, und durch die Auflösung der bisherigen starren Fachkraftquote. In der letzten Folge der vierteiligen Reihe geht es um die Auswirkungen auf die Personalsteuerung und Arbeitsorganisation.

## DAS PROBLEM

Das Gesundheitsversorgungsweiterentwicklungsgesetz (GVWG) hat einen ganz erheblichen Einfluss auf die Rahmenbedingungen der stationären Pflegebranche. Neben der eingeführten Tarifpflicht wird insbesondere die neue Personalbemessung in vollstationären Pflegeeinrichtungen (§ 113 c SGB XI) einen Veränderungsprozess in der Branche auslösen. Je nach Bundesland sind diese Auswirkungen unterschiedlich stark und können zu deutlichen Personalzuwächsen führen. Zudem verändert sich der Personalmix durch die Einführung der dritten Qualifikationsstufe, den einjährig ausgebildeten Kräften und die Auflösung der bisherigen starren Fachkraftquote. Dies wird Auswirkungen auf die Personalsteuerung, Arbeitsabläufe und Arbeitsteilung haben, die entsprechend umgesetzt werden müssen.

**Lösung:** In den vorherigen Artikeln dieser Serie wurde aufgezeigt, wie neben der Anpassung der Personalstrategie mit entsprechenden Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung auch die Wirtschaftlichkeit durch die erfolgreiche Vorbereitung und Führung von Pflegesatzverhandlungen gesichert werden kann. Es gilt nun, den Veränderungsprozess in den Einrichtungen vorzubereiten, der aus der Umsetzung des § 113 c SGB XI resultieren muss. Ab dem 1. Juli 2023 wird das Personal in die folgenden Qualifikationsgruppen untergliedert:

- o Hilfskraftpersonal ohne anerkannte Ausbildung (QN 1,2)
- o Hilfskraftpersonal mit einjähriger Ausbildung (QN 3)
- o Fachkraftpersonal (QN 4)

Jede dieser Gruppen wird pflegegradabhängig über eigene Personalschlüssel ermittelt. Die Höchstgrenzen, die jede Einrichtung erreichen darf, stehen im

§ 113 c Abs. 1. Im Ergebnis dieser Reformumsetzung werden Personalmenge und Fachkraftquote für jede Einrichtung neu und vor allem individuell ermittelt, entsprechend der vorhandenen bzw. prospektiven Pflegegradstruktur sowie der gewünschten Ausschöpfung der Höchstgrenzen.

Die gemeinsame Empfehlung des GKV-Spitzenverbandes und die Vereinigungen der Träger der Pflegeeinrichtungen auf Bundesebene stellt zudem klar, dass die Höchstgrenzen für die drei Qualifikationsstufen sogar unterschiedlich ausgeschöpft werden dürfen. Es gibt also viel Spielraum zur Personalbemessung und zur Veränderung der Fachkraftquote.

Dies hat aus Sicht der Autoren zwei notwendige Anpassungen zur Folge: Die Anpassung der Personalsteuerungsinstrumente als auch die Reorganisation der Pflege- und Wohnbereichsabläufe sowie Überarbeitung der Personaleinsatzplanung.

## DER RAT FÜR DIE PRAXIS

- Personalmengen für Hilfs- und Fachkräfte sowie einjährig ausgebildete Kräfte auf Basis typischer und erwarteter Belegungs- und Pflegegradstrukturen simulieren und mit der heutigen Personalstruktur vergleichen. Festlegung der gewünschten Ausschöpfung der Höchstgrenzen nach § 113 c Abs. 1.
- Prüfen, ob eine Beantragung von PpSG- oder GPVG-Stellen erfolgen oder landespezifische Sonderpersonalschlüssel (PDL, QM, Hygiene) ausgeschöpft werden sollen, um einen höheren Besitzstandsanspruch nach § 113 c Abs. 2 zu erreichen.
- Anpassung der kurz- und mittelfristigen Personalsteuerungsinstrumente an das neue Verfahren.
- Initiierung und Steuerung eines Veränderungsprozesses, der sowohl die Arbeitsabläufe und Klärung von Schnittstellen zwischen den Mitarbeiter:innen-Gruppen als auch die Personaleinsatzplanung umfasst.
- Ggf. vorgeschaltet: Kernprozesse und Arbeitsabläufe auf den Wohnbereichen erfassen.
- Konzeptionelle Anpassung der Pflegeabläufe und Abklärung der zukünftigen Schnittstellen in der Pflege/Hauswirtschaft.

### Anpassung der Personalsteuerungsinstrumente

Zunächst kann festgehalten werden, dass die Steuerungskomplexität durch die Einführung des § 113 c abnimmt.

Die einst durch die verschiedenen vorangegangenen Reformstufen entstandenen zusätzlichen Personalmengen und -refinanzierungen, z. B. die zusätzlichen Pflegefachkraftstellen nach dem Pflegepersonal-Stärkungsgesetz (PpSG) oder die zusätzlichen Hilfskraftstellen nach dem Versorgungsverbesserungsgesetz (GPVG), sollen zukünftig alleamt in den bundeseinheitlichen Personalanhaltswerten nach § 113 c enthalten und müssen nicht mehr gesondert beantragt, abgerechnet und nachgewiesen werden. Leider hat dies zur Folge, dass diese Personalstellen zukünftig zusätzlich von den Bewohner:innen bezahlt werden müssen. Heute werden diese Stellen direkt von der Pflege- und Krankenkasse bezahlt. Hierbei ist darauf zu achten, dass diese zusätzlichen Stellen noch bis zum 30. Juni 2023 beantragt werden können und dadurch ggf. die Besitzstandsregel zur Überleitung in das neue Personalbemessungsverfahren für die Einrichtung greift.

Zukünftig müssen die Personalsteuerungsinstrumente drei Qualifikati-

onsgruppen belegungs- und pflegegradabhängig abbilden können. Empfehlenswert ist dabei eine kurz- und mittelfristige Steuerungsperspektive, die sowohl prospektiv als auch retrospektiv betrachtet werden sollte.

Die taggenaue auslastungs- und belegungsabhängige Steuerung des Pflegepersonals stellt bereits im heutigen System eine der zentralen Herausforderungen im Tagesgeschäft der stationären Pflege dar. Durch das neue Verfahren wird sie nun etwas komplexer, ist aber bei Einsatz geeigneter Steuerungsinstrumente beherrschbar. Ratsam ist, die kurzfristige nettobasierte Steuerung direkt in die Dienstplansoftware zu implementieren, so dass auf Basis der tagesaktuellen Belegung die Anwesenheitsstunden der drei Qualifikationsstufen automatisch berechnet und dem Dienstplaner als Orientierungsgröße angezeigt werden.

### Reorganisation der Abläufe und Überarbeitung der Einsatzplanung

Das neue Personalbemessungsverfahren, das neben den Pflegefach- und hilfskräften nun auch den Einsatz von einjährig-ausgebildeten Pflegekräften vorgibt, wird auch Auswirkungen auf die Organisation der Arbeit haben.

Insbesondere vor dem Hintergrund, dass in vielen Einrichtungen insgesamt mehr Personal zur Verfügung stehen wird und die alte Fachkraftquote aufgelöst wird. Der Zuwachs findet meist bei den Hilfskräften und einjährig ausgebildeten Kräften statt. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die zukünftige Arbeit wird sein, frühzeitig Verständnis und Akzeptanz für die neue Art sowie Struktur der Zusammenarbeit bei den Pflegekräften zu gewinnen.

Es muss somit ein Veränderungsprozess im Hinblick auf die Wohnbereichs- und Pflegeabläufe angestoßen werden, auch und vor allem mit Fokus auf das Rollenverständnis aller beteiligten Mitarbeiter:innen. Die Arbeitsabläufe müssen überprüft und die Arbeitsteilung zwischen Fachkräften und Hilfskräften sowie den „neuen“ einjährig ausgebildeten Kräften neu sortiert werden. Auch die Schnittstellen zur Hauswirtschaft sind hierbei einzubeziehen. Dabei muss auch das Selbstverständnis der Qualifikationsgruppen in den Blick genommen und moderiert werden – wie bei jedem Change-Prozess üblich.

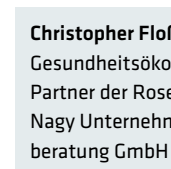
Die neue Personalbemessung bietet also einige Chancen, die Arbeit in der Pflege besser gestalten zu können, erfordert aber auch einiges an Anpassungsmaßnahmen und Veränderungsprozessen. Ein „Weiter so“ mit den bisherigen Personalsteuerungsinstrumenten und Arbeitsabläufen wird nicht funktionieren.

### MEHR ZUM THEMA

Info: [www.rosenbaum-nagy.de](http://www.rosenbaum-nagy.de)



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



**Christopher Floßbach,**  
Gesundheitsökonom,  
Partner der Rosenbaum  
Nagy Unternehmens-  
beratung GmbH