



Foto: fotolia/digital-designer

Die Arbeitsorganisation der neuen PeBeM-Welt anpassen

Die neue Personalbemessung nach § 1113 c SGB XI bringt grundlegende Überlegungen zur Umstrukturierung von Organisationsabläufen mit sich. Dies erfordert, neue Ansätze zu entwickeln oder bereits bestehende Konzepte anzupassen.

DAS PROBLEM

Die mögliche Umsetzung der neuen Personalbemessung nach § 113 c SGB XI (PeBeM) zeigt erforderliche Veränderungen in den strukturellen und personellen Rahmenbedingungen der stationären Langzeitpflege auf. Besondere Herausforderungen bringen beispielsweise die Ermittlung des Personalbedarfs, die Veränderungen aufgrund der neuen Qualifikationsniveaus 1 bis 4 und eines damit einhergehenden neuen Qualifikationsmixes sowie grundlegende Überlegungen zur Umstrukturierung von Organisationsabläufen mit sich. Es ist von großer Bedeutung sicherzustellen, dass selbst angesichts dieser Veränderungen die Bezugspflege und die Mitarbeiterzufriedenheit in der Langzeitpflege erhalten bleiben.

Lösung: Die Festlegung der Maximalausstattung im Rahmen der neuen Personalbemessung ist mit dem Inkrafttreten des § 113 c SGB XI am 1.7.2023 bereits bundesweit einheitlich geregelt. Aktuell werden in den Landesrahmenverträgen die Mindestausstattung für das Pflege- und Betreuungspersonal definiert, während die Einrichtungen vor der Herausforderung stehen, die bedarfsgerechte personelle Besetzung zwischen dieser Mindest- und Höchstgrenze für sich zu ermitteln.

Empfehlenswert ist, die zukünftige Personalmenge je Qualifikation in einem gemeinsamen Prozess mit den Leitungskräften und weiteren Mitarbeitenden aus dem Team zu erarbeiten. In einem solchen Prozess sollte zunächst überlegt werden, an welchen Stellen und mit welcher Qualifikation die größte Entlastung erreicht werden kann, sodass beispielsweise die Tätigkeiten, wie die Vorbehaltsaufgaben oder die bewohnerbezogene Bezugspflege, zu jeder

Zeit gesichert sind. Dabei ist die Prüfung der aktuellen Arbeitsstrukturen von entscheidender Bedeutung und bildet den ersten und wichtigsten Schritt, um die zukünftige personelle Anforderung in den unterschiedlichen Qualifikationsbereichen zu identifizieren.

Bei der Analyse der Arbeitsabläufe können die folgenden Leitfragen herangezogen werden:

- Welche Arten von Leistungen werden erbracht, sowohl in Bezug auf direkte als auch indirekte Pflege sowie Betreuung?
- Zu welchen Zeitpunkten im Tagesverlauf fallen die Leistungen an?
- Welche Wege- und Rüstzeiten sind zu berücksichtigen?
- Sind die Tätigkeiten disponibel?
- Welche Qualifikation ist mindestens notwendig, um diese Leistungen adäquat durchzuführen?
- Wie kann sich eine angemessene Arbeitsteilung und -organisation gestalten?

DER RAT FÜR DIE PRAXIS

- Initiierung eines Veränderungsprozesses unter Einbezug der Führungs- und Leitungsfunktionen sowie Mitarbeitenden aus den Teams.
- Prüfung der aktuellen Arbeitsstrukturen, um die zukünftige personelle Ausstattung in den unterschiedlichen Qualifikationsbereichen festzulegen.
- Abklärung der zukünftigen Schnittstellen in der Pflege/Hauswirtschaft.
- Konzeptionelle Anpassung der Arbeitsteilung und -organisation.
- Weiterentwicklung der Arbeitsablauforganisation im Hinblick auf eine stationäre Tourenplanung.

- Welche Auswirkungen ergeben sich auf bestehende Schnittstellen, beispielsweise die Hauswirtschaft? Ist eine Verlagerung von Aufgaben erforderlich?

Der aus dieser Analyse resultierende Personalbedarf für alle drei Qualifikationen lässt sich dann am besten in einem Grunddienstplan für einen exemplarischen Tag simulieren. Dies führt meist zu der Erkenntnis, dass in größeren Dienstplaneinheiten geplant werden muss, um die rechnerische Mehrpersonalisierung je bestehender Dienstplaneinheit auch in einem zusätzlichen Dienst praktisch realisieren zu können.

Bei der Ermittlung der neuen Personalschlüssel müssen weiterhin auch die heutigen (Un)Möglichkeiten am Arbeitsmarkt und die sich aus einer möglichen Mehrpersonalisierung ergebende Erhöhung des einrichtungseinheitlichen Eigenanteils mitberücksichtigt werden (siehe Grafik).

Nachdem die aus dem Prozess heraus ermittelte Personalmenge anschließend in den Pflegesätzen möglichst erfolgreich verhandelt worden ist, müssen zur konkreten Umsetzung weitere Schritte in der Anpassung der täglichen Arbeitsorganisation folgen. Dazu zählen einerseits Themen der Arbeitsorganisation im weiteren Sinne, wie die Weiterentwicklung des Grunddienstplans aufgrund der Neuausrichtung des Personaleinsatzes oder ein Konzept zum Ausfallmanagement.

Der aufgrund der neuen Personalausstattung und einer veränderten Fachkraftquote entstehende veränderte Qualifikationsmix erfordert andererseits auch Eingriffe in die Arbeitsorganisation im engeren Sinn, vor allem die Neuaufteilung der Aufgaben unter den Mitarbeitenden.

Eine klare Aufgabenteilung und eindeutige Zuständigkeiten schaffen unter den Mitarbeitenden und Bewohnerinnen und Bewohnern

- eine hohe Transparenz,
- gewährleisten die Bezugspflege,
- sichern die Vorbehaltsaufgaben,
- minimieren Missverständnisse,
- verbessern die Kommunikation und
- fördern insgesamt ein positives Arbeitsklima.

Stationäre Tourenplanung bietet die Chance, Abläufe neu zu denken

Die Entzerrung der Aufgaben durch eine durchdachte Konzeption kann zudem belastende Arbeitsspitzen abmildern. Eine äußerst wichtige Konsequenz dieser Neustrukturierung liegt in der Freisetzung von zusätzlicher Zeit für die Bewohnerinnen und Bewohner. Ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Arbeitsablauforganisation kann beispielsweise die stationäre Tourenplanung sein, die die Arbeit innerhalb eines Teams fair und entsprechend der Fachkompetenzen verteilt. Das Instrument der Tourenplanung bietet nicht nur in der ambulanten Pflege, sondern auch in der stationären Langzeitpflege die Chance, die Abläufe neu und verlässlich zu denken und den Arbeitseinsatz bedarfs- und qualifikationsgerecht zu organisieren.

Das Erarbeiten solcher Umstrukturierungsmaßnahmen sollte mit den Mitarbeitenden zusammen durchgeführt werden. Diese kennen die eigenen zeitlichen Belastungsspitzen und Ressourcen sowie die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner am besten. Die Gestaltung der eigenen Prozessabläufe führt zu einer höheren Identifikation mit dem eigenen Unternehmen und einer verbesserten Akzeptanz in der Umsetzung im Team.

ERMITTLUNG DES NEUEN PERSONALBEDARFS



Grafik: Rosenbaum Nagy

MEHR ZUM THEMA

Kontakt zur Autorin: baecker@rosenbaum-nagy.de



Jennifer Bäcker,
Pflegemanagement (B.A.),
Fachberaterin, Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung GmbH

Was Sie bei der Ermittlung der neuen Personalbemessung berücksichtigen sollten.