

Strategie

Den Bedarf bestimmen – den Einsatz planen

Der Dienstplan steht und bestimmt die Versorgungsabläufe – das ist oft die Praxis. Anders beim bewohnerorientierten Mitarbeiterereinsatz: Hier richtet sich der Dienstplan ganz nach dem Bedarf der Bewohner.

Von Wolfgang Wagner und Johannes Kamm

Der Posten „Personal“ nimmt innerhalb der betrieblichen Aufwendungen einer Pflegeeinrichtung den größten Part ein: 55 bis über 80 Prozent der Ausgaben laufen in diesen Bereich. Grund genug, Personal optimal einzusetzen. Ein weiterer Aspekt ist der des Pflegebedürftigen. An seinen Bedürfnissen und begründeten Erwartungen müssen sich Leistungserbringung und Personaleinsatz orientieren. So hat es der Gesetzgeber festgeschrieben, und so ist es vielerorts heimvertraglich vereinbart. Im „neuen“ § 80 a (2) SGB XI findet man diese Wertung wieder, da heißt es: Zu den wesentlichen Leistungs- und Qualitätsmerkmalen gehören insbesondere:

- die Struktur und voraussichtliche Entwicklung des zu betreuenden Personenkreises ...)
- Art und Inhalt der Leistungen sowie
- die personelle und sächliche Ausstattung einschließlich der Qualifikation der Mitarbeiter.

Die Einrichtung hat sich an dieser Reihenfolge auszurichten und somit bei der Personaleinsatzplanung zunächst die Bewohnerstruktur zu ermitteln.

Vorteil: Zu jeder Leistung kann dem Kostenträger der Bedarf transparent gemacht werden

Dies geschieht nach anerkannten Assessmentverfahren. In einem zweiten Schritt werden Art, Inhalt, Zeitpunkt und Umfang der zu erwartenden Leistungen definiert. Dabei haben sich die Erwartungen des Bewohners an die Leistungserbringung am Grundsatz der Erforderlichkeit des SGB XI messen zu lassen, beurteilt sich die Leistungserbringung selbst ausschließlich an dem jeweils anerkannten Stand der fachlichen Erkenntnisse.

Zuletzt ist die personelle Ausstattung der Einrichtung zu ermitteln, die für diese „spezielle“ Leistungserbringung notwendig ist. Danach sind die Mitarbeiter wirksam, wirtschaftlich und bestimmungsgemäß einzusetzen. Nur ein solcher Mitarbeiterereinsatz kann

Gegenstand gesetzmäßiger Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen (LQV) und damit vergütungs-, bzw. pflegesatzrelevant sein.

Die Weiterentwicklung des Mitarbeiterereinsatzes bedeutet oft die Veränderung gewohnter Strukturen. Und dies gehört zu den schwierigsten Führungsaufgaben. Oftmals müssen Ängste überwunden und Vorbehalte ausgeräumt werden. In jedem Fall gilt es, Veränderungen professionell zu planen (Projektstatus) und sich bewährter Handwerkszeuge zu bedienen.

Welche Punkte es zu beachten und welche Schritte es zu planen und umzusetzen gilt, wird hier beschrieben. Die Darstellungen beruhen auf praktischer Erfahrung in der Umsetzung einer solchen Mitarbeiterereinsatzplanung und gelten für alle Leistungsbereiche: Pflege- und Betreuungsdienst, Hauswirtschaft, Küche, Technischer Dienst und Verwaltung.

Am Anfang steht die Ermittlung der Leistungen und ihre Zuordnung

In einem ersten Schritt erfolgt die generelle Ermittlung aller für die aktuelle und die zu erwartende Bewohnerstruktur zu erbringenden Leistungen auf der Grundlage des geltenden Rahmenvertrages nach § 75 SGB XI, der individuellen Vereinbarungen in den Pflege- und Wohnverträgen sowie eventuell unentgeltliche Leistungen, die sich aus dem Einrichtungsleitbild ableiten. Die Erfassung beinhaltet für jede Leistung die wichtigsten Aussagen. Dazu gehören:

Frequenz: In welchen Intervallen wird die Leistung angeboten, welche Abweichungen sind möglich?

Leistungserbringer: Welche Mitarbeitergruppe ist an der Leistungserbringung in der Einrichtung beteiligt? Welche ist verantwortlich?

Finanzierung: Aus welchen Bestandteilen der Vergütung (SGB XI, SGB V, Unterkunft und Verpflegung, gesondert berechenbare Investitionskosten, Zusatzleistungen) wird die Leistung refinanziert?

Leistungsdefinition: Wo sind Inhalt und Qualität der Leistung festgelegt (Verfahrensanweisungen, Standards, Checklisten)?



Die bewohnerorientierte Einsatzplanung bringt mehr Kundenservice und mehr Sicherheit in der Refinanzierung.

Foto: photoalto

Für die Visualisierung der genannten Kriterien ist die Abbildung in einer Zuordnungsmatrix zu empfehlen. Hieraus lassen sich auf einen Blick Verbesserungspotenziale ableiten. Sind mehrere Mitarbeitergruppen an einer Leistung beteiligt, gilt es, die Tätigkeiten an den Nahtstellen zu analysieren, unter Umständen neu zu definieren und eindeutig zuzuordnen. Die benötigten Kompetenzen müssen in diesem Zusammenhang geklärt und übertragen werden. Bei fehlenden Quellen in Bezug auf die Leistungsdefinition sollte zeitnah eine Beschreibung vorgenommen werden.

Die Leistungen werden für jeden Bewohner individuell ermittelt

Im zweiten Schritt ermittelt jeder Leistungsbereich den Bedarf an direkten Leistungen für jeden Bewohner. Als direkte Leistungen gelten Tätigkeiten, die unmittelbar am oder für den Bewohner erbracht werden. Die Ermittlung umfasst:

Leistungsart: Welche Leistungen – z. B. im Rahmen der Grund- und Behandlungspflege, der Sozialen Betreuung, der Unterkunft und Verpflegung, der Verwaltung – müssen erbracht werden? Differenziert wird, ob eine Unterstützung, Anleitung, Beaufsichtigung, teilweise oder vollständige Übernahme der Leistung erfolgt. An dieser Stelle ist ein Abgleich der Ermittlung mit der Pflegeprozessplanung und dem Pflege- und Wohnvertrag sinnvoll.

Leistungsmenge: In welchem Umfang und in welchen Intervallen erfolgt die Leistung?

Leistungszeiten: Zu welcher Tageszeit kann, soll oder muss die Leistung mit welchem Zeitbedarf erbracht werden? Für jeden Bewohner erfolgt die Abbildung aller Leistungen und deren Verteilung über den Tag in einem Erhebungsbogen zur Tages- und Nachtstruktur. Eine zeitliche Abstimmung zwischen den Leistungsbereichen sorgt dabei für eine reibungslos funktionierende Ablauforganisation.

Leistungsqualitäten: Welche Leistungsbestandteile setzen eine besondere Qualifikation des ausführenden

Mitarbeiters voraus? Hieraus lässt sich der Fort- und Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter ableiten.

Nach Abschluss der Erhebungen zur Tages- und Nachtstruktur erfolgt einrichtungsintern eine Überprüfung, ob die aktuelle Einstufung der Bewohner in die Pflegestufe mit den zu erbringenden Leistungen übereinstimmt. Die Abbildung erfolgt in einem Bewohnerprofil, das für jeden Bewohner individuell anzufertigen ist.

Anschließend erfolgt für alle Leistungserbringer die Ermittlung aller erforderlichen indirekten Leistungen. Als indirekte Leistungen gelten Tätigkeiten, die nicht direkt am oder für den Bewohner erbracht werden (Übergaben, Materialdisposition, Rüstzeiten, Leitungstätigkeit usw.). Auch hier beinhaltet die →

DEN PERSONALEINSATZ BEWOHNERORIENTIERT PLANEN

Ermittlung und Auflistung des gesamten Leistungsangebots der Einrichtung (Grundlage: § 75 SGB XI, Pflege- und Wohnvertrag)

Definition der Qualitäten jeder Einzelleistung
Festlegen der internen und externen Leistungserbringer

Ermittlung des individuellen Leistungsbedarfs pro Bewohner aus dem Leistungsangebot der Einrichtung (Grundlage: Pflege- und Wohnvertrag, Pflegeprozessplanung, Tages- und Nachtstruktur)

Ermittlung des erforderlichen Mitarbeiterbedarfs
Festlegen des Mitarbeitereinsatzes

Planung des Mitarbeitereinsatzes, wochentags- und tageszeitbezogen, orientiert am individuellen Leistungsbedarf der Bewohner

Auswertung des Mitarbeitereinsatzes und evtl. Anpassungen



Im SGB XI fordert der Gesetzgeber, dass sich die Einrichtung beim Personaleinsatz an dem notwendigen Bedarf der Bewohner ausrichtet.

Foto: stantien

die Anforderungen an die Qualifikation des Mitarbeiters berücksichtigt und auf eine gerechte Verteilung bei der Leistungszuweisung geachtet. Die Tourenpläne beschreiben konkret welche Leistung im Schichtablauf bei wem, wo, wann und mit welchem Zeitkontingent im Regelfall zu erbringen ist.

Veränderungen erfordern die Anpassung der Tourenpläne. Diese dürfen jedoch nur von autorisierten Mitarbeitern vorgenommen werden.

Für die beschriebene Umsetzung der Tourenpläne in der täglichen Ablauforganisation sind zur Visualisierung Organisationshilfsmittel wie Plan- und Stecktafeln, die mit geringem Aufwand anpassbar sind, sicher hilfreich.

Die konsequente Umsetzung der beschriebenen Mitarbeiterinsatzplanung am Bedarf der Bewohner trägt nicht nur zu einer deutlich höheren Bewohnerzufriedenheit bei, sondern hat durch die Klärung der Nahtstellen, die verbindliche Beschreibung der Regelleistungen und die gerechte Verteilung der Leistungen ebenso positive Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation. ▢

Weitere Infos:

Im Internet finden Sie Informationen unter der Adresse: www.vincentz.net/fachforen/managementforum24.cfm

In dem Seminar: Personal: Bedarf, Einsatz, Leistungen, vom 18.-19. 5. 2004, Hannover. Weitere Informationen bei Ilse Schröder, Vincentz Network, Tel.: (05 11) 99 10-1 75



Wolfgang Wagner, Sozial-Betriebswirt, Ltd. Pflegefachkraft, TQM-Auditor, managementCare:

„Das Verfahren löst den Konflikt zwischen Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit beim Personaleinsatz.“



Johannes Kamm, Rechtsanwalt, Geschäftsführer QM Service GmbH:

„Die bewohnerorientierte Einsatzplanung setzt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Voll- und Teilzeitkräften voraus.“

Anzeige