

Grademix in der Schweizer Langzeitpflege: Konzepte, Einflussfaktoren und Umsetzung

Iris Lipp, Sabine Hahn & Jochen Schellinger

https://econtent.hogrefe.com/...
9:51:25 AM - Berner Fachhochschule BFH IP Address: 147.87.243.64



© Martin Glauser

Das Projekt EQUI – Grademix und Diversität im stabilen Gleichgewicht, eine Studie gegen den Fachkräftemangel im Gesundheitswesen hat zum Ziel, evidenzbasierte, bedarfsgerechte und umsetzbare Konzepte zu Grademix und zum Diversitätsmana-

gement zu entwickeln, welche die Qualitäts- und Kosteneffekte in der ambulanten und stationären Langzeitpflege transparent machen. Der Beitrag fasst die wichtigsten ersten Ergebnisse zum Thema Grademix zusammen.

In der Schweiz zeichnet sich im Gesundheitswesen im Unterschied zu anderen Berufsfeldern der mit Abstand grösste Fachkräftemangel ab (Wunsch et al. 2014). Gemäss dem Nationalen Versorgungsbericht für Gesundheitsberufe 2016 wird der Personalbedarf an Pflege- und Betreuungspersonal bis ins Jahr 2025 landesweit um 20 Prozent ansteigen (Dolder & Grünig 2016). Dabei zeigt sich, bedingt durch die demografische Bevölkerungsalterung, der grösste Personalbedarf in der Langzeitpflege. Bis ins Jahr 2030 werden in den Alters- und Pflegeheimen in der Schweiz annähernd etwa 28000 und bei den Spitex-Diensten rund 19000 zusätzliche Pflegepersonen benötigt. Dies entspricht einer Pflegepersonalzunahme von 44 beziehungsweise 57 Prozent (Merçay et al. 2016). Ausserdem zeigen die Zahlen der Ausbildungsabschlüsse in Pflege und Betreuung aus dem Jahr 2014, dass gerade nur voraussichtlich etwa 56 Prozent des geschätzten jährlichen Nachwuchsbedarfs bis ins Jahr 2025 abgedeckt werden können. Von Nachwuchsproblemen sind besonders die diplomierten Pflegefachpersonen betroffen. Ihr Bedarf kann nur zu 43 Prozent gedeckt werden. Bei den Fachpersonen Gesundheit (FaGe) und den Fachpersonen Betreuung (FaBe) können rund 75 Prozent des Personalbedarfs erreicht werden. Einzig auf der Assistenzstufe zeichnet sich tendenziell keine Personalknappheit ab (Dolder & Grünig 2016). Der Mangel an Pflegepersonen verschärfen sich noch durch die Absicht vieler, den Pflegeberuf wieder zu verlassen. Dies zeigen beispielsweise die Ergebnisse des Swiss Nursing Homes Human Resources Project (SHURP-Studie) eindrücklich auf. Die SHURP-Studie untersuchte die Arbeitssituation des Pflege- und Betreuungspersonals über alle Qualifikationsstufen in den

Alters- und Pflegeheimen der Schweiz. Sie zeigt auf, dass jede achte Pflegeperson bereits daran dachte, ihre Tätigkeit aufzugeben (Zúñiga et al. 2013). Pflegepersonen verlassen aus einer Vielzahl von Gründen den Pflegeberuf vorzeitig. Dazu gehören beispielsweise die mangelnde Identifikation mit dem Beruf (Addor et al. 2016), das Fehlen von ausreichenden Erholungs- und Regenerationszeiten, der Anstieg an administrativen Aufgaben, die zunehmende Pflegekomplexität und die grosse emotionale Belastung (Amstutz et al. 2013). Darum ist es zentral, Anreize für einen Verbleib im Pflegeberuf zu schaffen. Um das vorhandene Pflegepersonal zu halten und neues Personal hinzuzugewinnen, ist es wichtig, vertieftes Wissen über die gelingende Zusammenarbeit von Pflegenden unterschiedlicher Qualifikationsstufen zu gewinnen.

Das Projekt EQUI – Grademix und Diversität im stabilen Gleichgewicht

Das Projekt KomIN – Kernkompetenzen interdisziplinär fördern, um fit zu sein für rasche Veränderungen, komplexe Settings und berufsbedingte Belastungen der Berner Fachhochschule (BFH) ist Bestandteil einer Kooperation der Schweizer Hochschulen Gesundheit zur Entwicklung eines Kompetenzzentrums gegen den Fachkräftemangel in den Gesundheitsberufen. KomIN besteht aus zwei Teilprojekten. Das Teilprojekt EQUI hat zum Ziel, evidenzbasierte, bedarfsgerechte und umsetzbare Konzepte zu Grademix und zum Diversitätsmanagement zu entwickeln, welche die Qualitäts- und Kosteneffekte in der am-

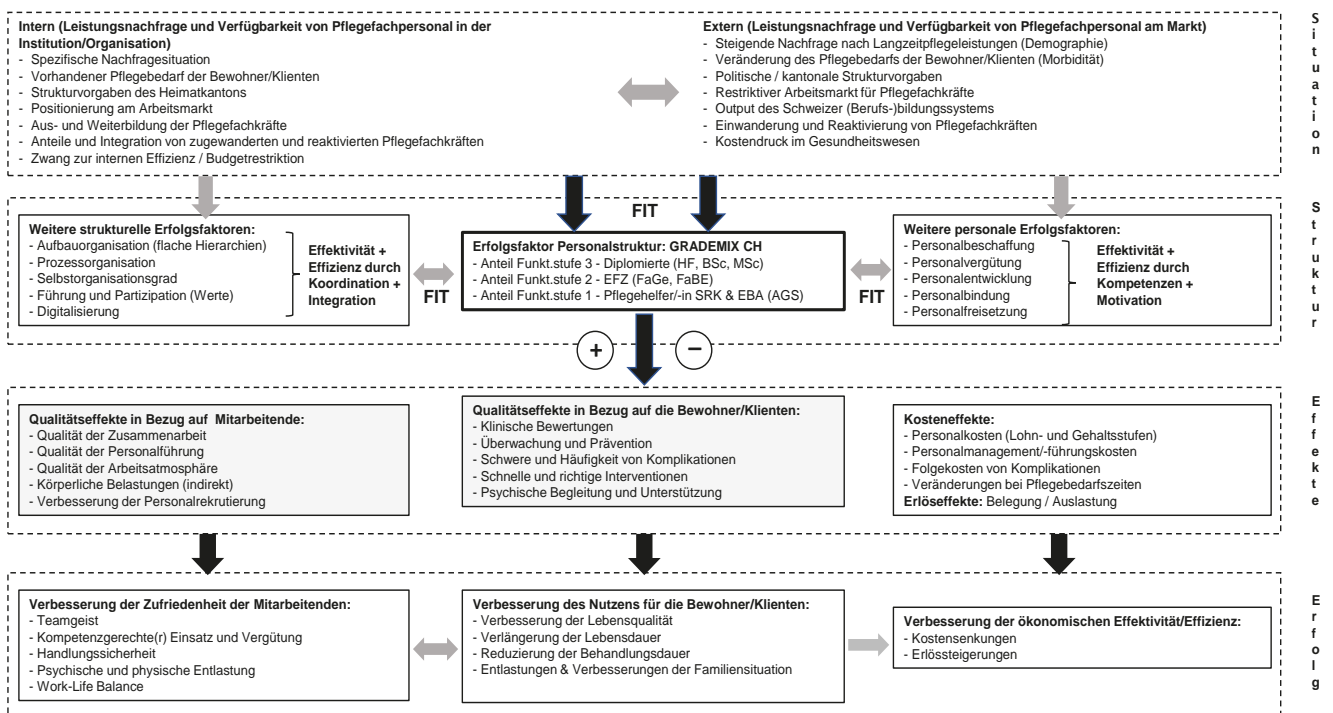


Abbildung 1. Erfolgsfaktor Personalstruktur - Grademix in der stationären und ambulanten Langzeitpflege

bulanten und stationären Langzeitpflege transparent machen. Die Wissensbasis, die dadurch geschaffen wird, soll den kompetenzgerechten Einsatz und die erfolgreiche Zusammenarbeit der Mitarbeitenden unter Beachtung von Aspekten der Diversität, von Dienstleistungsqualität und Kosten sicherstellen. Zudem stellt EQUI Daten bereit, die als Diskussionsgrundlage dienen und auf welcher die notwendigen Veränderungen auf institutioneller, organisationaler, personenbezogener und politischer Ebene begründet werden können (Berner Fachhochschule, 2019).

Methodisches Vorgehen

Das Teilprojekt EQUI startete 2017 und ist bis Ende 2020 mit drei Arbeitspaketen geplant. Vor dem eigentlichen Projektbeginn wurde eine erste umfassende Literaturrecherche zu den Themen Grademix und Diversität durchgeführt, auf deren Grundlage ein Grademix-Rahmenmodell entwickelt wurde. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurden im ersten Arbeitspaket zwei elektronische Fragebogenerhebungen mit Vorgesetzten aus der stationären und ambulanten Langzeitpflege in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz durchgeführt. Im zweiten Arbeitspaket wurden die durch die Pflegepraxis zur Verfügung gestellten Konzepte zu Grademix und zum Diversitätsmanagement gesichtet. Zudem wurden in ausgewählten Betrieben Einzelinterviews mit Personen, die dem Pflegemanagement angehören geführt, umso einen vertieften Einblick in die verwendeten Konzepte zu erhalten. Das dritte und letzte Arbeitspaket soll auf den Erkenntnissen der ersten beiden Arbeitspakete aufbauen und ist zurzeit in Planung.

Das interprofessionelle Projektteam setzt sich aus Mitarbeitenden der Departemente Gesundheit und Wirtschaft der BFH zusammen und ermöglicht so eine umfassende Herangehensweise aus unterschiedlichen Perspektiven (Berner Fachhochschule, 2019). Die wichtigsten Ergebnisse der bisherigen Analysen zum Themenbereich Grademix werden nachfolgend dargelegt.

Ergebnisse der Literaturrecherche: Grademix-Rahmenmodell

Auf der Grundlage der Literaturanalyse wurde ein Rahmenmodell entwickelt (vgl. ähnliche Ansätze z.B. Aydin et al. 2015; Bogaert et al. 2013; Kim et al. 2009; Subirana et al. 2014), das die vermuteten Wirkungszusammenhänge bei der Festlegung des Grademix in der stationären und ambulanten Langzeitpflege aufzeigen soll (vgl. Abbildung 1).

Zusammengefasst geht das Modell davon aus, dass die Ausgestaltung der Personalzusammensetzung kontextabhängig erfolgen muss. Somit gibt es nicht einen optimalen Grademix für alle stationären und ambulanten Betriebe, sondern die Personalzusammensetzung muss an die Situa-

tion der jeweiligen Institution oder Organisation angepasst werden. Dabei wird eine bestmögliche Übereinstimmung („Fit“) zwischen den Umweltfaktoren (Situations-ebene) und den internen strukturellen und personellen Handlungsbereichen (Strukturebene) angestrebt (vgl. zum Fit-Gedanken z.B. Bea & Haas 2017). Ziele sind dabei eine Verbesserung der Qualität auf Seiten der Bewohnerinnen, Bewohner, Klientinnen, Klienten und Mitarbeitenden sowie positive Kosten- und Erlöswirkungen (Effektebene). Diese wiederum führen letztlich dazu, dass ein Betrieb langfristig erfolgreich bestehen und sich weiterentwickeln kann.

Auf der Situationsebene sind die wesentlichen internen und externen Umweltfaktoren eines Betriebs dargestellt. Die internen Umweltfaktoren umfassen beispielsweise die Personalzusammensetzung des Pflegepersonals der drei Funktionsstufen oder den Pflege- und Betreuungsbedarf der Bewohnerinnen, Bewohner oder Klientinnen, Klienten. Die externen Umweltfaktoren umfassen Aspekte, die für alle Leistungsanbieter der stationären und ambulanten Langzeitpflege wirksam werden (z.B. der Mangel an Pflegefachpersonal in der Schweiz oder die Nachfrage an Pflegeleistungen).

Im Zentrum der Strukturebene des Modells steht der Grademix als möglicher Erfolgsfaktor einer Institution oder Organisation. Für die Ausgestaltung des Grademix kommen nebst den umweltbezogenen Bestimmungsgrößen weitere strukturelle und personelle Erfolgsgrößen zum Tragen, die im Einklang mit der vorhandenen Personalzusammensetzung stehen müssen. Durch eine verbesserte Zusammenarbeit und eine sinnvolle Zusammenführung von Aufgaben soll die Pflege so organisiert werden, dass diese effektiver und effizienter geleistet werden kann. Weitere Ansatzpunkte für eine mögliche Effektivitäts- und Effizienzverbesserung auf der Personalseite sind Kompetenzverbesserungen durch berufliche Weiterbildung und ein kompetenzgerechter Einsatz der Mitarbeitenden, um so deren Motivation zu fördern.

Je nach Ausgestaltung des Grademix auf der Strukturebene werden auf der Effektebene positive oder negative Effekte bezüglich der Qualität und Kosten wirksam. Bei der Qualität wird nicht nur auf die Kundensicht der Bewohnerinnen, Bewohner oder Klientinnen, Klienten, sondern gleichermassen auch auf die Mitarbeitenden abgehoben. Hier kann von einer starken unmittelbaren Wechselwirkung auf der Erfolgsebene ausgegangen werden. Der festgelegte Grademix kann bei den Bewohnerinnen, Bewohner, Klientinnen, Klienten und Mitarbeitenden die in der Abbildung angeführten Qualitätsgrößen beeinflussen. Kostenwirkungen aufgrund des festgelegten Grademix sind primär in den identifizierten Kostenbereichen zu erwarten. Darüber hinaus können gegebenenfalls Erlöseffekte über eine veränderte Auslastungssituation realisiert werden.

Positive oder negative Veränderungen auf der Effektebene wirken sich auf die wesentlichen Erfolgs- und Steuerungsgrößen eines Betriebs aus (Erfolgsebene). Auf Seiten der Mitarbeitenden geht es in positiver Hinsicht im

Kern um eine Erhöhung der Zufriedenheit. Bei den Bewohnerinnen, Bewohnern oder Klientinnen, Klienten soll die Erhöhung des Kundennutzens zu einer grösseren Zufriedenheit führen. Beide Erfolgsbereiche wirken sich direkt und indirekt auch auf die angestrebte Verbesserung der wirtschaftlichen Effektivität und Effizienz aus (Kostensenkungen und Erlössteigerungen).

Die im Grademix-Rahmenmodell dargelegten Ebenen und Einflussgrössen bildeten die Grundlage für das weitere Vorgehen im Teilprojekt EQUI.

Ergebnisse der standardisierten Fragebogenerhebungen

Im Rahmen der ersten Fragebogenerhebung wurden fast 1800 Personen aus dem Pflegemanagement der stationären und ambulanten Langzeitpflege in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz angeschrieben und gebeten, den Fragebogen auszufüllen. 554 der ausgefüllten Fragebogen konnten ausgewertet werden.

Fast die Hälfte der befragten Personen gaben an, im Pflgeteam bereits auf der Grundlage eines Grademix-Konzepts zu arbeiten. Jene Teilnehmenden, die angaben, mit einem Grademix-Konzept zu arbeiten, wurden gefragt, was die Grundlage ihres verwendeten Konzepts ist. Als die drei häufigsten Antworten wurden dabei Konzepte, die auf kantonalen Vorgaben zum Personalschlüssel beruhen, selbstentwickelte erfahrungsbasierte Konzepte und selbstentwickelte literaturbasierte Konzepte genannt. Ausserdem hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit all jene Faktoren zu nennen, welche den Erfolg des eingesetzten Grademix-Konzepts aufzeigen sollen. Eine Verbesserung der Pflege- und Betreuungsqualität, eine Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und eine Verbesserung der Mitarbeiterführung wurden hierbei als die drei häufigsten Erfolgsfaktoren angegeben. Die Personen aus dem Pflegemanagement wurden ferner danach gefragt, wie sie den Erfolg ihres eingesetzten Grademix-Konzepts messen. Als die drei häufigsten Messmethoden wurden die Kennzahlen der Betriebsführung, die Befragung der Mitarbeitenden und die Befragung der Bewohnerinnen, Bewohner oder Klientinnen, Klienten genannt.

In einer zweiten vertieften Umfrage konnten noch 88 Fragebogen in die Analyse eingeschlossen werden. Hierbei gaben rund drei Viertel der befragten Personen an, dass im jeweiligen Betrieb ein schriftliches Konzept zum Grademix vorhanden sei. Ein Viertel führte an, noch nicht mit einem schriftlich ausformulierten Konzept zum Grademix zu arbeiten. Fast drei Viertel der Teilnehmenden sind der Ansicht, dass eine Verbesserung des Grademix kostenneutral erfolgen kann oder sogar zu einer Kostensenkung führt. Ein Viertel ist jedoch der Meinung, dass eine Verbesserung des Grademix mit einer Kostensteigerung verbunden ist. Es werden also sowohl positive wie auch negative potenzielle Kosteneffekte bei einer Veränderung des Grademix gesehen.

Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Zusätzlich wurde in der zweiten vertieften Fragebogenerhebung die Personen aus dem Pflegemanagement nach der Bereitschaft gefragt, ihre verwendeten Grademix-Konzepte offenzulegen. Insgesamt haben 13 Institutionen und Organisationen 17 Dokumente eingereicht. Diese wiesen eine grosse Heterogenität bezüglich ihrer Art und ihres Inhalts auf. Konkret wurden zwei Grademix-Konzepte im engeren Sinne, zwei Funktionsbeschreibungen, drei Kompetenzkataloge, vier Stellenpläne und sechs weitere Dokumente eingereicht. Dabei wurde deutlich, dass die meisten Institutionen und Organisationen noch nicht mit einem ausgereiften Grademix-Konzept arbeiteten. Dennoch werden die Funktionen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeitenden unterschiedlich detailliert und fachlich fundiert schriftlich festgehalten. Aus den Dokumenten konnte nur indirekt eine konkrete Umsetzung des Grademix abgeleitet werden. Wie dieser in der Praxis genau umgesetzt wird, blieb daher bei der Mehrheit der untersuchten Dokumente unklar.

Ergebnisse der Einzelinterviews

Diejenigen Personen aus dem Pflegemanagement, die sich dazu bereit erklärt hatten, ihre verwendeten Grademix-Konzepte offenzulegen, wurden angefragt, ob sie an einem Einzelinterview teilnehmen möchten. Ziel war es, zu erfahren, wie der Grademix im jeweiligen Betrieb umgesetzt und durch welche Faktoren dieser beeinflusst wird. Es konnten die Aussagen von 24 Personen aus 11 Betrieben in die Analyse eingeschlossen werden.

Während der Einzelinterviews wurden die Teilnehmenden gefragt, was aus ihrer Sicht förderliche und hemmende Einflussfaktoren für die Umsetzung des angestrebten Grademix sind. Als förderlich wird das Vorhandensein von Stellenbeschreibungen, Funktionsbeschreibungen und Kompetenzkatalogen für alle Funktionsstufen erlebt. Dies wiederum kann dabei helfen, dass das Pflegepersonal gemäss seinen Fähigkeiten und Kompetenzen eingesetzt wird, umso seine Ressourcen optimal nutzen zu können. Dadurch können die einzelnen Mitarbeitenden psychisch und physisch entlastet werden. Als wichtig nehmen die Personen aus dem Pflegemanagement auch die Möglichkeit der beruflichen Weiterbildung wahr. Die berufliche Weiterbildung kann als Ressource zur Kompetenzerhaltung, aber auch zur Kompetenzerweiterung dienen. Als grösster hemmender Faktor zur Umsetzung des angestrebten Grademix werden die Rekrutierungsschwierigkeiten genannt. Die Teilnehmenden berichteten davon, dass sie teilweise seit Monaten offene Stellen nicht besetzen können. Dabei gestaltet sich die Rekrutierung umso schwieriger, je höher die Qualifikation des Pflegepersonals sein muss. Als hemmend wird auch die steigende Pflegekomplexität genannt. Deshalb äussern viele Teilnehmende den Wunsch, mehr diplomiertes Pflegefachpersonal anstellen zu können und so den Grademix entsprechend

zu verändern. Dies gestaltet sich aber aufgrund der angesprochenen Rekrutierungsschwierigkeiten und der finanziellen Folgewirkungen als herausfordernd.

Lernen aus der Praxis: Was sagen uns die Ergebnisse?

Zusammengefasst stellen die Ergebnisse der beiden Fragebogenerhebungen dar, dass die Mehrheit der Personen aus dem Pflegemanagement angab, im Pflorgeteam bereits auf der Grundlage eines Grademix-Konzepts zu arbeiten. Dabei kommen am häufigsten Konzepte, die auf kantonalen Vorgaben zum Personalschlüssel beruhen oder selbst entwickelt wurden zum Einsatz. Die Sichtung der zur Verfügung gestellten Konzepte zu Grademix zeigen auf, dass die meisten Institutionen und Organisationen noch nicht mit einem ausgereiften Grademix-Konzept arbeiten. Im Rahmen der Einzelinterviews wurde als grösster hemmender Faktor, zur Umsetzung des angestrebten Grademix, die Rekrutierungsschwierigkeiten genannt. Als förderlich wird das Vorhandensein von Stellenbeschreibungen, Funktionsbeschreibungen und Kompetenzkatalogen für alle Funktionsstufen erlebt.

Ausblick

Für das dritte und letzte Arbeitspaket ist die Zusammenarbeit mit jeweils einem Betrieb der stationären und ambulanten Langzeitpflege geplant. Ziel ist es, die bisher gewonnen Erkenntnisse anzuwenden und zu vertiefen. Zu diesem Zweck ist ein bedarfsgerechtes und umsetzbares Grademix-Konzept zu entwickeln, zu implementieren und zu evaluieren. Gleichzeitig soll dieses Konzept auch die Qualitäts- und Kosteneffekte in der stationären und ambulanten Langzeitpflege transparent machen. Daraus sollen Empfehlungen für die Personalzusammensetzung in Institutionen und Organisationen abgeleitet und das Grademix-Rahmenmodell praxisbezogen überprüft und weiterentwickelt werden.

Literatur

- Bea, F. X. & Haas, J. (2016). *Strategisches Management (9. Aufl.)*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Merçay, C., Burla, L. & Widmer, M. (2016). *Gesundheitspersonal in der Schweiz. Bestandesaufnahme und Prognosen bis 2030 (Obsan Bericht 71)*. Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.
- Subirana, M., Long, A., Greenhalgh, J. & Firth, J. (2014). A realist logic model of the links between nurse staffing and the outcomes of nursing. *Journal of Research in Nursing*, 19(1), 8–23. doi:10.1177/1744987113481782
- Zúñiga, F., Ausserhofer, D., Serdaly, C., Bassal, C., De Geest, S. & Schwendimann, R. (2013). Schlussbericht zur Befragung des Pflege- und Betreuungspersonals in Alters- und Pflegeinstitutionen der Schweiz. Retrieved July 23, 2019 from <http://nursing.unibas.ch/shurp>

Eine Liste mit allen Literaturangaben kann bei der Erstautorin nachgefragt werden.



Iris Lipp, MScN ist Projektleiterin des Teilprojekts EQUI und wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung angewandte Forschung und Entwicklung Pflege an der Berner Fachhochschule, Departement Gesundheit.



Prof. Dr. Sabine Hahn ist Leiterin der Disziplin Pflege und der Abteilung angewandte Forschung und Entwicklung Pflege an der Berner Fachhochschule, Departement Gesundheit.



Prof. Dr. Jochen Schellinger ist Projektmitarbeiter im Teilprojekt EQUI und Leiter des Studiengangs Master of Science in Business Administration an der Berner Fachhochschule, Departement Wirtschaft.