

Konzept zur Implementation der kompetenz- und bewohnendenorientierten Arbeitsorganisation (KubA)

im Projekt

Entwicklung und Erprobung eines Konzepts zum qualifikations- und kompetenzorientierten Personaleinsatz gemäß § 8 Abs. 3b SGB XI

Los 1: Konzeptentwicklung, Konzepterprobung und
Strategieentwicklung

Universität Bremen
Hochschule Bremen
contec – Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH

Bremen und Bochum, Dezember 2025

Projektleitung, Projektpartner und Projektteam

Projektleitung:

Universität Bremen

SOCIUM Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik

Prof. Dr. Heinz Rothgang

Mary-Somerville-Straße 5, 28359 Bremen

Tel.: 0421 218-58557, E-Mail: rothgang@uni-bremen.de

Projektpartner:

Universität Bremen

Institut für Public Health und Pflegeforschung (IPP)

Prof. Dr. Ingrid Darmann-Finck

Hochschule Bremen (HSB)

Zentrum für Pflegeforschung und Beratung

Prof. Dr. Claudia Stolle-Wahl

Prof. Dr. Matthias Zündel

contec – Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH

Geschäftsbereich Pflegewirtschaft

Tino Wiefel

Wissenschaftliches Projektteam:

Corinna Burfeindt (SOCIUM), Detlef Friedrich (contec), Heidi Hehlmann (HSB), Diana Herrmann (contec), Thomas Kalwitzki (SOCIUM), Katrin Küppers (contec), Eva Lettenmeier (contec), Juliane Mosenhauer (SOCIUM), Katharina Scherf (SOCIUM), Annika Schmidt (HSB), Miriam Steens (HSB), Kevin Tuchczynski (SOCIUM), Patrick Weiss (contec), Evelyn Wiencek (IPP), Alexander Wilker (contec)

Inhalt

Tabellenverzeichnis	iii
Abbildungsverzeichnis	iv
Vorbemerkung zu zentralen Begriffen	v
1 Einleitung	1
2 Hauptverantwortliche Person und Ziele des Implementationskonzeptes	3
3 Aufbau des Implementationskonzeptes	5
3.1 Umsetzungspfade zur Einführung der KubA	6
3.2 Struktur und Elemente des Implementationskonzeptes	8
3.2.1 Vorbereitungsphase	8
3.2.2 Umsetzungsphase	8
3.3 Hinweise zur Nutzung dieses Dokuments	9
4 Vorbereitungsphase	11
4.1 VA1 - Analyse Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit	11
4.2 L1 - Veränderungsbereitschaft auf Leitungsebene sicherstellen	13
4.3 L2 - Veränderungsfähigkeit auf Leitungsebene sicherstellen	14
4.4 M1 - Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden sicherstellen	16
4.5 M2 - Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden sicherstellen	18
4.6 E1 - Sicherstellung Veränderungsfähigkeit der Einrichtung	20
4.7 VZ1 - Vision entwickeln und Ziele festlegen	21
5 Umsetzungsphase	24
5.1 K - Kompetenzen	24
5.1.1 K1 - IST-Analyse Kompetenzen der Mitarbeitenden	25
5.1.2 K2 - Durchführung der Personalentwicklungsgespräche	25
5.1.3 K3 - Kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen und Einsatz der Mitarbeitenden	26
5.2 P - Pflegeprozess	26
5.2.1 P1- IST-Analyse Pflegeprozess	27
5.2.2 P2 - Tagesstrukturierte Interventionsplanungen	28
5.2.3 P3 – Qualifikations- / Kompetenzorientierter Pflegeprozess	29
5.3 B – Bezugspflege	29
5.3.1 B1 - IST-Analyse Bezugspflege	31
5.3.2 B2 - Gemeinsames Bezugspflegeverständnis	31
5.3.3 B3 – Qualifikations- und kompetenzorientierte Bezugspflege	32
5.4 A - Arbeitsorganisation	33
5.4.1 A1 - IST-Analyse Arbeitsorganisation	34

5.4.2	A2 - Tagesstrukturierte Arbeitsorganisation	35
5.4.3	A3 – Qualifikations-/kompetenzorientierte Arbeitsorganisation	35
5.5	Zusammenführende Module	36
5.5.1	QubA 1 – Etablierung einer QubA (Umsetzungspfad <i>Über die QubA zur KubA</i>)	36
5.5.2	KubA 1- KubA1 – Integration KubA (Umsetzungspfad <i>Über die QubA zur KubA</i>)	38
5.5.3	KubA 2 – Erstellung einer KubA (Umsetzungspfad <i>Direkt zur KubA</i>)	39
	Glossar	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Überblick über die Module der Vorbereitungsphase.....	8
Tabelle 2:	Überblick über die Module der Umsetzungsphase	9
Tabelle 3:	Modul L1: Veränderungsbereitschaft auf Leitungsebene sicherstellen mit zugehöriger Handreichung und Anlagen.....	10
Tabelle 6:	Modul VA1: Analyse Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen	12
Tabelle 7:	Modul L1: Veränderungsbereitschaft auf Leitungsebene sicherstellen mit zugehöriger Handreichung und Anlagen.....	14
Tabelle 8:	Modul L2: Veränderungsfähigkeit auf Leitungsebene sicherstellen mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen	16
Tabelle 7:	Modul M1: Veränderungsbereitschaft auf Mitarbeitenebene sicherstellen mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen.....	17
Tabelle 10:	Modul M2: Veränderungsfähigkeit auf Mitarbeitenebene sicherstellen mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen.....	19
Tabelle 11:	Modul E1: Veränderungsfähigkeit auf Einrichtungsebene sicherstellen mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen	20
Tabelle 12:	Modul VZ 1: Vision entwickeln und Ziele festlegen mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen	22
Tabelle 13:	Modul K1: IST-Analyse Kompetenzen der Mitarbeitenden mit zugehöriger Handreichung und Anlagen.....	25
Tabelle 14:	Modul K2: Durchführung der Personalentwicklungsgespräche mit zugehöriger Handreichung und Anlagen.....	26
Tabelle 15:	Modul K3: Kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen und Einsatz der Mitarbeitenden mit zugehöriger Handreichung und Anlagen	26
Tabelle 16:	Modul P1: IST-Analyse Pflegeprozesssteuerung mit zugehöriger Handreichung und Anlagen	27
Tabelle 17:	Modul P2: Tagesstrukturierte Interventionsplanungen mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen	28
Tabelle 18:	Modul P3: Qualifikations-/ Kompetenzorientierter Pflegeprozess mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen	29
Tabelle 19:	Modul B1: IST-Analyse-Bezugspflege mit zugehöriger Handreichung	31
Tabelle 20:	Modul B2: Gemeinsames Bezugspflegeverständnis mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen	32
Tabelle 21:	Modul B3: Qualifikations-/Kompetenzorientierte Bezugspflege mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen	32
Tabelle 22:	Modul A1: IST-Analyse Arbeitsorganisation mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen	34
Tabelle 23:	Modul A2: Tagesstrukturierte Arbeitsorganisation mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen	35
Tabelle 24:	Modul A3: Einrichtung einer qualifikationsorientierten Arbeitsorganisation mit zugehöriger Handreichung und Anlagen.....	35
Tabelle 25:	Modul QubA 1: Etablierung einer QubA mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen	37
Tabelle 26:	Modul KubA 1: Integration zur KubA im Umsetzungspfad <i>Über die QubA zur KubA</i> mit zugehöriger Handreichung	38
Tabelle 27:	Modul KubA 2: Integration zur KubA im Umsetzungspfad <i>Direkt zur KubA</i> mit zugehörigen Handreichungen	40

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Prozessmodell zur Implementation einer KubA	5
Abbildung 2:	Ablauf der Implementation der KubA über den Umsetzungspfad <i>Direkt zur KubA</i>	7
Abbildung 4:	Ablauf der Implementation der KubA über den Umsetzungspfad <i>Über die QubA zur KubA</i>	7
Abbildung 4:	Übersicht zur aktuellen Position: Modul L1 Vorbereitungen auf Leitungsebene	10
Abbildung 5:	Übersicht zur aktuellen Position: Modul VA1 Analyse Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit.....	11
Abbildung 6:	Übersicht zur aktuellen Position: Modul L1 Veränderungsbereitschaft auf Leitungsebene sicherstellen	13
Abbildung 7:	Übersicht zur aktuellen Position: Modul L2 Veränderungsfähigkeit auf Leitungsebene sicherstellen	15
Abbildung 8:	Übersicht zur aktuellen Position: Modul M1 Veränderungsbereitschaft auf Mitarbeitenebene.....	17
Abbildung 9:	Übersicht zur aktuellen Position: Modul M2 Veränderungsfähigkeit auf Mitarbeitenebene.....	18
Abbildung 10:	Übersicht zur aktuellen Position: Modul E1 Veränderungsfähigkeit auf Einrichtungsebene	20
Abbildung 11:	Übersicht zur aktuellen Position: Modul VZ1 Vision entwickeln und Ziele festlegen (VZ)	22
Abbildung 12:	Übersicht zur aktuellen Position: Themenfeld Kompetenzen mit den drei Modulen K1 bis K3.....	25
Abbildung 13:	Übersicht zur aktuellen Position: Themenfeld Pflegeprozess mit den drei Modulen P1 bis P3.....	27
Abbildung 14:	Übersicht zur aktuellen Position: Themenfeld Bezugspflege mit den drei Modulen B1 bis B3.....	31
Abbildung 15:	Übersicht zur aktuellen Position: Themenfeld Arbeitsorganisation mit den drei Modulen A1 bis A3	34
Abbildung 16:	Übersicht zur aktuellen Position: Modul QubA 1 im Umsetzungspfad <i>Über die QubA zur KubA</i>	37
Abbildung 17:	Übersicht zur aktuellen Position: Modul KubA 1 im Umsetzungspfad <i>Über die QubA zur KubA</i>	39
Abbildung 18:	Übersicht zur aktuellen Position: Modul KubA 2 im Umsetzungspfad <i>Direkt zur KubA</i>	39

Vorbemerkung zu zentralen Begriffen

Zur besseren Verständlichkeit und einheitlichen Verwendung werden im Folgenden zentrale Begriffe des Konzepts zur Implementation der kompetenz- und bewohnendenorientierten Arbeitsorganisation (KubA) definiert und erläutert:

QubA – qualifikations- und bewohnendenorientierte Arbeitsorganisation

Die qualifikations- und bewohnendenorientierte Arbeitsorganisation stellt eine Vorstufe der KubA dar. Neben den Bedarfen und Bedürfnissen der Bewohnenden basiert die QubA auf den Qualifikationen der Mitarbeitenden. Sie dient als Zwischenschritt auf dem Weg zu einer differenzierten Kompetenznutzung im Rahmen der KubA.

KubA – kompetenz- und bewohnendenorientierte Arbeitsorganisation

Die KubA bezeichnet die kompetenz- und bewohnendenorientierte Arbeitsorganisation, in der pflegerische Aufgaben systematisch an den Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie an den Bedarfen und Bedürfnissen der Bewohnenden ausgerichtet werden. Die Implementation einer KubA in allen interessierten Einrichtungen anzuleiten, ist das Ziel dieses Konzeptes.

Umsetzungspfad

Als Umsetzungspfad wird ein vollständiges, strukturiertes Vorgehen zur Implementation der KubA bezeichnet. Dabei existieren zwei unterschiedliche Umsetzungspfade, erstens der Pfad *Von der QubA zur KubA* und zweitens der Pfad *Direkt zur KubA*. Aus diesen ist zu Beginn der Implementation einer auszuwählen. Während bei dem Umsetzungspfad *Von der QubA zur KubA* zunächst eine qualifikations- und bewohnendenorientierte Arbeitsorganisation eingerichtet wird, entfällt dieser Zwischenschritt beim Umsetzungspfad *Direkt zur KubA* durch die direkte Erstellung und Berücksichtigung von Kompetenzprofilen der Mitarbeitenden in der Arbeitsorganisation.

Modul

Ein Modul ist eine abgeschlossene Arbeitseinheit innerhalb der Vorbereitungs- beziehungsweise Umsetzungsphase. Es beschreibt ein konkretes Thema mit definierten Zielen, Inhalten und Umsetzungsschritten. Module werden mithilfe von Handreichungen angeleitet.

Handreichung

Eine Handreichung ist ein praxisorientiertes Begleitdokument, das die Umsetzung eines Moduls anleitet. Es enthält Erläuterungen, Durchführungsanleitungen, Empfehlungen und Arbeitshilfen zur konkreten Umsetzung der KubA im Einrichtungskontext.

Weitere zentrale Begriffe werden zudem im Glossar definiert, das als Nachschlagewerk am Ende dieses Textes steht.

1 Einleitung

Mit dem Zweiten Pflegestärkungsgesetz (PSG II) wurde im Jahr 2017 ein neuer Pflegebedürftigkeitsbegriff definiert und eingeführt. Hieran anschließend wurde von 2017 bis zum 30. Juni 2020 unter dem Projektnamen *PeBeM* ein wissenschaftlich fundiertes Verfahren zur einheitlichen Bemessung des Personalbedarfs in Pflegeeinrichtungen nach qualitativen und quantitativen Maßstäben entwickelt und konzeptionell erprobt. Ziel dieses Projekts war es, mit wissenschaftlichen Methoden zu ermitteln, welche Personalausstattung in der Langzeitpflege aus fachlicher Sicht angemessen ist, um das Pflegeverständnis nach dem neuen Pflegebedürftigkeitsbegriff umsetzen zu können.

Das PeBeM-Projekt hat im Kern drei wesentliche Ergebnisse hervorgebracht (vgl. Rothgang et al. 2020¹):

Erstens wurde erstmalig das nachgewiesen, was von vielen in der Pflege Beschäftigten schon lange vermutet wurde: Es ist mehr Personal erforderlich, um eine fachgerechte Pflege entsprechend der Ansprüche des aktuellen Pflegebedürftigkeitsbegriffs und des zugrundeliegenden Pflegeverständnisses zu leisten. Dabei kam das Projekt zu dem Schluss, dass im Vergleich zur Personalausstattung von 2018 bundesdurchschnittlich insgesamt 36 Prozent mehr Personal benötigt wird. Vor allem handelt es sich hierbei um Assistenzkräfte in QN 3, die zukünftig die Pflegefachkräfte unterstützen sollen. Für jede Einrichtung ist der Mehrpersonalbedarf allerdings unterschiedlich hoch, da die Personalmehrbedarfe sowohl von der Zusammensetzung der Bewohnerschaft als auch von der bestehenden Personalausstattung abhängen.

Zweitens wurde empirisch belegt, dass für die Versorgung von Pflegebedürftigen mit steigendem Pflegegrad nicht nur *mehr Arbeitszeit* benötigt wird, sondern insbesondere ein *höherer Anteil an Assistenzkraftzeit*.

Drittens wurde aus dem Projekt deutlich, dass für einen effektiven Einsatz des bestehenden und des zusätzlichen Personals umfassende *Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung* notwendig sind. Auf Grundlage der ermittelten Personalbedarfe sollen vor allem mehr Assistenzkräfte eingesetzt werden. Damit verschiebt sich mit steigender Personalausstattung auch die Aufgabenverteilung. Die zusätzlichen Pflegekräfte sollten bei einer derartigen Verschiebung in der Qualifikationsstruktur so eingesetzt werden, dass sich die Qualität der Pflege und die Arbeitsbedingungen aller Pflegekräfte gleichermaßen verbessern.

Seit dem 1. Juli 2023 gelten neue, bundeseinheitliche Personalanhaltswerte als Obergrenzen in der Langzeitpflege. Nach § 113c Abs. 1 SGB XI können viele Einrichtungen zusätzliches Pflegepersonal vereinbaren und einstellen – insbesondere mehr Pflegeassistentenkräfte. Aus der veränderten Personalmenge und Qualifikationsmix ergeben sich zugleich neue Anforderungen an die Arbeitsorganisation. Um die zur Umsetzung der Qualifikations- und Kompetenzorientierung erforderlichen Grundlagen bereitstellen zu können, hat der GKV-Spitzenverband Bund im Rahmen des Modellprogramms nach § 8 Abs. 3b SGB XI ein Modellprojekt vergeben, in dem konkrete Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse entwickelt und erfolgreich erprobt wurden, mit denen jede vollstationäre Pflegeeinrichtung eine neue Arbeitsorganisation einrichten kann. Alle Entwicklungsmaßnahmen, die hierfür erforderlich sind, wurden für die Selbstanwendung innerhalb von vollstationären Langzeitpflegeeinrichtungen ausgearbeitet und mit entsprechenden Materialien hinterlegt. Das vorliegende Implementationskonzept stellt alle diese

¹ Rothgang, Heinz, et al. "Abschlussbericht im Projekt Entwicklung und Erprobung eines wissenschaftlich fundierten Verfahrens zur einheitlichen Bemessung des Personalbedarfs in Pflegeeinrichtungen nach qualitativen und quantitativen Maßstäben gemäß § 113c SGB XI (PeBeM)." (2020).

Maßnahmen im Zusammenhang dar und leitet Einrichtungen Schritt für Schritt durch den Veränderungsprozess.

Das Gesamtkonzept soll durch Organisationsentwicklung einen kompetenzorientierten Personaleinsatz einrichten, in dem möglichst viele Pflegehandlungen von Pflegepersonen mit entsprechenden Qualifikationen vorgenommen werden, soweit dies im Rahmen der Bezugspflege möglich ist. Die Personalentwicklung soll die Kompetenzen der Pflegenden zunächst so erweitern, dass sie die Aufgaben, die mit einer Qualifikation verbunden sind, auch tatsächlich in den entsprechenden Prozessen übernehmen können. In seiner vollständigen Umsetzung wird diese neue Art der Arbeitsorganisation als kompetenz- und bewohnendeorientierte Arbeitsorganisation – kurz KubA – bezeichnet. Einrichtungen bei der Einrichtung der KubA anzuleiten und zu unterstützen ist die Vision dieses Konzeptes.

Das vorliegende Konzept soll Impulse für die notwendige Organisations- und Personalentwicklung geben und eine Richtung für die Umsetzung aufzeigen. Dabei steht die Orientierung an Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeitenden im Vordergrund, um Arbeitsabläufe bei veränderter Personalausstattung effizient und bedarfsgerecht zu gestalten. Hiermit sollen die Pflegequalität und die Arbeitsbedingungen der Pflegekräfte weiter verbessert werden, indem die Pflege verstärkt qualifikations- und kompetenzorientiert organisiert wird.

Im Entwurf des Gesetzes zur Befugnisweiterung und Entbürokratisierung in der Pflege (BEEP) ist vorgesehen, die Norm nach der „die Pflegeeinrichtung Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung durchführen [sollen], die nach § 8 Absatz 3b entwickelt und erprobt wurden“ (§ 113c Abs. 3 Ziffer 1, geltende Fassung) zu streichen, da „davon ausgegangen [wird], dass vollstationäre Pflegeeinrichtungen im eigenen Interesse Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung durchführen, um den Personaleinsatz effizienter zu gestalten und diesen stärker an den Qualifikationen und den Kompetenzen des Personals zu orientieren.“

(Änderungsantrag Nr. 30, Deutscher Bundestag, Ausschuss für Gesundheit, Ausschussdrucksache 21(14)37 vom 4.11.2025, S. 48). Die Soll-Vorschrift des § 113c Abs. 3 SGB XI wird im Sinne der Entbürokratisierung damit durch einen Appell an die Eigenverantwortung ersetzt, ohne allerdings die Sinnhaftigkeit der Weiterentwicklung infrage zu stellen.

2 Hauptverantwortliche Person und Ziele des Implementationskonzeptes

Die erfolgreiche Einführung einer kompetenz- und bewohnendenorientierten Ablauforganisation (KubA) ist ein tiefer organisatorischer Eingriff in alle Abläufe einer Pflegeeinrichtung. Er benötigt eine klare Steuerung dieser Veränderung, eine umfassende Beteiligung innerhalb der Einrichtung sowie eine fundierte Auseinandersetzung mit den bestehenden und in den Einrichtungen täglich wirksamen Strukturen und Prozessen.

Das hier vorliegende Implementationskonzept richtet sich daher an die Person, die in der Einrichtung den Transformationsprozess initiieren, strategisch steuern und verantwortlich begleiten soll. Sie wird im weiteren Text als *hauptverantwortliche Person* bezeichnet und direkt angesprochen. Ihre Rolle umfasst neben der Durchführung einzelner Veränderungsschritte auch die Initiierung, Koordinierung und Begleitung von Maßnahmen, die durch weitere beteiligte Personen und Personengruppen umgesetzt werden.

Diese für die Umsetzung des Konzeptes zentrale Rolle der *hauptverantwortlichen Person* sollte ganz zu Beginn der Beschäftigung mit diesem Konzept festgelegt werden. Sie kann beispielsweise von der Einrichtungsleitung, einer Person auf Trägerebene oder auch von einer verantwortlichen Pflegefachperson übernommen werden. Entscheidend ist allerdings, dass die ausgewählte Person in einem Maße mit Durchgriffs- und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet wird, die geeignet sind, die Gesamtverantwortung für die praktischen Maßnahmen der Planung, Koordination und Umsetzung des Veränderungsprozesses zu übernehmen. Unerlässlich sind dabei der Überblick über Zeitplan, Meilensteine und verfügbare Ressourcen, aber auch die innerbetrieblichen Befugnisse, Veränderungen anleiten zu können, denn die Planung und Durchführung einer KubA-Implementation ist ein eigenständiges Projekt, welche eine verbindliche und handlungsfähige Projektleitung erfordert.

Ziel dieses Implementationskonzeptes ist es, die *hauptverantwortliche Person* dabei zu unterstützen, den Transformationsprozess praxisnah, strukturiert und nachhaltig zu gestalten. Die hauptverantwortliche Person entscheidet, in welchem Tempo und mit welchen Schwerpunkten die KubA in der jeweiligen Einrichtung umgesetzt wird. Das Implementationskonzept bietet dafür keine starren Vorgaben, sondern strukturierte Leitplanken, die einen partizipativen Ansatz der Entwicklung neuer Arbeitsabläufe anleiten. Dies fördert nicht nur die Akzeptanz der Beteiligten, sondern macht den Veränderungsprozess zu einer beziehungs- und lernorientierten Erfahrung. Ein gemeinschaftlich entwickeltes Konzept schafft Vertrauen, Transparenz und Identifikation – zentrale Voraussetzungen für eine nachhaltige Umsetzung.

Zur besseren Einordnung des in diesem Implementationskonzeptes angeleiteten Transformationsprozesses werden im Folgenden die zentralen Ziele der KubA dargestellt:

- **Individuelle Bedürfnisse im Mittelpunkt:** Die KubA rückt die Bewohnenden in den Fokus des pflegerischen Handelns, indem sie deren individuellen Bedarfe und Bedürfnisse systematisch berücksichtigt und gezielt die Beziehungsarbeit stärkt.
- **Kompetenzorientierter Personaleinsatz:** Mitarbeitende werden entsprechend ihrer Qualifikation und individuellen Kompetenzen so eingesetzt, dass sie ihre Fähigkeiten bestmöglich einbringen können. Dies fördert Sicherheit, stärkt das Vertrauen in die eigene Rolle und kann Über- oder Unterforderung vorbeugen.
- **Klare Strukturen und Zuständigkeiten:** Durch eine transparente Aufgabenverteilung und eindeutige Verantwortlichkeiten wird Orientierung für alle Beteiligten geschaffen. Das sorgt für mehr Sicherheit im Arbeitsalltag und trägt zur Pflegequalität bei.

- **Effiziente Nutzung von Arbeitszeit:** Die KubA unterstützt eine strukturierte und zielgerichtete Einsatzplanung, sodass Zeitressourcen sinnvoll genutzt werden können. Dies schafft Verlässlichkeit, entlastet die Mitarbeitenden und fördert die Zufriedenheit im Team.
- **Stärkung der Zusammenarbeit:** Eine klare Rollenverteilung und abgestimmte Abläufe erleichtern die Kommunikation im Team, reduzieren Missverständnisse und stärken den Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden.

In ihrer Gesamtheit zielen diese Aspekte auf eine nachhaltige Verbesserung der Pflegequalität, der Arbeitsbedingungen sowie der Zusammenarbeit im Pflorgeteam ab. Dieses Implementationskonzept unterstützt dabei, mithilfe der KubA einen zukunftsfähigen, kompetenz- und bewohnendenorientierten Pflegealltag zu gestalten – angepasst an die individuellen Rahmenbedingungen der einzelnen Einrichtungen.

3 Aufbau des Implementationskonzepts

Das vorliegende Implementationskonzept dient als strukturierte Anleitung für die Einführung der einrichtungsindividuellen KubA in stationären Langzeitpflegeeinrichtungen. Es bietet einen systematischen Überblick über alle für die Implementation relevanten Elemente sowie die Gesamtstruktur. Ziel ist es, den Transformationsprozess praxisnah, strukturiert und nachhaltig zu gestalten und Schritt für Schritt anzuleiten. Im Zentrum steht dabei die Organisation einer Pflege, die konsequent von den Bedarfen und Bedürfnissen der Bewohnenden ausgeht. Die daran anschließende Aufgabenverteilung richtet sich dann an den Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeitenden aus.

Die Implementation erfolgt schrittweise – mit besonderem Augenmerk auf die Anschlussfähigkeit an bereits in den Einrichtungen bestehende Prozesse und Strukturen sowie auf die Praktikabilität im Arbeitsalltag. Dabei ist der gesamte Einführungsprozess partizipativ ausgerichtet. Die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden – insbesondere der Pflegekräfte – wird vorausgesetzt und gezielt gefördert. So wird sichergestellt, dass die entwickelten Prozesse und Strukturen nicht nur fachlich tragfähig sind, sondern dass sie auch langfristig für das Pflegepersonal der Einrichtung im Alltag umsetzbar sind.

Das Implementationskonzept unterstützt insbesondere die strategische Planung des Transformationsprozesses. Ergänzt wird es durch ausführliche Beschreibungen der einzelnen Module, das mit praxisnahen, adressatengerechten Handreichungen und Arbeitsmaterialien die praktische Umsetzung aller Veränderungsschritte anleitet.

Der modulare Aufbau des Konzepts erlaubt eine flexible Anpassung an die individuellen Gegebenheiten der jeweiligen Einrichtung. Gleichzeitig schafft er die Möglichkeit, das Vorgehen im Zeitverlauf weiterzuentwickeln – sodass neue Anforderungen, Erfahrungen und Erkenntnisse kontinuierlich in den Transformationsprozess integriert werden können.

Der Transformationsprozess beginnt mit der Analyse der aktuellen Ausgangslage der Einrichtung (IST) und beschreibt den Weg hin zu einer kompetenz- und bewohnendenorientierten Arbeitsorganisation (der Weg vom IST zum SOLL = Transformation), um eine kompetenz- und bewohnendenorientierte Arbeitsorganisation erfolgreich und nachhaltig zu implementieren (SOLL). Der Prozess dieser Transformation ist in Abbildung 1 dargestellt. Zunächst wird die aktuelle Ausgangslage der Einrichtung mithilfe einer Selbstanalyse erhoben. Auf Basis dieser Ergebnisse erfolgt neben der Vorbereitung auch die Entscheidung für einen der beiden möglichen Umsetzungspfade zur Implementation der KubA. Die KubA kann entweder direkt umgesetzt werden (Umsetzungspfad *Direkt zur KubA*) oder es wird zunächst eine qualifikations- und bewohnendenorientierte Arbeitsorganisation (QubA) eingerichtet, die anschließend zur KubA erweitert wird (Umsetzungspfad *Über die QubA zur KubA*). Die beiden Umsetzungspfade werden im Folgenden näher erläutert.

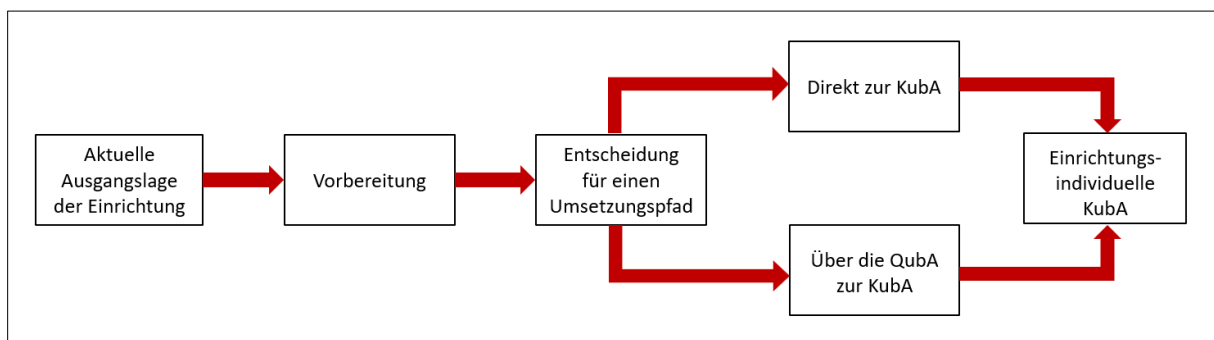


Abbildung 1: Prozessmodell zur Implementation einer KubA

3.1 Umsetzungspfade zur Einführung der KubA

Für die Einführung der KubA stehen zwei alternative Umsetzungspfade zur Verfügung, aus denen zu Beginn der Implementation ein Pfad ausgewählt werden muss. Beide Umsetzungspfade führen dabei zum selben Ziel: der Integration einer kompetenz- und bewohnendenorientierten Arbeitsorganisation (KubA). Wichtig dabei ist, dass es keinen grundsätzlich richtigen oder falschen Weg gibt. Die Entscheidung für einen der beiden Pfade orientiert sich an der individuellen Ausgangslage und Entwicklungsbereitschaft der jeweiligen Einrichtung.

Der Umsetzungspfad *Direkt zur KubA* eignet sich beispielsweise für Einrichtungen, die über etablierte Strukturen der Personalentwicklung verfügen und/oder deren Software das Anlegen von Kompetenzprofilen für Mitarbeitenden unterstützt. Vorteile dieses Vorgehens liegen in der direkten Verankerung der Kompetenzorientierung und der Vermeidung eines zusätzlichen Umsetzungsschritts. Nachteilig ist, dass konkrete Veränderungen im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden erst im späteren Verlauf der Implementation spürbar werden, da zunächst Maßnahmen zur Personalentwicklung im Vordergrund stehen.

Der Umsetzungspfad *Von der QubA zur KubA* ist dagegen insbesondere für Einrichtungen geeignet, die kurzfristig Verbesserungen in der Arbeitsorganisation und eine Entlastung der Pflegefachpersonen erzielen möchten. Er bietet sich vor allem dann an, wenn bereits Mehrpersonal nach § 113c SGB XI eingestellt wurde und/oder die eingesetzte Software noch keine digitale Abbildung individueller Kompetenzprofile ermöglicht. Zudem kann dieser Weg genutzt werden, um Führungskräfte parallel in der Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen zu qualifizieren. Zu beachten ist, dass die im Rahmen der QubA eingeführten Strukturen in einem weiteren Schritt zur KubA weiterentwickelt werden müssen, wodurch ein zusätzlicher Umsetzungsschritt notwendig ist.

Beide Pfade beginnen mit einer identischen Vorbereitungsphase (Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**), unterscheiden sich jedoch in der Umsetzung hinsichtlich der Reihenfolge der Arbeitsschritte zur Implementation der KubA. Im Umsetzungspfad *Direkt zur KubA* steht die Einführung eines Kompetenzmanagements am Anfang des Implementationsprozesses (Abbildung 2). Erst nach Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen und der entsprechenden Kompetenzermittlung werden die Themenfelder Arbeitsorganisation, Pflegeprozess und Bezugspflege bearbeitet. Dies erfolgt direkt in kompetenzorientierter Ausrichtung. In diesem Pfad entfällt damit der Zwischenschritt über die QubA, der im zweiten Umsetzungspfad notwendig ist.

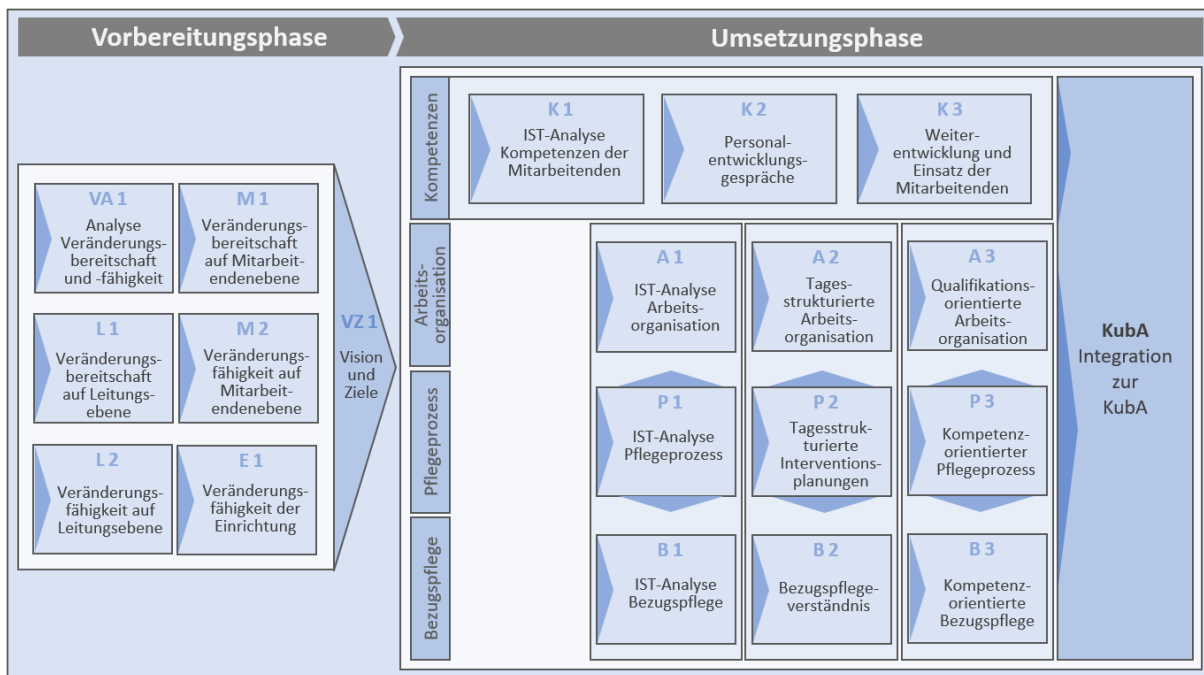


Abbildung 2: Ablauf der Implementation der KubA über den Umsetzungspfad *Direkt zur KubA*

Im Umsetzungspfad *Über die QubA zur KubA* erfolgt die Bearbeitung der Themenfelder Arbeitsorganisation, Pflegeprozess und Bezugspflege zunächst im Sinne einer reinen Qualifikationsorientierung. Die Einführung eines Kompetenzmanagements wird zunächst zeitlich zurückgestellt, stattdessen werden die Themenfelder Arbeitsorganisation, Pflegeprozess und Bezugspflege werden in qualifikationsorientierter Ausrichtung bearbeitet und anschließend in einer QubA zusammengeführt. Erst nachdem dies erfolgt ist, wird die Einführung eines Kompetenzmanagements sowie die kompetenzorientierte Erweiterung der QubA zur KubA (Abbildung 3) bearbeitet.

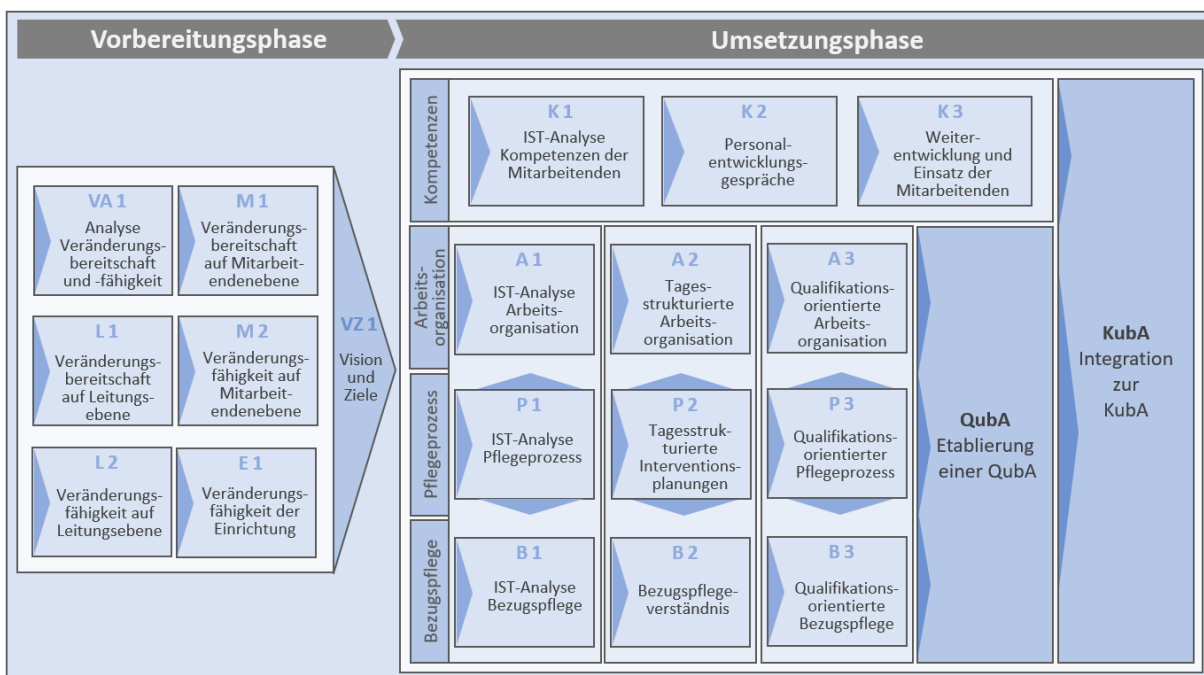


Abbildung 3: Ablauf der Implementation der KubA über den Umsetzungspfad *Über die QubA zur KubA*

3.2 Struktur und Elemente des Implementationskonzepts

Die Implementation der KubA erfolgt entlang einer zweistufigen Struktur aus Vorbereitungs- und Umsetzungsphase. Beide Phasen gliedern sich in inhaltlich definierte Module, die jeweils einen klar umrissenen Arbeitsschwerpunkt bearbeiten. Während die Vorbereitungsphase der konzeptionellen und organisatorischen Vorbereitung dient, wird in der Umsetzungsphase die inhaltliche Umsetzung angeleitet. Die Module der Umsetzungsphase sind daher in die Themenfelder Kompetenzen, Arbeitsorganisation, Pflegeprozess und Bezugspflege gegliedert, welche die Module jeweils thematisch bündeln. Für jedes Modul stehen Handreichungen zur Verfügung, die den Inhalt, die Zielgruppe und die Zielsetzung des Moduls kurz beschreiben und eine schrittweise Anleitung mit Hinweisen zu den bereitgestellten Materialien bieten. Die Handreichungen sind Teil des umfassenden KubA-Handbuchs und begleiten die umsetzenden Personen praxisnah bei der Umsetzung.

3.2.1 Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase umfasst insgesamt sieben Module zur Vorbereitung der Implementation einer KubA. Ziel ist die Ausrichtung der Organisation auf die bevorstehende Veränderung: Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Umsetzung der KubA soll auf Leitungs-, Mitarbeitenden- und Einrichtungsebene gefördert, eine gemeinsame Vision entwickelt und eine tragfähige Projektstruktur geschaffen werden (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Ausgangspunkt ist dabei die in Modul VA1 verortete Selbstanalyse der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Einrichtung. Daran anschließend erfolgt in Modul L1 die Bildung einer Steuerungsgruppe sowie die Auswahl einer Person als KubA-Coach, während in Modul L2 die inhaltlichen Grundlagen der KubA vermittelt werden. Zusätzlich wird in Modul M1 die Auswahl eines geeigneten Umsetzungsbereichs innerhalb der Einrichtung unterstützt. Modul M2 leitet den Personalaufbau im entsprechenden Qualifikationsmix an. Mit der Hinterlegung der SOLL-Qualifikationsniveaus und der Festlegung einer geeigneten Darstellungsvariante (Modul E1) werden die strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für die Erstellung der KubA geschaffen. Schließlich werden mit der Hinterlegung der SOLL-Qualifikationsniveaus und der Wahl einer passenden Darstellungsvariante (Modul E1) die strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für die Erstellung der KubA geschaffen. Abgeschlossen wird die Vorbereitungsphase mit der Entwicklung einer einrichtungsindividuellen Zielvision und der Erstellung eines Projektplans (Modul VZ1).

Tabelle 1: Überblick über die Module der Vorbereitungsphase

Vorbereitungsphase	
	Modul VA1: Analyse Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit
	Modul L1: Veränderungsbereitschaft der Leitungspersonen sicherstellen
	Modul L2: Veränderungsfähigkeit der Leitungspersonen sicherstellen
	Modul M1: Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden sicherstellen
	Modul M2: Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden sicherstellen
	Modul E1: Sicherstellung Veränderungsfähigkeit der Einrichtung
	Modul VZ1: Vision entwickeln und Ziele festlegen

3.2.2 Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase baut auf den Ergebnissen der Vorbereitungsphase auf und konzentriert sich auf die praktische Umsetzung der KubA. Sie umfasst insgesamt 12 Module, die den Themenfeldern Kompetenzen, Arbeitsorganisation, Pflegeprozess und Bezugspflege zugeordnet sind, sowie zwei

weitere Module, in denen die Inhalte der Themenfelder zur QubA beziehungsweise KubA zusammengeführt werden (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Abhängig vom gewählten Umsetzungspfad erfolgt die Implementation der KubA entweder über die direkte Zusammenführung aller Themenfelder (*Direkt zur KubA*) oder in zwei Schritten: Zunächst werden die Themenfelder Arbeitsorganisation, Pflegeprozess und Bezugspflege zur QubA zusammengeführt, die anschließend – nach Bearbeitung des Themenfelds Kompetenzen – zur KubA erweitert wird (*Über die QubA zur KubA*). In diesem Fall ist die Bearbeitung des Moduls QubA 1 als zusätzlicher Arbeitsschritt notwendig, die im Umsetzungspfad *Direkt zur KubA* entfällt).

Tabelle 2: Überblick über die Module der Umsetzungsphase

Umsetzungsphase	
Themenfeld Kompetenzen	
	Modul K1: IST-Analyse Kompetenzen der Mitarbeitenden
	Modul K2: Durchführung der Personalentwicklungsgespräche
	Modul K3: Kontinuierliche Weiterentwicklung und Einsatz der Mitarbeitenden
Themenfeld Arbeitsorganisation	
	Modul A1: IST-Analyse Arbeitsorganisation
	Modul A2: Tagesstrukturierte Arbeitsorganisation
	Modul A3: Einrichtung qualifikations- / kompetenzorientierte Arbeitsorganisation
Themenfeld Pflegeprozess	
	Modul P1: IST-Analyse Pflegeprozess
	Modul P2: Tagesstrukturierte Interventionsplanungen
	Modul P3: qualifikations- / kompetenzorientierter Pflegeprozess
Themenfeld Bezugspflege	
	Modul B1: IST-Analyse Bezugspflege
	Modul B2: Gemeinsames Bezugspflegeverständnis
	Modul B3: qualifikations- / kompetenzorientierte Bezugspflege
Zusammenführende Module	
	Modul QubA 1: Etablierung einer QubA
	Modul KubA 1: Integration zur KubA (Umsetzungspfad <i>Über die QubA zur KubA</i>)
	Modul KubA 1: Integration zur KubA (Umsetzungspfad <i>Direkt zur KubA</i>)

3.3 Hinweise zur Nutzung dieses Dokuments

In den folgenden Kapiteln **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** und **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** werden alle Module der Vorbereitungs- und Umsetzungsphase zusammenfassend beschrieben und wird ihre jeweilige Zielsetzung innerhalb des Implementationsprozesses erläutert. Dieses Konzept vermittelt somit vertiefte Kenntnisse über die einzelnen Elemente des Veränderungsprozesses, ohne selbst die Umsetzung der Veränderung anzuleiten.

Zur Nutzung des Implementationskonzepts macht sich die hauptverantwortliche Person zunächst mit den jeweiligen Modulen vertraut. Auf dieser Grundlage verteilt sie anschließend während des Veränderungsprozesses die aktuell zu bearbeitenden Handreichungen gezielt an die jeweils zuständigen Personen oder Gruppen. Zur besseren Orientierung im Gesamtprozess ist jedem Modul

ein kurzer graphischer Überblick vorangestellt, der zeigt, an welchem Punkt im Prozess sich die Einrichtung gerade befindet. Da der Umsetzungspfad *Über die QubA zur KubA* ein zusätzliches Modul enthält, wird für diesen Überblick dieser Umsetzungspfad genutzt.

Beispiel:

Wenn Sie das Modul *Veränderungsbereitschaft auf Leitungsebene (L1)* bearbeiten möchten, erkennen Sie in Abbildung 4 anhand der gelben Markierung, wo dieses Modul im Gesamtprozess verortet ist.

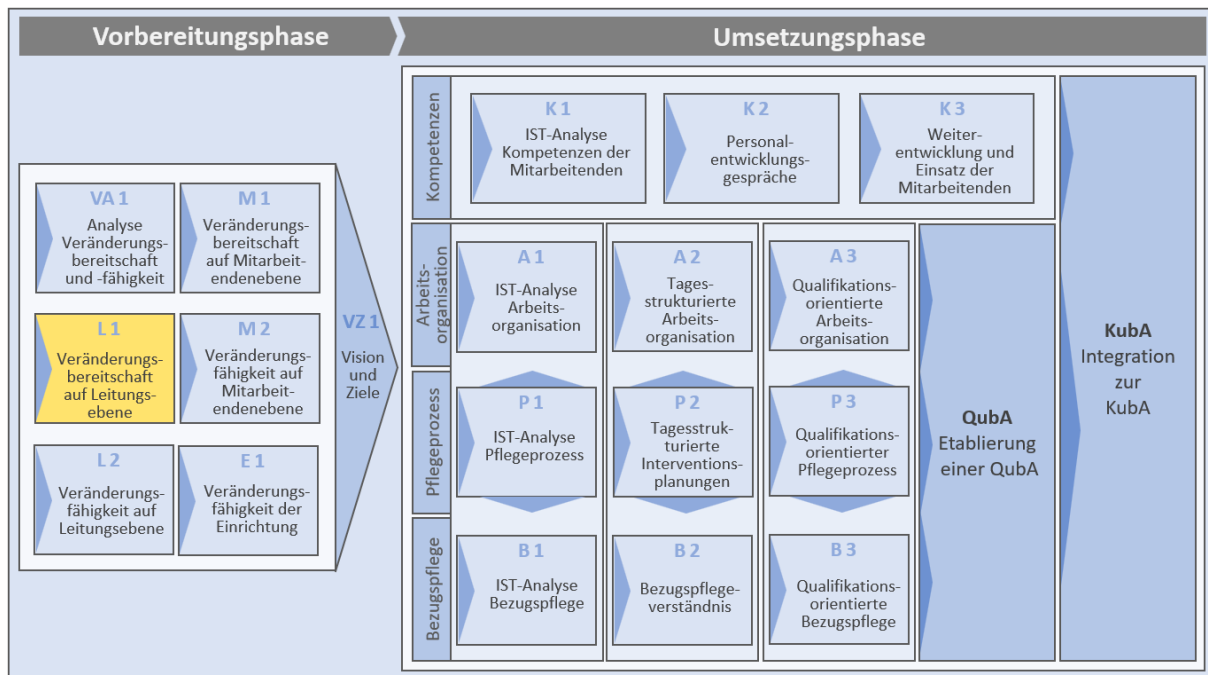


Abbildung 4: Übersicht zur aktuellen Position: Modul L1 Vorbereitungen auf Leitungsebene

Darüber hinaus enthält jede Modulbeschreibung eine Tabelle, welche die dazugehörigen Handreichungen inklusive der für die Umsetzung benötigten Materialien als Anlagen aufführt. Die Handreichungen und Anlagen sind nicht Teil des hier vorliegenden Konzeptes, sondern sind in den ausführlichen Modulbeschreibungen hinterlegt.

Beispiel:

Sie möchten das Modul *L1 Veränderungsbereitschaft auf Leitungsebene sicherstellen* bearbeiten. In **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** erhalten Sie eine Übersicht zur zugehörigen Handreichung und Anlagen.

Tabelle 3: Modul L1: Veränderungsbereitschaft auf Leitungsebene sicherstellen mit zugehöriger Handreichung und Anlagen

Prozessbaustein L1: Veränderungsbereitschaft auf Leitungsebene sicherstellen	
	L 1-1 Handreichung zur Bildung einer Steuerungsgruppe und Auswahl „KubA-Coach“
	L 1-1 Anlage 1: Tätigkeits- und Rollenprofil KubA-Coach
	L 1-2 Anlage 2: Gesprächsleitfaden

4 Vorbereitungsphase

Die erfolgreiche Implementation einer KubA setzt voraus, dass die Einrichtung „*ready to change*“ ist – also bereit und in der Lage, die anstehende umfassende Veränderung aktiv zu gestalten. Das Ziel der Vorbereitungsphase ist es daher nicht nur, den aktuellen Stand von Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit zu erfassen, sondern gezielt darauf hinzuwirken, dass alle erforderlichen Voraussetzungen geschaffen werden.

Im Mittelpunkt stehen zwei miteinander verbundene Aspekte:

- **Veränderungsfähigkeit** beschreibt strukturelle und organisationale Voraussetzungen, die es ermöglichen, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Hierzu zählen etwa transparente Kommunikationswege, klare Verantwortlichkeiten sowie zeitliche und personelle Ressourcen.
- **Veränderungsbereitschaft** meint die innere Haltung und das Engagement von Leitung und Mitarbeitenden, sich auf Veränderung einzulassen und diese aktiv zu unterstützen.

Insbesondere Leitungspersonen benötigen Kompetenzen, um den Veränderungsprozess zu initiieren, zu gestalten und zu begleiten. Sie sind zudem gefordert, Veränderungsallianzen aufzubauen – sowohl innerhalb des Leitungsteams als auch unter den Mitarbeitenden –, um eine tragfähige Basis für die bevorstehende Umgestaltung zu schaffen. Im Rahmen der Vorbereitungsphase erarbeitet die Einrichtung mithilfe einer IST-Analyse, inwieweit Bereitschaft, Fähigkeiten und Ressourcen für Organisations- und Personalentwicklung im Sinne der KubA vorhanden sind. Auf dieser Grundlage können Entwicklungsschritte angestoßen und Impulse zur Stärkung der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft innerhalb der Einrichtung aufgegriffen und weiterverfolgt werden.

4.1 VA1 - Analyse Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit

Die Vorbereitungsphase beginnt mit einer IST-Analyse der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit auf Leitungs-, Mitarbeitenden- und Einrichtungsebene. Sie dient der Bestimmung der individuellen Ausgangssituation und ermöglicht eine Einschätzung, in welchem Umfang vorbereitende Maßnahmen erforderlich sind.

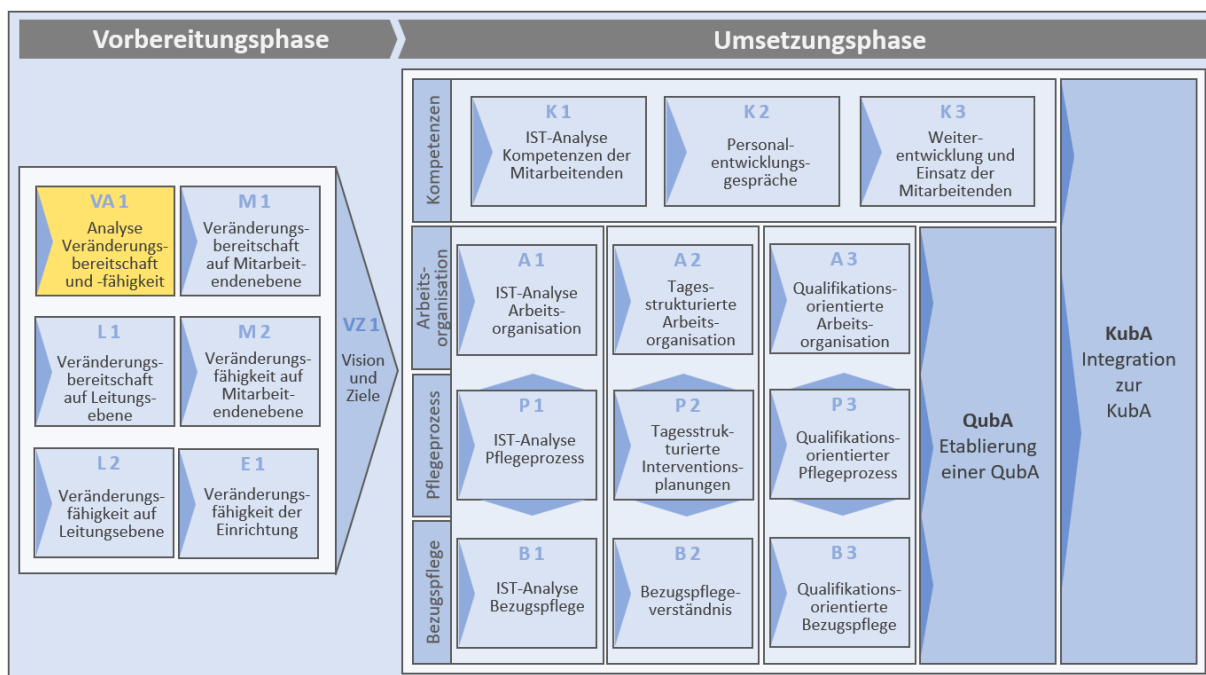


Abbildung 5: Übersicht zur aktuellen Position: Modul VA1 Analyse Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit

Auf Basis der bereitgestellten Handreichungen zur Selbsteinschätzung erfasst die hauptverantwortliche Person systematisch die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit ihrer Einrichtung, um eine fundierte Grundlage für die gezielte Planung und erfolgreiche Umsetzung der KubA zu schaffen.

Die Auswertung dieser Einschätzung ermöglicht einen strukturierten Überblick darüber, in welchem Maße Leitungspersonen und Mitarbeitende Veränderungsbereitschaft zeigen und welche Veränderungsfähigkeiten auf Leitungs-, Mitarbeitenden- sowie Einrichtungsebene bereits im Hinblick auf die Implementation der KubA vorhanden sind.

Im weiteren Verlauf der Vorbereitungsphase werden die Selbsteinschätzungsergebnisse auf allen Ebenen erneut herangezogen. Sie dienen als Arbeits- und Orientierungshilfen zur gezielten Vorbereitung und Anleitung der nächsten Umsetzungsschritte in der Vorbereitungsphase.

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls VA1 sind die drei in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführten Handreichungen mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 4: Modul VA1: Analyse Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen

Modul VA1: Analyse Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit	
	VA 1-1 Handreichung zur Stakeholderanalyse
	VA 1-1 Anlage 1: Identifikation relevanter Stakeholder
	VA 1-1 Anlage 2: Einschätzung Einfluss und Motivation
	VA 1-2 Handreichung zur Analyse personenbezogener Ressourcen und Fähigkeiten
	VA 1-2 Anlage 1: Ressourcen- und Bedarfseinschätzung der Leitungsebene
	VA 1-2 Anlage 2: Ressourcen- und Bedarfseinschätzung der Leitungsebene anderer Personen
	VA 1-2 Anlage 3: Einschätzung zur aktiven Einbindung der Mitarbeitenden
	VA 1-3 Handreichung zum Check Interventionskatalog

Zu Beginn wird eine interne *Stakeholderanalyse* durchgeführt, um die Veränderungsbereitschaft der Leitungspersonen und Mitarbeitenden sowie anderer relevanter Akteure systematisch zu erfassen. In drei Schritten werden relevante Stakeholder identifiziert, deren Einfluss und Motivation in Bezug auf die Umsetzung der KubA bewertet, um daraus strategische Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Dadurch wird eine Grundlage für die gezielte Einbindung relevanter Personen(gruppen) und der Aufbau von Veränderungsallianzen zur erfolgreichen Umsetzung der KubA unterstützt.

Daraufhin folgt die Analyse der *personenbezogenen Ressourcen und Fähigkeiten* in Bezug auf die Veränderungsfähigkeit auf Leitungs- und Trägerebene, um geeignete Personen für die Steuerungsgruppe und zur Qualifizierung eines KubA-Coachs auszuwählen. Die Analyse dient als Grundlage für eine kontinuierliche, ressourcenbewusste Beteiligung im Gesamtprozess. Auf Einrichtungsebene wird systematisch bewertet, inwieweit ein eventuell bestehender *Interventionskatalog* die Umsetzung der KubA unterstützen kann.

Es ist zu beachten, dass alle Einschätzungen keinen statischen Zustand darstellen. Im Verlauf des Implementationsprozesses sollte regelmäßig überprüft werden, ob sich Veränderungsbereitschaft oder

-fähigkeit verändert haben, um darauf flexibel reagieren zu können. Eine kontinuierliche Beteiligung und Einbindung aller relevanten Akteure unter Berücksichtigung der zeitlichen Ressourcen, die für den Umsetzungsprozess zur Verfügung stehen ist entscheidend.

4.2 L1 - Veränderungsbereitschaft auf Leitungsebene sicherstellen

Die erfolgreiche Umsetzung der KubA erfordert insbesondere auf Leitungsebene ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und Gestaltungswillen. Leitungskräfte spielen eine zentrale Rolle im Veränderungsprozess: Sie sind dafür verantwortlich, strategische Rahmenbedingungen zu schaffen, Orientierung zu geben, Mitarbeitende einzubeziehen und den Wandel aktiv zu begleiten. Damit sie dieser Verantwortung gerecht werden können, ist es entscheidend, sowohl strukturelle Voraussetzungen zu schaffen als auch die zentralen Rollen im Prozess klar zu definieren und mit geeigneten Personen zu besetzen.

Die hauptverantwortliche Person benötigt starke Veränderungsallianzen auf Leitungsebene. Nur mit der gemeinsamen Bereitschaft zur Veränderung und dem Willen zur aktiven Mitgestaltung kann es gelingen, die Transformation in die Organisation hineinzutragen und die Mitarbeitenden dafür zu gewinnen. Um den Veränderungsprozess strategisch abzusichern, sollten frühzeitig ein KubA-Coach und eine Steuerungsgruppe benannt werden. Diese Gremien bzw. Personen bieten strategische Lenkung und Begleitung und sollten von Beginn an systematisch in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Damit sie ihre Rolle wirksam ausfüllen können, benötigen Leitungskräfte Kompetenzen zur aktiven Gestaltung von Veränderungen. Dazu zählen sowohl inhaltliche Grundlagen als auch Kenntnisse über typische Dynamiken und Prinzipien von Change-Prozessen. Diese Kompetenzen ermöglichen es den Leitungskräften, während des gesamten Transformationsprozesses Orientierung zu geben, Mitarbeitende zu begleiten sowie als Ansprechpersonen beratend und anleitend zur Verfügung zu stehen.

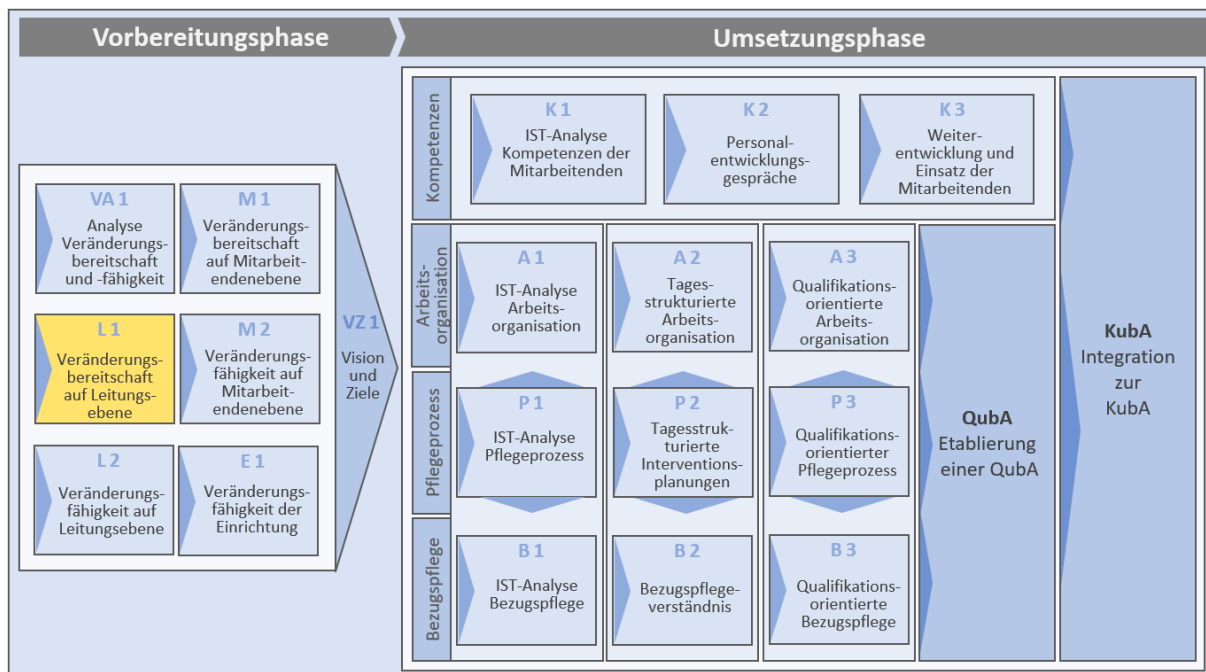


Abbildung 6: Übersicht zur aktuellen Position: Modul L1 Veränderungsbereitschaft auf Leitungsebene sicherstellen

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls L1 ist die in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführten Handreichung mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 5: Modul L1: Veränderungsbereitschaft auf Leitungsebene sicherstellen mit zugehöriger Handreichung und Anlagen

Modul L1: Veränderungsbereitschaft auf Leitungsebene sicherstellen	
	L 1-1 Handreichung zur Bildung einer Steuerungsgruppe und Auswahl „KubA-Coach“
	L 1-1 Anlage 1: Tätigkeits- und Rollenprofil KubA-Coach
	L 1-1 Anlage 2: Gesprächsleitfaden

Ein wesentlicher Schritt zur Sicherstellung der Veränderungsfähigkeit ist die frühzeitige Auswahl und Qualifizierung einer geeigneten Person zum KubA-Coach sowie die Bildung einer tragfähigen Steuerungsgruppe. Beide Elemente – KubA-Coach und Steuerungsgruppe – bilden das organisatorische Rückgrat des Veränderungsprozesses und tragen maßgeblich dazu bei, dass die Transformation nicht nur angestoßen, sondern auch umgesetzt und nachhaltig verankert werden kann. Dieses Modul legt daher das Fundament für eine systematische, koordinierte und strategisch geleitete KubA-Implementation, indem es Verantwortung auf Leitungsebene verortet und entscheidende personelle und strukturelle Ressourcen aktiviert.

Der KubA-Coach soll während des gesamten Vorbereitungs- und Implementationsprozesses Impulse setzen, Veränderungsprozesse begleiten und als zentrale Ansprechperson agieren und die hauptverantwortliche Person im Gesamtprozess unterstützen. Daher sollte der KubA-Coach auch Mitglied der Steuerungsgruppe sein. Die Steuerungsgruppe wiederum trägt als übergeordnetes Entscheidungsgremium die Verantwortung dafür, ein gemeinsames Zielverständnis für die Umsetzung der KubA zu schaffen und strategische Entscheidungen für die Planung und Umsetzung des Implementationsprozesses zu treffen. So entsteht ein einrichtungsindividuelles KubA-Rahmenkonzept für das Pflegeheim. Die Handreichung leitet die Bildung einer Steuerungsgruppe und die Auswahl des KubA-Coachs an. Die Schulung des KubA-Coachs sollte während des Vorbereitungsprozess abgeschlossen sein, damit diese Person frühestmöglich im Veränderungsprozess unterstützend tätig werden kann.

Je nach Größe der Einrichtung oder des Trägers ist es möglich, dass die hauptverantwortliche Person selbst als KubA-Coach qualifiziert wird. Abhängig ist diese Entscheidung ebenfalls von Befugnissen und zur Verfügung stehenden Ressourcen. Ähnliches kann für die Bildung einer Steuerungsgruppe zutreffen. Möglicherweise gibt es bereits ein steuerndes Gremium der Einrichtung, das sich regulär trifft. In diesem Fall muss keine zusätzliche Steuerungsgruppe eingerichtet werden. Stattdessen kann das bestehende Gremium mit seinen vorhandenen Strukturen bestehen bleiben und die Rolle der Steuerungsgruppe übernehmen.

4.3 L2 - Veränderungsfähigkeit auf Leitungsebene sicherstellen

Die Steuerung eines Veränderungsprozesses erfordert sowohl fachliches Wissen als auch ein Verständnis für grundlegende Veränderungsprinzipien. In diesem Modul geht es darum, sich als Leitungsteam gezielt mit den inhaltlichen Grundlagen und den wesentlichen Prinzipien der Organisationsentwicklung mit Hilfe der Handreichungen auseinanderzusetzen, um für den Implementationsprozess der KubA eine gemeinsame Zielvision und Haltung entwickeln zu können.

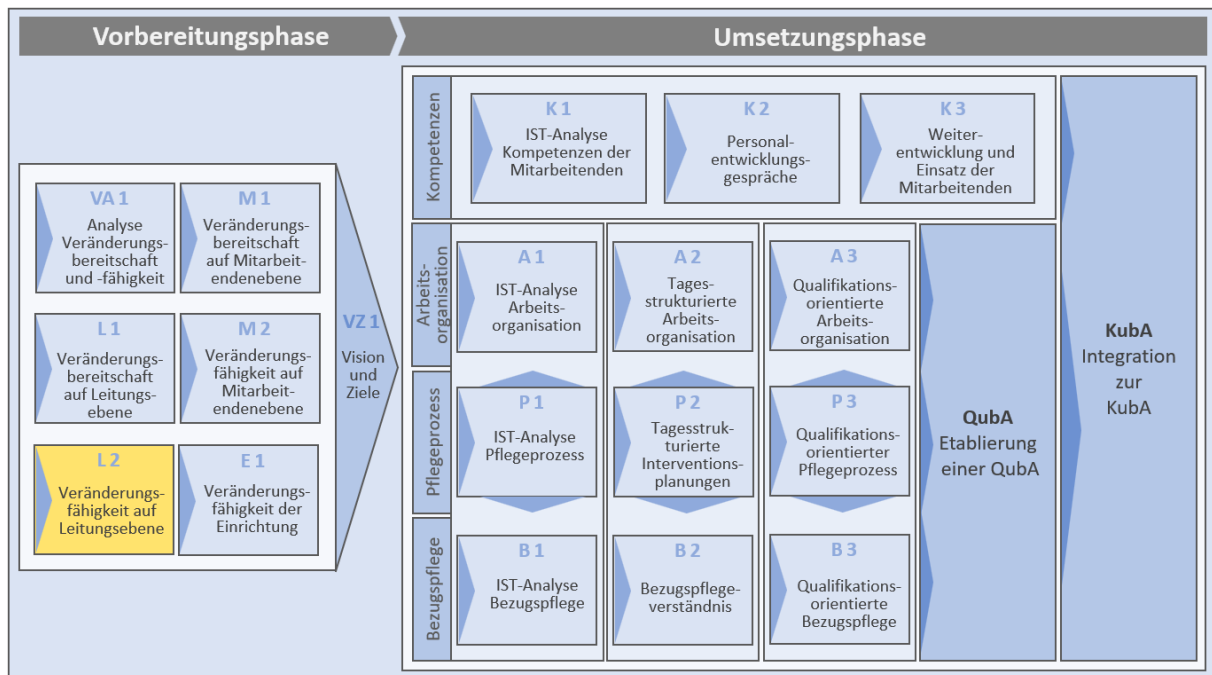


Abbildung 7: Übersicht zur aktuellen Position: Modul L2 Veränderungsfähigkeit auf Leitungsebene sicherstellen

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls L2 sind die fünf in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführten Handreichungen mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Die hauptverantwortliche Person und ihre Steuerungsgruppe legen damit das Fundament für die Projektsteuerung und schaffen ein gemeinsames Verständnis, das für die erfolgreiche Begleitung des weiteren Veränderungsprozesses notwendig ist. Dabei dienen die bereitgestellten Inhalte sowohl der Orientierung als auch dem gezielten Kompetenzaufbau in der Steuerungsgruppe. Zu Beginn dieses Moduls verschafft sich die hauptverantwortliche Person einen Überblick über die bereitgestellten Inhalte. Diese sind modular aufgebaut und können in flexibler Reihenfolge bearbeitet werden. Anschließend bringt die prozessverantwortliche Person die gesichteten Inhalte in die Steuerungsgruppe ein. Dort wird gemeinsam reflektiert, welche Inhalte für das weitere Vorgehen im Veränderungsprozess besonders relevant sind. Ziel ist es, ein gemeinsames Grundverständnis in der Steuerungsgruppe aufzubauen, das als Basis für die fachliche und organisatorische Begleitung des Veränderungsprozesses dient. Wichtig ist, dass alle Themen vollständig durchdrungen sind, bevor mit dem Modul *Vision entwickeln und Projektplanung* (Abschnitt 4.7) begonnen wird.

Während des gesamten Transformationsprozesses kann jederzeit auf die in diesem Modul bereitgestellten Inhalte zurückgegriffen werden. Dies kann sinnvoll sein, wenn sich inhaltliche Fragestellungen ergeben beispielsweise in Bezug auf das QMM oder die Komplexitätseinschätzung. Aber auch bei Unsicherheiten bezüglich des Transformationsprozesses kann ein erneuter Blick in die bereitgestellten Informationen zu Themen wie beispielsweise dem Umgang mit Widerständen oder die partizipative Einbindung von Mitarbeitenden hilfreich sein.

Tabelle 6: Modul L2: Veränderungsfähigkeit auf Leitungsebene sicherstellen mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen

Modul L2: Veränderungsfähigkeit auf Leitungsebene sicherstellen	
	L 2-1 Handreichung Grundlagen QMM und QN
	L 2-1 Anlage 1: (Video)Präsentation „QMM und Interventionskatalog“
	L 2-1 Anlage 2: Erklärvideo „Interventionsklassen“
	L2-1 Anlage 3: Erklärvideo „Qualifikations-Mix-Modell“
	L 2-2 Handreichung Grundlagen Komplexitätseinschätzung
	L 2-3 Handreichung Grundlagen Bezugspflege
	L 2-3 Anlage 1: Broschüre „Empfehlungen für eine verbindliche kompetenzorientierte Bezugspflege“
	L 2-4 Handreichung Grundlagen Personalentwicklung
	L 2-4 Anlage 1: Handlungsleitfaden zum Führen von Personalentwicklungsgesprächen mit Kompetenzanalysen
	L 2-4 Anlage 2: Handlungsleitfaden zum Führen von Personalentwicklungsgesprächen ohne Kompetenzanalysen
	L 2-4 Anlage 3: Durchführungsmanual zur individuellen Kompetenzeinschätzung
	L 2-4 Anlage 4: Gesprächsprotokoll für das jährliche Personalentwicklungsgespräch
	L 2-4 Anlage 5: Artikulationsschema zum Workshop „Personalentwicklungsgespräch mit Kompetenzanalysen“
	L 2-4 Anlage 6: Präsentation zum Workshop „Personalentwicklungsgespräch mit Kompetenzanalysen“
	L 2-4 Anlage 7: Kompetenzeinschätzungsbogen (Fremd- und Selbsteinschätzung) QN 1-QN 5
	L 2-5 Handreichung Grundlagen für die Veränderung
	L 2-5 Anlage 1: FAQ Veränderungsprozesse
	L 2-5 Anlage 2: Informationen zum PDCA-Zyklus
	L 2-5 Anlage 3: FAQ Veränderungsmanagement
	L 2-5 Anlage 4: 8-Stufen-Modell nach Kotter
	L 2-5 Anlage 5: FAQ Projektmanagement
	L 2-5 Anlage 6: FAQ Visionsarbeit
	L 2-5 Anlage 7: Themenblatt Kommunikation im Veränderungsprozess
	L 2-5 Anlage 8: Themenblatt Motivation von Mitarbeitenden
	L 2-5 Anlage 9: Themenblatt Beteiligung von Mitarbeitenden (Partizipation)
	L 2-5 Anlage 10: Themenblatt Umgang mit Widerständen

4.4 M1 - Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden sicherstellen

In diesem Modul werden die organisatorischen Voraussetzungen auf Mitarbeitendenebene für die Implementation der KubA geschaffen und damit die Grundlage für eine tragfähige, partizipative und realisierbare Umsetzung des Veränderungsvorhabens zu legen. Es wird ein geeigneter Umsetzungsbereich identifiziert, benannt und transparent kommuniziert. Die aktive Einbindung motivierter Mitarbeitender trägt wesentlich zur Förderung der Veränderungsbereitschaft bei und schafft eine tragfähige Grundlage für die spätere Implementation der KubA.

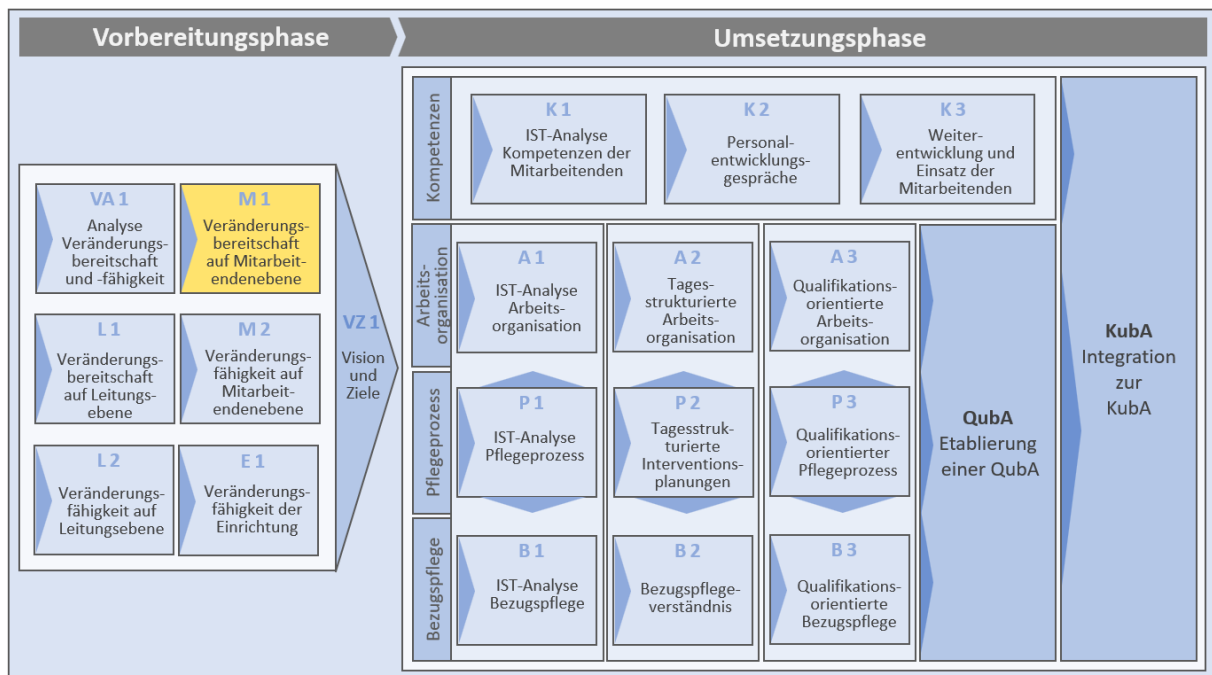


Abbildung 8: Übersicht zur aktuellen Position: Modul M1 Veränderungsbereitschaft auf Mitarbeiterebene

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls M1 sind die zwei in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführten Handreichungen mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 7: Modul M1: Veränderungsbereitschaft auf Mitarbeiterebene sicherstellen mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen

Modul M1: Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden sicherstellen	
	M 1-1 Handreichung Umsetzungsbereich identifizieren und festlegen
	M 1-1 Anlage 1: FAQ Umsetzungsbereich für die KubA-Implementation
	M 1-2 Anlage 2: Rahmenbedingungen für die Auswahl eines Umsetzungsbereichs erfassen
	M 1-2 Anlage 3: Reflexionsfragen zur Einschätzung und Auswahl potenzieller Umsetzungsbereiche
	M 1-2 Handreichung zur Bildung einer operativen Arbeitsgruppe

In diesem Modul entscheidet die Steuerungsgruppe gemeinsam, ob zunächst ein ausgewählter Bereich der Einrichtung in die Umsetzung geht oder die Umstellung direkt für die gesamte Einrichtung erfolgt. Die Entscheidung hat Einfluss auf die Komplexität und den Umfang der Veränderung, die während der Implementation von der hauptverantwortlichen Person und ihrer Steuerungsgruppe gelenkt und gesteuert werden muss.

Zudem wird eine operative Arbeitsgruppe für den Implementationsprozess eingerichtet, in der alle Perspektiven aus der Praxis und die notwendigen Kompetenzen für Steuerung, Umsetzung und Reflexion vertreten sind. Die Arbeitsgruppe bringt das Wissen aus dem Pflegealltag mit den Zielen des Veränderungsvorhabens zusammen – und sorgt dafür, dass die KubA realistisch, ausführbar und alltagstauglich entwickelt wird. Die Arbeitsgruppe fokussiert sich bei Ihrer Arbeit auf die inhaltliche Gestaltung aller Prozessstränge des Implementationsprozesses mit Ausnahme des Kompetenzteils. Während die hauptverantwortliche Person und die Steuerungsgruppe den Gesamtprozess im Blick behalten, ist es die Aufgabe der Personen in der Arbeitsgruppe, die KubA konkret und praxisnah zu

planen. In einem offenen Austausch sollen dazu Routinen hinterfragt werden, um Wissen zu generieren, voneinander zu lernen und dann gemeinsam bessere Lösungen zu entwickeln. Durch die aktive Beteiligung der Arbeitsgruppenmitglieder entsteht nicht nur eine passgenaue Struktur – sie fördern auch die Akzeptanz und Identifikation im Pflegeteam. Denn wer mitgestaltet, steht später auch hinter dem einrichtungsindividuellen KubA-Konzept.

Je nach Größe der Einrichtung oder des Trägers ist es möglich, dass die hauptverantwortliche Person auch die Leitung der operativen Arbeitsgruppe übernimmt. Abhängig ist diese Entscheidung von Befugnissen und zur Verfügung stehenden zeitlichen und personellen Ressourcen der Einrichtung.

4.5 M2 - Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden sicherstellen

Ergänzend dazu erfolgt in Modul M2 eine systematische Auseinandersetzung mit der Zuordnung der Qualifikationsniveaus zu den Pflegekräften, sowie eine Analyse, ob auf Basis der vorhandenen Personalanzahlzahlen perspektivisch ein gezielter Personalaufbau erforderlich ist. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Überprüfung der Flexibilität bestehender Dienstzeiten und Schichtmodelle. Auch wenn zu diesem Zeitpunkt noch keine inhaltlichen Anpassungen vorgenommen werden, soll sichergestellt werden, dass die später erforderlichen Abstimmungsprozesse organisatorisch vorbereitet sind.

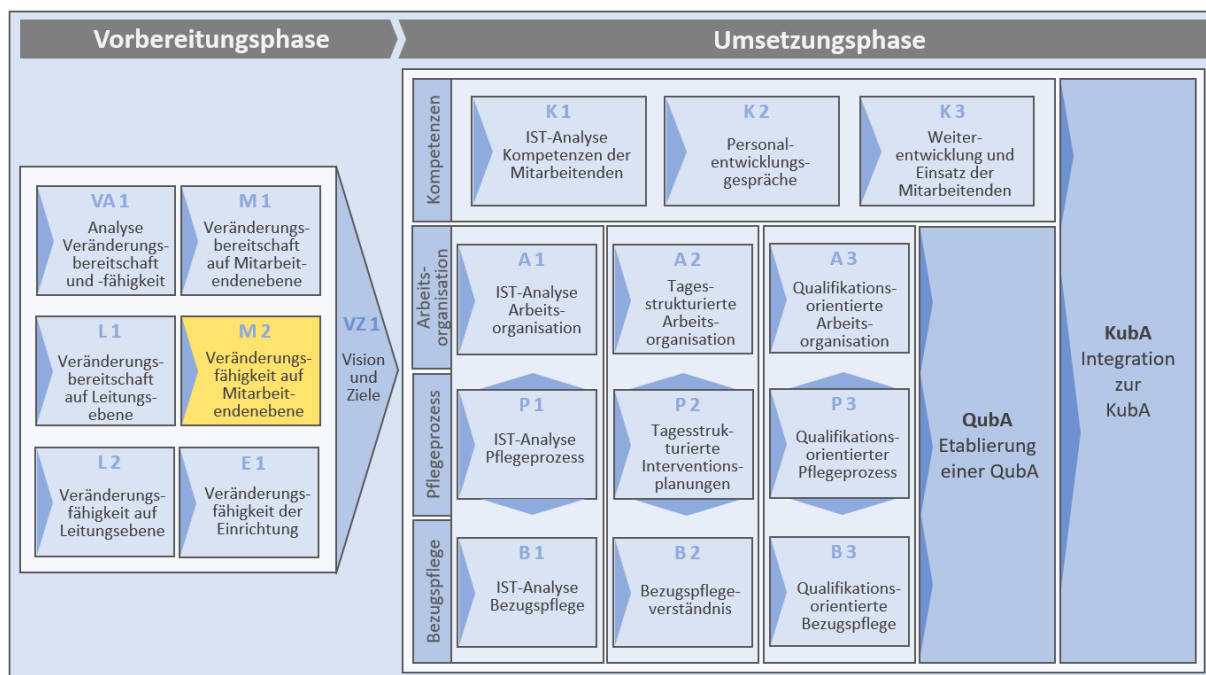


Abbildung 9: Übersicht zur aktuellen Position: Modul M2 Veränderungsfähigkeit auf Mitarbeiterebene

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls M2 sind die zwei in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführten Handreichungen mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Zur Vorbereitung auf die Umsetzung der KubA ist es erforderlich, die Qualifikationsniveaus der pflegerischen Mitarbeitenden, durch die Pflegeinterventionen in der direkten Versorgung von Bewohnenden erbracht werden, systematisch zu erfassen. Auf Grundlage eines Vergleichs des Bestandspersonals Ihrer Einrichtung mit den Zielwerten nach § 113c Abs. 8 SGB XI können fundierte Entscheidungen über einen möglichen Personalaufbau getroffen und ein entsprechender Aufbauplan erstellt werden. Entscheidend ist jedoch nicht nur die Personalmenge, sondern auch der Qualifikationsmix, da eine KubA dann am besten umsetzbar ist, wenn Mitarbeitende aller

erforderlichen Qualifikationsniveaus regelhaft in allen Schichten eingesetzt werden können. Ein Personalaufbau Gerade im Qualifikationsniveau 3 ist für ein erfolgreiches Gelingen der KubA-Implementation vorteilhaft, aber nicht notwendig.

Tabelle 8: Modul M2: Veränderungsfähigkeit auf Mitarbeitenebene sicherstellen mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen

Modul M2: Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden sicherstellen	
	M 2-1 Handreichung zur Zuordnung pflegerischer Qualifikationsniveaus zu den Mitarbeitenden
	M 2-1 Anlage 1: Video zur Erläuterung der Qualifikationsniveaus
	M 2-1 Anlage 2: Zuordnungsmatrix
	M 2-1 Anlage 3: Mustertabelle
	M 2-2 Handreichung zum gezielten Personalaufbau und zur Flexibilität bei Dienstzeitanpassungen
	M 2-2 Anlage 1: Excel-Berechnungstool
	M 2-2 Anlage 2: Reflexionshilfe für die Sicherstellung einer zügigen und flexiblen Abstimmung bei möglichen Dienstzeitänderungen im Implementationsprozess

Darüber hinaus ist zu prüfen, inwieweit die bestehenden Dienstzeiten und Schichtmodelle flexibel angepasst werden können. Dies ist insbesondere mit Blick auf die spätere Umsetzung der KubA von Bedeutung: Sollte der Veränderungsprozess neue zeitliche Anforderungen an die Dienstplanung stellen, können auf diese Weise bereits im Vorfeld die nötigen organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden, um im weiteren Implementationsprozess zügig darauf zurückgreifen zu können.

4.6 E1 - Sicherstellung Veränderungsfähigkeit der Einrichtung

Die Einführung einer KubA erfordert eine tragfähige organisatorische Grundlage. Im Modul E1 steht daher die Sicherstellung der strukturellen Veränderungsfähigkeit der Einrichtung im Fokus. Ziel ist es, zentrale Voraussetzungen zu schaffen, um neue Formen der Arbeitsorganisation dauerhaft und wirksam umsetzen zu können.

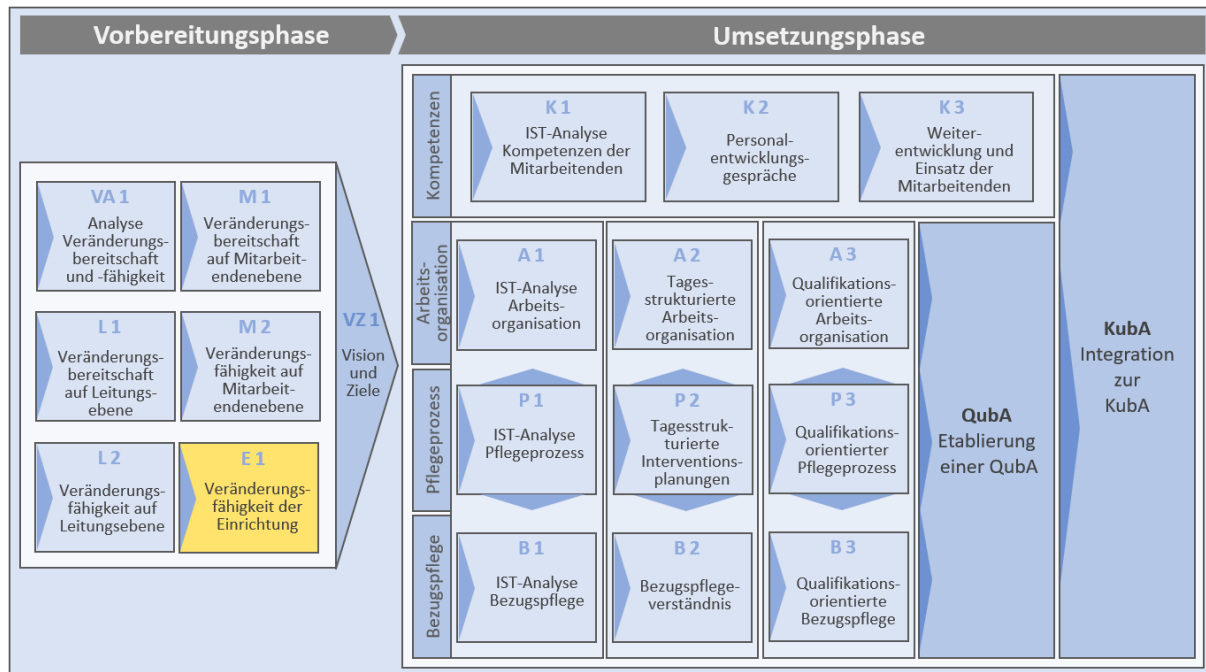


Abbildung 10: Übersicht zur aktuellen Position: Modul E1 Veränderungsfähigkeit auf Einrichtungsebene

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls E1 sind die zwei in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführten Handreichungen mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 9: Modul E1: Veränderungsfähigkeit auf Einrichtungsebene sicherstellen mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen

Modul E1: Sicherstellung Veränderungsfähigkeit der Einrichtung	
	E 1-1 Handreichung zur Hinterlegung von SOLL-QN
	E 1-1 Anlage 1: Videos zum Qualifikations-Mix-Modell
	E 1-1 Anlage 2: Lern- und Arbeitsaufgabe „SOLL-QN Bestimmung“
	E 1-1 Anlage 3: Mustertabelle „Intervention-Interventionsklasse-SOLL-QN“
	E 1-2 Handreichung zu den Darstellungsvarianten der KubA
	Überblick über die Möglichkeiten zur Darstellung der KubA

Ein wesentlicher Bestandteil dieses Arbeitsschritts ist die Entwicklung oder Überarbeitung eines für den Einsatz in der KubA nutzbaren Interventionskatalogs. Dieser bildet alle in der Einrichtung anfallenden pflegerischen Tätigkeiten in Form definierter Interventionen ab. Jede Intervention ist dabei mit einer regelgeleiteten SOLL-QN-Zuordnung versehen. Diese Zuordnung erfolgt auf Grundlage des QMM und schafft die Basis für eine differenzierte, kompetenzorientierte Aufgabenverteilung. Der Katalog dient damit als zentrales Steuerungsinstrument für die spätere Umsetzung der KubA. Ergänzend können – sofern verfügbar – Zeitwerte pro Intervention hinterlegt

werden, um die spätere Planung und Steuerung zu erleichtern. Zur Unterstützung der SOLL-QN-Zuordnung steht ein Bildungsangebot bereit, das fachliche Grundlagen vermittelt und die systematische Anwendung in der Praxis anleitet.

Ein weiterer zentraler Aspekt in diesem Modul ist die Entscheidung darüber, in welcher Form die künftige Arbeitsorganisation dokumentiert und gesteuert werden soll. Die Einrichtung legt fest, ob die KubA analog – beispielsweise mit einer Stecktafel – oder digital mithilfe einer Tabellenkalkulationssoftware oder einer spezifischen Softwarelösung umgesetzt wird. Diese Entscheidung beeinflusst maßgeblich den Umsetzungsaufwand und sollte daher frühzeitig vorbereitet werden. Zur Unterstützung dieses Schritts steht eine Handreichung zu den Darstellungsvarianten der KubA zur Verfügung. Sie bietet eine strukturierte Entscheidungsgrundlage, um die jeweils passende Lösung für die Einrichtung auszuwählen.

Die Verantwortung für diesen Prozessschritt liegt bei der hauptverantwortlichen Leitungsperson sowie der Steuerungsgruppe der Einrichtung. Gegebenenfalls werden weitere Personen eingebunden, insbesondere wenn es um die fachliche Gestaltung des Interventionskatalogs oder strategische Entscheidungen zur technischen Unterstützung geht. Mit der Bearbeitung dieses Moduls schafft die Einrichtung die organisatorische Grundlage, auf der die KubA später aufbaut – und legt damit einen entscheidenden Grundstein für eine qualifikationsorientierte und strukturierte Arbeitsorganisation.

4.7 VZ1 - Vision entwickeln und Ziele festlegen

Mit dem Modul VZ1 wird die Vorbereitungsphase abgeschlossen. Die hauptverantwortliche Person und ihre Steuerungsgruppe entwickeln ein gemeinsames Zielbild, das beschreibt, wie die KubA nach Abschluss der Implementation in der Einrichtung konkret ausgestaltet sein soll. Auf dieser Grundlage entscheiden sie sich für einen der beiden Umsetzungspfade, über den der weitere Implementationsprozess gestaltet wird. Abschließend legen sie eine verbindliche Projektplanung mit konkreten Meilensteinen und einer zeitlichen Planung fest, die allen Beteiligten zur Orientierung dient und der hauptverantwortlichen Person sowie der Steuerungsgruppe ermöglicht, den weiteren Prozess gezielt zu strukturieren und zu begleiten.

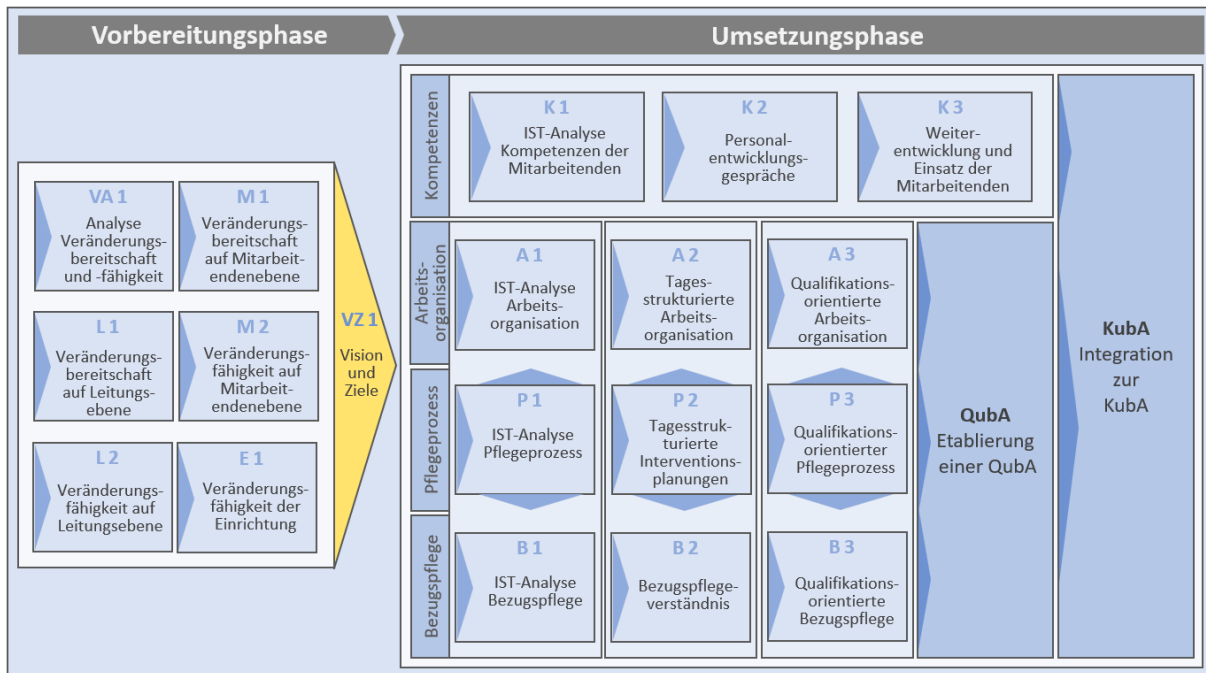


Abbildung 11: Übersicht zur aktuellen Position: Modul VZ1 Vision entwickeln und Ziele festlegen (VZ)

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls VZ1 sind die drei in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführten Handreichungen mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 10: Modul VZ 1: Vision entwickeln und Ziele festlegen mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen

Modul VZ1: Vision entwickeln und Ziele festlegen	
	VZ 1-1 Handreichung Visionsarbeit zur KubA
	VZ 1-1 Anlage 1: Change-Narrativ entwickeln
	VZ 1-2 Handreichung zur Entscheidung für einen Umsetzungspfad
	VZ 1-2 Anlage 1: Überblick über die zwei Umsetzungspfade
	VZ 1-3 Handreichung zur Erstellung eines Projektplans
	VZ 1-2 Anlage 1: Informationen zum Aufbau und Ablauf des Projektmanagements
	VZ 1-2 Anlage 2: SMART-Ziele festlegen
	VZ 1-2 Anlage 3: Erstellung einer Zeit- und Meilensteinplanung
	VZ 1-2 Anlage 4: Etablierung Reflexion und Weiterentwicklung während der Implementation
	VZ 1-2 Anlage 5: Checkliste zur Projektplanung
	VZ 1-2 Anlage 6: Kommunikationsmatrix

Im ersten Schritt des Moduls VZ1 wird eine Vision der KubA partizipativ mit allen Beteiligten entwickelt. Diese Visionsarbeit dient als strategisches Führungs- und Kommunikationsinstrument im Implementationsprozess. Sie soll die Mitarbeitenden und weiteren Beteiligten motivieren, Orientierung bieten und verdeutlichen, warum sich das Engagement im Veränderungsprozess lohnt. Gleichzeitig fördert eine gemeinsam entwickelte Vision das Verständnis und die Akzeptanz für die bevorstehenden Veränderungen. Durch die partizipative Herangehensweise kann potenziellen Widerständen frühzeitig begegnet und ein gemeinsames Zielbild etabliert werden.

Im Anschluss entscheidet sich die hauptverantwortliche Person gemeinsam mit der Steuerungsgruppe für einen der beiden Umsetzungspfade, über den der weitere KubA-Implementationsprozess gestaltet wird. Diese Entscheidung wird auf Grundlage der bisherigen Analyseergebnisse und der strukturellen Rahmenbedingungen der Einrichtung getroffen.

Abschließend erstellen die hauptverantwortliche Person und ihre Steuerungsgruppe einen Projektplan, der Zeitrahmen und Meilensteine definiert. Dieser Plan dient allen Beteiligten als Orientierung im Verlauf der Umsetzung und wird gleichzeitig als zentrales Steuerungs- und Kontrollinstrument genutzt. Auf diese Weise kann der Implementationsprozess gezielt geführt, der Fortschritt überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

5 Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase schließt unmittelbar an das Modul VZ1 *Vision entwickeln und Ziele festlegen* der Vorbereitungsphase an und überführt die organisatorischen und strategischen Vorarbeiten in die praktische Umsetzung der KubA. Aufgrund inhaltlicher Abhängigkeiten und festgelegter Bearbeitungsreihenfolgen sind die Module in vier Themenfelder gegliedert: *Kompetenzen (K)*, *Arbeitsorganisation (A)*, *Pflegeprozess (P)* und *Bezugspflege (B)*. Je nach gewähltem Umsetzungspfad werden diese Themenfelder um ein beziehungsweise zwei Module ergänzt, die ihrer Verzahnung zur QubA beziehungsweise KubA dienen.

Bereits in der Vorbereitungsphase legen die hauptverantwortliche Person und die Steuerungsgruppe den Umsetzungspfad fest – entweder *Über die QubA zur KubA* oder *Direkt zur KubA*. Diese Entscheidung bestimmt die Reihenfolge der Themenfelder: Beim Pfad *Direkt zur KubA* wird zunächst das Themenfeld *Kompetenzen* bearbeitet, sodass die ermittelten Kompetenzen direkt in die Bearbeitung der weiteren Themenfelder einfließen. Beim Pfad *Über die QubA zur KubA* erfolgt zunächst die Bearbeitung der inhaltlich eng zusammenhängenden Themenfelder *Arbeitsorganisation*, *Pflegeprozess* und *Bezugspflege*, die in einem Zwischenschritt zu einer QubA zusammengeführt werden. Nach Abschluss der Bearbeitung des Themenfeldes *Kompetenzen* werden schließlich alle vier Themenfelder zur KubA integriert.

Im Folgenden werden die Inhalte der einzelnen Module beschrieben. Da der Pfad *Über die QubA zur KubA* einen zusätzlichen Zwischenschritt beinhaltet, wird dieser Umsetzungspfad exemplarisch zur Darstellung des grundlegenden Vorgehens herangezogen. Abweichungen, die sich beim Pfad *Direkt zur KubA* ergeben, werden an den entsprechenden Stellen kenntlich gemacht. Das grundsätzliche Vorgehen ist in beiden Umsetzungspfaden identisch.

5.1 K - Kompetenzen

Im Themenfeld *Kompetenzen (K)* wird eine kompetenzbasierte Personalentwicklung etabliert, die sich an den vorhandenen Qualifikationen, der im Rahmen der jeweiligen Ausbildung erworbenen Kompetenzen und individuellen Stärken der Pflegekräfte orientiert. Ziel ist es, Kompetenzen systematisch sichtbar zu machen und gezielt weiterzuentwickeln, um die Qualität der pflegerischen Versorgung nachhaltig zu stärken und eine passgenaue Aufgabenverteilung zu ermöglichen. Falls die Einrichtung für den Umsetzungspfad *Direkt zur KubA* entschieden hat, sollte mit der Bearbeitung der Module K1 bis K3 begonnen werden. Im Umsetzungspfad *Über die QubA zur KubA* kann die Bearbeitung dieser Module zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.

Den Auftakt dieses Themenfeldes bildet eine systematische Kompetenzeinschätzung im Rahmen einer IST-Analyse (K1), bei der die individuellen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen jeder Pflegekraft strukturiert erfasst und dokumentiert werden. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für ein anschließendes Personalentwicklungsgespräch (K2), in dem Entwicklungsbedarfe und -wünsche gemeinsam reflektiert sowie Perspektiven aufgezeigt werden. Im abschließenden Modul (K3) werden diese Erkenntnisse gezielt genutzt: Es werden Kompetenzanalysen durchgeführt, daraus abgeleitet Bildungsangebote und Weiterbildungsmöglichkeiten geplant und ein kompetenzbasierter Mitarbeitendeneinsatz organisiert. Die so ermittelten Kompetenzen wirken direkt in die Themenfelder *Arbeitsorganisation*, *Bezugspflege* und *Pflegeprozesssteuerung* hinein und bilden – je nach gewähltem Umsetzungspfad – entweder direkt oder über die Zwischenschritte in der QubA die Grundlage für die Einrichtung der KubA. Abbildung 12 zeigt die Verortung des Themenfeldes *Kompetenzen* in der Umsetzungsphase.

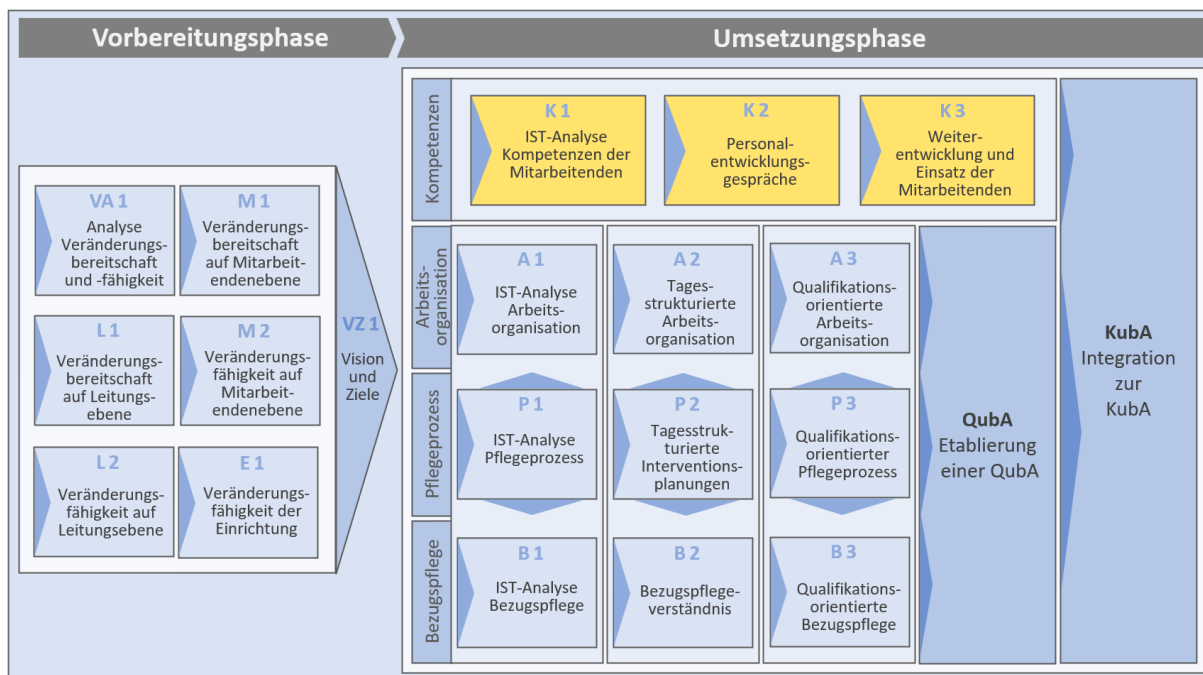


Abbildung 12: Übersicht zur aktuellen Position: Themenfeld Kompetenzen mit den drei Modulen K1 bis K3

5.1.1 K1 - IST-Analyse Kompetenzen der Mitarbeitenden

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls K1 ist die in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführte Handreichung mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 11: Modul K1: IST-Analyse Kompetenzen der Mitarbeitenden mit zugehöriger Handreichung und Anlagen

Themenfeld Kompetenzen	
Modul K1: IST-Analyse Kompetenzen der Mitarbeitenden	
	K 1-1 Handreichung zur IST-Analyse der Kompetenzen der Mitarbeitenden
	K 1-1 Anlage 1: Erklärvideo für Mitarbeitende „Kompetenzanalyse und Personalentwicklungsgespräch MA“
	K 1-1 Anlage 2: Kompetenzeinschätzungsbögen zur Fremd- und Selbsteinschätzung für QN 1 bis QN 5
	K 1-1 Anlage 3: Durchführungsmanual zur individuellen Kompetenzeinschätzung

In diesem Modul erfolgt die strukturierte Vorbereitung und Durchführung der IST-Analyse der Kompetenzen aller Mitarbeitenden im Rahmen eines erweiterten, kompetenzbasierten Personalentwicklungsgesprächs. Ziel ist es, die Mitarbeitenden gezielt über Inhalte, Ablauf und Ziele der Kompetenzanalyse zu informieren und die Selbst- sowie Fremdeinschätzung systematisch zu erfassen um in dem folgenden Prozessbaustein K2 die Personalentwicklungsgespräche durchzuführen.

5.1.2 K2 - Durchführung der Personalentwicklungsgespräche

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls K2 ist die in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführte Handreichung mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 12: Modul K2: Durchführung der Personalentwicklungsgespräche mit zugehöriger Handreichung und Anlagen

Themenfeld Kompetenzen	
	Modul K2: Durchführung der Personalentwicklungsgespräche
	K 2-1 Handreichung zur Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen
	K 2-1 Anlage 1: Handlungsleitfaden zum Führen von Personalentwicklungsgesprächen mit Kompetenzanalysen
	K 2-1 Anlage 2: Gesprächsprotokoll inkl. Zielvereinbarung und Maßnahmenplanung

In diesem Modul werden die Leitungspersonen in der Durchführung des um die Kompetenzanalyse erweiterten Personalentwicklungsgesprächs angeleitet und wichtige Hinweise zur Umsetzung, aber auch in Hinblick auf die kompetenz- und bewohnendenorientierte Arbeitsorganisation (KubA) gegeben.

5.1.3 K3 - Kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen und Einsatz der Mitarbeitenden

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls K3 ist die in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführte Handreichung mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 13: Modul K3: Kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen und Einsatz der Mitarbeitenden mit zugehöriger Handreichung und Anlagen

Themenfeld Kompetenzen	
	Modul K3: Kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen und Einsatz der Mitarbeitenden
	K 3-1 Handreichung zu Weiterentwicklung und Einsatz der Kompetenzen
	K 3-1 Anlage 1: Vorlage für Kompetenzprofile
	K 3-1 Anlage 2: Qualifizierungsmöglichkeiten zur Pflegefachassistenz (QN 3) für Pflegehilfskräfte (QN 2)
	K 3-1 Anlage 3: Handlungsempfehlungen für den Einsatz von QN 2 als Übergangslösung
	K 3-1 Anlage 4: Reflexionsfragen zum kompetenzbasierten Personalmanagement

In diesem Modul geht es darum, die Erkenntnisse aus den Personalentwicklungsgesprächen mit Kompetenzanalysen in konkrete Maßnahmen zu überführen. Dazu gehört die gezielte Qualifizierung von Mitarbeitenden, die Erstellung individueller Kompetenzprofile sowie die dauerhafte Etablierung eines kompetenzbasierten Personalmanagements. Die erstellten individuellen Kompetenzprofile für die Mitarbeitenden schaffen die Möglichkeit für deren systematischen Einsatz im Rahmen der KubA. Die Integration erfolgt abschließend im Modul KubA (Abschnitt 5.5.2).

5.2 P - Pflegeprozess

Das Themenfeld *Pflegeprozess* (P) fokussiert die systematische Planung, Durchführung und Evaluation professioneller Pflege. Ziel ist es, eine strukturierte und bedarfsgerechte Pflegepraxis zu sichern, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Bewohnenden orientiert und die Kompetenzen der unterschiedlichen Qualifikationsniveaus berücksichtigt. Im Zentrum steht der pflegeprozessgeleitete Ansatz: Pflegefachpersonen übernehmen im Rahmen ihrer Kompetenzen die Verantwortung für alle Phasen des Pflegeprozesses und beziehen Mitarbeitende anderer Qualifikationsniveaus aktiv mit ein. Damit wird eine bewohnendenorientierte, transparente und qualitativ hochwertige Pflege gefördert.

Die Bearbeitung des Themenfeldes *Pflegeprozess* beginnt mit einer IST-Analyse der Pflegeprozessessteuerung (P1), auf deren Grundlage gezielte Weiterentwicklungen geplant werden können. Im Anschluss stehen die tagesstrukturierte Interventionsplanung (P2) sowie die qualifikations- und kompetenzorientierte Umsetzung des Pflegeprozesses (P3) im Fokus. Die Bearbeitung von P1 sollte parallel zu den Modulen A1 (IST-Analyse Arbeitsorganisation) und B1 (IST-Analyse Bezugspflege) erfolgen. Anschließend sollten – ausgehend von P2 – die Module A2 und B3 sowie A3 und B3 anknüpfend an P3 bearbeitet werden. Die hauptverantwortliche Person entscheidet anhand der in den Handreichungen enthaltenen Empfehlungen, wer für die Bearbeitung und Vermittlung der jeweiligen Inhalte verantwortlich ist. Die zugehörigen Materialien bieten eine fundierte Grundlage zur Gestaltung eines professionellen Pflegeprozesses im Sinne der KubA.

Abbildung 13 zeigt die Verortung des Themenfeldes *Pflegeprozess* im Implementationsprozess.

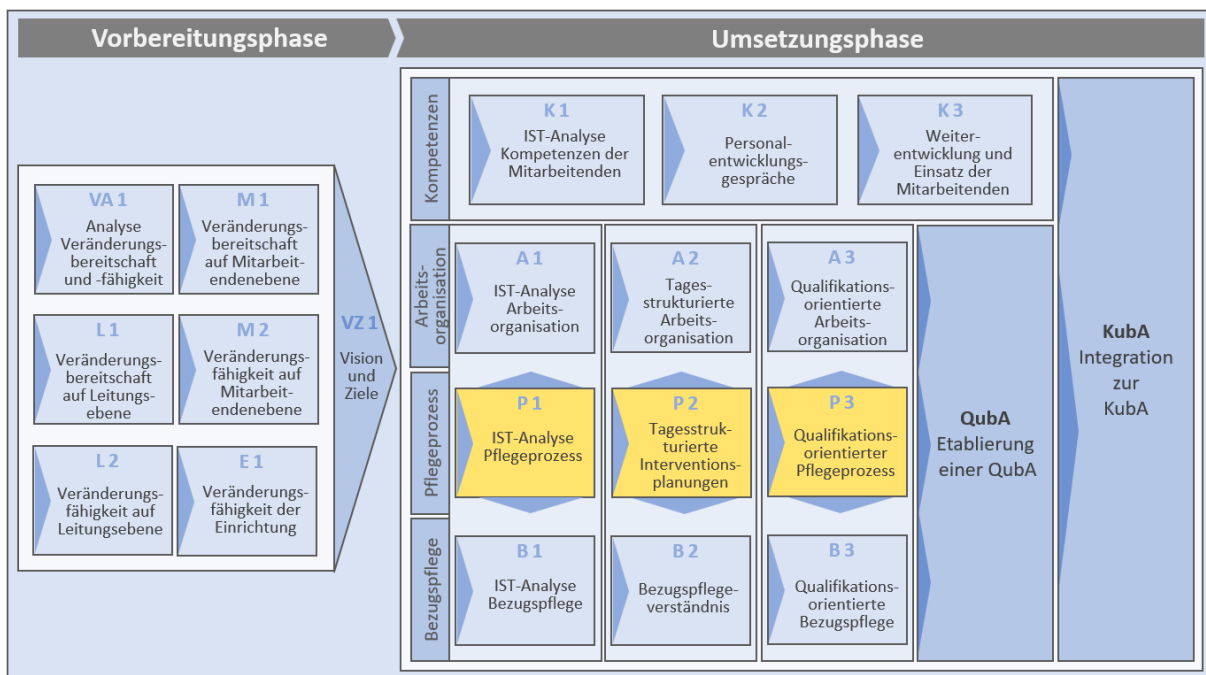


Abbildung 13: Übersicht zur aktuellen Position: Themenfeld Pflegeprozess mit den drei Modulen P1 bis P3

5.2.1 P1- IST-Analyse Pflegeprozess

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls P1 ist die in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführte Handreichung mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 14: Modul P1: IST-Analyse Pflegeprozessessteuerung mit zugehöriger Handreichung und Anlagen

Themenfeld Pflegeprozess	
	Modul P1: IST-Analyse Pflegeprozess
	P 1-1 Handreichung zur Selbsteinschätzung Pflegeprozessessteuerung
	P 1-1 Anlage 1: Selbsteinschätzungsbogen zur Pflegeprozessessteuerung
	P 1-1 Anlage 2: Selbsteinschätzungsbogen zur Umsetzungssituation Interventionsplanung

Zu Beginn des Themenfeldes *Pflegeprozess* wird im Modul P1 der aktuelle Stand der Pflegeprozessessteuerung sowie der Interventionsplanung in der Einrichtung systematisch erfasst. Mithilfe einer IST-Analyse werden bestehenden Strukturen und Abläufen der Pflegeprozessessteuerung

erhoben. Ziel ist es, eine verlässliche und fundierte Ausgangslage zu schaffen, auf deren Basis die weitere Umsetzung der Pflegeprozesssteuerung gezielt geplant werden kann. Das Ergebnis dieser IST-Analyse bildet die Grundlage für die Auswahl eines passenden Bildungsangebots in P2 und strukturiert die inhaltliche Weiterarbeit. Die Analyse sollte gemeinsam mit der Steuerungsgruppe ausgewertet und im Projektplan berücksichtigt werden. Eine sorgfältige Dokumentation der Ergebnisse ist wichtig, da diese auch für spätere Module sowohl im Themenfeld *Pflegeprozess* als auch in den eng damit verknüpften Themenfeldern *Bezugspflege* und *Arbeitsorganisation* relevant sind.

5.2.2 P2 - Tagesstrukturierte Interventionsplanungen

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls P2 sind die vier in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführten Handreichungen mit den entsprechenden Materialien anzuwenden.

Tabelle 15: Modul P2: Tagesstrukturierte Interventionsplanungen mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen

Themenfeld Pflegeprozess	
Modul P2: Tagesstrukturierte Interventionsplanungen	
	P 2-1 Handreichung Grundlagenmodul Pflegeprozesssteuerung
	P 2-1 Anlage 1: Präsentation Grundlagenmodul Pflegeprozess mit Strukturmodell
	P 2-1 Anlage 2: Artikulationsschema Grundlagenmodul Pflegeprozess mit Strukturmodell
	P 2-1 Anlage 3: Anwendungsaufgabe für die Praxis mit Strukturmodell
	P 2-1 Anlage 4: Präsentation Grundlagenmodul Pflegeprozess ohne Strukturmodell
	P 2-1 Anlage 5: Artikulationsschema Grundlagenmodul Pflegeprozess ohne Strukturmodell
	P 2-1 Anlage 6: Anwendungsaufgabe für die Praxis ohne Strukturmodell
	P 2-2 Handreichung als Informationsblatt Aufbaumodul Pflegeprozess nach dem Strukturmodell
	P 2-3 Handreichung als Informationsblatt Aufbaumodul Pflegeprozess ohne Strukturmodell
	P 2-4 Handreichung individuelle tagesstrukturierte Interventionsplanungen
	P 2-4 Anlage 1: Beispiel für eine tagesstrukturierte Interventionsplanung
	P 2-4 Anlage 2: Beispiel für eine nicht-tagesstrukturierte Interventionsplanung
	P 2-4 Anlage 3: Mögliches Vorgehen zur Sicherstellung einer interventionsklassenhomogenen Beschreibung bestehender Handlungskomplexe

Mit diesem Modul werden Pflegefachkräfte in ihrer Aufgabe der Steuerung des Pflegeprozesses gestärkt. Sie erhalten dazu ein Angebot, ihr Wissen zum Pflegeprozess aufzufrischen und zu erweitern, indem sie Inhalte zur Bedeutung der Pflegeprozesssteuerung für ihr pflegerisches Handeln abrufen können und Inhalte zu Pflegeprozessstrukturen sowie zu Grundlagen der Pflegeprozessplanung und -evaluation vermittelt bekommen. Im Rahmen der Umsetzung der qualifikations- und kompetenzorientierten Arbeitsorganisation ist die tagesstrukturierte, individuelle Planung pflegerischer Interventionen ein zentrales Element der Pflegeprozesssteuerung. Sie gewährleistet eine bedarfs- und alltagsorientierte Versorgung der Bewohnenden im Abgleich mit den Pflegezielen und unter Einbindung aller relevanten Akteure. In diesem Baustein wird ein Lehrangebot vorgehalten, das dazu befähigt, Interventionsplanungen unter Berücksichtigung von Qualifikationsniveaus sowie der individuellen Wünsche, Bedürfnisse und Bedarfe der Bewohnenden zu erstellen bzw. zu überarbeiten. Zur Sicherung der Umsetzung erhalten pflegeprozesssteuernde Pflegefachkräfte mit diesem Modul eine Anwendungsaufgabe, die die Erstellung individualisierter, tagesstrukturierter Interventionspläne auf Basis von Einzelinterventionen bzw.

interventionsklassenhomogenen Handlungskomplexen vertieft. Zu beachten ist, dass die Bearbeitung dieser Aufgabe in P2 zwingend notwendig ist, wenn bisher keine individualisierte Interventionsplanung in der Pflegeeinrichtung vorliegt oder bestehende Pläne lediglich pauschale Handlungskomplexe enthalten.

5.2.3 P3 – Qualifikations- / Kompetenzorientierter Pflegeprozess

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls P3 sind die in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführten Handreichungen mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 16: Modul P3: Qualifikations-/ Kompetenzorientierter Pflegeprozess mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen

Themenfeld Pflegeprozess	
Modul P3: Qualifikations- / kompetenzorientierter Pflegeprozess	
	P 3-1 Handreichung Bildungsangebot qualifikationsorientierter Pflegeprozess verstehen
	P 3-1 Anlage 1: Präsentation zum qualifikations- und kompetenzorientierten Pflegeprozess
	P 3-1 Anlage 2: Artikulationsschema
	P 3-1 Anlage 3: Borschüre „Wer macht was?“
	P 3-1 Anlage 4: Anwendungsaufgabe für die Praxis zu den Kommunikationsstrukturen für die Pflegenden QN 3 und QN 2
	P 3-1 Anlage 5: Anwendungsaufgabe für die Praxis zu den Kommunikationsstrukturen für Pflegende des QN 4
	P3 - 2 Handreichung zur Komplexitätseinschätzung Bewohnende
	P 3-2 Anlage 1: Merkblatt: Komplexität von Pflegesituationen
	P 3-2 Anlage 2: Beispiele für mögliche Unsicherheiten, Ängste und Widerstände im Kontext der QubA und der späteren KubA

Im Modul P3 steht die Umsetzung eines qualifikations- und kompetenzorientierten Pflegeprozesses im Fokus. Im Rahmen der Bildungsangebote von P3 erlernen die Pflegenden die Bedeutung des Pflegeprozesses in der qualifikationsorientierten Arbeitsorganisation und können sich im Ergebnis entsprechend ihres Qualifikationsniveaus an der Gestaltung und Durchführung des Pflegeprozesses beteiligen. Weiterhin wird in diesem Baustein vermittelt, wie die Zuordnung der Komplexität der Pflegesituation von Bewohnenden erfolgt, um einen qualifikations- bzw. kompetenzorientierten Pflegeprozess umsetzen zu können.

5.3 B – Bezugspflege

Im Themenfeld *Bezugspflege* (B) steht die Einführung bzw. Weiterentwicklung eines strukturierten Bezugspflegesystems im Fokus. Dieses stellt ein zentrales Element bewohnendenorientierter Pflege dar und ermöglicht durch eine feste Bezugspflegezuordnung die kontinuierliche und qualitativ hochwertige pflegerische Versorgung.

Im Unterschied zu tätigkeitsorientierten Systemen wie der Funktionspflege, bei denen Arbeitsabläufe im Vordergrund stehen, nutzt die Bezugspflege die individuellen Bedarfe und Bedürfnisse der Bewohnenden als Ausgangspunkt für die Arbeitsorganisation. Durch die feste Zuordnung von Pflegepersonen zu Bewohnenden wird die Verantwortung im Pflegeprozess gestärkt und Beziehungsarbeit systematisch verankert. Die Bezugspflegezuordnung wird für die Implementation der KubA über sogenannte *Bezugspflegebetandems* umgesetzt. Diese bestehen aus einer Pflegefachkraft des QN 4, die die Pflegeprozessverantwortung für die jeweils zugewiesenen Bewohnenden übernimmt, sowie einer weiteren Pflegekraft des QN 2 oder QN 3, die strukturiert in

den Pflegeprozess eingebunden ist. Damit diese Tandems wirksam arbeiten können, bedarf es klarer Rollen, definierter Zuständigkeiten und unterstützender Kommunikationsstrukturen.

Für die Umsetzung der Bezugspflege im Sinne der KubA wird in Modul B1 zunächst eine IST-Analyse der Bezugspflege durchgeführt. Hierbei wird der aktuelle Umsetzungsstand in der Einrichtung erfasst, werden bestehende Stärken identifiziert und etwaige Entwicklungsbedarfe sichtbar gemacht. Diese Bestandsaufnahme bildet die Grundlage für die weiteren Schritte. Aufbauend darauf zielt das Modul B2 auf die Entwicklung eines gemeinsamen, einrichtungsweiten Verständnisses von Bezugspflege. Dabei werden in Abhängigkeit vom Ergebnis der IST-Analyse passende Bildungsformate geplant und umgesetzt, um ein gemeinsames Bezugspflegeverständnis zu verankern. Der abschließende Modul B3 widmet sich je nach gewähltem Umsetzungspfad der qualifikations- bzw. direkt der kompetenzorientierten Umsetzung der Bezugspflege. Zentral ist hier die strukturierte Zusammensetzung der Bezugspflege Tandems auf Grundlage der zuvor erhobenen Qualifikationen und Kompetenzen der beteiligten Pflegekräfte. Ziel ist eine eindeutige und nachvollziehbare Aufgabenverteilung im Tandem sowie die Einbindung aller beteiligten Qualifikationsniveaus in die Pflegeprozessgestaltung.

Die Bearbeitung des Moduls B1 sollte aufgrund der engen inhaltlichen Verzahnung parallel zu den initialen Modulen der Arbeitsorganisation (A1) und der Pflegeprozesssteuerung (P1) erfolgen. Nach deren Abschluss ist jedoch eine feste Bearbeitungsreihenfolge einzuhalten: Zunächst müssen zuerst die Inhalte des Moduls P2 bearbeitet werden, bevor der Modul B2 bearbeitet werden kann. Mit dem darauffolgenden Modul B3 kann wiederum erst begonnen werden, wenn zuvor schon Modul P3 abgeschlossen wurde.

Die hauptverantwortliche Person trifft gestützt auf die Empfehlungen in den Handreichungen die Entscheidung darüber, wer mit der Bearbeitung und Vermittlung der Inhalte beauftragt wird. Um eine tragfähige Umsetzung des Bezugspflegesystems sicherzustellen, sollten zudem gezielt Personen eingebunden werden, die das Konzept überzeugend vertreten und als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wirken können. Die Leitungskräfte übernehmen hierbei eine zentrale Rolle: Sie schaffen den organisatorischen Rahmen, klären Zuständigkeiten im Team und eröffnen Räume für neue Kommunikations- und Verantwortungsstrukturen – etwa durch die Bildung fester Bezugspflege Tandems.

Abbildung 14 bildet die Einordnung des Themenfeldes Bezugspflege im Implementationsprozess ab.

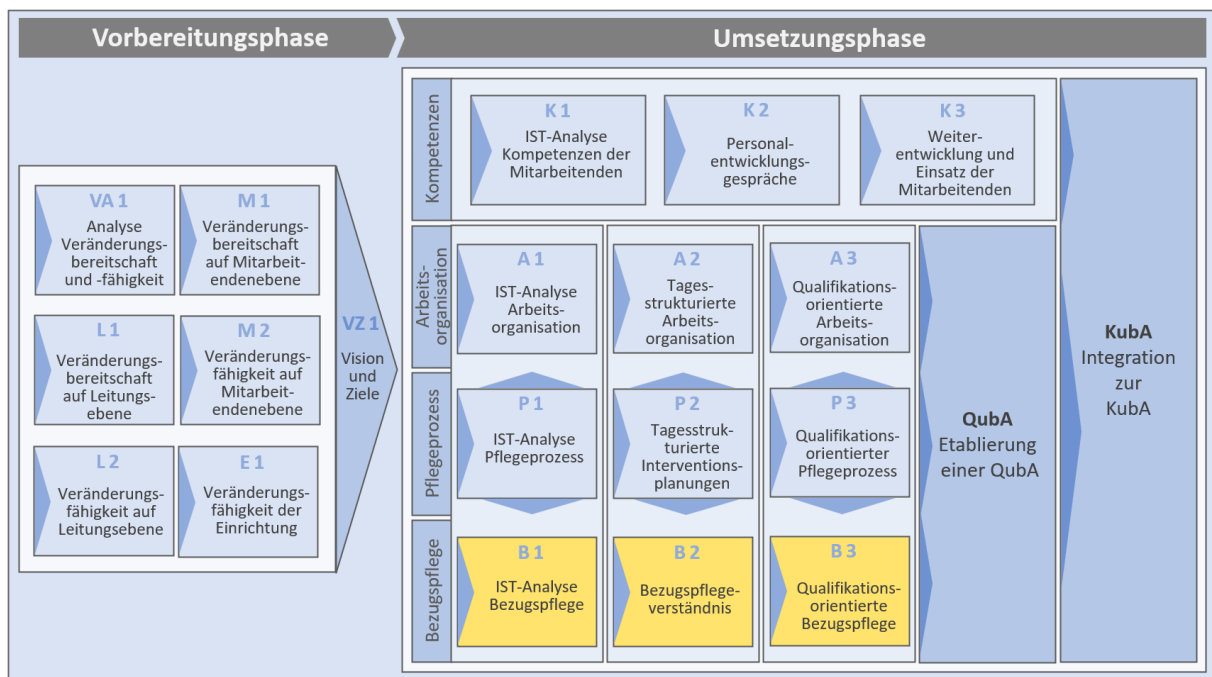


Abbildung 14: Übersicht zur aktuellen Position: Themenfeld Bezugspflege mit den drei Modulen B1 bis B3

5.3.1 B1 - IST-Analyse Bezugspflege

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls B1 ist die in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführte Handreichung mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 17: Modul B1: IST-Analyse-Bezugspflege mit zugehöriger Handreichung

Themenfeld Bezugspflege	
Modul B1: IST-Analyse Bezugspflege	
	B 1-1 Handreichung zur Selbsteinschätzung Bezugspflege
	B 1-1 Anlage 1: Selbsteinschätzungsbogen zur Bezugspflege bezogen auf die Pflegefachkräfte
	B 1-1 Anlage 2: Selbsteinschätzungsbogen zur Bezugspflege bezogen auf die Pflegehilfs- und Pflegeassistentenkräfte

Um die Voraussetzung dafür zu schaffen, dass alle Pflegenden der Pflegeeinrichtung ein gemeinsames Bezugspflegeverständnis entwickeln können, wird mit dem Modul B1 zunächst eine IST-Analyse mittels Selbsteinschätzungsbogen angeboten, mit dem die aktuelle Umsetzung der Bezugspflege ermittelt werden kann. Ableitend aus dem Ergebnis dieser Selbsteinschätzung ergeben sich – je nach Umsetzungsstand der Bezugspflege – unterschiedlicher Handlungsbedarf in Bezug auf die in den folgenden Modulen angeleiteten Bildungsangeboten sowie damit einhergehend den inhaltlichen Anforderungsniveaus, die zur Erlangung eines gemeinsamen Bezugspflegeverständnisses beitragen.

5.3.2 B2 - Gemeinsames Bezugspflegeverständnis

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls B2 sind die vier in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführten Handreichungen mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden. Zu beachten ist, dass dieses Modul erst nach Bearbeitung des Moduls P2 bearbeitet werden kann, da die Inhalte von P2 direkt mit B2 und auch A2 verknüpft sind.

Tabelle 18: Modul B2: Gemeinsames Bezugspflegeverständnis mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen

Themenfeld Bezugspflege	
Modul B2: Gemeinsames Bezugspflegeverständnis	
	B 2-1 Handreichung zum Grundlagenmodul für Pflegefachkräfte
	B 2-1 Anlage 1: Präsentation Grundlagenmodul Verbindlichkeit der Bezugspflegezuordnung durch eine Pflegefachkraft
	B 2-1 Anlage 2: Artikulationsschema
	B 2-1 Anlage 3: Arbeitsblatt „Wie genau kennen Sie Ihren Bewohner bzw. ihre Bewohnerin?“
	B 2-1 Anlage 4: Video Pflegebedürftigkeitsbegriff
	B 2-1 Anlage 5: Quiz zum Pflegebedürftigkeitsbegriff (optional)
	B 2-2 Handreichung zum Grundlagenmodul für Pflegehilfs- und Pflegeassistenzkräfte
	B 2-2 Anlage 1: Präsentation Grundlagenmodul für Pflegehilfs- und Pflegeassistenzkräfte
	B 2-2 Anlage 2: Artikulationsschema
	B 2-2 Anlage 3: Arbeitsblatt „Wie genau kennen Sie Ihren Bewohner bzw. ihre Bewohnerin?“
	B 2-3 Handreichung als Informationsblatt Aufbaumodul für Pflegefachkräfte
	B 2-4 Handreichung als Informationsblatt Aufbaumodul für Pflegehilfs- und Pflegeassistenzkräfte

Mit Modul B2 werden zur Einführung bzw. Weiterentwicklung eines gemeinsamen Bezugspflegeverständnisses aufbauend auf der Selbsteinschätzung aus Modul B1 aufeinander abgestimmte Bildungsangebote angeboten, die sich an Pflegenden unterschiedlicher Qualifikationsniveaus richten und sich entsprechend der Ausgangslage in ihrem Anforderungsniveau unterscheiden. Die zwei inhaltlichen Schwerpunkte in diesem Modul sind zum einen die Verbindlichkeit der Bezugspflegezuordnung durch eine Pflegefachkraft und zum anderen die Integration Pflegenden verschiedener Qualifikationsniveaus in die Bezugspflege herzustellen. Für beide Schwerpunkte werden jeweils Grundlagen- und Aufbauangebote vorgehalten. Diese spezifischen Bildungsangebote vermitteln die fachliche Grundlage für ein gemeinsames Bezugspflegeverständnis, indem den Pflegenden die Bedeutung des Bezugspflegesystems für die Versorgung der Bewohnenden verdeutlicht wird. Hierdurch werden die Pflegefachkräfte in die Lage versetzt werden, ein Bezugspflegesystem in ihrer Pflegeeinrichtung umzusetzen und zu optimieren bei dem Pflegenden verschiedener Qualifikationsniveaus in den Pflegeprozess einbezogen werden.

5.3.3 B3 – Qualifikations- und kompetenzorientierte Bezugspflege

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls B3 sind die drei in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführten Handreichungen mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden. Zu beachten ist, dass Modul B3 erst nach Bearbeitung von Modul P3 bearbeitet werden kann, da die Inhalte von P3 direkt mit B3 und auch A3 verknüpft sind.

Tabelle 19: Modul B3: Qualifikations-/Kompetenzorientierte Bezugspflege mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen

Themenfeld Bezugspflege	
Modul B3: Qualifikations- / Kompetenzorientierte Bezugspflege	
	B 3-1 Handreichung qualifikationsorientierte Bezugspflegezuordnung festlegen
	B 3-1 Anlage 1: Broschüre „Empfehlungen für eine verbindliche kompetenz- und qualifikationsorientierte Bezugspflege“
	B 3-1 Anlage 2: FAQ „Transparenz der Bezugspflegezuordnung“

		B 3-2 Handreichung systematischer Austausch Bezugspflegeetandems
		B 3-2 Anlage 1: Präsentation Austausch Bezugspflegeetandem
		B 3-2 Anlage 2: Artikulationsschema Bildungsangebot Pflegeprozesssteuerungs- und Kommunikationsstrukturen der Bezugspflegerenden
		B 3-2 Anlage 3: Lehrfilm Instabile Gesundheitssituation
		B 3-2 Anlage 4: „Spickzettel“: Aufgaben der Bezugspflege für QN 4 (pflegeprozesssteuernd)
		B 3-2 Anlage 5: „Spickzettel“: Aufgaben der Bezugspflege für QN 2/ QN 3/ QN 4-
		B 3-2 Anlage 6: Informationsblatt Mikropflegevisite
		B 3-3 Handreichung systematischer Umgang mit Veränderungen Bezugspflege

Schließlich werden mit dem letzten Modul des Themenfeldes zur Bezugspflege Angebote vermittelt, die dazu befähigen, eine qualifikations- bzw. im Verlauf eine kompetenzorientierte Bezugspflege in der Praxis wirksam und kontinuierlich umgesetzt werden kann. Dazu werden drei thematische Schwerpunkte behandelt: Ein Schwerpunkt umfasst ein Bildungsangebot zur verbindlichen und qualifikationsorientierten Bezugspflegezuordnung und befähigt dazu, eine Zuordnung zu etablieren, die partizipativ mit den Pflegenden abgestimmt wurde, für Mitarbeitende, Bewohnende sowie deren An- und Zugehörige transparent ist und eine klare Vertretungsregelung einschließt. Weiterhin wird ein Angebot zum Erlernen eines systematischen Vorgehens im Umgang mit Veränderungen in der qualifikationsorientierten Bezugspflegezuordnung vorgehalten. Konkret wird aufgezeigt, wie mit Anpassungen in der Zuordnung umgegangen werden sollte und wie diese vorgenommen werden können. Schließlich findet sich in B3 ein Bildungsangebot zu Pflegeprozesssteuerungs- und Kommunikationsstrukturen, im Rahmen dessen ein systematischer Austausch innerhalb von bereits etablierten Bezugspflegeetandems angeleitet wird. In diesem Angebot werden die Bedeutung von Kommunikations- und Pflegeprozesssteuerungsinstrumenten für die Arbeitsorganisation im Bezugspflegeetandemsystem erläutert und die Grundlage dafür gelegt entsprechende Instrumente anzuwenden.

5.4 A - Arbeitsorganisation

Für die erfolgreiche Umsetzung der KubA – oder zunächst der QubA – ist die Entwicklung einer strukturierten, tagesorientierten und qualifikationsorientierten Arbeitsorganisation auf Interventionsebene zentral. Nur wenn pflegerische Interventionen systematisch erfasst, gebündelt und organisiert werden, kann eine transparente und effiziente Arbeitsstruktur entstehen, die den Alltag der Pflegekräfte sinnvoll unterstützt und gleichzeitig die Bedarfe und Bedürfnisse der Bewohnenden in den Mittelpunkt stellt.

Ausgehend von den tagesstrukturierten Interventionsplanungen im Pflegeprozess werden in diesem Modul alle pflegerischen Maßnahmen der Bewohnenden zusammengeführt. Auf dieser Basis wird eine Tagesstruktur entwickelt, in der die Interventionen in Routinen oder Touren überführt und qualifikationsgerecht im Team verteilt werden. Dies ermöglicht eine passgenaue Aufgabenverteilung, fördert die Zusammenarbeit im Pflgeteam und verbessert die Pflegequalität sowie die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.

Die hauptverantwortliche Person sorgt dafür, dass zunächst mithilfe des Moduls A1 der aktuelle Stand der Arbeitsorganisation analysiert wird. Aufbauend auf dieser IST-Analyse erfolgt die Entwicklung einer tagesstrukturierten (A2) und schließlich einer qualifikationsorientierten Arbeitsorganisation (A3). Die Bearbeitung der Module erfolgt dabei eng verknüpft mit der Bearbeitung der Module P1 bis P3 sowie B1 bis B3.

Abbildung 15 bildet die Einordnung des Themenfeldes Arbeitsorganisation im Implementationsprozess ab.

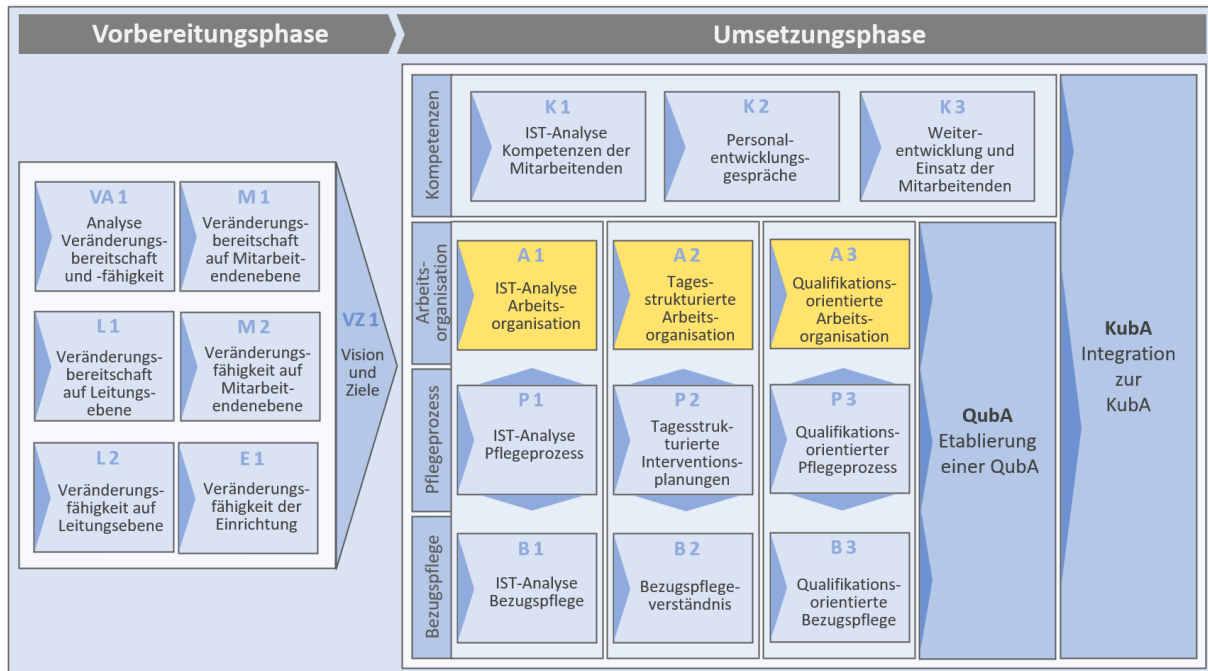


Abbildung 15: Übersicht zur aktuellen Position: Themenfeld Arbeitsorganisation mit den drei Modulen A1 bis A3

5.4.1 A1 - IST-Analyse Arbeitsorganisation

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls A1 ist die in Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. aufgeführte Handreichung mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 20: Modul A1: IST-Analyse Arbeitsorganisation mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen

Themenfeld Arbeitsorganisation		
Modul A1: IST-Analyse Arbeitsorganisation		
		A 1-1 Handreichung zur Selbsteinschätzung Arbeitsorganisation
		A 1-1 Anlage 1: Selbsteinschätzung der einrichtungsindividuellen Aufbau- und Ablauforganisation bezogen auf den Pflegealltag
		A 1-1 Anlage 2: Ergebnisauswertung Selbsteinschätzung
		A 1-1 Anlage 3: Anwendungsaufgabe für die Praxis: Feste, zeitlich regelmäßige Strukturen im Arbeitsalltag erfassen

Im ersten Schritt des Themenfeldes *Arbeitsorganisation* erfolgt eine strukturierte Selbsteinschätzung der bestehenden Organisation des Pflegealltags. Ziel ist es, einen Überblick über bereits vorhandene zeitlich regelmäßige Aufgaben und Routinen zu gewinnen, deren Verschriftlichung und Bekanntheit zu prüfen und mögliche Entwicklungsbedarfe zu identifizieren. Die Erhebung wird durch Leitungspersonen durchgeführt und in der Steuerungsgruppe ausgewertet. Auf dieser Basis lassen sich fundierte Entscheidungen für die nächsten Umsetzungsschritte treffen. Unterstützend stehen ein Selbsteinschätzungsbogen, eine Ergebnisauswertung sowie eine Anwendungsaufgabe zur Verfügung.

5.4.2 A2 - Tagesstrukturierte Arbeitsorganisation

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls A2 ist die in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführte Handreichung mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 21: Modul A2: Tagesstrukturierte Arbeitsorganisation mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen

Themenfeld Arbeitsorganisation		
	Modul A2: Tagesstrukturierte Arbeitsorganisation	
		A 2-1 Handreichung Tagesstrukturierte Arbeitsorganisation etablieren
		A 2-1 Anlage 1: Erstellungshilfe zur tagesstrukturierten
		A 2-1 Anlage 2: Durchführungsanleitung zur Ergebnispräsentation und Feedback einholen

In Modul A2 wird auf Grundlage der individuellen Interventionsplanungen eine tagesstrukturierte Darstellung der Arbeitsorganisation entwickelt. Ziel ist es, alle regelmäßig geplanten Interventionen aller Bewohnenden in einer tagesbezogenen Übersicht zusammenzuführen. Diese wird gemeinsam in einer Arbeitsgruppe erarbeitet, üblicherweise mithilfe einer Zeitleiste auf einer Stellwand und farblich codierten Markierungen für Qualifikationsniveaus. Mitarbeitende werden in die Ergebnispräsentation und Reflexion eingebunden, um Vollständigkeit, Realitätsnähe und Nachvollziehbarkeit sicherzustellen. Die tagesstrukturierte Arbeitsorganisation dient als Grundlage für den nächsten Umsetzungsschritt (A3) und kann bei Bedarf angepasst und erweitert werden. Materialien zur Durchführung, Erstellung und Präsentation inklusive Feedbackphasen unterstützen den Prozess.

5.4.3 A3 – Qualifikations-/kompetenzorientierte Arbeitsorganisation

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls A3 ist die in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführte Handreichung mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 22: Modul A3: Einrichtung einer qualifikationsorientierten Arbeitsorganisation mit zugehöriger Handreichung und Anlagen

Themenfeld Arbeitsorganisation		
	Modul A3: Einrichtung qualifikationsorientierte Arbeitsorganisation	
		A 3-1 Handreichung zur Einrichtung einer qualifikationsorientierten Arbeitsorganisation
		A 3-1 Anlage 1: Reflexionshilfe zur qualifikationsorientierten Arbeitsorganisation
		A 3-1 Anlage 2: Durchführungsanleitung zur Ergebnispräsentation und Feedback einholen
		A 3-1 Anlage 3: Reflexionshilfe zur Fertigstellung der qualifikationsorientierten Arbeitsorganisation
		A 3-1 Anlage 4: Reflexionshilfe zur Festlegung von Verantwortlichkeiten

Das Modul A3 zielt auf die Einrichtung einer qualifikationsorientierten Arbeitsorganisation ab. Dabei geht es darum, Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kommunikationswege im Wohnbereich so zu gestalten, dass alle Mitarbeitenden entsprechend ihrer Qualifikation wirksam eingesetzt werden können. Die zentrale Rolle übernehmen dabei die Pflegefachkräfte. Sie verantworten die Sicherstellung des Pflegeprozesses, koordinieren die Zusammenarbeit im Team und gewährleisten

die Einbindung anderer Qualifikationsniveaus. Die Verteilung der Zuständigkeiten erfolgt transparent, verbindlich und nachvollziehbar. Im weiteren Verlauf werden Dienstplan- und Einsatzstrukturen angepasst.

5.5 Zusammenführende Module

Die zusammenführenden Module bilden den Abschluss der Umsetzungsphase. In ihnen werden die zuvor bearbeitenden Themenfelder miteinander verknüpft und zur KubA zusammengeführt. Beim Umsetzungspfad *Über die QubA zur KubA* erfolgt diese Zusammenführung über einen Zwischenschritt, in dem zunächst die QubA eingerichtet wird und erst nach dem Einrichten einer kompetenzbasierten Personalentwicklung die Erweiterung zur KubA erfolgt. Es ist je nach gewählten Umsetzungspfad entweder Modul QubA 1 mit KubA 1 (*Über die QubA zur KubA*) oder nur das Modul KubA 2 (*Direkt zur KubA*) zu bearbeiten.

5.5.1 QubA 1 – Etablierung einer QubA (Umsetzungspfad *Über die QubA zur KubA*)

In der QubA werden die drei Themenfelder *Pflegeprozess*, *Bezugspflege* und *Arbeitsorganisation* zu zusammengeführt. Ziel ist die Umsetzung einer qualifikations- und bewohnendenorientierten Arbeitsorganisation, die Verantwortung, Aufgabenverteilung und Pflegeprozessessteuerung systematisch miteinander verbindet. Abhängig von der eingesetzten Personalmenge und dem jeweiligen Qualifikationsmix im Dienst werden die qualifikationsorientierten Touren um Interventionen erweitert. Diese Erweiterung erfolgt auf der Grundlage definierter Aufgabenprofile und abgestimmter Zuständigkeiten. So wird sichergestellt, dass alle Pflegekräfte entsprechend ihrer Qualifikation in die Versorgung eingebunden werden.

Zudem können mögliche Zeitgewinne durch Effizienzeffekte in der neuen Arbeitsorganisation ebenfalls zur Erweiterung der Interventionsplanungen genutzt werden. Freiwerdende Kapazitäten fließen gezielt in Maßnahmen ein, die den Bedarfen und Bedürfnissen der Bewohnenden gerecht werden – etwa in Form zusätzlicher Aktivierungsangebote oder begleitender Gespräche. Auf diese Weise wird die Qualität der Versorgung gesteigert.

Des Weiteren werden verlässliche Strukturen und Prozesse für die kontinuierliche Anpassung an Veränderungen auf Bewohnenden- sowie Mitarbeitendenseite etabliert. Dazu gehören unter anderem regelmäßige Teambesprechungen, verbindliche Rückmelderoutinen sowie festgelegte Verfahren zur Überprüfung und Aktualisierung von Bezugspflegezuordnung und Tourenplänen. Ziel ist es, flexibel auf sich verändernde Bedarfe oder Personalsituationen reagieren zu können.

Dieses Modul entfällt, wenn Sie sich für den Umsetzungspfad *Direkt zur KubA* entschieden haben.

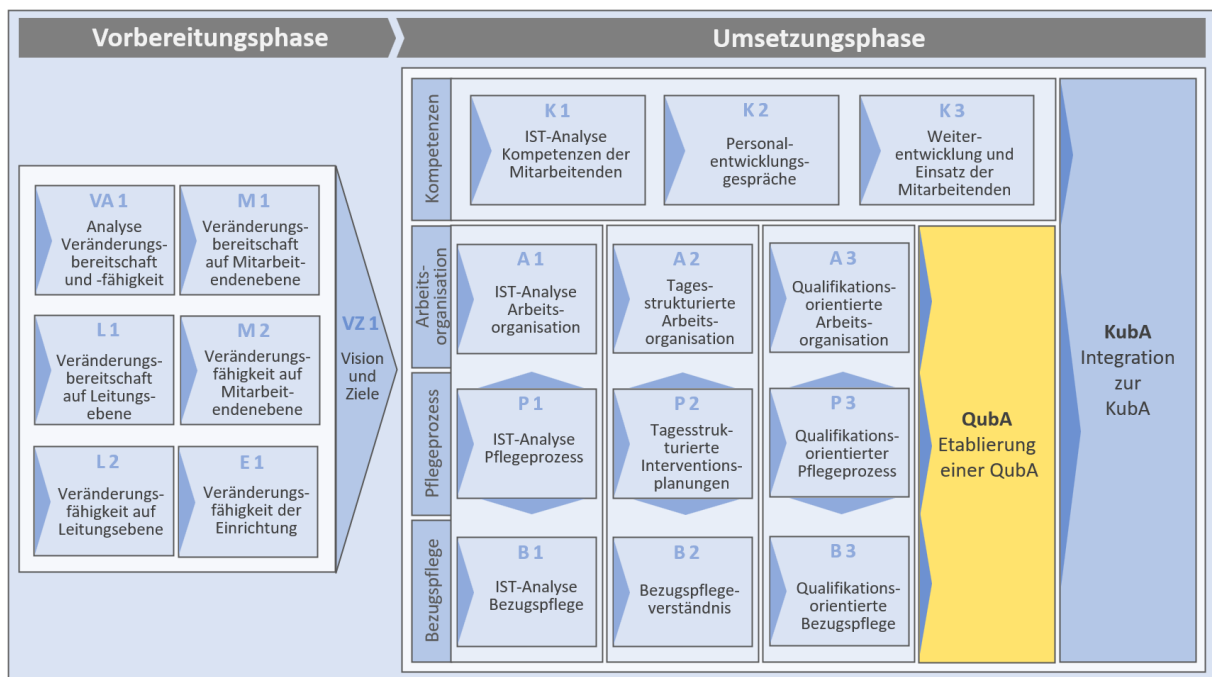


Abbildung 16: Übersicht zur aktuellen Position: Modul QubA 1 im Umsetzungspfad Über die QubA zur KubA

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls QubA1 sind die drei in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführten Handreichungen mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

In diesem Modul wird die QubA eingerichtet, indem realistische Tourenszenarien auf Basis der vorhandenen Qualifikationsstruktur entwickelt werden. Diese Szenarien bilden die Grundlage für eine qualifikationsorientierte und bewohnernahe Aufgabenverteilung im Pflegealltag. Ergänzend wird ein systematisches Vorgehen zum Umgang mit kurzfristigen Personalausfällen erarbeitet. Im Fokus stehen dabei die Passung der Qualifikationen sowie die begrenzten Vertretungsmöglichkeiten innerhalb der bestehenden Teams. Ziel ist es, auch bei personellen Engpässen eine sichere und strukturierte Versorgung sicherzustellen, ohne die Prinzipien der qualifikationsorientierten Arbeitsorganisation zu unterlaufen.

Darüber hinaus wird ein klar strukturiertes Vorgehen für die praktische Erprobung der QubA im Rahmen von Pilotwochen festgelegt. Dies umfasst unter anderem die Definition von Beobachtungsschwerpunkten sowie die Planung begleitender Reflexionsformate. Wurde die QubA zunächst in einem ausgewählten Umsetzungsbereich der Einrichtung eingeführt, erfolgt anschließend die Anleitung zum internen Rollout. Ziel ist es, die gewonnenen Erfahrungen strukturiert auf weitere Bereiche der Einrichtung zu übertragen und die QubA schrittweise im gesamten Haus zu etablieren.

Tabelle 23: Modul QubA 1: Etablierung einer QubA mit zugehörigen Handreichungen und Anlagen

Modul QubA 1: Etablierung einer QubA	
	QubA 1-1 Handreichung zur Erstellung einer QubA
	QubA 1-1 Anlage 1: Checkliste zur Prüfung der vollständigen Bearbeitung der Themenfelder
	QubA 1-1 Anlage 2: Durchführungsanleitung zur Vervollständigung und Integration der QubA
	QubA 1-1 Anlage 3: Durchführungsanleitung zur Ergebnispräsentation und Feedback
	QubA 1-1 Anlage 4: Reflexionshilfe für die Arbeitsgruppe zur Fertigstellung der QubA
	QubA 1-1 Anlage 5: Beispieltour

	QubA 1-2 Handreichung für die Anpassung des Ausfallmanagement
	QubA 1-2 Anlage 1: Reflexionshilfe für die Anpassung eines Ausfallmanagements
	QubA 1-2 Anlage 2: Durchführungsanleitung zur Ergebnispräsentation Ausfallmanagement und Feedback
	QubA 1-2 Anlage 3: Reflexionshilfe für die Arbeitsgruppe zur Anpassung des Ausfallmanagements
	QubA 1-3 Handreichung zu den Pilotwochen und interner Roll-out
	QubA 1-3 Anlage 1: Planungshilfe zur Vorbereitung der Pilotwochen
	QubA 1-3 Anlage 2: Reflexionshilfe zur Durchführung der Pilotwochen
	QubA 1-3 Anlage 3: Wöchentliche/regelmäßige Reflexionsfragen
	QubA 1-3 Anlage 4: Planungshilfe zum internen Roll-Out

Je nach gewähltem Vorgehen schließt sich entweder die Bearbeitung des Themenfeldes *Kompetenzen* (Module K1 bis K3) an oder – sofern dieser bereits parallel abgeschlossen wurde – das abschließende Modul KubA 1 (Abschnitt 5.5.2). Falls zunächst noch das interne Roll-out und/oder die Module K1 bis K3 zu bearbeiten sind, ist die Einhaltung der QubA bis zur Bearbeitung des abschließenden Moduls KubA sicherzustellen.

5.5.2 KubA 1- Integration KubA (Umsetzungspfad *Über die QubA zur KubA*)

Die KubA zielt darauf ab, eine passgenaue Arbeitsorganisation zu etablieren, die vorhandene Kompetenzen der Mitarbeitenden gezielt einsetzt und den Bedarfen und Bedürfnissen der Bewohnenden gerecht wird.

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls KubA1 ist die in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführte Handreichung anzuwenden.

Tabelle 24: Modul KubA 1: Integration zur KubA im Umsetzungspfad *Über die QubA zur KubA* mit zugehöriger Handreichung

Modul KubA 1: Integration zur KubA (<i>Über die QubA zur KubA</i>)	
	KubA 1-1 Handreichung zur Integration zur KubA

Wird der Umsetzungspfad *Über die QubA zur KubA* gewählt, erfolgt in diesem Modul die systematische Zusammenführung der zuvor etablierten QubA mit den Erkenntnissen aus dem kompetenzbasierten Personalmanagement. Dazu werden zunächst die in Modul K3 erstellten Kompetenzprofile gesichtet und auf systematische Abweichungen geprüft, um ggf. differenzierte Tourenpläne für unterschiedliche Kompetenzgruppen zu entwickeln. Je nach vorhandener Softwareunterstützung erfolgt die Einbindung der Kompetenzprofile entweder digital oder über manuelle Kommunikationswege. Veränderungen durch absolvierte Fort- und Weiterbildungen werden fortlaufend erfasst und berücksichtigt. Die erstellte KubA wird im Pflegeteam kommuniziert und durch Pilotwochen praktisch erprobt. Bei Bedarf wird ein interner Rollout geplant, falls die KubA zunächst nur in einem Teilbereich der Einrichtung eingeführt wurde. Abschließend erfolgt eine regelmäßige Erprobung und Evaluation der KubA, um deren Wirksamkeit sicherzustellen und notwendige Anpassungen vorzunehmen. Die Implementation wird mit der Integration in die einrichtungsinternen Qualitätsstandards abgeschlossen

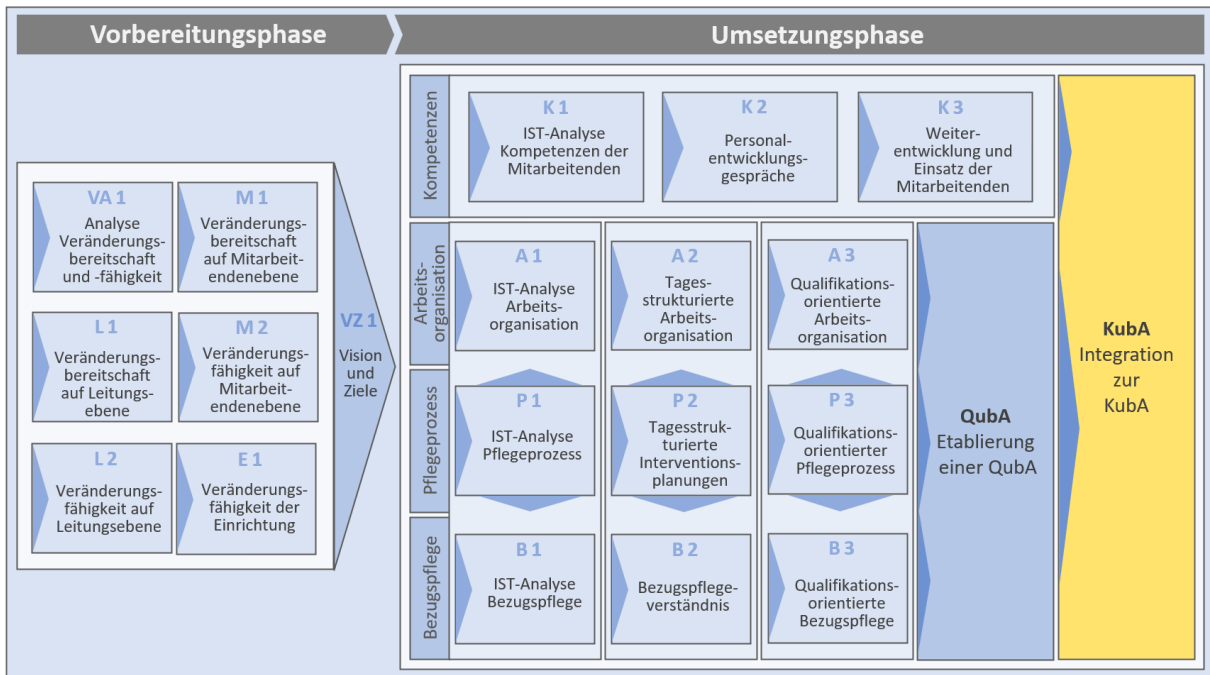


Abbildung 17: Übersicht zur aktuellen Position: Modul KubA 1 im Umsetzungspfad Über die QubA zur KubA

5.5.3 KubA 2 – Erstellung einer KubA (Umsetzungspfad Direkt zur KubA)

Im Umsetzungspfad *Direkt zur KubA* erfolgt in die Zusammenführung der Themenfelder Kompetenzen, Arbeitsorganisation, Pflegeprozess und Bezugspflege ohne Zwischenschritt im Modul *KubA 2 Erstellung einer KubA*.

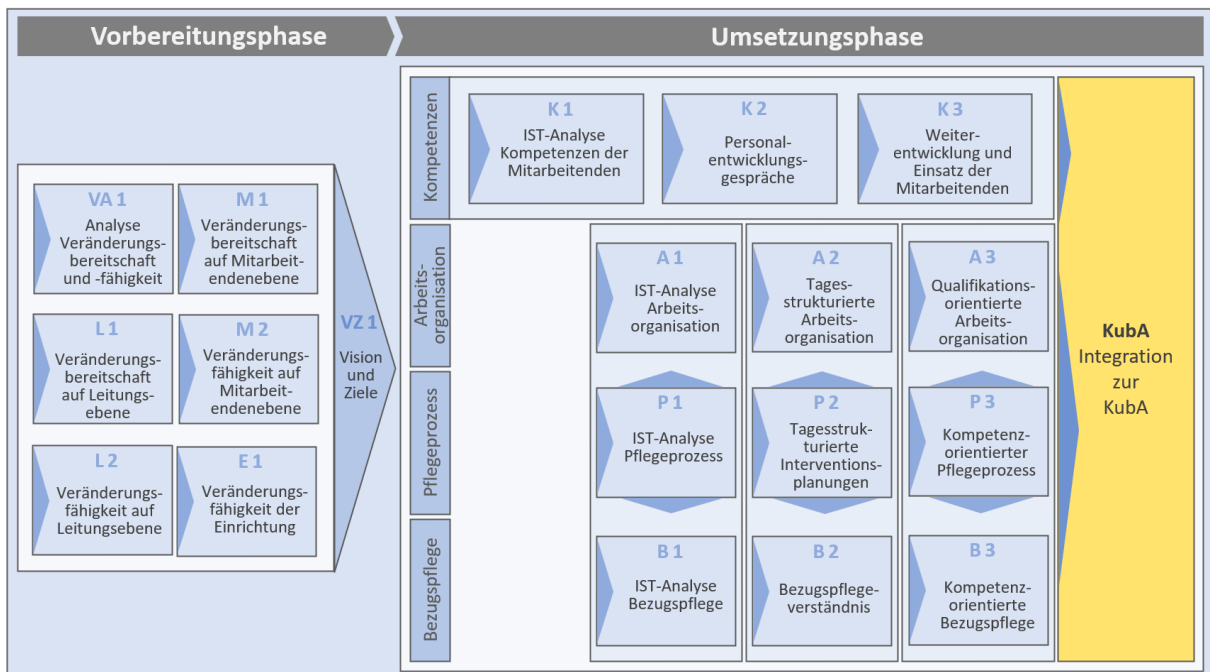


Abbildung 18: Übersicht zur aktuellen Position: Modul KubA 2 im Umsetzungspfad Direkt zur KubA

Zur vollständigen Bearbeitung des Moduls KubA2 ist die in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführte Handreichung mit allen enthaltenen Materialien anzuwenden.

Tabelle 25: Modul KubA 2: Integration zur KubA im Umsetzungspfad *Direkt zur KubA* mit zugehörigen Handreichungen

Modul KubA 2: Integration zur KubA (<i>Direkt zur KubA</i>)	
	KubA 2-1 Handreichung zur Erstellung einer KubA
	KubA 2-1 Anlage 1: Checkliste zur Prüfung der vollständigen Bearbeitung der Themenfelder
	KubA 2-1 Anlage 2: Durchführungsanleitung zur Vervollständigung und Integration der KubA
	KubA 2-1 Anlage 3: Durchführungsanleitung zur Ergebnispräsentation und Feedback
	KubA 2-1 Anlage 4: Reflexionshilfe für die Arbeitsgruppe zur Fertigstellung der KubA
	KubA 2-1 Anlage 5: Beispieltour
	KubA 2-2 Handreichung für die Anpassung des Ausfallmanagements
	KubA 2-2 Anlage 1: Reflexionshilfe für die Anpassung eines Ausfallmanagements
	KubA 2-2 Anlage 2: Durchführungsanleitung zur Ergebnispräsentation Ausfallmanagement und Feedback
	KubA 2-2 Anlage 3: Reflexionshilfe für die Arbeitsgruppe zur Anpassung des Ausfallmanagements
	KubA 2-3 Handreichung zu den Pilotwochen und internen Roll-Out
	KubA 2-3 Anlage 1: Planungshilfe zur Vorbereitung der Pilotwochen
	KubA 2-3 Anlage 2: Reflexionshilfe zur Durchführung der Pilotwochen
	KubA 2-3 Anlage 3: Wöchentliche/regelhafte Reflexionsfragen
	KubA 2-3 Anlage 4: Planungshilfe zum internen Roll-Out

Wird der Umsetzungspfad *Direkt zur KubA* gewählt, erfolgt in diesem Modul die Erstellung einer KubA auf Grundlage der bereits etablierten qualifikations- und kompetenzorientierten Arbeitsorganisation (A3), der Pflegeprozessgestaltung (P3) sowie der Bezugspflegezuordnung (B3). Die vorliegenden Erkenntnisse aus diesen Modulen werden in realistische Tourenszenarien für alle Dienste überführt. Dazu plant die Arbeitsgruppe auf Basis der Schichtbesetzungen pro Qualifikationsniveau entsprechende Touren und integriert sowohl direkte als auch indirekte Interventionen sowie Zeiten für Bedarfsinterventionen und Kommunikationszeiten systematisch in die Tourenplanung. Je nach technischer Ausstattung kann die KubA entweder auf einer Stecktafel, in einer Tabellenkalkulationssoftware oder in geeigneter Software dargestellt werden. Nach Fertigstellung der KubA erfolgt eine interne Vorstellung im Pflorgeteam mit Raum für Diskussion und Rückmeldung. Die Ergebnisse werden dokumentiert und erforderliche Anpassungen vorgenommen. Die überarbeitete KubA wird anschließend in einem Praxistest oder im Rahmen von Pilotwochen erprobt. Bei erfolgreicher Implementierung und positiver Evaluation kann die KubA auf weitere Bereiche der Einrichtung ausgeweitet werden. Die finale Integration in das einrichtungsinterne Qualitätsmanagementsystem schließt den Prozess ab.

Glossar

Algorithmus 1.0: Im Personalbemessungsinstrument wird die Berechnung der Personalmengen durch ein mathematisches Modell übernommen. Dieses errechnet aus den mehreren Zehntausend einzelnen Messdaten, wieviel Personalzeit für die Pflege einer zu pflegenden Person erforderlich ist. Dieses Modell ist anpassbar, wenn in der Zukunft neue Messdaten entstehen. Diese können dann in das mathematische Modell eingebaut werden und können zur Weiterentwicklung des Algorithmus genutzt werden (Algorithmus 2.0).

Bezugspflegesystem: Ganzheitlich orientiertes Pflegesystem, in welchem Bewohnende und Pflegenden in einer direkten Zuordnung miteinander verbunden sind. Klassischerweise wird dabei jeder Bewohnende bzw. jedem Bewohnenden einer zuständigen Pflegefachkraft persönlich zugeordnet. Diese Pflegefachkraft ist von Aufnahme bis zum Ausscheiden der pflegebedürftigen Person aus der Pflegeeinrichtung für ihre Versorgung zuständig und trägt die Verantwortung für den gesamten Pflegeprozess, wodurch eine kontinuierliche Betreuung gewährleistet werden soll. Ziel des Bezugspflegesystems ist es, über die möglichst dauerhafte Beziehung eine hohe Pflegequalität sowie eine möglichst hohe Zufriedenheit der Bewohnenden sowie der Pflegenden zu erreichen. Denkbar ist es aber auch, mehrere Pflegepersonen in die Bezugspflege einzubeziehen (s.u.).

Bezugspflegeteam: Erweiterung der Beziehungseinheit des klassischen Bezugspflegesystems um eine ausgebildete Pflegeassistentkraft (QN 3), so dass jede pflegebedürftige Person dauerhaft mit zwei Pflegenden verbunden ist. Durch diese feste Konstellation wird die Kontinuität der bewohnendenzentrierten, pflegerischen Versorgung erhöht. Der Aufgabenbereich des Bezugspflegeteams umfasst sowohl alle Aufgaben der Prozesssteuerung, als auch einen möglichst großen Anteil der direkten pflegerischen Versorgung. Die Pflegeprozessverantwortung und -steuerung liegt auch im Bezugspflegeteam bei der Pflegefachkraft (QN4+).

Bezugspflegeteam: Gruppe von Pflegenden, denen in der jeweiligen Schicht die praktische Betreuung und Versorgung der zu Pflegenden gemäß des vom Bezugspflegeteam geplanten Pflegeprozesses primär obliegt. Sind die Mitglieder eines Bezugspflegeteams im Dienst, so sind sie auch Teil des Bezugspflegeteams.

Fähigkeit: Fähigkeiten umfassen das Wissen und Können von Personen und sind als solche Bestandteile von Kompetenz. Beispiel: Kommunikations*fähigkeit* – eine Person hat das Wissen und Können in Beratungssituationen adressatengerecht zu kommunizieren.

Intervention: Abgegrenzte pflegerische Handlung. In anderen Klassifikationssystemen werden hierfür auch die Begriffe *Pflegemaßnahmen* oder *pflegerische Maßnahmen* genutzt.

Kommunikation- und Pflegeprozesssteuerungsinstrumente: Zur standardisierten Durchführung des Pflegeprozesses eingesetzte Steuerungsinstrumente, die der Sicherstellung einer fachgerechten Pflege, der kontinuierlichen Bearbeitung und Kontrolle der Pflegeplanung, der Feststellung weiteren Hilfebedarfs und damit letztlich der Qualitätssicherung dienen. Zu den eingesetzten Instrumenten zählen Pflegevisiten, Dienstbesprechungen, Dienstübergaben und Fallbesprechungen.

Kompetenz: Kompetenz umfasst die Fähigkeiten sowie die Bereitschaft einer Person unterschiedlich schwierige berufliche Anforderungen und Situationen zu bewältigen.

Kompetenzorientierte Arbeitsorganisation: Bei einer kompetenzorientierten Arbeitsorganisation werden die Arbeitsaufgaben der Mitarbeitenden weitgehend anhand ihrer Kompetenzen zugeordnet. Ausgehend vom Qualifikationsniveaus werden dabei auch die tatsächlich

vorhandenen und nicht nur die nach dem Qualifikationsniveau unterstellten individuellen Kompetenzen zugrunde gelegt.

KubA: KubA bezeichnet die kompetenz- und bewohnendenorientierte Arbeitsorganisation, in der pflegerische Aufgaben systematisch an den Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie an den Bedarfen und Bedürfnissen der Bewohnenden ausgerichtet werden. Die KubA ist das Ziel der PeBeM-Umsetzung.

PeBeM: Kurzname des Forschungsprojektes zur Entwicklung und Erprobung eines Verfahrens zur einheitlichen Bemessung des Personalbedarfs in Pflegeeinrichtungen. Der Auftrag hierfür wurde von der Universität Bremen ausgeführt. Ziel war es, mit wissenschaftlichen Methoden zu ermitteln, welche Personalausstattung zukünftig für eine Pflege nötig ist, die den neuen Pflegebedürftigkeitsbegriff umsetzt. Grundgedanke ist es dabei, dass für verschiedene Interventionen und in Abhängigkeit vom Zustand der pflegebedürftigen Personen unterschiedliche Personalgruppen erforderlich sind.

Pflegeteam: Gruppe von Pflegenden, die in der jeweiligen Schicht für die Pflege zur Verfügung steht. Das Pflegeteam kann auch Pflegepersonen enthalten, die nicht Teil des Bezugspflegeteams und/oder des Bezugspflegeteams sind. Das Pflegeteam ist somit keine zeitlich stabile Konstellation.

Qualifikation: Unter einer Qualifikation wird ein beruflicher Abschluss verstanden, den Mitarbeitende erworben haben. In der Regel werden Qualifikationen anhand von Zertifikaten dokumentiert. Mit dem Vorliegen einer Qualifikation wird in der Regel davon ausgegangen, dass die jeweilige Person über die spezifische fachliche Kompetenz des jeweiligen Zertifikats verfügt.

Qualifikationsniveau: In Deutschland und europaweit werden acht Stufen von Qualifikationen unterschieden. Ein Qualifikationsniveau entspricht einer dieser acht Stufen.

Qualifikationsorientierung: Bei einer qualifikationsorientierten Arbeitsorganisation werden die Arbeitsaufgaben der Mitarbeitenden weitgehend anhand ihrer Qualifikationen bzw. Qualifikationsniveaus und der im Rahmen dieser Abschlüsse erworbenen individuellen Kompetenzen zugeordnet.

QubA: QubA stellt eine Vorstufe der KubA dar. Neben den Bedarfen und Bedürfnissen der Bewohnenden basiert die QubA auf den Qualifikationen der Mitarbeitenden. Sie dient als Zwischenschritt auf dem Weg zu einer differenzierten Kompetenznutzung im Rahmen der KubA.

Tagesstrukturierte Interventionsplanung: Besondere Form der Pflegeplanung, die sowohl die interventionsspezifisch erforderlichen Qualifikationsniveaus als auch ihre geplante Sequenzierung über den Tagesverlauf beinhaltet.

Verantwortliche Pflegefachkraft: Die verantwortliche Pflegekraft ist die in der stationären Pflegeeinrichtung verantwortliche Leitungskraft nach § 71 SGB XI (z. B. die Pflegedienstleitung).