



Foto: fotolia/digital-designer

# Die neue PeBeM-Welt verstehen

In diesem letzten Beitrag der dreiteiligen Serie zur Umsetzung der neuen Personalbemessung geht es darum, wie wichtig es ist, die Mitarbeitenden in die Veränderungsprozesse der neuen PeBeM-Welt einzubeziehen. Grundlage dafür bildet ein gemeinsames Verständnis für Ziele, Rahmenbedingungen und Vorgehensweise.

## DAS PROBLEM

Die mögliche Umsetzung der neuen Personalbemessung nach § 113 c SGB XI (PeBeM) bringt vielfache Veränderungen in den strukturellen und personellen Rahmenbedingungen der stationären Langzeitpflege mit sich. Diese Veränderungen bieten bei der praktischen Umsetzung nicht nur zahlreiche Chancen, sondern bergen auch Risiken, insbesondere wenn Mitarbeitende nicht frühzeitig und ausreichend in die neue „PeBeM-Welt“ und den Prozess der Umsetzung mit einbezogen werden.

**Lösung:** Wie in den zwei vergangenen Artikeln dieser Serie bereits ausgeführt wurde, führt die PeBeM-Umsetzung zu grundlegenden Änderungen in der bisherigen Praxis einer Pflegeeinrichtung. Dazu zählen u. a.:

- o der veränderte Personalbedarf
- o die Umstellungen aufgrund der neuen Qualifikationsniveaus und eines damit einhergehenden neuen Qualifikationsmixes
- o Umstrukturierungsmaßnahmen von Organisationsabläufen sowie
- o die Anpassung des Grunddienstplans.

Diese wirken sich auf jeden einzelnen Mitarbeitenden in der Pflege und Betreuung aus. Zunächst ist es ratsam, die zukünftige Personalmenge je Qualifikation in einem gemeinsamen Prozess mit den Leitungskräften und weiteren Mitarbeitenden aus dem Team zu erarbeiten. In einem solchen Prozess sollte zunächst überlegt werden, an welchen

Stellen und mit welcher Qualifikation die größte Entlastung erreicht werden kann, sodass beispielsweise Tätigkeiten, wie die Vorbehaltsaufgaben oder die bewohnerbezogene Bezugspflege, zu jeder Zeit gesichert sind. Dabei ist die Prüfung der aktuellen Arbeitsstrukturen von entscheidender Bedeutung und bildet den ersten und wichtigsten Schritt, um die zukünftige personelle Anforderung in den unterschiedlichen Qualifikationsbereichen zu identifizieren. Zu empfehlen ist eine Analyse der aktuellen Arbeitsabläufe und Prozesse. Die Analyse sollte sowohl den Tagesbetrieb als auch den Nachtbetrieb einschließen.

### Den Arbeitsprozess beteiligungsorientiert gestalten

Um die mit der praktischen Umsetzung verbundenen Herausforderungen bestmöglich bewältigen zu können, ist von Beginn an ein beteiligungsorientierter Arbeitsprozess empfehlenswert.

## DER RAT FÜR DIE PRAXIS

- Ein gemeinsames Verständnis für die neue Personalbemessung in der Organisation entwickeln
- Gemeinsamen Vorbereitungsprozess in enger Zusammenarbeit mit den relevanten Anspruchsgruppen initiieren
- Aktive Einbindung der Mitarbeitenden in den Umsetzungs- bzw. Veränderungsprozess
- Ein gemeinsames Rollenverständnis mit den Mitarbeitenden für die neuen Qualifikationsniveaus schaffen
- Implementierung von belastbaren Alleinstellungsmerkmalen für eine erfolgreiche Personalgewinnungs- und -bindungsstrategie sowie eine möglichst hohe Arbeitgeberattraktivität

Im Rahmen der im ersten Schritt notwendigen konzeptionellen Bearbeitungen sollten Führungskräfte, Hauswirtschaft, ggf. Sozialer Dienst und Personalvertretung eingebunden werden. Spätestens in der Implementierung sind dann auch die Mitarbeitenden zu involvieren. Hierbei ist es von essenzieller Bedeutung, die anstehenden Themen in konkrete Umsetzungsmaßnahmen zu überführen.

### Qualifikationsmix birgt hohe Veränderungsdynamik

Die aus Mitarbeitersicht größte Veränderungsdynamik bringt dabei der neu entstehende Qualifikationsmix aus Pflegefach- und Pflegehilfskräften mit sich.

Die seit Jahren bestehenden und etablierten Strukturen müssen nun durch kompetenzbasierte Interventionen umstrukturiert werden und fordern eine neue Aufgabenteilungen bei den Pflege- und Betreuungskräften.

Die Verantwortungs- und Aufgabengebiete ändern sich und erfordern sowohl von Fach- als auch Hilfskräften ein Umdenken und einen Abschied von alten Rollenmustern. Nachdem oftmals über Jahre nach dem Motto „Alle machen alles“ gearbeitet wurde, sollen nun für die Pflegefachkräfte die Vorbehaltsaufgaben im Vordergrund stehen, um kompetenzbasiert zu arbeiten. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist es daher entscheidend, mit den Mitarbeitenden gemeinsam ein einheitliches Rollenverständnis für die neuen Qualifikations-

niveaus 1 bis 4 zu entwickeln und einen spezifischen Aufgabenmix für die jeweilige Einrichtung zu erarbeiten.

### Ein gemeinsames Verständnis für die PeBeM schaffen

Eine wichtige Grundlage für diesen Ansatz ist es, zunächst ein gemeinsames Verständnis für die neue Personalbemessung insgesamt (Ziele, Rahmenbedingungen, Vorgehensweise etc.) sowie die Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeitenden – z. B. zukünftiges Tätigkeitsgebiet, Qualifizierungsbedarfe – zu entwickeln. Dafür kann eine vorgeschaltete Grundlagenschulung ein sinnvoller erster Schritt sein. Ohne diese Informationen können die Mitarbeitenden schnell überfordert sein. Zudem sollten die Mitarbeitenden dazu ermutigt werden, zusammenzuarbeiten, sich auszutauschen, sich gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam Ideen zu entwickeln.

Überall dort, wo eine mögliche Mehrpersonalisierung in den einzelnen Qualifikationsstufen nicht durch ein einfaches Aufstocken bisheriger Teilzeitstellen gelöst werden kann, müssen Neueinstellungen vorgenommen werden, um das erforderliche Personal vorhalten zu können. Dadurch wachsen der Druck und die Herausforderung, sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Hierbei können der Aufbau einer Arbeitgebermarke sowie konkrete Maßnahmen zur Personalgewinnung und

-bindung helfen, die bei verschiedenen Arbeitgebern noch immer nicht gut ausgeprägt sind und/oder unzureichend kommuniziert werden.

Dazu müssen belastbare Alleinstellungsmerkmale, wie z. B. eine verlässliche Dienstplanung mit einem einrichtungsindividuellen Ausfallmanagement oder systematische Onboarding-Prozesse, erarbeitet werden. Denn letztendlich ist es für alle Beteiligten höchst unbefriedigend, einen neuen Mitarbeitenden zu gewinnen, nur um sie oder ihn schon nach kurzer Zeit wieder zu verlieren. Dies kann beispielsweise darauf zurückzuführen sein, dass die Einrichtung nicht zielführend war, um den Neuzugang erfolgreich in die veränderten Arbeitsabläufe und die neue Welt der Personalbemessung einzuführen. Umso wichtiger ist es daher, dass die bereits vorhandenen Mitarbeitenden hinter dem Veränderungsprozess stehen, so dass hospitierende und neue Mitarbeitende gut eingeführt werden können.

Um die neue Personalbemessung erfolgreich umzusetzen und im Wettbewerb um qualifiziertes Personal einen signifikanten Vorteil zu erlangen, ist es ratsam, dass Einrichtungen bereits frühzeitig den notwendigen strategischen Entwicklungsprozess in ihrer eigenen Organisation initiieren. Da dieser Entwicklungsprozess teilweise das Thema Vereinbarkeit von Pflege, Familie und Beruf betrifft, kann dafür sogar eine Förderung gemäß § 8 Abs. 7 SGB XI in Frage kommen.

### MEHR ZUM THEMA

#### Kontakt zur Autorin:

[baecker@rosenbaum-nagy.de](mailto:baecker@rosenbaum-nagy.de)



**Jennifer Bäcker,**  
Pflegemanagement (B.A.),  
Fachberaterin Rosenbaum  
Nagy Unternehmens-  
beratung GmbH, Köln