

Mitarbeitende in Veränderungsprozess der PeBeM-Welt mitnehmen

Teil 6 der Blitzlichtserie über die Bedeutung von Dienstplanung im Kontext der Arbeitgeberattraktivität

Die Umsetzung der neuen Personalbemessung nach § 113c SGB XI (PeBeM) bringt vielfältige Veränderungen mit sich. Diese 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 einbezogen werden. Um die mit der praktischen Umsetzung verbundenen Herausforderungen bestmöglich zu bewältigen, ist ein von Beginn an beteiligungsorientierter und schnittstellenübergreifender Arbeitsprozess empfehlenswert. Im Rahmen der im ersten Schritt notwendigen konzeptionellen Arbeit sollten die Führungskräfte der Pflege, der Hauswirtschaft und der sozialen Betreuung eingebunden werden. Ebenso sollte die Arbeitneh-

mervvertretung von Beginn an beteiligt sein. Spätestens in der Implementierungsphase sollten dann auch die Mitarbeitenden involviert werden. Hierbei ist es von essenzieller Bedeutung, ein gutes Projektmanagement aufzusetzen und die zu bearbeitenden Themen in einen konkreten Maßnahmenplan zu überführen.

Die aus Mitarbeitendenperspektive größte Veränderungsdynamik bringt dabei der neu entstehende Qualifikationsmix mit sich. Die seit Jahren bestehenden und etablierten Strukturen müssen nun durch kompetenzbasierte Interventionen umstrukturiert werden, fordern eine neue Aufgabenteilung bei den Pflege-, Hauswirtschafts- und Betreuungskräften und erfordern ein Umdenken sowie einen Abschied von traditionellen Rollenmustern. Nachdem oft-

mals über Jahre nach dem Motto „Alle machen alles“ gearbeitet wurde, stehen nun für die Pflegefachkräfte die Vorbehaltsaufgaben im Vordergrund. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist es daher entscheidend, mit den Mitarbeitenden gemeinsam ein Rollenverständnis für die neuen Qualifikationsniveaus zu entwickeln und einen kompetenzbasierten Qualifikationsmix zu erarbeiten.

Eine wichtige Grundlage für diesen Ansatz ist es, zunächst ein gemeinsames Verständnis für die neue Personalbemessung sowie die Auswirkungen auf die künftige Zusammenarbeit der einzelnen Qualifikationen zu entwickeln. Dazu zählen die Definition der Ziele, der Rahmenbedingungen und der Vorgehensweise sowie die Ableitung der zukünftigen Tätigkeitsgebiete und Qualifizie-

rungsbedarfe. Dafür kann eine vorgeschaltete Grundlagenschulung ein sinnvoller erster Schritt sein. Ohne eine umfassende Information über die Hintergründe der Veränderung, das Vorgehen und die Ziele kommt es schnell zur Überforderung der Mitarbeitenden. Insgesamt können die Risiken bei solchen Veränderungsprozessen minimiert werden, indem die Mitarbeitenden in einem gesteuerten Veränderungsprozess motiviert werden, zusammenzuarbeiten, sich auszutauschen, sich gegenseitig zu unterstützen und gemeinsame Ideen zur Umsetzung der neuen Personalbemessung zu entwickeln.

Die Autorin, Jennifer Bäcker, ist Seniorberaterin bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung.