



Margarete Stöcker, M.A., M.Sc., ist Inhaberin des Bildungsinstituts Fortbildungsvorort, Dozentin, Mimikresonanz-Trainerin und Autorin.

# Wie aus Theorie Praxis wird

Die Umsetzung der neuen Personalbemessung vollzieht sich nicht nur auf der Handlungsebene. Die Haltungsebene, die mit einem neuen Rollenverständnis einhergeht, ist mindestens genauso wichtig.

Das es in der pflegerischen Versorgung zum Zusammenbruch kommen kann, ist in aller Munde. Eine Möglichkeit, dieses Desaster zu verhindern, ist das neue Personalbemessungsinstrument. Die professionelle Pflege in Deutschland braucht mehr und vor allem qualifiziertes Personal. Jedes einzelne Teammitglied muss sich seiner Qualifikation und seinen Aufgaben bewusst sein. Es muss ein Ende nehmen mit einer gefühlten ständigen Überforderung und der Übernahme von Tätigkeiten außerhalb der Kernaufgaben und Kompetenzen.

**Stellen Sie sich bitte folgendes vor:** Sie sind Patient oder Patientin in einem Krankenhaus und haben eine Blindarmentzündung. Sie werden zur Operation vorbereitet und in den Operationssaal gefahren. Der Chirurg fällt aus und die OP-Pflegefachkraft, die schon viele Jahre Erfahrung hat und auch schon

viele Blinddarm-OPs gesehen hat, soll die OP übernehmen. Sie fühlt sich auch dazu in der Lage. Wie würden Sie sich im OP fühlen?

Selbstverständlich kann die OP-Pflegefachkraft wissen, wie die Operation zu machen ist, jedoch kann sie es praktisch nicht durchführen und selbstverständlich darf sie es nicht. Das ist richtig und in Ordnung, deshalb ist die OP-Pflegefachkraft im Operationssaal nicht weniger wichtig. Das Team sorgt gemeinsam dafür, dass Sie geheilt den OP-Saal verlassen. Niemand würde diese Arbeitsteilung infrage stellen. Oder andersherum, würde der Chirurg oder die Chirurgin die Instrumente sterilisieren, wenn das dazu qualifizierte Personal ausfällt? Das Beispiel mag auf Sie etwas überzogen wirken. Das soll es aber auch, um über die nächste Frage zu diskutieren.

**Wieso gibt es eine Aufteilung nach Qualifikationen der professionell Tätigen in der Pflege und Betreuung, in dieser Form, erst jetzt?** In unserem Nachbarland Luxemburg gibt es schon lange das System der genauen Beschreibung und Durchführung von Tätigkeiten: nach Qualifikationen geordnet, konkret beschrieben, im Qualitätsmanagement formuliert und über die Dokumentation geordnet.

## Typische Fehler vermeiden

- >> Die Einführung erfolgt >>nebenbei<< .
- >> Das Projektmanagement wird angeordnet und nicht gelebt (Strafe statt Möglichkeit).
- >> Die Ziele sind nicht klar formuliert.
- >> Die Mitarbeitenden werden nicht an der Einführung beteiligt.
- >> Widerstände werden nicht erkannt bzw. es wird nicht darauf reagiert.
- >> Die Leitung steht selbst nicht hinter dem Konzept.
- >> Der Betriebsrat/Personalrat/MAV wird nicht einbezogen.

## AUFGABEN WERDEN KLAR GEREGELT

Das Fundament des Personalbemessungsinstrumentes (PeBeM) wurde 2017 an der Universität Bremen gelegt und umfasst drei Etappen:

- >> Entwicklungsphase des Bemessungsverfahrens
- >> Erprobungsphase des Instruments
- >> Einführungsphase

Pflegeeinrichtungen müssen die dritte Etappe, die Einführungsphase, jetzt vorbereiten und umsetzen. In der Roadmap zur Personalbemessung in der stationären Langzeitpflege heißt es: >>Zu den Rahmenbedingungen einer guten Pflege >>>



- » **Das PeBeM erfordert eine veränderte Sichtweise aller Beteiligten.**
- » **Die Fachlichkeit eines jedes Teammitglieds kommt besser zur Geltung.**
- » **Selbstvertrauen und Kommunikationsfähigkeit spielen eine wichtige Rolle.**
- » **Die Arbeitsabläufe werden klar an den Kompetenzen der Pflege- und Betreuungskräfte ausgerichtet.**

Foto: Werner Krüper

» gehört daher eine qualitativ und quantitativ am Versorgungsbedarf der Pflegebedürftigen ausgerichtete Personalausstattung der Pflegeeinrichtungen.«

Das PeBeM möchte erreichen, was sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte schon lange wünschen:

- » Pflegefachkräfte werden in ihrer Fachlichkeit wahrgenommen.
- » Eine klare Aufgabenverteilung aller Mitarbeitenden einer Pflegeeinrichtung, die qualifikationsorientiert strukturiert ist.
- » Arbeitsabläufe sind klar an den Kompetenzen der Pflege- und Betreuungskräfte ausgerichtet.

Organisationen und Pflegende sollten jetzt die Chance zur Weiterentwicklung nutzen. Alle Mitarbeitenden sind gefordert, denn das Personalbemessungsinstrument fordert eine veränderte Sichtweise und eine stabile unverrückbare Haltung. Verschieben Sie Grenzen, verändern Sie das Bewusstsein für viele Tätigkeiten. Für Sie als Pflegende und für den gemeinsamen Nenner aller Tätigen – die Bewohnerinnen und Bewohner. Was können Beschäftigte in den Alten- und Pflegeheimen jetzt schon tun?

## Jede in einer Einrichtung tätige Person ist Teil des Ganzen und der gemeinsame Nenner sind die pflegebedürftigen Menschen.

- » Das Rollenverständnis muss (neu) definiert werden.
- » Pflegefachkräfte müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein und diese übernehmen.
- » Pflegefachkräfte müssen stärker in der Planung, Anleitung und Beaufsichtigung eingesetzt werden.
- » Vorbehaltsaufgaben müssen bekannt und erfüllt werden.

Wird das PeBeM von den Alten- und Pflegeheimen nicht nur eingeführt, sondern auch gelebt, kann es diese grundsätzlichen und erwünschten Ziele erreichen. Dazu gehören ebenfalls, dass Wohlbefinden und Zufriedenheit der Pflegenden gestärkt werden. Erreicht wird damit, dass Menschen wieder gerne in der Pflege tätig sind und eine Ausbildung beginnen.

Stellen Sie sich vor: Sie sind pflegebedürftig geworden, andere Menschen entscheiden für Sie, im Idealfall mit Ihnen, dass Sie in eine Einrichtung ziehen. Ihr Leben reduziert sich auf zwei Koffer, einen Ohrensessel und ein paar Bildern an der Wand. Wie geht es Ihnen damit? Was würden Sie sich wünschen? Pflegenden und Betreuenden, die sich ihrer Aufgaben und Quali-

fikationen bewusst sind? Die Einrichtung kann noch so schön sein, der Bewohner oder die Bewohnerin wäre doch am liebsten zu Hause. Die Person ist in Ihrer Einrichtung, weil sie Profis braucht, und die bekommt sie auch. Sätze, wie pflegen und beschäftigen kann jeder, sollten fachlich auf der Sachebene widerlegt werden.

Der Fachbeitrag von Michael Wipp (S. 22) hat sich mit den Inhalten und der Implementierung der Personalbemessung beschäftigt. Welche Gedanken hatten Sie dabei? Nehmen Sie sich bitte einmal Papier und Stift zur Hand: Ziehen Sie drei Spalten. In die erste Spalte schreiben Sie bitte alles, was Ihnen dazu Negatives einfällt, in die zweite Spalte alles was Ihnen Positives dazu einfällt und in die dritte Spalte schreiben Sie, was Sie selbst benötigen, um die Umsetzung positiv zu beeinflussen und in der Praxis zu implementieren.

### DIE EIGENE PERSÖNLICHKEIT ENTWICKELN

Sie benötigen: Zuversicht, Gelassenheit, Selbstvertrauen, Mut, Menschlichkeit, Toleranz, Haltung. Setzen Sie für sich klare Ziele. Falls Sie in der Personalverantwortung sind, setzen Sie darüber hinaus konkrete Ziele für Ihr ganzes Team. Erstellen Sie eine Zeittafel, was Sie bis wann durchgeführt haben möchten. Werden Sie sich über Ihre persönlichen Fähigkeiten klar:

#### » Selbstvertrauen:

Vertrauen in die eigenen Kräfte und Fähigkeiten können Sie sich selbst geben und wird nicht nur allein von außen gegeben. Wenn Sie Anerkennung möchten, fangen Sie damit an, sich selbst anzuerkennen. Seien Sie sich Ihrer Fähigkeiten bewusst! Bitte streichen Sie das Wort »nur« bei der Aussprache des Berufs. Sagen Sie nicht: »Ich bin nur Betreuungskraft«, sondern: »Ich bin Betreuungskraft« – mit Stolz in der Stimme.

#### » Kommunikationsfähigkeit:

Kommunikation verbindet und realisiert Beziehungen mit Menschen. Im beruflichen Alltag spielt sie eine entscheidende Rolle. Es werden »Brücken« zwischen Menschen gebaut. Brücken sind dazu da, eine Verbindung herzustellen. Der person-zentrierte Ansatz von Kitwood gilt auch für Kolleginnen und Kollegen. Miteinander statt übereinander reden, sich einander wertzuschätzen und anzuerkennen ist eine Voraussetzung einer gelungenen Kommunikation und bei der Umsetzung des PeBeM.

#### » Rollenverständnis:

Es ist erforderlich, sich seiner eigenen Rolle im Beruf klar zu sein und dafür geradestehen. Das eigene Selbstkonzept, das Verständnis für sich selbst, beeinflusst die Entfaltung der eigenen Kompetenzen. Dazu gehört das Wissen über persönliche Eigenschaften, Fähigkeiten, Vorlieben, Gefühle und Verhalten. Eigene Erfahrungen prägen dieses Verhalten.

### WAS FÜHRUNGSKRÄFTE TUN MÜSSEN

Geben Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance, sich zu entfalten, Neues zu erproben und zu üben, damit sie handeln und agieren können. **Informieren Sie Ihr Team** ausführlich über das PeBeM. Unterstützen Sie es darin, das



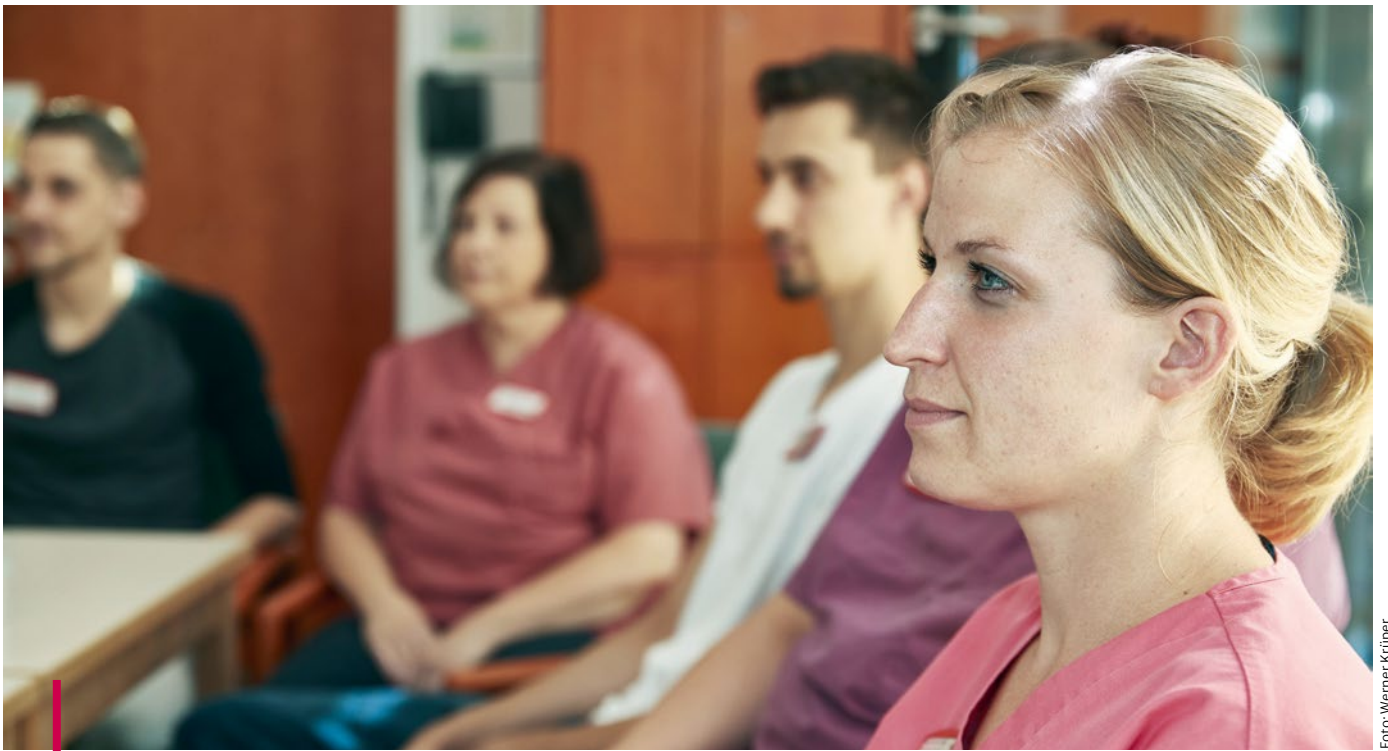


Foto: Werner Krüper

**Führungskräfte müssen frühzeitig über die kommenden Veränderungen informieren, um Ängste abzubauen.**

System als Chance zu sehen und nicht als »unlösbare« Aufgabe. Sind Sie sich dabei Ihrer Vorbildfunktion bewusst. Menschen haben grundsätzlich das Bedürfnis, Aufgaben zu verstehen, um sie bewältigen zu können. Die Anforderungen der täglichen Praxis werden höher und vielfältiger, umso mehr benötigt jedes einzelne Teammitglied klare Vorgaben. Geben Sie ihnen **Teilschritte zur Umsetzung**, um die innere Haltung zu stärken, die eigenen Fähigkeiten (wieder) zu sehen und ein klares Rollenverständnis zu entwickeln.

Listen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach deren Qualifikationen und Fähigkeiten auf. Dadurch erkennen Sie als Führungskraft die vorhandenen Potenziale und den daraus ergebenden **Fort- und Weiterbildungsbedarf**. Daraus identifizieren Sie Unter- und Überforderung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und können sie auch genau davor schützen.

### ARBEITSABLÄUFE GENAU ANALYSIEREN

Im Interventionskatalog zum PeBeM finden Sie konkrete Definitionen, Beschreibungen und jeweils aufgeführte Teilschritte. Sie können eine Unterstützung der Kompetenzplanung sein, zur Planung Ihrer Zeitfenster helfen und gegebenenfalls auch zur Überarbeitung der Standards eine Grundlage bilden. Die kleinschrittigen Teilschritte sollten jedoch nicht dazu verführen, eins zu eins in den Maßnahmenplan des Strukturmodells übernommen zu werden. Erstens sind sie zu kleinschrittig und zweitens nicht individuell genug.

Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die Mitarbeitenden systematisch und geplant zu Ihrem definierten Ziel zu bringen, den Veränderungsprozess zu begleiten und zu kontrollieren.

Erstellen Sie zusammen mit dem kompletten Team eine Ist-Analyse. Wie findet zurzeit die Arbeitsaufteilung statt: Wer geht zu wem? Auf welcher Entscheidungsgrundlage? Lassen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter experimentieren.

### FAZIT

#### >>1.

**Bei der Umsetzung der Personalbemessung spielt neben der Fachlichkeit vor allem die eigene Bereitschaft zur Veränderung eine entscheidende Rolle.**

#### >>2.

**Führungskräfte müssen grundlegendes Wissen vermitteln: Roadmap, Abschlussbericht und Interventionsmaßnahmenplan.**

#### >>3.

**PeBeM bietet die Chance, die Übernahme von Tätigkeiten außerhalb der eigenen Kernaufgaben und Kompetenzen zu beenden.**

Sie sollen beispielsweise für eine Woche selbst Ihre Tätigkeiten beschreiben und wie viel Zeit sie wirklich für ihre Aufgaben benötigen. Gehen Sie dann mit diesen Beschreibungen den Interventionskatalog durch, sortieren Sie gemeinsam die Tätigkeiten und die Aufgaben. Besprechen Sie im Team die Praxis. Zur Erinnerung! Die Theorie sollte zur Praxis werden.

### MEHR ZUM THEMA

Das Thema Personalbemessung steht im Fokus der Altenpflegekongresse in Hamburg (5./6.10.), Dortmund (18./19. 10.) und Würzburg (29./30.10.)

#### **Altenpflegekongress 2022**

Infos und Anmeldungen: [ap-kongress.de](http://ap-kongress.de)