



# Die Zukunft der Pflege

## Resümee der WeCare4Us-Studie

Von Prof. Dr. Thomas Druyen & Valeska Mangel

„Der Mensch beginnt und beendet sein Leben in Abhängigkeit von der Pflege anderer Menschen; zwischen diesen Zeiten hören wir nie auf, in Pflegebeziehungen mit anderen zu sein, und wir hören nie auf, selbst Pflege zu leisten und zu brauchen. Da unsere gegenseitige Pflegeabhängigkeit immer größer wird, müssen wir überdenken, wie wir unsere Zeit, Energie, Arbeit und Ressourcen aufteilen, um sicherzustellen, dass sowohl wir als auch die Menschen um uns herum gut gepflegt sind.“ – Joan C. Tronto

Der Begriff „Pflege“ hat viele Facetten – wir pflegen Beziehungen, pflegen Gewohnheiten und nicht zuletzt uns gegenseitig. In einem hochentwickelten Land wie Deutschland glaubt jeder beinahe selbstverständlich, professionelle Pflege erfahren zu können, wenn körperliche oder psychische Gebrechen es fordern. Doch auf der anderen Seite, ist das Erbringen dieser essenziellen und hochkomplexen Dienstleistungen, spätestens seit den eklatanten Anforderungen an die PflegerInnen durch die COVID-19 Pandemie, kein bedingungsloses Grundversprechen mehr. Der Pflegebegriff in Deutschland ist längst durch Ängste und Depressionen aufgeladen, die Pflegestationen mit einem Frustrationsschleier umgeben. Was passiert, wenn die Pflege selbst pflegebedürftig wird? Mit Blick in die Zukunft führt der zunehmende Pflegepersonal-mangel zu tiefen Sorgenfalten in Politik und Gesellschaft. Auf der Suche nach alternativen Zukünften für die Pflege hat das IZZ gemeinsam mit der opta data Gruppe und der UADS die Einschätzungen von KrankenhauspflegerInnen verschiedener Altersgruppen, Positionen und Stationen der Uniklinik Essen durch Fragen des Zukunftskompass-Modells von Prof. Dr. Thomas Druyen erfragt und ausgewertet. Die Ergebnisse der Auswertung von 135 qualitativen Interviews werden in dieser kurzen Stellungnahme begleitend zu der Präsentation des IZZ in Hinblick auf zukunftspsychologische und menschliche Perspektiven zusammengefasst.

### Einleitung

Die Qualität der Krankenhauspflege in Deutschland hängt deutlich von den Arbeitsbedingungen ab, die durch die Politik, Öffentlichkeitswahrnehmung und dem Krankenhausmanagement gesteuert werden. In den Befragungen wird immer wieder deutlich, dass das akute Eingreifen in diese Rahmenbedingungen über die Zukunft der Pflege entscheiden wird. Neben den hauptsächlich negativen Prognosen für die Pflege hören wir daher häufig bedingte Antworten, wie: „Wenn wir jetzt Entscheidungen treffen, sehe ich die Entwicklung eher positiv.“ Um zu verstehen, wo die KrankenhauspflegerInnen sich Maßnahmen wünschen und warum, müssen wir das Bild ganzheitlich betrachten.

In einem dichten Netz aus belastenden Strukturen gehen viele negative Konsequenzen von dem aktuellen und kommenden Personal-mangel aus, der hochgradig beängstigend auf das aktuelle Personal wirkt. Die Ironie des Personal-mangels ist jedoch, dass der daraus entstehende Zeitdruck und Stress in vielerlei Hinsicht dazu führt, dass der Pflegeberuf für den Nachwuchs weniger attraktiv wird. Es handelt sich um eine, in der Not, schwer durchbrechbare Teufelsspirale. Gefühle, wie Schuld und Frust, werden in den Pflegekräften vor allem durch zu wenig Zeit für PatientInnen und menschliche Interaktion mit den Teams ausgelöst. Verstärkt werden sie dann aber durch weitere Faktoren, wie die verzerrte, nicht wertschätzende Außenwahrnehmung, inkonsequente politische Entscheidungen, langsame oder suboptimale Innovationen und, nicht zuletzt, eine wertunterschreitende Entlohnung. Diese Barrieren haben täglich Auswirkungen auf den Pflegealltag und sind ohne gezielte Interventionen durch Organisationswandel, Feedbackkultur, Freizeit, psychosomatische Betreuung und Verzicht auf Zeitarbeit kaum zu überwinden. Um die vorgefundenen Negativ-Cluster zu transformieren, bedarf es eines neuen Pflege-Mindsets.



## Visionskraft & Zukunftsdenken

Bei der Auswertung der Interviews haben wir besonders originelle Beiträge hervorgehoben, die von einem proaktiven und kreativen Umgang mit der Zukunft zeugen. 39% der Interviews beinhalten mindestens einen innovativen Beitrag. Demografisch können wir sehen, dass ein weitreichendes Zukunftsdenken mit dem Alter der PflegerInnen zunimmt. Anhand der Antworten lässt sich folgern, dass dies durch eine paradoxe Mischung aus mehr Erfahrung im Pflegeberuf und weniger Wissen in Digital- und Zukunftsthemen begünstigt wird. Es träumt sich leichter, wenn aktuelle Entwicklungen ohnehin unbegreiflich scheinen. Zudem tritt eine Mentalität der „letzten Hoffnung“ bei Pflegekräften kurz vor ihrem Renteneintritt eine, bei der sie ihre Ideen mitteilen wollen, solange es noch geht. Die innovativen Beiträge, ob Warnungen oder Ideen, wirken sehr reflektiert. Sie sind ein Warum-geht-es-nicht-auch-so Mantra, das sich als Automatismus während der Arbeit eingestellt hat. Daraus lernen wir, dass Pflegekräfte auf viele Probleme bereits selbst mit profunden und intelligenten Ideen antworten können. Es ist also sinnvoll aktuelle Entwicklungen regelmäßig durch eine Befragung der Pflege zu prüfen, und darüber hinaus Kreativität und Mitsprache gezielt zu fördern. Viele unserer Empfehlungen basieren auf den wertvollen Erkenntnissen direkt aus der Pflege.

## Sensibilität in der Digitalisierung

Die Erfahrung der Krankenhauspflege mit innovativen Technologien zeigt, dass experimentelle Umstellungen in der Pflege sehr kritisch beurteilt werden. Obwohl vor allem unterstützende Technologien, wie Sensoren, Lifts und Zentralmonitore begrüßt werden, bedeutet die digitale Dokumentation für viele PflegerInnen aus allen Positionen und Altersgruppen noch einen erhöhten Aufwand. Jeder unnötige Klick, jede kontraintuitive Benutzeroberfläche, jedes lästige Kabel, ein einzelner langsamer Rechner und das Risiko eines Systemabsturzes haben Auswirkungen auf die Qualität der Pflegeleistungen und das Wohl der PatientInnen. In der Übergangsphase braucht es prozessbegleitende Maßnahmen und ein offenes Ohr für sensible, bedarfsorientierte Optimierungen entsprechend der individuellen Fachbereiche. Die zusätzlich benötigte Hardware-Infrastruktur aus mobilen Tablets, schnellem Internet, Bestellsystemen und Monitoren soll ausgeweitet und verbessert werden. Aber auch in diesem Feld braucht es feinfühliges Integration und Implementierungsunterstützung. Eine Begleitbedürfnis der Digitalisierung und Mobilisierung ist beispielsweise die architektonische Auseinandersetzung mit Laufwegen, designierten Computerarbeitsplätzen und effizient positionierten Dashboards. Ein Konsens besteht auch in der Forderung, dass die humane Zuwendung in der Pflege der Digitalisierung nicht zum Opfer fallen darf. Die Zeit, die idealerweise durch neue Technologien gewonnen wird, sollte direkt in den persönlichen Kontakt mit PatientInnen, Angehörigen und KollegInnen investiert werden.

## Die Mentalität des Nachwuchses

Niemand zweifelt daran, dass mehr Nachwuchs dringend gebraucht wird. Doch die befragten PflegerInnen wissen auch, dass gut ausgebildete, engagierte PflegerInnen nachhaltig wertvoll sind. Spezialisierung, Belastbarkeit und Passion sind unter den Top-Stärken, die für die Zukunft gewünscht werden. Durch die fehlende oder späte Spezialisierung in der „neuen Ausbildung“, können viele Nachwuchs-Pflegekräfte auf den Fachstationen nicht so mitarbeiten, wie es von ihnen erwartet werden muss. Bei den „Schwächen“ sehen wir eine starke Kritik an der mangelnden Fehlerkommunikation, die wohl mit der Überforderung unerfahrener PflegerInnen zusammenhängt. Für die Einarbeitung bleibt, auch für PflegerInnen aus Springerpools oder dem Ausland, kaum Zeit. Das hebt vor allem bei den wertvollen, erfahrenen KrankenhauspflegerInnen den Stresspegel und sorgt für Unmut gegenüber dem Nachwuchs. Letztere scheinen für Pflegekräfte aus der alten Schule demotiviert und weniger belastbar, dabei haben sich mit neuen Generationen lediglich die Prioritäten verschoben. Junge PflegerInnen sind vielleicht nicht mehr die demütigen ArbeiterInnen von damals, doch ihr Selbstwert und Fokus auf mentaler Gesundheit und Freizeit soll nicht mit egozentrischen Ansprüchen verwechselt werden. Die Grundhaltung kommender Generationen zeugt von einem Wunsch nach einer langfristig besseren Lebensqualität. Mensch-gemachte Systeme müssen dazu auf den Menschen angepasst werden, und nicht andersherum. Die Welt, in der sie groß werden, ist immerhin bequemer denn je und die meisten ihrer Freunde arbeiten in Deutschland in angenehmen Bürojobs mit guter Bezahlung. Für diese Werte möchten junge KollegInnen nicht verurteilt, sondern verstanden werden. Das unflexible Schichtsystem ist für viele junge PflegerInnen entsprechend die größte Hürde, und treibt einige in Teilzeitstellen oder Schreibtischjobs. Auch die generalistische Ausbildung geht auf den Individualismus-Trends nicht ein. Statt „Einheitsbrei“ will man für seine Fähigkeiten honoriert und in den Talenten achtsam gefördert werden. Wer kann, möchte sich immer mehr spezialisieren und weiterbilden. Besonders stolz sind die jungen Pflegekräfte dann auch auf ihr medizinisches und theoretisches Wissen. Um den Nachwuchs zu gewinnen, wird es wichtig sein, Karrierechancen zu diversifizieren und gleichzeitig akademische Positionen am Pflegebett zu schaffen. Die Forderungen nach mehr Hilfskräften, der Entbürokratisierung der Nebentätigkeiten und einem größeren Weiterbildungsangebot lassen sich in einer zukunftspsychologisch sinnvollen Laufbahn für den Nachwuchs kombinieren.



Aus den Befragungen wurde mehr als deutlich, dass die Teams der zukunftspsychologische Dreh- und Angelpunkt sind. Das Unmögliche wird möglich, wenn KollegInnen füreinander einstecken, sich auffangen und auch private Probleme besprechen können. Teams sind das Immunsystem der Krankenhauspflegekräfte und sichern nicht zuletzt auch die qualitative Betreuung der PatientInnen. Doch bei kontinuierlichen Rotationen und Rufdiensten auf anderen Stationen, plötzlichen krankheits- und rentenbedingten Ausfällen, ZeitarbeiterInnen und fehlender Zeit für Kommunikation, stoßen auch die stärksten Teams vermehrt an ihre Grenzen. Das Kollektiv ist ein Stabilisator, der nur als letzte Ressource getrennt werden darf und Teambuilding-Maßnahmen sind damit stabilitätsfördernde Maßnahmen. Sobald es möglich ist, soll daher wieder selektiver und teamspezifischer rekrutiert werden, um einen diversen und harmonischen Charakter- und Kompetenzmix in konsequenten Stammteams zu sichern. Durch die zunehmende Spezialisierung und Akademisierung der Pflege werden in Zukunft viele ExpertInnen auf den Stationen arbeiten, die sich optimal ergänzen müssen. Der Schlüssel zu harmonischen Teams in Zeiten zunehmender Differenzierung und Individualismus ist eine gute Kommunikation. Leitungen müssen in Zukunft nicht nur ein Auge für die Teamzusammenstellungen haben, achtsam auf Personalgesundheit und Talente schauen und Toleranz und Fairness beweisen, sondern auch gesunde und psychologisch versierte Kommunikationsstrukturen erarbeiten. Hier sehen wir ein konkretes Innovationspotential für digitale Absprachen und weitere Zeitmanagement-Tools, aber auch Schulungen für persönliche

Kommunikation, multi-kulturelle Zusammenarbeit und eine Investition in Inklusionsstrategien neuer und stetig wechselnder MitarbeiterInnen. Bereichsübergreifend steht der Kollaboration, laut Pflegepersonal, vor allem ein fehlendes Verständnis und Anerkennung von externen Dienstleistern und ÄrztInnen im Weg. Das damit einhergehende mangelnde Vertrauen behindert die Arbeit am Patienten. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit würde von einer Definition und Aufklärung der krankenhauspflegerischen Kompetenzen profitieren, damit vor allem junge ÄrztInnen die Kompetenzräume der Pflege mehr respektieren können. Ein verbindlicher Raum für Ratschläge aus der Pflege und eine krankenhausspezifische Wertschätzungs-Kultur sind erste Schritte für die Aufwertung der Pflege, die von hier aus in Gesellschaft, Politik und die Köpfe junger Generationen strömen muss. Die steigenden Verantwortungen der Pflege sind mit ihrer Balance aus Menschlichkeit und Fachlichkeit nicht nur einmalig, sondern auch absolut sinnstiftend. Kommende Generationen werden in einem Land wie Deutschland mit endlosen Optionen konfrontiert und suchen oft nach Möglichkeiten einen relevanten Beitrag zu erbringen. Die Pflege kann hier bei konsequenterer Darstellung und Wertschätzung eine potenzielle Antwort auf die Suche des Nachwuchses werden.

### Fazit

Pflege ist in Deutschland für viele KrankenhauspflegerInnen die letzte Insel der menschlichen und sozialen Dienstleistungen in Zeiten exponentiellen Wachstum und Schnellebigkeit. Eine Insel, die jedoch an allen Seiten mit Hochwasser kämpft und mit der Sintflut der Pandemie endgültig an ihre Belastungsgrenzen stößt. Die absehbare Katastrophe – der ausbleibende Nachwuchs und demografische Wandel, der zu einem wachsenden Personalmangel, steigenden Ansprüchen und ständiger Überlastung führt – sorgt für enorme Zukunftsängste. Doch obwohl einige bei dem Blick in die Zukunft an den Ausstieg denken, gibt es eine Gegenbewegung: Die Rettung des Traumberufs. In Zeiten der Not wird vieles in Bewegung gesetzt und ungeahnte Kräfte werden mobilisiert. Die Relevanz und Humanität

des Berufs, sowie die Fürsorge innerhalb der Teams erwecken gerade jetzt eine „Jetzt oder nie“-Mentalität, aus der neue Hoffnungen und konkrete Visionen gewonnen werden können. Die Pflegekräfte glauben daran, dass ihre Ideen und Forderungen das Ruder umreißen könnten, sofern ihnen bei Innovationsprozessen und Reformen zugehört wird. Sie glauben, dass es eine Zukunft der Pflege gibt, auch wenn sie nicht leicht sein wird. Im Gegenteil: Der einzige Weg zu einer zukunftsweisenden Gesundheit der Pflege ist die umfassende gesellschaftliche Anerkennung dieser sinnhaft herausragenden und komplexen Humanleistungen und einer krankenhausspezifischen zukunftspsychologischen Transformation.